



Manual de Capacitación en Gestión Empresarial



- **Gestión Empresarial**
- **Contabilidad Básica**
- **Costo de producción**
- **Mercadeo y comercialización**
- **Gestión de calidad**
- **Asociatividad**



2013

Cusco-Perú

MANUAL DE CAPACITACIÓN EN GESTION EMPRESARIAL

Este manual es un producto del Proyecto “Desarrollo de la Agroforestería en la Comunidades del Distrito de Challabamba - Zona de Amortiguamiento del Parque Nacional del Manú” ejecutado por el Gobierno Regional de Cusco a través del Proyecto Especial Regional Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente con apoyo del Fondo Nacional de Capacitación laboral y promoción del empleo para las asociaciones de productores de su área de influencia.

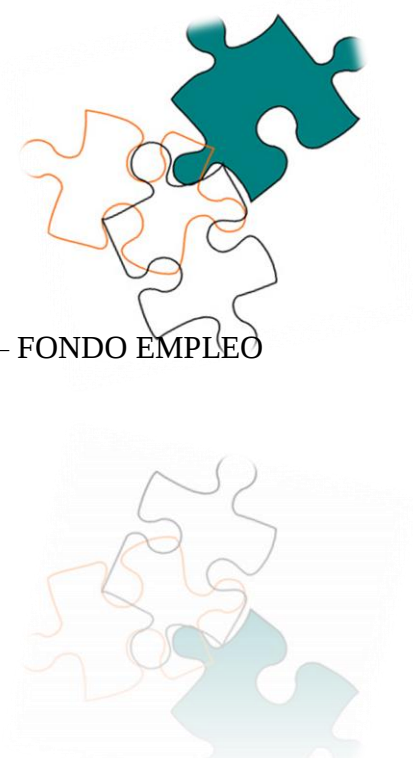
Director Ejecutivo del Proyecto Especial Regional Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente - PER IMA – Gobierno Regional del Cusco
Ing. Percy Andrés Letona Pérez

Director de Gestión Ambiental de Cuencas – PER IMA
Ing. Ronald Morales Concha

Coordinador del Proyecto
Ing. Rodolfo Mauro Quispe Soto

Autora
Soc. Enith Melva Orosco Farfán

Revisión:
Fondo Nacional de Capacitación laboral y promoción del empleo – FONDO EMPLEO



Presentación

El presente manual constituye un aporte a la formación de capacidades de gestión empresarial de las asociaciones de productores formados por el Proyecto “Desarrollo de la Agroforesteria en la Comunidades del Distrito de Challabamba - Zona de Amortiguamiento del Parque Nacional del Manú”, uno de sus componentes. Con el pretende impulsar el desarrollo de iniciativas empresariales rurales.

El desarrollo de iniciativas empresariales exige un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que usted estimado asociado debe incrementar constantemente. Este manual los ayudará a iniciarse en este proyecto pero deberá afianzar y consolidar esos conocimientos para darle continuidad a su proyecto, con todo podrá volver a revisar este manual a modo de fortalecer los conocimientos.

Claro está usted debe poner de su parte para obtener beneficio de este manual mediante estudiar primero la lección y luego desarrollar sus ejercicios, tenga en cuenta que este manual también es un cuaderno de trabajo. Al leerlo, subraye las ideas importantes que crea útiles y anote en los márgenes los puntos que le sean prácticos. Una sugerencia que consideramos vital para que recuerde y aplique los conocimientos adquiridos es compartirlo con sus socios para ello converse, comente y pregunte el sobre el avance de los contenidos del manual de esta manera evaluará sus adelantos.

Finalmente le recordamos que este manual está organizado en capítulos: el primer capítulo gestión empresarial donde describimos la organización básica de una empresa; el segundo capítulo de contabilidad básica anima a registrar detalladamente lo ingresos y egresos de la empresa a fin de conocer sus pérdidas o ganancias; el tercer capítulo es sobre costos de producción, emplea una formula, con la que usted está familiarizado, para calcular sus costos; el cuarto capítulo es sobre mercadeo y comercialización pretende enseñarle la importancia de conocer al cliente y la competencia y sobre este conocimiento definir la estrategia de mercadeo; el capítulo quinto es sobre gestión de calidad que le enseñara la importancia de contar con estándares de calidad en sus procesos productivos y, el sexto capítulo sobre asociatividad trata de fortalecer y afianzar su asociación a fin de lograr su visión conjunta la mejora de las condiciones de vida de sus familias, un deseo que compartimos para con ustedes.

La autora

Capítulo 1



- **Tomar decisiones**
- **Responder necesidades de los clientes**
- **Crear cultura organizacional**

Gestión Empresarial



Contenido

Índice	6
Introducción.....	7
Importancia.....	8
Justificación.....	8
Objetivo del curso.....	9
TEMA 1: La Empresa.....	10
TEMA 2: No hay empresa sin clientes	11
TEMA 3: ¿Cómo funciona una empresa?	12
TEMA 4: ¿Qué significa ser empresario?	13
TEMA 5: Características del empresario.....	14
TEMA 6: Áreas funcionales de una empresa	17
Área de producción.....	18
Área de ventas	19
Área administrativa.....	20
TEMA 7: Funciones de las áreas funcionales	22
Ejemplo1.....	22
Ejercicio 1.....	24
TEMA 8: Responsabilidad funcional.....	25
Definiciones técnicas.....	26
Conclusión y recomendación.....	27

Introducción

La gestión empresarial consiste en implementar políticas a fin de crear una organización que responde a las necesidades de los clientes. Esas decisiones corresponden los procesos productivos, la gestión de calidad, las políticas de ventas, recursos humanos, etc.

Todas estas decisiones las debe tomar la dirección de la empresa y sus órganos de línea (producción y ventas), a este respecto queda claro que los asociados y la gerencia general toman las decisiones políticas de la empresa, pero las decisiones de operación de una empresa es decidida por los órganos de línea: el área de producción y el área de ventas. El apoyo de estos es el área administrativa.

Ahora bien al iniciar una empresa se debe tener claro el perfil que debe tener el responsable de los órganos de línea y de apoyo de tu asociación dado que la experiencia y los conocimientos son de vital importancia.

A lo largo de este capítulo veremos el perfil de los responsables de los órganos de línea, de apoyo y la dirección de una microempresa rural.

Importancia

El desarrollo de operaciones de una empresa requiere tomar un conjunto de decisiones que deben ser asumidas.

La dirección cumple con el rol de direccionar la organización, cabe mencionar que se debe cumplir con este rol cabalmente, de lo contrario la organización se debilitará.

Los órganos de línea crea la estructura de producción y ventas de una empresa, por ello se debe evaluar el perfil de los responsables.

El área administrativa debe responder a las necesidades de los órganos de línea y no debe ser al revés.



Justificación

Las asociaciones desconocen la estructura funcional de una organización empresarial como se evidencia en las escasas organizaciones empresariales existentes pese a los esfuerzos de instituciones como PRONATURALEZA y PROMANU.

Es necesario tomar medidas preventivas para evitar disputas de poder y posición al interior de las organizaciones estableciendo como máxima que los cargos se asumen por competencias, más que por afinidades o carisma de algún líder local.

Los socios de una organización empresarial busca obtener rentabilidad un entorno de responsabilidad social por ello es necesario que conozcas las reglas de juego.



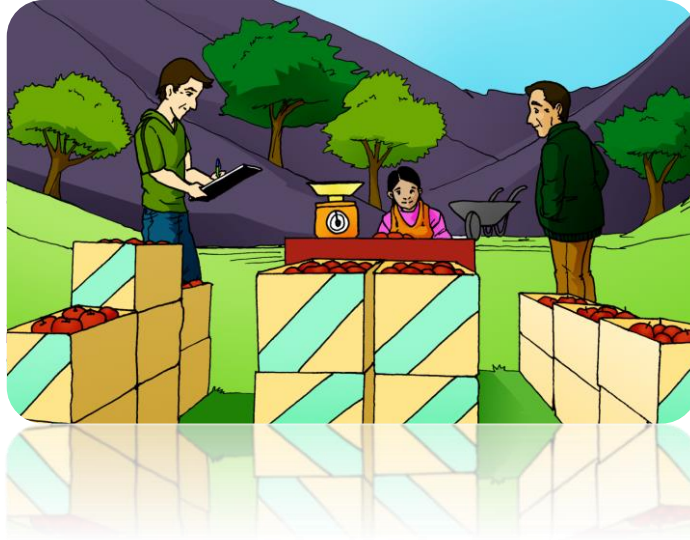
Objetivo del Capítulo

● El participante identifica la estructura funcional de una empresa.

● El participante conoce las responsabilidades funcionales de áreas claves de una empresa.



TEMA 1: La empresa



Una empresa es una organización que tiene como finalidad obtener utilidades (ganancias) para sus socios a partir de implementar procesos de producción eficiente orientados a la satisfacción de las necesidades de clientes en un entorno de responsabilidad social.



Recuerda:

La finalidad de una empresa es obtener rentabilidad para sus socios por ende es necesario registrar ingresos y egresos para medir los avances logrados.

TEMA 2: No hay empresa sin clientes



El mercado es el espacio de encuentro entre vendedores y clientes para la transacción de un bien a un precio determinado, por ende si uno de los actores falta el mercado no existe.



Ahora bien **la empresa** tiene por objetivo vender sus productos por tanto requiere clientes, es decir **busca clientes**, con ellos crea el mercado. Ahora hay lugares donde se encuentran compradores y vendedores frecuentemente, estos ofrecen buenas oportunidades para encontrar clientes, pero allí también se encuentra la competencia que ha creado estándares de calidad para el cliente que tú debes igualar o superar.



Recuerda:
Si te presentas a mercados reconocidos debes asegurarte de estar en condiciones de competir por los clientes.

TEMA 3: ¿Cómo funciona una empresa?



Una empresa funciona creando una estructura organizativa con tres actores claves:

- **Dirección:** Quienes toman decisiones políticas de la empresa.
- **Órganos de línea:** Quienes toman decisiones sobre procesos productivos y procesos de venta.
- **Órgano de apoyo:** Quienes cubren las necesidades generadas en los procesos productivos y de venta. También aseguran el cumplimiento de las leyes en materia contractual, de tributación, recursos humanos y otros que es el área administrativa.

Ahora bien en una empresa asociativa rural como la tuya, es de vital importancia establecer los responsables de órganos de líneas (área de ventas y producción) y de apoyo (área administrativa). Esto lo decide la dirección y la asamblea de los asociados.

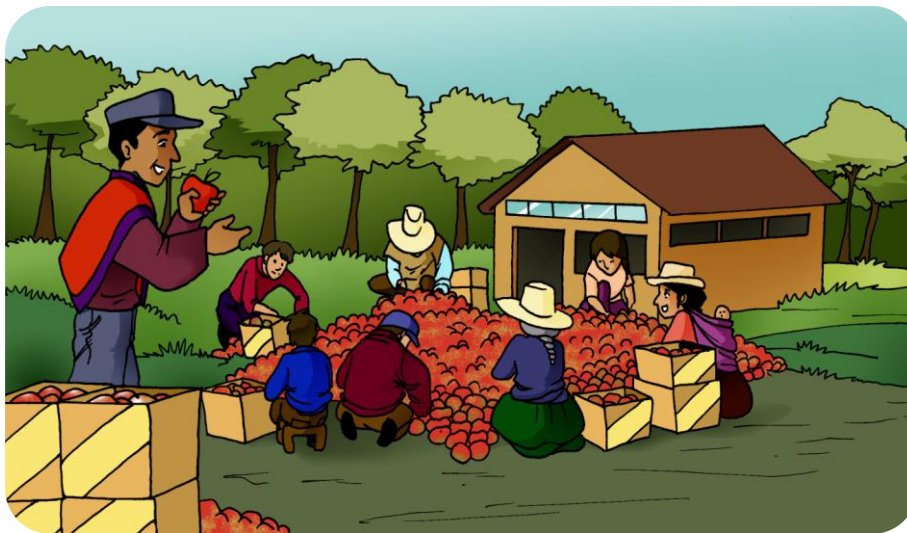


Recuerda:

Es clave diferenciar las responsabilidades de la dirección, los órganos de línea (área de producción y ventas) y el órgano de apoyo en tu asociación.



TEMA 4: ¿Qué significa ser empresario?



Ser empresario es poseer, gestionar y dirigir una empresa, organización cuya finalidad es la obtención de utilidades para sus socios, en un entorno de responsabilidad social.



Ahora bien las decisiones empresariales se deben tomar con una lógica racional, es decir, evaluando los efectos que las decisiones traerán a la organización en sus partes y su totalidad.



Recuerda:

Ser empresario es tomar un conjunto de decisiones con una lógica racional

TEMA 5: Característica del empresario



No hay consenso sobre las características de un empresario, pero algunos rasgos visibles son:



Visionario: La visión para reconocer una oportunidad donde otros sólo ven problemas.

- **Perseverante:** La constancia para lograr los objetivos planteados y alcanzar la visión.

- **Apasionado:** El deseo de cumplir con sus sueños a pesar de los inconvenientes del entorno o de las dificultades internas en la organización.

- **Entusiasta:** Adecuarse permanentemente a los cambios del entorno y disfrutarlos.

- **Habilidoso:** La habilidad para conformar un equipo empresarial y conseguir los recursos necesarios para realizar las actividades.

- **Decidido:** La capacidad para tomar decisiones a pesar de la incertidumbre.

- **Asumir riesgos:** Tiene la capacidad de asumir riesgos calculados

Por otro lado el empresario debe crear, fortalecer y consolidar un conjunto de capacidades que podemos clasificar en tres:

1. Capacidad de planificación
2. Capacidad de realización
3. Capacidad de relacionarse socialmente

¿Qué es capacidad de planificación? es pensar antes de actuar, identificando metas concretas o resultados y diseñar planes consistentes para aprovechar al máximo las oportunidades y anular o disminuir las amenazas del entorno. **Comprende:**



- **El establecimiento de metas:** Es establecer objetivos claros a corto y largo plazo.
- **Búsqueda de información:** Buscar personalmente información acerca de clientes, proveedores y competidores mediante consulta a especialistas en asesoría empresarial y técnica o mediante el uso de redes de comunicación.
- **Planificación sistemática y control:** Es desarrollar una planificación logística y escalonada para lograr los objetivos. Para ello evalúa alternativas y las aplica de ser necesarias.



Ahora bien **¿A qué nos referimos con capacidades de realización?**

Bueno nos referimos al impulso por vencer los desafíos, avanzar y crecer y sobre todo ser útiles a otros. Comprende:

- **Búsqueda de oportunidades:** Es identificar y actualizarse en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio como la obtención de financiamiento, equipos, terrenos, mano de obra u otros.
- **La persistencia:** Es tomar diversos caminos para lograr los resultados y no amilanarse por los obstáculos.
- **El compromiso con el contrato de trabajo:** Asume con responsabilidad y dedicación los compromisos adquiridos con los clientes hasta que este quede satisfecho. No deja los trabajos a medias.
- **La demanda por calidad y eficiencia:** Actúa para alcanzar y sobrepasar los estándares existentes de excelencia o mejora su desempeño.



Finalmente ¿Qué es relacionarse socialmente?

Se refiere a la capacidad de generar estados de ánimo positivos en otras personas lo cual se traduce en compromisos de apoyo. Para esto se sugiere emplear técnicas de comunicación efectiva. Comprende:

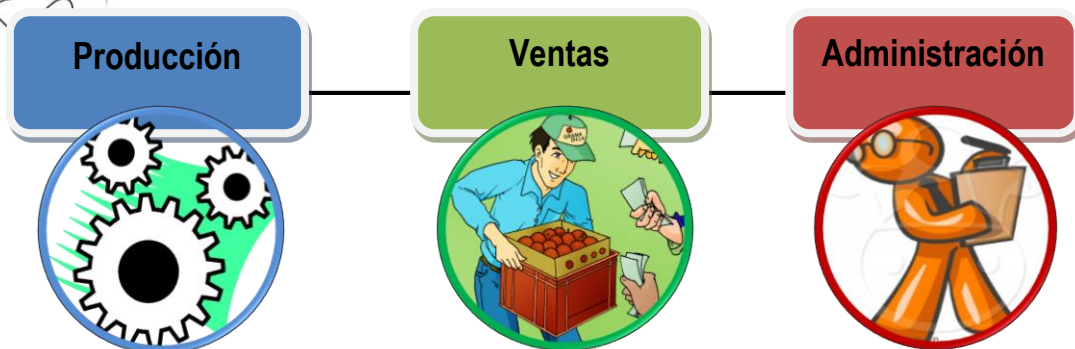
- **La persuasión y elaboración de redes de apoyo:** Es un proceder deliberado para influenciar y persuadir a otros.
- **La autoconfianza:** Es la fuerte creencia en sí mismo(a) y en sus habilidades frente a tareas difíciles o desafíos.



Recuerda:

Desarrollar capacidades de realización, de planificación y de relacionamiento social son claves para un exitoso empresario pues este tiene el deber de: planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de la empresa.

TEMA 6: Áreas funcionales de una empresa



Las personas tienen experiencias y conocimientos que definen un estilo de trabajo, creando procesos y procedimientos de trabajo, que podríamos llamar método, con lo cual se crean las funciones que deben cumplir los asociados.



Ahora bien, una vez definidos los procesos productivos y de ventas de una organización (ver los capítulos 3 y 4 respectivamente) se pueden establecer las funciones de los responsables de área.



Ahora bien, hemos indicado que la organización de una empresa asociativa rural requiere:

- Órganos de línea: **área de producción** y un **área de ventas**
- Órgano de apoyo: **área administrativa**

Sobre estos aportaremos detalles.

Área de producción

¿De qué se encarga el área de producción?

Respuesta: Tiene un conjunto de responsabilidades que podemos describir así:



- **Las especificaciones técnicas del producto**, es decir debe tener claro las características del producto a producir.
- **Describir el proceso productivo**, es decir, indicar la secuencia óptima de producción en el contexto local considerando la materia prima requerida, el equipamiento, las herramientas y la mano de obra. Para ello emplea un gráfico.
- **Calcular los costos de producción**, en función de proceso de producción costear los factores involucrados: los costos directos (materia prima, equipos y herramientas y mano de obra) y los costos indirectos.
- **Descripción de materia prima e insumos**: Consiste en realizar los cálculos de la cantidad de materia prima e insumos requeridos para llevar a cabo el proceso productivo.
- **Determinación de herramientas, máquinas y equipos**: Es necesario determinar las necesidades de herramientas, maquinaria y equipos para el proceso productivo
- **Depreciación de la máquina, herramientas y equipos**. Es el dinero estimado respecto al desgaste de estos bienes por efecto del uso y el transcurso del tiempo disminuyen su valor.
- **Organización del personal en el proceso productivo**: Son los requerimientos del recurso humano de manera ordenada y eficiente según los flujos de los procesos productivos.
- **Distribución del terreno**, Considerando las características de los sistemas de producción existentes se establece la cantidad de terreno para instalar y manejar cultivos con fines comerciales.

- **Gestión de calidad**, requiere medir el grado de calidad del proceso productivo obtenido mediante indicadores preestablecidos.

Tener presente que los estándares de calidad tienen tres etapas:

- Calidad de la materia prima e insumos: Es previa al inicio del proceso productivo y nos indica los productos que pudiéramos esperar.
- Calidad del proceso: Se refiere a la oportunidad, cantidad y las repeticiones de acciones de manejo realizadas
- Calidad del servicio: Se refiere a la acciones de conservación y almacenamiento del producto.

Área de ventas

En cuanto al área de ventas ¿De qué se encarga en área de ventas?

Respuesta: El área de ventas debe lograr la colocación del producto con el cliente para ello es necesario que tenga:

- Conocimiento amplio del entorno comercial tocante a mercados, demandas del cliente y otros.
- Realizar un análisis de mercado potencial para definir el perfil del cliente.
- Segmentar el mercado, es decir definir el público objetivo.
- Definir las ventajas competitivas la empresa respecto a otras.
- Análisis de la competencia respecto a sus volúmenes de producción, su porcentaje en el mercado, etc.
- Diseñar e implementar la estrategia de mercado basado en las 4P (ver el capítulo 1): Estrategia de producto, de plaza, de precio y publicidad.



Área administrativa

Finalmente ¿De qué se encarga el área administrativa?

Respuesta: El área administrativa de una empresa además de atender los requerimientos de adquisiciones de las áreas de producción y ventas debe:



- Asegurarse del cumplimiento de los contratos asumidos, más aun considerando que estos pueden establecer sanciones económicas para la empresa.
- Debe vigilar que se cumplan con las obligaciones tributarias de la empresa según el régimen tributario establecido para la organización.
- También debe cumplir con la legislación laboral vigente.

IMPORTANTE: GASTOS ADMINISTRATIVOS

Estimado asociado no debes olvidar que el área administrativa al igual que el área de ventas y producción (ver capítulo 1 y 2) requiere desembolsos para funcionar.





Esta area representa a tu asociación frente a otras. Asi es que no la descuides.

Entre los desembolso más importnates esta la compra de equipos de computo e impresora, el pago del personal responsable, la compra de materiales de escritorio y el pago de evicios como fotocopiado, impresiones, etc.

Para ayudarte vamos a hacer una matriz:

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	SUB TOTAL (S/.)
Inversión (esta parte es una sugerencia)				1135
Equipo de computo	Unidad	1	1000.0	1000.0
Impresora	Unidad	5	7.0	35.0
Otros	Global	1	100.0	100.0
Compra de insumos				80.0
Papel	Millar	1	25.0	25.0
Lapiceros	Unidad	10	0.5	5.0
Otros	Global	1	50.0	50.0
Pago de personal				140.0
Jornal	Unidad	3	25.0	75.0
Viáticos	Global	1	15.0	15.0
Transporte	Global	1	50.0	50.0
Servicios				380.0
Fotocopias	Global	1	300.0	300.0
Tramites	Global	1	50.0	50.0
Otros	Global	1	30.0	30.0
TOTAL				600



Recuerda:

Los gastos administrativos se usan para calcular el precio de venta.

TEMA 7: Funciones de las Áreas funcionales



Recuerda:

Las funciones se establecen según las necesidades proceso de producción (ver capítulo 3)

Después de comprender que una organización empresarial tiene área de ventas, área de producción y área de administración, Vamos a ilustrarlo en un ejemplo.

EJEMPLO: Unas **asociación de engordadores de ganado**

Tiene un proceso productivo sencillo. Entonces crearemos dos puestos: un responsable y su asistente.



EJEMPLO 1:

ÁREA DE PRODUCCIÓN DE ASOCIACIÓN DE ENGORDADORES		
PUESTOS		FUNCIONES ¿Qué hace?
Responsable de Producción		Definir los niveles de calidad a obtener en los procesos productivos. Planificación de producción: Llevar un registro de cada socio detallando la cantidad de pasto natural y mejorado con el que cuenta, la cantidad de ganado de engorde por raza y el tiempo estimado de obtención de producto. Con esto se obtiene una producción esperada (meta).
Asistente de Producción	Este asume las responsabilidades en caso de ausencia del primero, para ello acompaña el desarrollo de las actividades del responsable en todo momento.	Elaborar y gestionar requerimientos de insumos y otros de cada uno de los socios para cumplir con la producción esperada y asegurar su entrega oportuna Seguimiento al proceso productivo mediante visitas quincenales para verificar los avances de producción esperados (engorde de ganado en kilos) en los tiempos previstos Establecer las actividades que desarrollara el recurso humano contratado. Verificar los avances del proceso productivo y desarrollar los reportes para el área comercial de manera oportuna Desarrollar reportes de manejo de contingencias para cumplir con las metas de producción.



Ahora bien el responsable del área de ventas podría desarrollar las siguientes funciones:

ÁREA DE VENTAS	
PUESTOS	FUNCIONES (¿Qué hace?)
Responsable de Ventas	Elaborar un listado de compradores y su ubicación
	Realizar visitas a ferias ganaderas a fin de identificar potenciales clientes y los requerimientos de esos sobre el producto.
Asistente de Ventas	Contactar potenciales clientes y evaluar su interés, capacidad de pago, autoridad para realizar la compra y la necesidad del producto. Ofertar productos al cliente potencial Negociar la venta de productos en lo que respecta a precio, condiciones de entrega, etc. Desarrollar los tramites de compra venta

Finalmente área administrativa podría desarrollar siguientes funciones.



ÁREA DE ADMINISTRACIÓN.	
PUESTOS	FUNCIONES (¿Qué hace?)
Responsable Administrativo	Diseñar un procedimiento de solicitud de requerimiento para las áreas de producción y ventas Establecer las políticas de atención de requerimientos en cuanto a tiempo de espera, calidad, montos tope, etc. Incluidos su presupuesto elaborado.
Asistente administrativo	Programación de contratación de recursos humanos Convocatoria, selección, control y pago del recurso humano Realizar las acciones de cobranza a los clientes Realizar las acciones de pago por compras, servicios y otros de manera ordena. Emitir los comprobantes de compra venta Elaborar documento de compra venta Realizar los trámites notariales y registrales de compra venta
Contador	Realizar los trámites de declaración de impuestos, pago de impuestos, deducciones y otros.

EJERCICIO 1

Ahora que has visto el ejemplo, desarrolla un ejercicio.



Paso 1: Piense en el área de producción y describa las funciones que deberían tener el responsable y los que trabajan en esta área

Área de producción	
Puestos	Funciones (¿qué hace?)



Paso 2: Luego piense en el área de ventas y describa las funciones que deberían tener el responsable y los que trabajan en esta área.

Área de Ventas	
Puestos	Funciones (¿qué hace?)



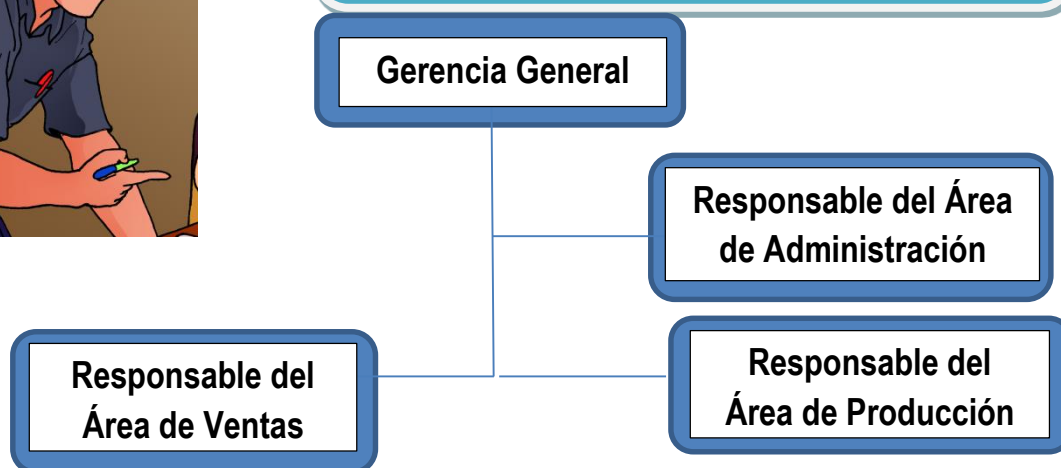
Paso 3: Finalmente piense en el área administrativa (compras, contratación del recurso humano y finanzas) e indique las funciones que debería tener:

Área de producción	
Puestos	Funciones (¿qué hace?)

TEMA 8: Responsabilidad funcional



Finalmente podemos emplear un organigrama para identificar a los responsables del área de ventas, producción y administración:



NOTA: La gerencia general es parte de la dirección de la empresa y su función es la toma de decisiones sobre políticas empresariales. En la organización empresarial asociativa rural la Junta Directiva asume esa función conjuntamente con su plenaria de socios. Pese a ello debe decir: ¿Quién será el responsable de que las áreas cumplan sus funciones (gerente general)? Considera que debe ser una persona con visión clara del proceso productivo de la empresa y las responsabilidades de las áreas funcionales

A fin de ayudarlo a tomar decisiones para su asociación de facilitamos un cuadro para que proponga ¿qué personas? y ¿con qué cargo están asignadas a una área de su asociación?



Responsabilidad funcional			
N°	Área Funcional	Personal (nombre)	Características
	Gerente General		
	Producción		
	Ventas		
	Administración		



Definiciones técnicas



- **Empresario:** Es poseer, gestionar y dirigir una empresa, organización cuya finalidad es la obtención de utilidades para sus socios
- **Área funcional u organización interna:** Es el organigrama de la empresa que refleja las posiciones de jerarquía en las empresas.
- **Área de producción:** Es la unidad responsable de implementar el proceso de producción
- **Área de ventas:** Es la unidad responsable de colocar en el potencial cliente los productos obtenidos en el proceso de producción
- **Área administrativa:** Es la unidad de soporte de las áreas de producción de ventas de la empresa y del cumplimiento de la legislación vigente vinculada a la actividad productiva de la empresa para ello se encarga del manejo del dinero.



Conclusiones y recomendaciones



- Una empresa tiene como estructura funcional: la dirección, los órganos de línea (área de producción y venta) y el área de apoyo (administración).
- La dirección toma decisiones de gran impacto en la organización, sus acciones e incluso de su existencia.
- Los órganos de línea realizan las operaciones de la empresa, es decir aseguran el cumplimiento de la misión empresarial.
- El órgano administrativo soporta y da continuidad a las operaciones de la empresa.
- Los responsables de las áreas productivas y de ventas deben ser personas altamente eficientes y eficaces.

Capítulo 2

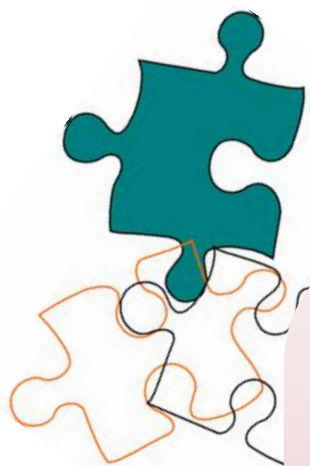


Contabilidad Básica



Contenido

Índice	30
Introducción.....	31
Importancia del tema	32
Justificación.....	33
Objetivo del curso.....	33
TEMA 1: Sistema simple de cuentas.....	34
TEMA 2: Registro de ingreso y egresos.....	35
Ejemplo 1.....	35
Ejercicio 1.....	35
Ejemplo 2.....	37
Ejercicio 2.....	37
Ejemplo 3.....	39
Ejercicio 3.....	41
TEMA 3: Estado de pérdidas y ganancias.....	42
TEMA 4: Balance General	44
TEMA 5: Inventario.....	46
Ejemplo 4.....	46
Ejercicio 4.....	47
TEMA 6: Manejo de cuenta corriente bancaria.....	48
TEMA 7: Aspectos tributarios.....	49
Definiciones técnicas.....	50
Conclusión y recomendación.....	51



Introducción

La contabilidad supone un registro de ingreso y egresos de la empresa que nos permite conocer la situación económica de la empresa para tomar decisiones sobre ventas, compras y en última instancia definir incluso la continuidad de la empresa.

Es en la contabilidad donde se lleva el registro de los flujos de dinero que la empresa tiene tanto si son ingresos como egresos.

Importancia

Arroja información precisa sobre la situación económica de la empresa.

Es el sustento sobre las cuales se toman decisiones sean estas de ventas o compras.

En ellas se reflejan las responsabilidades económicas que tiene la empresa para con el gobierno del país.

Crea una cultura de registro de ingresos y egresos de dinero que se extienda a todo ámbito de la vida.



Justificación

Los agricultores, como muchas otras personas, no han desarrollado los hábitos de registro de ingresos y egresos de dinero siendo esta una práctica de gran importancia para la administración de una empresa.

Objetivo del Capítulo



- El participante conoce la necesidad de registrar ingresos y egresos por rubro para conocer si su negocio o empresa está
- El participante tiene identifica el punto de equilibrio de una empresa.
- El participante tiene nociones de estados financieros de una empresa.

TEMA 1: Sistema simple de cuentas

Está compuesto por:

- Registro de compras
- Registro de ventas
- Libro caja (ingresos y egresos)
- Balances (estado de pérdidas y ganancias y balance general)
- Inventario

Vamos a revisar cada uno de estos.



Para gestionar una empresa es vital estar familiarizado con los libros de registro de ingreso y egresos por ello desarrollaremos sugerencias de cada uno de libros mencionados a fin de que te familiarices con los contenido básicos de cada uno de ellos. Así mismo te proporcionaremos pautas y hacer el registro o pautas para comprender el contenido del mismo.

Finalmente te indicamos que el responsable de administración es quien lleva estos registros por lo que se requiere sea una persona muy metódica y bastante familiarizada con las operaciones matemáticas básicas.



Recuerda: El registro de ingreso y egreso de la asociación te permitirá saber si tienes ganancias o pérdidas.



Tema 2: Registro de ingreso y egresos

Para registrar tus ingresos y egreso necesitas tres cuadernos o libros:

1. Libro de ingreso (ventas)
2. El libro de compras (egresos) del cual puedes usar parte para la planilla de pago del trabajador (jornalero, vaquero u otro)
3. El libro caja efectivo para el cual puedes usar la matriz del ejercicio anterior.



Primero: en el **libro de ingreso** debes anotar: la fecha, la cantidad, el producto vendido y el importe que se te pago. Empleando reglones completos en cada caso. Veamos un ejemplo de actividad engorde de ganado:

EJEMPLO 1

DE VENTA DE GANADO DE ENGORDE					
Fecha	Cantidad vendida	Producto vendido	Precio Unitario	Importe cobrado	Nombre del cliente
1.4.13	10	Toro Brown swiss de 250 kg. c/u	S/. 2500	S/. 25000	Luis Álvarez
2.4.13	5	Toro Brown swiss de 230 kg c/u	S/. 2300	S/. 11500	Carlos Yucra
TOTAL	7			S/. 36500	

Ahora veamos un ejemplo de ingreso por venta de manzana:

INGRESO DE VENTA DE GANADO DE MANZANA					
Fecha	Cantidad vendida	Producto vendido	Precio Unitario	Importe cobrado	Nombre del cliente
15.3.13	100 kg.	Manzana de primera	S/. 1.10	S/. 1100	Luis Aguilar
16.3.13	5000 kg.	Manzana de segunda	S/. 0.90	S/. 4500	Carlos Hacco
TOTAL	7			S/. 5600	

EJERCICIO 1

Ahora desarrollar un ejemplo de ventas (ingresos) de tu asociación por un mes. Te ayudamos con esta matriz

INGRESO POR VENTA					
TOTAL					

Segundo: en **el libro de compras** debes anotar: la fecha, la cantidad, el producto comprado y el importe pagaste, también puedes hacer esto con el pago del personal en otra página. Empleando reglones completos en cada caso.



En el **libro de compras** debes anotar: la fecha, la cantidad, el producto comprado y el importe que se pagó. Empleando reglones completos en cada caso. Veamos un ejemplo de compras en un mes para actividad engorde de ganado:

EJEMPLO 2

Fecha	Cantidad de Compra	Producto comprado	Precio unitario	Importe pagado	Nombre del proveedor
15.4.13	40	Toros Brown swiss	S/. 1200.0	S/. 48000	Valerio Soncco
16.4.13	40	Vacunas	S/. 8.0	S/. 320	Hilda Apaza
TOTAL				S7. 48320	

Ahora veamos un ejemplo de compras por un mes de manzana:

INGRESO DE COMPRAS DE GANADO DE MANZANA					
Fecha	Cantidad comprada	Producto comprado	Precio Unitario	Importe cobrado	Nombre del cliente
15.3.13	300 kg.	Fertilizantes	S/. 2.0	S/. 600	Mariano Aguilar
16.3.13	1	Pala	S/. 30	S/. 30	Nemesio Hacco
TOTAL				S/. 630	

EJERCICIO 1

Ahora desarrollar un ejemplo de los compras de tu asociación por un mes. Te ayudamos con esta matriz

EGRESO POR COMPRAS					
TOTAL					



Tercero: libro de caja. Detalla los ingresos y egresos en efectivo que se producen durante el tiempo de vida de nuestra asociación. También nos puede reportar la situación financiera del negocio a partir de los ingresos y gastos.

Ahora ¿cómo elaboramos el flujo de caja? Bueno **primero** debemos diferenciar ingreso y egresos, **segundo** colocar los ingresos en los meses en los que son cobrados, **tercero** clasificar los gastos en costos de producción, gastos de venta, gastos administrativos y otros. Veamos esto.



Ahora bien, se pudiera elaborar el flujo de caja de una campaña de ganadería de engorde de tres meses. Veamos:

EJEMPLO 3: LIBRO CAJA											
INGRESO					EGRESOS						
Concepto	Efectivo inicial ¿Cuánto dinero tenemos al inicio?	Ingresos por venta ¿Cuánto dinero nos han pagado por ventas?	Otros ingresos ¿Se han tenido otros ingresos?	Ingreso Total	Egreso por costos producción (operativos) ¿Cuánto se ha pagado pro materia prima, insumos y equipo?	Egreso por costos de personal ¿Cuánto se ha pagado al personal?	Egreso por ventas ¿Cuánto se ha gastado para poder vender (comprar empaques, transporte, etc.)?	Egreso por administración ¿Cuánto se ha gastado comprando materiales de oficina y otros?	Otros egresos (pago pro préstamo o similares)	Egreso total	Efectivo a fines de mes
MES 1	12000	0	0	12000	9500	600	0	20	0	10120	1880
MES 2	1880	0	0	1880	500	600	0	0	0	1100	780
MES 3	780	13500	0	14280	500	600	200	20	0	1320	12960
MES 4	12960										
MES 5											
MES 6											
MES 7											
MES 8											
MES 9											
MES 10											
MES 11											
MES 12											
TOTAL ANUAL											



Observa que hemos diferenciado entre ingreso y egreso. Es ingreso el capital inicial (S/. 10 000) y como egreso tenemos hemos comprado 5 cabezas de ganado a S/. 1500 (en total S/. 9000) además hemos comprado su alimentos en S/. 500 (en total S/. 9500) y hemos pagado S/. 600 soles al vaquero. También hemos pagado S/. 20 por los documentos de compra venta, todo ello en el primer mes. En el segundo mes hemos pagado por la comida (S/. 500) y el vaquero (S/. 600). Finalmente el tercer mes hemos gastado (egreso) igual que el primer mes pero como hemos vendido tenemos gastos por transporte (S/. 200). En lo que respecta a nuestros ingresos se ha vendido los 5 animales (S/. 2700 soles cada uno con un total de S/. 13500); Ahora restando de los ingreso los gasto incurrido tenemos S/. 12 960: Es decir en esta campaña hemos ganado S/. 960 (la diferencia entre el dinero que tenemos y el dinero que invertimos inicialmente, nuestro capital).

EJERCICIO 3:



Ahora te sugerimos realices tu flujo de caja efectivo para ello piensa en el producto más destacado de tu asociación y sigue los pasos del ejemplo anterior.

LIBRO CAJA											
INGRESO					EGRESOS						
Concepto	Efectivo inicial ¿Cuánto dinero tenemos al inicio?	Ingresos por venta ¿Cuánto dinero nos han pagado por ventas?	Otros ingresos ¿Se han tenido otros ingresos?	Ingreso Total	Egreso por costos producción (operativos) ¿Cuánto se ha pagado pro materia prima, insumos y equipo?	Egreso por costos de personal ¿Cuánto se ha pagado al personal?	Egreso por ventas ¿Cuánto se ha gastado para poder vender (comprar empaques, transporte, etc.)?	Egreso por administración ¿Cuánto se ha gastado comprando materiales de oficina y otros?	Otros egresos (pago pro préstamo o similares)	Egreso total	Efectivo a fines de mes
MES 1											
MES 2											
MES 3											
MES 4											
MES 5											
MES 6											
MES 7											
MES 8											
MES 9											
MES 10											
MES 11											
MES 12											
TOTAL											



Tema 3:

Estado de pérdidas y ganancias



Estimado asociado para efectos de pago de tributos debes tener noción de estados financieros: el estado de pérdidas y ganancias y el balance general. El primero refleja la utilidad o pérdida obtenida durante un periodo determinado. Y el segundo te permite saber si desde el inicio de operaciones tu empresa ha ganado valor o no.

Empecemos por el estado de pérdidas y ganancias. Los elementos que lo integran son:



- **Ingresos y egresos ordinarios:** Son los que provienen de una actividad.
- **Ingresos y egresos extraordinarios:** Proviene de transacciones que no tiene relación directa con su actividad fundamental.

A fin de familiarizarse con éstos, a continuación le presentamos un ejemplo de estado de pérdidas y ganancias:



Una asociación de productores de manzanas de durante el año 2012 vendió 300 mil kilos de manzana de segunda. El precio unitario de la manzana fue de S/. 0.84 soles. Con la ayuda de su libro de ventas y compras se ha realizado los cálculos de su estado de pérdidas y ganancias.

NOCIONES	ESTADO DE RESULTADOS (en nuevos soles)	
	2012	
Es el dinero recibido por ventas sin IGV	Ventas Netas	251,869
Son los costos de producción	Costo de Ventas	154,949
la diferencia entre el ingreso por ventas y el egreso por costos de producción	Utilidad Bruta	96,920
Es el dinero desembolsado para vender el producto	Gastos de Ventas	57,022
Es el dinero desembolsado por conceptos administrativos	Gastos de Administración (Nota 21)	11,419
Es el desembolso por costos indirectos de producción	Total Gastos de Operación	68,441
Es el dinero que nos queda después de restarle todos los egresos	EBITDA S/. (Utilidad bruta)	28,479
Es la valoración económica del desgaste de equipos y herramientas	Depreciación	2,572
Es el dinero efectivo menos depreciación	Utilidad de Operación	25,907
Es el impuesto que se paga por generación de ingresos	Impuesto a la Renta	10,927
Es el dinero que tenemos después del pago de impuestos	Utilidad Neta	14,980

Recuerdas las importantes diferencias que te indicamos para establecer el precio del producto en el plan de mercadeo. Con esas pautas te será sencillo comprender este balance (revisa la tercera P: Precio del plan de mercadeo del capítulo 4), pero también puedes revisar la columna de nociones para tener una idea general.

Tema 4: Balance General



Es un estado financiero que muestra desde el inicio de operaciones si tu empresa ha ganado valor (utilidades) o tiene pérdidas además de valorizar lo que tiene la empresa.

Los elementos que integran el balance general son:



- **Activo:** Conjunto de bienes materiales, créditos a favor, o derechos que tiene una empresa.
- **Pasivo:** Conjunto de deudas que tiene una empresa. Obligaciones.
- **Capital:** Parte del balance que muestra la diferencia entre el pasivo y activo que arroja saldo positivo
- **Utilidades:** Es el dinero ganado por las operaciones de la empresa.
- **Pérdidas:** Significa que el valor de la empresa se ha reducido, que tiene menos capital.



A fin de familiarizarse con el balance general te presentamos un ejemplo de la asociación de productores de granadilla Valle de Limatambo:

Considera que el balance general de una asociación de productores de granadilla. Observa que es correcto si el total del activo es igual al total de Pasivo y el patrimonio.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012			
(En miles de soles)			
2012			
ACTIVO	Monto en S/.	PASIVO Y PATRIMONIO NETO	Monto en S/.
Caja y Bancos	12,488		
Cuentas por Cobrar Comerciales	70,334	Cuentas por Pagar Comerciales	52,010
Otras Cuentas por Cobrar	3,749	Otras Cuentas por Pagar	13,340
Existencias	54,562		
Total Activo Corriente	141,133	Total Pasivo Corriente	65,350
Inversiones	229		65,350
Inmuebles Adjudicados	1,187	Patrimonio Neto	
Instalaciones, Mobiliario, Equipo	10,213	Capital Social	21,848
Impuesto a la Renta		Resultados Acumulados	0
Intangibles	3,989	Resultados del Ejercicio	21,848
Total Activo No Corriente	15,618	Total Patrimonio Neto	91,401
TOTAL ACTIVO	156,751	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	156,751



Recuerda: Para tener mejor utilidad de los estados financieros debemos tener registros históricos anuales para realizar análisis más complejo del progreso de la empresa.

Tema 5: El Inventario



Quinto: **El libro inventario** en él se lleva un registro de los bienes que posee la asociación, estos no se consumen o desgasten en un ejercicio (1 año) esto constituye su patrimonio.

EJEMPLO 4

La Asociación de Fruticultores Orgánicos el Valle de Mapacho de Challabamba tienen como activos lo siguientes bienes:

LIBRO INVENTARIO					
Cant.	Descripción del activo	Fecha de compra	Importe pagado (S/.)	Capacidad y operatividad	Porcentaje de uso (%)
4	Arado de hierro de tracción animal	11.1.2008	1600.0	Para uso familiar está en buenas condiciones	70%
1	Chaquitacla	1.1.2009	30.0	Para uso particular en buenas condiciones	80%
1	Fumigadora de motor	1.5.2010	300.0	No buenas condiciones	40%
19	Fumigadora manual (mochila)	15.6.2009	2280.0	Para uso particular en buenas condiciones	80%
	TOTAL		S/. 4210.0		

Es el ejercicio se observa que el inventario es un listado de los bienes que posee la institución siendo muy importante registrar el la fecha de compra y el importa pagado a fin de calcular la depreciación.

EJERCICIO 4:



Ahora te sugerimos realices registro en el libro inventario de tu asociación y sigue los pasos del ejemplo anterior.

LIBRO INVENTARIO					
Cant.	Descripción del activo	Fecha de compra	Valor (en nuevos soles)	Capacidad y operatividad	Porcentaje de uso (%)
	TOTAL				



Recuerda: El inventario nos ayudará a valorizar los bienes de la asociación y son necesario para elaborar el balance general.



Tema 6:

Manejo de Cuenta corriente bancaria



La cuenta corriente es un contrato con el banco por el cual el titular (una persona jurídica legalmente reconocida) deposita dinero con plena disponibilidad. Su beneficio más notable es que constituye evidencia del flujo de dinero de la asociación que puede ser evaluado por las entidades crediticias para otorgarle créditos. Permite el uso de chequeras para el(los) representante(s) legal(es) de las asociación.

La cuenta corriente se diferencia de una cuenta de ahorros en el titular de la cuenta de ahorros es una persona natural y por ende la cuenta acredita el movimiento financiero de la persona. En lo que respecta a sus fondos son de libre disponibilidad.

En el caso de tu asociación te sugerimos la creación de una cuenta corriente por ser una persona jurídica y principalmente porque su uso fortalecerá la confianza de los asociados sobre la administración del dinero de la asociación así como la del cliente. Sin embargo considera que esta cuenta debe registrar movimientos mensuales o en el extremo de casos bimensuales a fin de ser mantenida. Para tramitarla acércate a plataforma de cualquier entidad bancaria.



Recuerda: Una persona jurídica puede abrir una cuenta corriente



Tema 7: Aspectos tributarios



Una asociación puede acogerse al Régimen General de tributación o al Régimen Especial (cuando su ventas no superan los S/. 525000 soles). En este segundo régimen está facultado para pagar solo el 1.5% mensual de su ingreso por Impuesto a la Renta.

En el sector agrario las organizaciones cuentan con legislación tributaria específica que la beneficia como la Leyes N° 27360 y N° 27460 que establece el pago de impuesto a la renta de 15% y pago de ESSALUD del 4%. Además de la Ley N° 29482, Ley de Promoción para el Desarrollo de Actividades productivas en zonas Alto andinas, la cual estableció exoneraciones tributarias para las actividades agropecuarias ubicadas a partir de los 2,500 m.s.n.m. y los 3,200 m.s.n.m. que tengas ventas superior a 1700 UIT. Además la ley N° 29972 - Inclusión de productores agrarios a través de cooperativas que establece que sus actividades no están gravadas con el IGV ni por el impuesto a la renta.

Para acogerse a estos beneficio se debe realizar la solicitud a SUNAT con un formato entregado en mesa de partes y SUNAT procederá a realizar la verificación de los requisitos que las leyes indican.

Definiciones técnicas

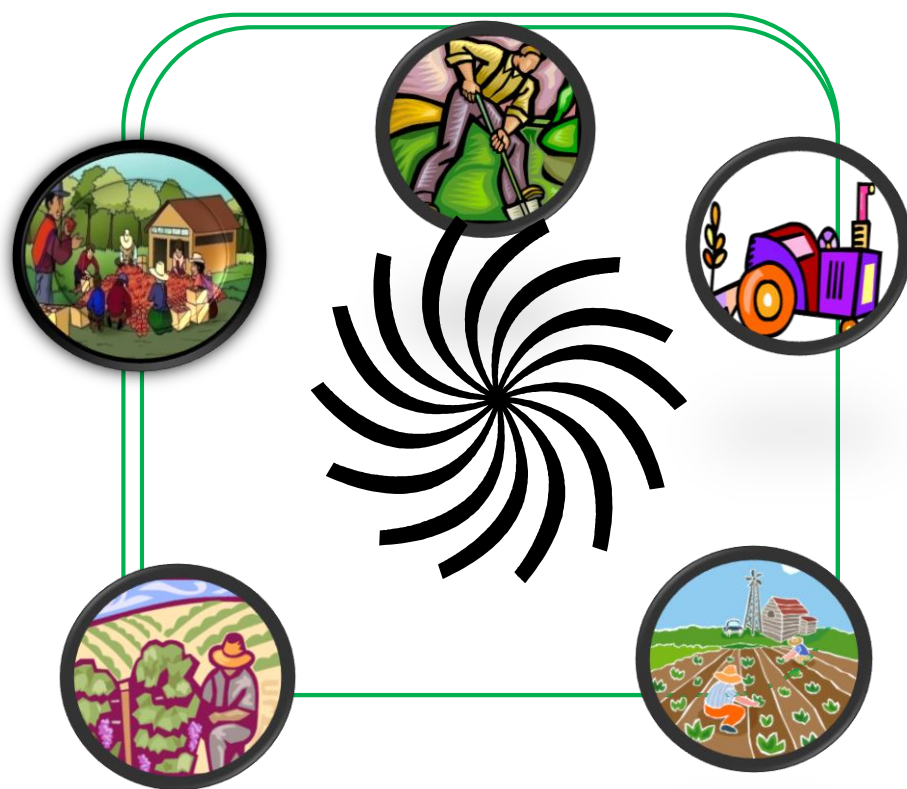
- **Registro de ventas:** Documento en el que se registra lo ingreso monetarios por venta.
- **Registro de compras:** Documento en el que se registra los egresos (pagos) por compra de bienes o servicios.
- **Libro caja:** Reporte de la situación financiera de su negocio a partir del e ingresos y egresos.
- **Estado de pérdidas y ganancias:** Es aquel estado que muestra la utilidad o pérdida obtenida por una entidad económica durante un periodo determinado (generalmente un año).
- **Balance general:** Es aquel que muestra la situación financiera de una entidad económica a una fecha determinada.
- **Depreciación:** La deducibilidad (en dinero) del desgaste u agotamiento de los bienes conformantes del activo fijo. Con él se provisiona el gasto de reposición de equipo y herramientas.

Conclusiones y recomendaciones



- El registro de ingresos y egresos de forma ordenada es vital para elaborar el libro caja y definir la liquidez de la empresa.
- El registro el ingreso y el egreso debe hacerse en los libros de ventas, compras y libro caja.
- El libro caja nos permite conocer la capacidad de pago de la empresa.
- Los estado financieros de la empresa son el balance de pérdidas y ganancias y el balance general.
- Los estados financieros nos permiten analizar los cambios de las empresas en el tiempo.
- Es vital conocer los beneficios tributarios con los que contamos en el sector.

Capítulo 3



Costos de producción



Contenido

Índice	54
Introducción.....	55
Importancia.....	56
Justificación.....	56
Objetivo del Capítulo	57
TEMA 1: Los Costos de producción y su importancia	58
TEMA 2: Costos de instalación de producto.....	60
Ejemplo 1.....	60
Ejemplo 2.....	63
Ejercicio 1.....	67
TEMA 3: Costos de manejo de producto	70
Ejemplo 3.....	70
Ejemplo 4.....	72
Ejercicio 2.....	73
TEMA 4: Sistema de costos	76
TEMA 5: Determinación del punto de equilibrio.....	77
Comportamiento de los costos ante aumentos en el nivel de producción y ventas	79
Alternativas de reducción de costos	80
Definiciones técnicas.....	81
Conclusiones y recomendaciones	82

Introducción

Una empresa debe conocer el detalle de los costos en que incurre para producir, porque son desembolsos. Estos se diferencian en: inversión inicial, costos de producción, costos y gastos de ventas y, gastos de administrativos.

$$\text{Costo Total} = \text{Costos de Producción} + \text{Costos y gastos de venta} + \text{gastos administrativos}$$

En lo que respecta a los costos de producción estos contribuyen de manera importante a establecer el valor de venta de un producto, es decir sumar todos los costos directos de producción (materia prima, equipo y herramientas y, mano de obra) y costos indirectos de producción como el desembolso por costos imputados a la producción

$$\text{Costos de Producción} = \text{Costos directos} + \text{costos indirectos}$$

Ahora bien las actividades agropecuarias son prácticas generacionales en el área de influencia de nuestra población objetivo, las asociaciones formalizadas por el Proyecto, por lo que el contexto de carencia de recursos económicos de los agricultores y criadores de ganado ha generado gran variabilidad en los procesos productivos, siendo necesario reconstruir el proceso productivo local para calcular los costos involucrados.

Importancia

Conocer los costos de producción contribuye a establecer el valor de venta de un producto.

Además el conocimiento de los costos de producción nos permitirá tomar decisiones sobre las necesidades económicas reales y planificar la producción con un enfoque de control y reducción de costos que no afecten la producción esperada.



Justificación



Abordar el tema es necesario debido a que:

La alta variabilidad de los procesos productivos entre los asociados.

Los agricultores desconocen los costos asociados a sus procesos productivos y actividad.

Desconocer los costos de producción no permite controlar y reducirlos.

Objetivo del Capítulo



● Al finalizar el capítulo el participante identificará los procesos productivos, actividades de su producto.

● Al finalizar el capítulo el participante conocerá los costos asociados a las actividades según factor de costo.



Costo de Producción = Costo directo (Materia prima e insumos + Herramientas y equipos+ mano de obra) + costos indirectos de producción

IMPORTANCIA DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

GUÍA PARA DETERMINAR LOS COSTOS

En el proceso de producción debemos distinguir dos etapas: la instalación del producto agropecuario y el manejo del producto agropecuario.

PROCESOS DE INSTALACIÓN	PROCESOS DE MANEJO
Está compuesta por los siguientes procesos:	Está compuesta por los siguientes procesos:
1. Preparación de terreno	-
2. Siembra / Crianza	Siembra / Crianza
3. Cuidado	Cuidado
4. Cosecha (solo agricultura)	Cosecha (solo agricultura)

Los costos de instalación constituyen costos de inversión, y los costos de manejo son los costos de producción en sentido estricto.

Segundo: Requerimos el uso de siguiente fórmula:

COSTOS DE PRODUCCIÓN = COSTO DIRECTO (materia prima e insumos + mano de obra + equipo y herramientas) + **COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN.**



Ahora vamos a definir:

Costo Directo: Son aquellos que son directamente imputables al proceso de producción como: materia prima, equipo y herramientas y mano de obra.

Costos indirectos: Son aquellos en los que incurrimos para asegurar la calidad del producción de producción como: supervisión y otros.

1

Costo de Producción

Es la suma de costos directos e indirectos de la producción de un producto.

2

Materia prima e insumos

Son aquellos elementos físicos a consumirse en la producción como: el abono, la roca fosfórica, el guano de isla, etc.

3

Mano de obra directa

Valor del trabajo realizado en los procesos productivos

4

Equipo y herramientas

Son todos aquellos equipos y herramientas empleados para producir un producto como: el pico, la pala, etc

5

Costos Indirectos de Producción

Son aquellos que no tienen una asignación directa, sino que se tienen una base de distribución o imputación como pago de supervisión, etc.

TEMA 2: Costo de instalación de producto



Los costos de instalación es la inversión que debemos realizar para iniciar la producción de nuestro producto para calcularlo debemos hacer un listado de insumos, equipos y herramientas y las necesidades de mano de obra.

EJEMPLO 1

Para entenderme mejor haremos un ejemplo de la granadilla. Ahora bien, ¿qué sabemos sobre las granadillas?



La granadilla es una planta trepadora, para su cultivo se puede emplear semillas o injertos, en el primer caso se realiza el almacigado y posteriormente instala la plántula realizado un hoyado al terreno.

Posteriormente se realiza las labores de manejo mediante fertilización, poda de formación y establece su sistema de soporte o emparrado, abonamiento y las acciones fitosanitarias. Finalmente viene la cosecha y comercialización.

Ahora iniciamos el ejemplo estableciendo la extensión del terreno de cultivo 1 hectárea.

Después elaboramos el proceso de producción de la granadilla según manifiestan los productores locales, (ver cuadro A.)



CUADRO A. PROCESO PRODUCTIVO (1 HAS DE GRANADILLA)		
Proceso	Actividades	Descripción
1. Preparación de terreno	Rozar	El cortado de los arbustos y limpieza del terreno
	Quema	Quema de los restos vegetales
	Zarandeado	Cernir la tierra
2. Producción de Plántulas	Preparación de cama para almacenado	Preparar una pequeña área de 1x5 m.
	almacenado	Colocación de semillas en mezcla de sustrato.
	Embolsado de sustrato	Colocar la planta en bolsas
	Repique	
	Labores culturales	Riego, deshierbo, abonamiento
	Diseño y trazo	Sistema agroforestal emplea tres bolillos, el trazado es la distribución de plántones
	Hoyado para plantación	Hoyos para instalar plántulas
	Plantación y distribución de plántones (400)	Trasplantar plántulas
	Hollado para posteo	A fin de realizar el emparrado se colocan postes
	Emparrado	Ubicación de la planta como enredadera sobre los postes.
3. Manejo de cultivo	Abonamiento	
	Deshierbo	Varios (mínimo 2)
	Aplicación de productivos fitosanitarios	Fungicidas y pesticidas
4. Cosecha (solo agricultura)	Cosecha	Recolección
	Almacenamiento	
5. Comercialización	Empaque	Comprar jabas
	Transporte	
	Venta	

Después de definir el proceso productivo, se realizan los listados de factores de costo de cada actividad calificándoles en insumos (semillas, fertilizantes y otros), las herramientas y el equipo (pico, pala, etc.) y, las necesidades de mano de obra (Considera que la mano la debes calcular tanto para la preparación, siembra, cosecha y comercialización del producto estimando la cantidad de personas, el tiempo que se requieren y debes definir el pago del jornal) como se aprecia en el cuadro B):



TABLA B. COSTOS DE INSTALACIÓN DE 1 HAS DE GRANADILLA				
DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT. (S/.)	SUB TOTAL (S/.)
Costos directos (s/.)				14220.00
Insumos				9760
Semilla	Kg.	2	100.0	200.0
Fertilizante orgánico kg/ha	TM	3	500.0	1500.0
Fertilizante foliar	Lt.	4	45.0	180.0
Insecticida	Lt.	2	90.0	180.0
Fungicida	Kg.	2	40.0	80.0
Estacones 4x4 x3m	Unidad	625	6.0	3750.0
Alambre galvanizado frutalan n°12	Kg.	50	8.0	400.0
Alambre galvanizado frutalan n°14	Kg.	100	8.0	800.0
Alambre galvanizado frutalan n°16	Kg.	300	8.0	2400.0
Alambre púa galvanizado	Rollos	3	70.0	210.0
Grapas	Kg.	5	12.0	60.0
Maquinaria y mecanización				1960.0
Pico	Unidad	6	30.0	180.0
Pala	Unidad	6	30.0	180.0
Tijera de podar	Unidad	6	80.0	480.0
Serrucho de podar	Unidad	6	80.0	480.0
Mochila para fumigar	Unidad	2	320.0	640.0
Mano de obra				2500.0
Preparación de terreno	Jornal	25	20.0	500.0

Almacigo	Jornal	3	20.0	60.0
Hoyado y posteo	Jornal	20	20.0	400.0
Emparrado tendido	Jornal	15	20.0	300.0
Estaqueado	Jornal	2	20.0	40.0
Preparación de hoyos	Jornal	15	20.0	300.0
Plantación	Jornal	8	20.0	160.0
1er deshierbo	Jornal	15	20.0	300.0
2do deshierbo	Jornal	15	20.0	300.0
Aplicación de insecticidas y abonos	Jornal	7	20.0	140.0
Costos indirectos (s/.)				1137.6
Imprevistos	8%			1137.6
COSTO TOTAL DE INSTALACIÓN (S/.)				15357.6

Ahora sabemos a cuánto asciende el desembolso para instalar 1 has de granadilla que es de S/. 15 357 soles. Pero la clave para este ejercicio es definir el proceso productivo y hacer un listado exhaustivo de los insumos, equipo y herramienta y, mano de obra que requerimos.



En este ejercicio concluimos que el costo de instalar una hectárea de plantaciones de granadillas es la suma del costo directo y el costo indirecto (A+B) es 15 357.6 nuevos soles.



EJEMPLO 2

Ahora veamos un ejemplo del costo de instalación de un establo de ganadería de engorde que tiene la capacidad de albergar a 8 toros.

Ahora bien ¿Qué sabemos sobre la ganadería?



La ganado de engorde es aquel toro adulto que tiene predisposición genética para ganar peso como el Brown swiss el cual se destina exclusivamente para su engorde alojándolo en un establo para facilitar su manejo y cuidado en: alimentación a fin de que gane peso en el tiempo más breve posible (3 meses) y acciones de sanidad animal para luego ser comercializado para su disposición como carne.

Ahora iniciamos el ejemplo estableciendo 1 establo de 8 toros.

Después elaboramos el proceso de producción de según manifiestan los productores locales, (ver cuadro A.)



CUADRO A. PROCESO PRODUCTIVO DE GANADERIA (1 ESTABLO DE 8 ANIMALES)

Proceso	Actividades	Descripción
1. Preparación de animal	Adquisición del animal y aplicación de tratamiento fitosanitario	Son todas las tareas necesarias para comprar el animal y su posterior aplicación dosificación para curar o prevenir enfermedades
	Evaluación de la condiciones iniciales del animal	Es registrar la procedencia el animal, su edad, peso y realizar el despuntado de cuernos para su manipulación en condiciones más segura
2.1. Instalación de pasto y manejo	Roturado y nivelación	Realizar surcos en el terreno a cultivar y nivelarlo de ser el caso a fin de mejorar las condiciones de manipulación.
	Siembra y tapado	Es instalar las semillas (rige grass, alfalfa y trébol rojo)
	Riego	Colocar la planta en bolsas
	Deshierbe	
	Corte	Riego, deshierbo, abonamiento

3. Engorde	Abonamiento	Es la aplicación de abono al terreno de cultivo de pasto
	Rotación entre corte	Es definir el espaciamiento entre el corte de pasto a fin de permitir su regeneración (meses)
	Abonamiento	
	Estabulado del animal	Es ubicar al animal en establo asegurando la disponibilidad del equipamiento para su manejo
	Preparación de alimentación balanceada	Es la preparación diaria de la mezcla de alimentos del animal empleando (
	Dosificación	Recolección
	Sanidad animal	
	Preparación de baño	Consiste en bañar al animal a fin de mejorar la presentación del pelo, piel y otros.
	Negociación y colocación	Consiste en comprometer la venta del ganado a precios determinados.
	Formalización de la venta	Formalizar la transacción entre comprador y vendedor ante el juez de paz o quien haga su veces
5. Comercialización	Transporte y entrega	Consiste en alojar al animal en el vehículo de transporte para el destino acordado con el comprador

Después de definir el proceso productivo, se realizan los listados de factores de costo de cada actividad calificándoles en insumos (compra del animal a engordar, complementos alimentarios, y otros), las herramientas y el equipo (equipo de vacunación, lazos, etc.) y, las necesidades de mano de obra (considera al cuidador de los animales (vaquero) como se aprecia en el cuadro B):



CUADRO A. PROCESO PRODUCTIVO DE GANADERIA (1 ESTABLO DE 8 ANIMALES)				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
COSTOS DIRECTOS				24472.0
INSUMOS				13832.0
Ganado	Unidad	8	1200.0	9600.0
Alimentos				4072.0
Instalar pasto mejorado (1 has)	Has	1.6	1770.0	2832.0
Vitaminas	Unidad	8	25.0	200.0
Complementos alimentarios (afrecho, maíz, soya, harina de pescado, etc.)	Unidad	8	100.0	800.0
Vacunación				80.0
Vacunas	Unidad	8	10.0	80.0
Dosificaciones				40.0
Tratamiento contra parásitos	Unidad	8	5.0	40.0
Curaciones				40.0
Para tratamiento de heridas	Unidad	8	5.0	40.0
EQUIPO Y HERRAMIENTAS Y MECANIZACIÓN				9140.0
Construcción de establo equipado	Unidad	1	7600.0	7600.0
Equipo de vacunación	Unidad	1	20.0	20.0
Balanza de pesado	Unidad	1	1000.0	1000.0
Lazos	Unidad	4	100.0	400.0
Segadores	Unidad	2	60.0	120.0
MANO DE OBRA				1500.0
Vaquero	Mensual	3	500.0	1500.0
COSTOS INDIRECTOS				1223.6
Imprevistos	%	5	1223.6	
TOTAL				25695.6
COSTO UNITARIO				3211.9

En este ejercicio concluimos que el costo de instalar 1 establo es la suma del costo directo y el costo indirecto (A+B) es 25 695.6 nuevos soles.



Ahora bien desarrolla tu ejercicio al respecto!!!!

EJERCICIO 1

Ahora te sugerimos realices tu costeo de tu producto para ello piensa en el producto más destacado de tu asociación y sigue los pasos:



Paso 1: Define una unidad de medida (has, yunta, topo, etc.) después indica el proceso de productivo (Cuadro a)

Cuadro a. Proceso productivo		
Proceso	Actividades	Descripción
1. Preparación de terreno		
2. Producción de Plántulas / Evaluación de ganado		
2.1. Plantación o establecimiento en campo definitivo (solo para agricultura)		
3. Manejo de cultivo / Manejo de ganado		
4. Cosecha y pos cosecha (solo para agricultura)		
5. Comercialización		



Paso 2: Una vez establecido el proceso producto haga un listado de la materia prima e insumo requerido considerando las actividades de su proceso productivo (Cuadro b)

Cuadro b.				
Materia prima e insumo	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Subtotal (S/.)
SUBTOTAL				



Paso 3: Luego has un listado del equipo y herramientas señalando la cantidad y su precio (Cuadro c).

Cuadro c.				
Equipo y herramientas	Unidad	Cantidad	Prec. Unit. (S/.)	Sub total (S/.)
SUBTOTAL				



Paso 4: Haga un listado de la mano de obra requerida para producir (preparación, siembra, cosecha o comercialización) indicando la cantidad requerida, su jornal (precio unitario) y el importa pagado (subtotal) (Cuadro d)

Cuadro d.				
Mano De Obra	Unidad	Cantidad	Prec. Unit. (S/.)	Sub total (S/.)
SUB TOTAL				

Entonces el costo directo de instalar tu producto sumando el subtotal del cuadro b+c+d:

DESCRIPCIÓN	MONTO EN S/.
Sub total Cuadro b	
Subtotal Cuadro c	
Subtotal Cuadro d	
TOTAL DIRECTO	

Ahora bien para definir tu costos indirectos asigna un porcentaje por concepto de imprevistos del 8% de costos directo (este porcentaje puede ser menor o mayor según tu experiencia).

Finalmente tu costo de producción lo obtienes sumando tu costo directo e indirecto, esta es tu inversión.

Entonces el costo de producción para instalación de producto es:

DESCRIPCIÓN	MONTO EN S/.
(+) COSTO DIRECTO	
(+) COSTO INDIRECTO	
(=) COSTO TOTAL	

TEMA 3: Costos de manejo de producto

Ahora bien vamos a calcular el costo de producción (manejo agropecuario) teniendo presente el proceso de producción que ya hemos elaborado para el ejercicio de instalación, elabora un listado de insumos, equipo y herramientas y mano de obra necesarias para cuidar tu producto. Veamos un ejemplo de manejo de granadilla.



EJEMPLO 3: COSTOS DE PRODUCCIÓN DE GRANDILLA

COSTOS DE MANEJO DE 1 HAS DE GRANADILLA				
DESCRIPCION	UNID.	CANT.	PREC UNIT. (S/.)	SUB TOTAL (S/.)
Costos directos				4736.0
Insumos				2600.0
Fertilizante orgánico	TM	1	700.0	700.0
Fertilizante foliar	Lt	2	40.0	80.0
Insecticidas	Lt	1	90.0	90.0
Fungicidas	Kg.	2	40.0	80.0
Transporte	CARGA	200	6.0	1200.0
Cajas	Unid.	30	15.0	450.0
Equipo y herramientas (depreciación)	10%			196.0
Mano de obra				1940.0
Podas	Jornal	20	20.0	400.0
1er deshierbo	Jornal	20	20.0	400.0
2do deshierbo	Jornal	20	20.0	400.0
Aplicación de insecticida	Jornal	2	20.0	40.0
Aplicación de fungicida	Jornal	2	20.0	40.0
Aplicación de abonos	Jornal	8	20.0	160.0
Cosecha	Jornal	25	20.0	500.0
Costos indirectos				378.9
Imprevistos	8%			378.9
COSTO TOTAL DE MANEJO ANUAL				5114.9
Producción (en kilogramos)				68670 kilogramos
COSTO UNITARIO (EN SOLES POR KILOGRAMO)				0.07



Si observas el ejemplo detenidamente habrás notado que faltan varios insumos como las semillas, las estacas y los alambres. Entiendes que eso ya no lo necesitas en esta etapa.

Pero lo más notable es la depreciación en el equipo y las herramientas. Vamos a aclarar esto:

La depreciación es:

Es el desgaste que ha sufrido el equipo y las herramientas por el uso o desuso reflejado en un porcentaje constante que debes establecer (en el ejemplo 10%), que es el tiempo de vida útil de tu equipo y herramientas, pues al cabo necesitaras comprar nuevos equipos y herramientas después de 10 años.

Ahora bien el costo de producción (manejo de cultivo) es de S/. 5114.90 nuevos soles.



EJEMPLO 4: COSTOS DE PRODUCCIÓN DE GANADO DE ENGORDE

COSTOS DE MANEJO DE 1 ESTABLO DE 8 ANIMALES DE ENGORDE				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
COSTOS DIRECTOS				13423.5
INSUMOS				11800.0
Ganado	Unidad	8	1200.0	9600.0
Alimentos				2040.0
Manejo de pasto mejorado	Has	1.6	500.0	800.0
Vitaminas	Unidad	8	25.0	200.0
Complementos alimentarios (afrecho, maíz, soya, harina de pescado, etc.)	Unidad	8	100.0	800.0
Vacunación				80.0
Vacunas	Unidad	8	10.0	80.0
Dosificaciones				40.00
Tratamiento contra parásitos	Unidad	8	5.0	40.0
Curaciones				40.0
Para tratamiento de heridas	Unidad	8	5.0	40.0
EQUIPO Y HERRAMIENTAS Y MECANIZACIÓN				123.5
Depreciación de equipo*	Unidad	0.1	1140.0	28.5
Depreciación de cobertizo (es inmueble 5% de depreciación anual)*		0.05	7600.0	95.0
MANO DE OBRA				1500.0
Vaquero	Mensual	3	500.0	1500.0
COSTOS INDIRECTOS				671.2
Imprevistos	%	5	671.2	
COSTO TOTAL				14094.7
COSTO UNITARIO				1761.8

*Se estima una depreciación de 4 meses que es la duración máxima de campaña ganadera

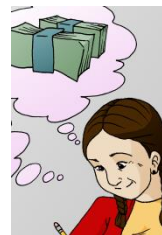


En este ejemplo notarás que se afecta principalmente al equipo y herramientas mediante la depreciación. Este concepto es muy importante por eso te lo repetimos varias veces:

La depreciación es:

Es el desgaste que ha sufrido el equipo y las herramientas por el uso o desuso reflejado en un porcentaje constante que debes establecer (en el ejemplo 10%), que es el tiempo de vida útil de tu equipo y herramientas, pues al cabo necesitaras comprar nuevos equipos y herramientas después de 10 años. Pero en el caso de los inmuebles (establo) la depreciación es de 5% anual.

Ahora bien el costo de producción (manejo de cultivo) es d S/. 14094.7 nuevos soles.



EJERCICIO 2



Ahora bien desarrolla el ejercicio de manejo de cultivo. No olvides tener presente estos pasos:



Paso 1: Considera el proceso de producción de tu producto y elabora un listado de insumos (Cuadro a):

Cuadro a: Listado de materia prima e insumo que emplearás				
Materia prima e insumo	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo
SUBTOTAL				



Paso 2: Luego considera si requieres comprar algún nuevo equipo y herramientas señalando la cantidad y su precio. En lo que respecta al equipo y herramientas que ya tienes debes indicar el importe monetario del gasto incurrido por concepto de depreciación, te sugerimos un porcentaje del precio.

Recuerda:

La depreciación es:

El desgaste que ha sufrido tu equipo y herramientas por su uso o desuso expresado en un monto de dinero. Te sugerimos establecer un porcentaje anual de desgaste.

Cuadro b: Listado de Equipos y materiales				
Equipo y materiales	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo
Depreciación de equipo y herramienta	Establece un porcentaje			
SUBTOTAL				



Paso 3: Finalmente debes hacer un listado de la mano de obra que necesita para las actividades de manejo agropecuario indicando la cantidad requerida, el precio unitario por jornal y el subtotal pagado.

Cuadro c: Listado de mano de obra				
Descripción	Unidad	Cantidad	Prec. Unit.	Sub total
SUB TOTAL				

Entonces el costo directo de maneja tu producto sumando el subtotal del cuadro a+b+c:

DESCRIPCIÓN	MONTO EN S/.
Sub total Cuadro a	
Subtotal Cuadro b	
Subtotal Cuadro c	
TOTAL DIRECTO	

Ahora bien para definir tu costos indirectos asigna un porcentaje por concepto de imprevistos del 8% de costos directo (este porcentaje puede ser menor o mayor según tu experiencia).

Costos de producción de manejo de tu producto es el resultado de sumar:

DESCRIPCIÓN	MONTO EN S/.
(+) COSTO DIRECTO	
(+) COSTO INDIRECTO	
(=) COSTO TOTAL	

TEMA 4: Sistema de costos

Una empresa además de los desembolsos por costos de producción incurre en otros desembolsos por costos y gastos de ventas y gastos administrativos. Los costos y gastos de ventas son los desembolsos que permiten que el producto sea entregado al cliente. Los gastos administrativos son todos aquellos gastos indirectos pero necesarios para el cumplimiento de los procesos productivos y de ventas.



Los costos, según su tratamiento pueden ser diferenciados en:

$$\text{COSTO TOTAL} = \text{COSTOS FIJOS} + \text{COSTOS VARIABLES}$$

Dónde:

- **Costo total:** Es la suma de los costos fijos y los costos fijos.
- **Costos Fijos:** Son los desembolsos que se tienen que hacer siempre, inclusive cuando no hay producción tales como: alquiler, sueldos de personal administrativo, etc.
- **Costos variables:** Son aquellos desembolsos en los que se incurre de manera directa en la producción, solo se realizan cuando hay producción, tales como materia prima e insumos y mano de obra.



Recuerda:

La diferencia entre estos costos (fijo y variable) es vital para determinar el punto de equilibrio de la empresa.

TEMA 5: Determinación del punto de equilibrio

Es una herramienta que nos permite establecer el momento en el que las ventas cubrirán los costos. También nos permite establecer la situación pérdida o la ganancia del negocio.



Para calcular el punto de equilibrio de la producción podemos usar la

Fórmula:

$$\frac{\text{Costos fijos}}{1 - (\text{costos variables} / \text{Ventas totales})}$$

Dónde:

- **Costo fijo:** Son los desembolsos constantes que se efectúan. Entre ellos tenemos el pago de mano de obra.
- **Costos variables:** Son los desembolsos incurridos solo cuando se produce entre ellos tenemos la materia prima y otros.
- **Ventas totales:** Es el monto de dinero obtenido por las ventas realizadas

El criterio para interpretar este resultado es:

Punto de equilibrio es igual a las ventas totales (no hay ganancia ni pérdida)

Punto de equilibrio es mayor a las ventas totales o (hay pérdida)

Punto de equilibrio es menor a las ventas totales (hay ganancia)



A modo de ejemplo:

Tomaremos el caso de la venta de manzanas en un mes es de S/ 1500 soles. Su costo fijo es S/. 817 y su costo variables es S/. 578 nuevos soles. **¿Establezca el punto de equilibrio?**

RUBRO	MONTO	INCLUYE
Costos fijos	S/. 817	Mano de obra
Ventas totales	S/. 1500	Resultado de multiplicar 600 kilos por S/. 2.5 (precio por kilo)
Costos variables	S/. 578	Materia prima, insumos, luz, agua.

S/. 817

PE = $1 - (S/. 578 / S/. 1500)$

PE = 817/0.6146

El punto de equilibrio = S/.1329.2 soles mensuales

Interpretación: La asociación debería vender **1 menos S/. 1329.2 soles** cubrir sus costos de producción. Es decir si esta asociación tiene ganancias dado que su venta es de S/. 1500 soles

Reemplazando en la fórmula tenemos:



Ahora bien, te sugerimos que hagas un ejercicio para hallar tu punto de equilibrio!!!

Comportamiento de los costos ante aumentos en el nivel de producción y ventas

De producirse un incremento en la producción se incrementará los costos variables, pero los costos fijos no varían. Pero recuerda que deben responder a una demanda de clientes para la empresa tenga ganancias.

De producirse un incremento de precio en las ventas los costos fijos no cambian por lo que se obtendrá utilidades o ganancias.

No olvides que el incremento del volumen de ventas debe ir de la mano con el incremento del volumen de producción, un orden distinto sería riesgoso.



A modo de ejemplo: Incremento de producción

Pensemos en lo que significaría el incrementar la producción de 600 kilos a 900 kilos de manzana.

- Primero : Se ha incrementado los costos variables en un 50%
- Segundo : Los clientes deben poder comprar 900 kilos para vender la producción
- Tercero : Si los clientes no compran 900 kilos de manzana entonces pudiéramos perder el desembolso del 50% del costo variable

A modo de ejemplo: Incremento del precio de ventas

Pensemos en lo que significaría el incrementar el precio de ventas de S/. 2.5 nuevos soles a S/. 3.00

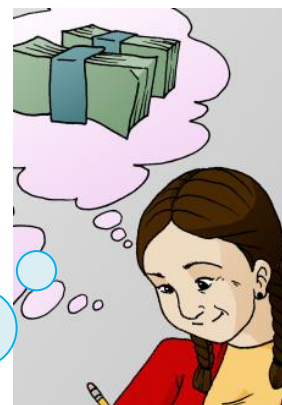
- Primero : No se ha incrementado los costos variables
- Segundo : Los clientes pueden demandar menos de 600 kilos de manzana
- Tercero : Si los clientes demandan 600 kilos de manzana entonces pudiéramos ganar (600 kilos x S/. 3.00) S/. 1800, es decir S/. 300 soles adicionales.



Alternativas de reducción de costos

La evaluación de alternativas de reducción de costos requiere:

-  Analizar los procesos de producción y planificar la producción para establecer la necesidad de los insumos y las cantidades requeridas.
-  Analizar los procesos de producción para identificar aquellas actividades que no agregan valor para suprimirlas o reducirlas en toda su expresión.



Recuerda que como asociados (como grupo de productores) se puede:

- *Adquirir cantidad mayores de insumos a menores precios.*
- *Establecer procesos productivos estandarizados adecuados a la realidad local logrando ser más eficientes.*



Definiciones técnicas

- **Costos:** Son los desembolsos incurridos para producir y comercializar un bien.
- **Costos de producción:** es el desembolso (gasto) incurrido o que se incurrirá para obtener un producto
- **Insumo:** Son los materiales requeridos para producir como semillas, abono, etc.
- **Equipo:** Son los recursos con lo que cuenta el productor como pala, pico, etc.
- **Herramientas:** Son los bienes que facilitan la realización de una tarea
- **Punto de equilibrio:** Es una herramienta que nos permite establecer el momento en el que las ventas cubrirán los costos a partir del cual podemos tener



Conclusiones y recomendaciones



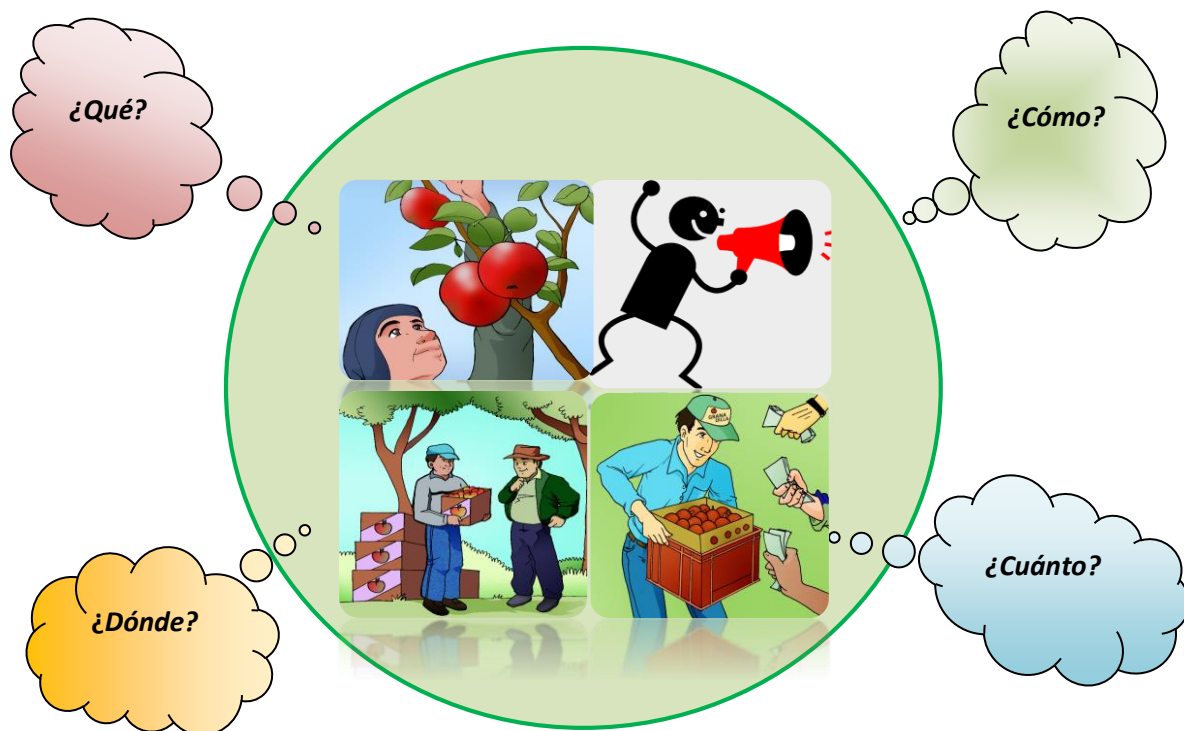
- En un proceso de producción toda tarea o actividad implica costos
- La empresa debe conocer de forma detallada sus costos de producción
- La empresa debe contar con un sistema de costos definido tanto para la etapa de instalación de cultivos como para el manejo de los mismos.

Recomendamos que para costear la producción siempre se inicie elaborando un proceso de producción y describiendo el mismo.

¡¡Recuérdalo!!



Capítulo 4



Mercadeo y comercialización



Contenido

Índice	84
Introducción.....	85
Importancia.....	86
Objetivo	87
TEMA 1: Los clientes y consumidores	88
Perfil del cliente.....	88
Competidores.....	89
TEMA 2: Factores determinantes en el mercadeo.....	90
TEMA 3: Plan de mercadeo	91
Ejemplo 1.....	91
Ejercicio 1.....	97
Ejercicio 2.....	99
TEMA 4: La venta y el precio	100
El margen de ganancia.....	100
La investigación de mercado	100
TEMA 5: Plan de Ventas.....	101
Ejemplo 2.....	101
Ejercicio 3.....	103
TEMA 6: Gastos de Ventas	104
Ejemplo 3.....	104
Ejercicio 4.....	105
Definiciones técnicas.....	106
Conclusión y recomendación.....	107



Introducción

El presente capítulo pretende hacer comprender a los participantes que una iniciativa empresarial debe estar orientada al cliente, por tanto es vital conocer su comportamiento y variabilidad respecto a condiciones internas o externas de la empresa rural y el mercado. También es igual de importante conocer a aquellos que también están buscando atender a tus potenciales cliente que son los competidores.

La estrategia de mercadeo que define sus acciones para vender tus productos, es decir, su plan de mercadeo se sustenta en el conocimiento del cliente y la competencia



Importancia del tema

La comercialización de los productos de la empresa es vital porque si no se tiene clientes la empresa está muerta. Por tanto debemos conocer sus actores centrales: el cliente y la competencia.

Debemos establecer los aspectos esenciales que es necesario conocer del cliente dado que no podemos saberlo todo ni tampoco podemos dedicar todo el tiempo a conocerlo, esto también es vital en el caso de los competidores.

La información sobre el cliente nos permite establecer nuestra estrategia de mercadeo en cuatro aspectos básicos: producto, plaza, precio y publicidad (4 Ps)

Las acciones de comercialización deben ser efectivas dado que supone el uso de recursos económicos y humanos.

Finalmente recuerda que el área de comercialización está estrechamente vinculada al área productiva que proporciona las características observables y no observables de los productos a comercializar.

Recuerda:

1

La comercialización de los productos en la empresa es vital porque si no se tiene clientes la empresa está muerta.

2

Si no se conoce el interés, la capacidad de pago, la autoridad del cliente para comprar y sus necesidades las probabilidades del concretar (cerrar) la venta son mínimas.

3

La competencia puede reducir nuestro mercado objetivo de manera significativa por ello conocerla es esencial.

4

Tener clientes satisfechos asegura mayores ventas y utilidades.

Objetivo del Capítulo



Al finalizar esta sección el participante identificará a los potenciales clientes y competencia de su asociación.



Al finalizar esta sección el participante establecerá las acciones de una estrategia de mercadeo basada en las 4P: (producto, plaza, precio y publicidad)



Al finalizar esta sección el participante podrá proyectar sus ventas y calcular sus gastos de venta.

TEMA 1: Clientes y consumidores



- a.** Los clientes son aquellos que compran productos por ello debemos brindarles un buen trato.
- b.** Los consumidores son los que consumen el producto pero no necesariamente realizan la compra.

Debes tener claro que tu objetivo es captar clientes (son tus compradores) para ello es necesario que los conozcas. Te sugerimos unas características que debes tomar en cuenta para establecer el perfil del cliente:

PERFIL DEL CLIENTE



Escribe el perfil de tus clientes, para ello debes responder las preguntas de la columna de características:

características	perfil
Define ¿Quiénes serán tus potenciales clientes? (es quien tiene interés en tu producto)	Acopiador () Otro _____
¿Cuál es la edad de cada potencial cliente?	
¿Cuál es el sexo de cada potencial cliente?	Hombre () Mujer () Ambos ()
¿Cuánta cantidad compran cada uno de los (potenciales) clientes?	
Cliente uno:	
Cliente dos:	
¿Cuánto paga por tu producto cada potencial cliente?	
Señala los atributos de tu producto son los más valorados por los potenciales cliente:	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____

Además de conocer al cliente debes conocer a tu competencia, es decir a aquellos que ofertan tus productos ello te facilitará el acceso al mercado. Para este fin te sugerimos responder las siguientes preguntas.

COMPETIDORES



Después de haber averiguado ¿Quiénes ofertan tus mismos productos? Caracteriza a tres de los más importantes, para ello te sugerimos una características a tomar en cuenta, para ello responde las preguntas de la columna características:

Características del competidor	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
Nombre			
¿A qué precio ofrecen sus productos?			
¿Cuál es la calidad de sus productos? (primera, segunda, tercera, etc.)			
¿Dónde están ubicados?			
¿Cómo promocionan o publicitan sus productos?			
¿Cuáles son las fortalezas de tus competidores?			
¿Cuáles son las Debilidades de tus competidores?			
¿Qué podría mejorar en tu empresa en comparación de tus competidores?			
¿Cómo podrías hacer esa mejora en tu empresa y que necesitaras?			

RECUERDA: Es vital caracterizar al cliente y a la competencia para establecer el plan de mercadeo.

TEMA 2: Factores determinantes en el mercadeo



El mercado es el espacio de transacción de un bien entre compradores y vendedores a un precio determinado. Por tanto estás buscando clientes, con ellos tú (el vendedor y competidores) crean el mercado.

Para vender tu producto requieres definir cuáles son los atributos objetivos y subjetivos de tus productos, es decir las **características observables y no observables que tus potenciales clientes deben valorar en tus productos**. Estos pudieran ser:

- La producción orgánica o ecológica de tus productos
- La selección de productos en niveles de calidad
- La variedad de productos que ofertas
- El precio competitivos

Ahora define las características más valoradas de tus productos en el siguiente cuadro:

Características valoradas
1.
2.
2.
4.

Recuerda estas características deben ser reales por que entre los compradores hay expertos que pueden afirmar o negar estas características, además de organismos como INDECOPI que te acarrearán mala fama.

Posteriormente define el área geográfica que cubrirás es decir, ¿Qué distrito(s), provincias o región(es)?

TEMA 3: Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo es la definición de las acciones que realizaras a fin de vender tus productos, para ello te sugerimos el uso de las 4 Ps: **producto**, que será comercializado; **plaza**, la ubicación geográfica del mercado; **precio**, monto de dinero en el cual venderemos el producto y, **publicidad**, la forma como promocionamos nuestro producto.



Recuerda:

1. **Producto** : Las características valoradas del producto
2. **Plaza** : El lugar donde se ofertará el producto
3. **Precio** : La determinación del precio
4. **Publicidad** : Los medios de publicidad del producto

EJEMPLO 1:

A fin de que te sea sencillo haremos un ejemplo en el uso de esta técnica:



Primera P: Producto, definir las características de nuestro producto (para el ejemplo emplearemos la granadilla)

Pensando en este producto describimos las características más valorada del producto es la calidad. Para esto clasificaremos el nivel de calidad del producto que comercializaremos. Para el ejemplo nos hemos reunido con productores destacados que nos ayudan a clasificar el nivel de calidad de la granadilla:

Características del Nivel de Calidad	Granadilla		
	Producto de primera	Producto de segunda	Producto de tercera
TAMAÑO	El diámetro ecuatorial de la fruta, es decir su circunferencia medida en mm.	El diámetro ecuatorial de la fruta, es decir su circunferencia medida en mm.	El diámetro ecuatorial de la fruta, es decir su circunferencia medida en mm.
PESO	Más de 100 gr.	Entre 90 a 100 gr.	Entre 80 a 90 gr.
COLOR	Amarilla o anaranjada	Amarilla o anaranjada	Amarilla o anaranjada
MADURACIÓN	Madurez completa y superficie del producto óptima	Madurez completa y superficie del producto óptima	Madurez completa y superficie del producto óptima
SABOR	El contenido de azúcar	El contenido de azúcar	El contenido de azúcar



Segunda P: Plaza, es la ubicación geográfica donde será el mercado para nuestra granadilla.

Para ello respondamos una preguntas: *¿dónde hay mercado?* y *¿cuánta cantidad del producto requieren los potenciales clientes?* Anotemos las respuestas en este cuadro que hemos construido con la ayuda de productores de granadilla:

Características	Plaza local	Plaza provincial	Plaza regional
¿Dónde está tu mercado?	Ferias de Challabamba	Ferias de Paucartambo	Ferias de Cusco (Vino canchón)
¿Cuánta cantidad de producto requieren? Para cada campaña o vez que se presenta en la plaza	5000 kilos	10000 kilos	50000 kilos
¿Cuál es el costo de transporte?	S/. 0.12 por Kg.	S/. 0.16 por Kg.	S/. 0.2 por Kg.
¿Cuál debe ser la presentación del producto?	El cliente tiene expectativas sobre la presentación del producto en cada plaza. En el mercado local puede ser sencillo.	El cliente tiene expectativas sobre la presentación del producto en cada plaza. En el mercado provincial se esperan empaques resistentes (cajas de cartón) para ser transportado adecuadamente.	El cliente tiene expectativas sobre la presentación del producto en cada plaza. En el mercado regional se puede esperar empaques resistentes (cajas de cartón) y etiquetas alusivas a los atributos del producto para ser identificados por el cliente.

Veamos otro ejemplo de la ganadería:

Características	Plaza local	Plaza provincial	Plaza regional
¿Dónde está tu mercado?	Sunchubamba	No se oferta	No se oferta
¿Cuánta cantidad de producto requieren? Para cada campaña o vez que se presenta en la plaza	15 toros engordados por campaña	No se oferta	No se oferta
¿Cuál es el costo de transporte?	S/. 40 soles por animal	No se oferta	No se oferta
¿Cuál debe ser la presentación del producto?	Toros de raza Brown swiss o mejorado de 200 a 300 Kg. en buenas condiciones sanitarias.	No se oferta	No se oferta



Tercera P: Precio del producto que será pagado por el cliente.

El precio debe ser establecido según los costos de producción, gastos de ventas y administrativos y, el precio en el mercado. Para continuar con nuestro ejemplo emplearemos solo el segundo criterio (el primer criterio lo veremos en el Capítulo 2).

Para establecer el precio de nuestro producto primeramente debemos definir la unidad de medida en la que comercializaremos, en nuestro caso serán los kilogramos.

En segundo lugar debemos emplear una fórmula:

$$\text{Precio} = \text{Costo}^1 + \text{Ganancia}$$

1 El costo es la suma de tus costos de producción más tus costos y gastos de comercialización y los gastos administrativos en los que has incurrido.



A modo de ejemplo:

Vamos a definir el precio de la granadilla por kilo. Supongamos que el costo de producción de un kilo de granadilla de nivel de calidad primera es S/. 1, los costos de comercialización como la compra de cajas para su empaque y el pago del transporte por kilo de granadilla a la plaza es de S/. 0.20 céntimos y los gastos de los trámites para uso de stands en la feria y otros similares por kilo de granadilla asciende a S/. 0.10 céntimos con ellos obtenemos el costo total. Luego establecemos nuestro margen de ganancia o utilidades S/. 0.55 céntimos y finalmente el pago de impuestos (S/. 0.05 de ser el caso) y obtenemos el precio. Veamos esto en un cuadro:

COSTOS Y GASTOS	MONTO (En nuevos soles S/.)
(+) Costos de producción	1.0
(+) Costos y gastos de comercialización	0.2
(+) Costos administrativos	0.1
(= COSTO TOTAL	1.3
(+) UTILIDADES	0.55
(+) Impuestos (renta)	0.05
PRECIO	1.9*

**El precio promedio de mercado es de S/. 2.20 podríamos incrementar nuestro precio para obtener mayores ganancias*

Por otro lado para establecer el precio de mercado para la granadilla debemos responderemos unas preguntas *¿cuál es el precio de tus competidores? (mayor precio, el precio promedio y precio bajo) y piensa ¿cuál podría ser tu precio? Además piensa ¿es posible dar descuento? Vemos el ejemplo en la matriz.*

Características	Granadilla		
	Producto de primera	Producto de segunda	Producto de tercera
Precio de Competidores			
Mayor precio	S/. 2.40	S/. 2.00	S/. 1.40
Precio promedio	S/. 2.20	S/. 1.80	S/. 1.40
Precio bajo	S/. 1.23	S/. 1.00	S/. 0.70
Precio que vas a cobrar	S/. 2.20	S/. 1.90	S/. 1.50
¿Cuáles son las razones de tu precio?	Nivel de calidad del producto	Nivel de calidad del producto	Nivel de calidad del producto
¿A qué cliente le otorgaras descuentos	Descuentos por volumen de compra: Más de 50 Kl., descuento de 5%	Descuentos por volumen de compra: Más de 50 Kl., descuento de 5%	Descuentos por volumen de compra: Más de 50 Kl., descuento de 5%
	Más de 100 Kl. descuento 10%	Más de 100 Kl. descuento 10%	Más de 100 Kl. descuento 10%
	Más de 100 Kl. descuento 15%	Más de 100 Kl. descuento 15%	Más de 100 Kl. descuento 15%
¿Cuáles la razón para dar descuentos?	Establecer una relación comercial de confianza con el cliente	Establecer una relación comercial de confianza con el cliente	Establecer una relación comercial de confianza con el cliente

RECUERDA: Estimado asociado nota que el precio adecuado para el kilo de granadilla de nivel de primera es de S/. 2.20 con esto obtenemos una ganancia de S/. 0.55 céntimos, es decir que si lo vendemos a S/. 2.10 nuestras ganancia sería menor.



Ahora veamos un ejemplo de ganadería vacuna que tiene particularidades pues el precio está afectado por el peso del animal y la raza de animal (el animal de raza tiene mejor calidad de carne), en síntesis el precio del animal vivo tiene un criterio estándar que define el precio por kilogramo de animal vivo es de S/. 10 soles. Veamos el ejemplo:

Características	Ganadería de Engorde	
	Producto de primera. Toro Brown swiss Pesa 250 kg.	Producto de segunda Toro raza criolla Pesa 150 Kg.
Precio de Competidores	S/. 2500 soles	S/. 1500 soles
Precio que vas a cobrar	S/. 2500 soles	S/. 2500 soles
¿Cuáles son las razones de tu precio?	El peso del animal vivo es de S/. 10 soles	El peso del animal vivo es de S/. 10 soles
¿A qué cliente le otorgaras descuentos	Aquellos que compran camiones de animales (10 unidades) se le puede otorgar un descuento del 5% de precio por kilogramo.	Aquellos que compran camiones de animales (10 unidades) se le puede otorgar un descuento del 5% de precio por kilogramo.
¿Cuáles la razón para dar descuentos?	Establecer una relación comercial de confianza con el cliente	Establecer una relación comercial de confianza con el cliente

RECUERDA: *Estimado asociado nota que el precio adecuado por unidad de animal se determina por el peso del animal si reduces tus precios, es decir que si lo vendemos a S/. 9.50 soles el kilos animal vivo nuestras ganancias sería menor.*



Cuarta P: Publicidad

Son los costos y gastos de comercialización que debes sumar a tus costos de producción para poder establecer el valor de venta.

Pensando en la publicidad de las granadillas debemos responder unas preguntas: ¿Qué tipo de publicidad puedo usar? Con estas evaluó opciones:

Tipo de publicidad	Describe cómo la usarás	Costo
La venta personal	Se contará con un responsable de ventas para la colocación de la granadilla incluso antes de ser cosechados	10% del valor de venta y Gastos comerciales (viáticos)
Venta directa	Cada productor ofrece su producto a los potenciales clientes de las ferias	Jornal del vendedor (S/. 25) Viáticos

En los productos agropecuarios es importante realizar preventas (es decir visitar antes de la cosecha a compradores potencial y obtener cartas de intención de comprar para colocar el producto una vez cosechado) dado que son productos perecibles.



Ejercicio 1

Ahora que has visto el ejemplo desarrolla un ejercicio del plan de mercadeo de tu producto basado en las 4Ps:

1. **Producto:** Pensando un tú producto, describe la(s) característica(s) más valorada(s) de tu mejor producto y clasifícala:

Características	Producto o servicio		
	Mejor producto	Producto medio	Producto bajo
Descripción General			
¿Cuál es el peso?			
¿Qué color tiene?			
¿Qué apariencia tiene?			
Otros			

2. **Plaza:** Piense en el mercado y responda *¿dónde está su mercado?* y *¿cuánta cantidad del producto requiere?*

Características	Plaza local	Plaza provincial	Plaza regional
¿Dónde está tu mercado?			
¿Cuánta cantidad de producto requieren? Para cada campaña o vez que se presenta en la plaza			
¿Cuál es el costo de transporte?			
¿Cuál debe ser la presentación del producto?			

3. **Precio:** Pensando en tu producto y responde las preguntas por producto clasificado *¿cuál es el precio de tus competidores?* (mayor precio, precio promedio y precio bajo) y piensa *¿cuál podría ser tu precio?* Además piensa *¿es posible dar descuento?*

Características	Producto		
	Producto de primera	Producto de segunda	Producto de tercera
Precio de Competidores			
Mayor precio			
Precio promedio			
Precio bajo			
Precio que vas a cobrar			
¿Cuáles son las razones de tu precio?			
¿A qué cliente le otorgaras descuentos			
¿Cuáles la razón para dar descuentos?			

4. **Publicidad:** Piensa en la publicad de tu negocio. Qué tipo de publicidad emplearás (venta personal, venta directa), descríbelo e indica cual es el costo implicado.

Tipo de publicidad	Describe cómo la usarás	Costo



Ejercicio 2

Ahora desarrolla otro ejercicio que se ajuste a otro de tus productos

TEMA 4: Venta y precio

Es importante recalcar que la venta del producto requiere el establecimiento de un precio y no olvides:

$$\text{PRECIO} = \text{COSTO} + \text{LA GANANCIA}$$



El margen de ganancia por la venta de tus productos

Al obtener el costo de tu producto debes establecer un monto adicional como ganancia que será sumado al valor de venta del producto para definir el precio, es decir tu ganancia es:

$$\text{GANANCIA} = \text{PRECIO} - \text{COSTO}$$

No olvides que tu margen de ganancia es lo que tú consideras que debes ganar por tu producto.



La investigación de mercadeo

El conocimiento del cliente y de la competencia se obtiene mediante un estudio de mercado, esto lo puedes hacer de varias maneras:

- Hablando con tus posibles clientes y pidiendo que respondan preguntas (ver el cuadro de perfil de clientes del TEMA 1 del presente capítulo)
- Preguntando a la gente que te compra sobre el precio, el servicio o la ubicación de tu negocio.
- Haciendo una encuesta



Recuerda que el COSTO supone la SUMA de los costos de producción, los gastos de venta y los gastos administrativos, sobre estos últimos hablaremos en el capítulo de Costos de Producción, Mercadeo y comercialización y Gestión de Empresarial.



Recuerda los descuentos van a afectar tus ganancias, por tanto debes pensar en la cantidad de descuentos que puedes ofrecer sin perjudicarte



Elige el modo más adecuado pero debes realizarlo.

TEMA 5: Plan de Ventas



A fin de disponer de medir nuestros logros y avances en comercialización debemos establecer metas de ventas, mediante el plan de ventas.

EJEMPLO 2:

Teniendo en consideración los precios establecidos de la venta de granadilla simulares un plan de ventas, es decir estableceremos la cantidad a vender mensuales para proyectar los ingresos que tendrá nuestra organización por ventas.

ESTIMACIÓN DE VENTAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	ANUAL
Ventas	¿Qué cantidad venderás?												
Producto de primera	1000	800	500	0	0	300	800	1000	700	500	400	1000	7000
Producto de segunda	700	600	300	0	0	200	500	800	500	300	200	700	4800
Producto de tercera	500	400	200	0	0	200	300	600	300	100	200	500	3300
Precio unitario	¿A qué precio venderás cada unidad de tu producto?												
Precio de producto de primera	0	1.5	2.75	1.88	1.9	2.37	2.79	1.76	2.17	2.29	4	2.5	2.2
Precio de producto de segunda	0	2.2	2.3	1.5	1.5	1.8	1.4	1.3	1.6	1.8	3	2	1.6
Precio de producto de tercera	0	1.5	1.6	1	1	1.2	1	1	1.1	1.2	2	1.3	1.1
Ingresos por venta	Multiplique la cantidad a vender por el precio unitario												
Precio de producto de primera	0	1200	1375	0	0	711	2232	1760	1519	1145	1600	2500	14042
Precio de producto de segunda	0	1320	690	0	0	360	700	1040	800	540	600	1400	7450
Precio de producto de tercera	0	600	320	0	0	240	300	600	330	120	400	650	3560
TOTAL S/.	0	3120	2385	0	0	1311	3232	3400	2649	1805	2600	4550	25052

Observa:

Para establecer la proyección de ventas debemos:

Primero: Debemos conocer la cantidad de productos que tendremos disponibles por mes según nivel de calidad

Segundo: Conocer el precio establecido de los productos por nivel de calidad

Tercero: Multiplicar la cantidad de productos por el precio según nivel de calidad

Cuarto: Sumar la cantidad obtenidas por la venta de los productos por nivel de calidad.



Veamos otro ejemplo de plan de ventas de ganadería

ESTIMACIÓN DE VENTAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	ANUAL
Ventas	¿Qué cantidad venderás?												
Peso del animal	0	0	0	230	270	280	250	230	220	200	230	250	2160
Precio unitario	¿A qué precio venderás cada unidad de tu producto?												
Precio por Kg. de animal vivo	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Ingresos por venta	Multiplique la cantidad a vender por el precio unitario												
Precio del producto	0	0	0	2300	2700	2800	2500	2300	2200	2000	2300	2500	21600
TOTAL S/.	0	0	0	2300	2700	2800	2500	2300	2200	2000	2300	2500	21600

Observa:

Que hemos seguido los mismos pasos que en el caso de la granadilla. Recuérdalo.....





EJERCICIO 3

Ahora desarrolla otro ejercicio que se ajuste a tus productos para ello te facilitamos la matriz

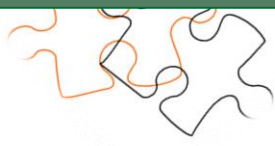
ESTIMACIÓN DE VENTAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	ANUAL
Ventas	¿Qué cantidad venderás?												
Producto de primera													
Producto de segunda													
Producto de tercera													
Precio unitario	¿A qué precio venderás cada unidad de tu producto?												
Precio de producto de primera													
Precio de producto de segunda													
Precio de producto de tercera													
Ingresos por venta	Multiplique la cantidad a vender por el precio unitario												
Precio de producto de primera													
Precio de producto de segunda													
Precio de producto de tercera													
TOTAL S/.													



Recuerda que total obtenido es la proyección de ingresos de tu asociación es decir, es el dinero con que podrás contar si todo sale bien.

Ten presente que este método también puedes hacer las proyecciones de ventas por año.

TEMA 6: Gastos de Ventas



Las ventas a lograr implican costos y gastos por ventas.

Vender un producto significa los siguientes desembolsos por cada campaña, estos son:

- Compra de insumos (cajas, jabas, balanzas, etc.)
- Pago de personal de ventas (jornal y viáticos)
- Gastos de publicidad (logos, banderolas, etc.)
- Gastos de transporte

EJEMPLO 3:

La venta de ganadilla supone hacer un presupuesto para calcular el gasto de ventas:

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	SUB TOTAL (S/.)
Compra de insumos				235
Cajas	Unidad	20	10	200
Jabas	Unidad	5	7	35
Otros	Unidad	0	0	0
Pago de personal de ventas				1190
Comisiones	Global	1	0	0
Jornal	Unidad	3	25	75
Viáticos	Global	1	15	15
Gastos de publicidad				1450
Logos	Unidad	1	200	200
Banderolas	Unidad	2	200	400
Afiches	Millar	1	500	500
Flete de transporte	Unidad	1	300	300
Movilidad local	Global	1	50	50
Otros	Global	1	200	200
TOTAL				2875



EJERCICIO 4

Ahora desarrolla otro ejercicio de gastos de ventas que se ajuste a tus productos para ello te facilitamos esta matriz, adecúala en caso necesario agregándole filas.

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	SUB TOTAL
Compra de insumos				
Cajas	Unidad			
Jabas	Unidad			
Otros	Unidad			
Pago de personal de ventas				
Comisiones	Global			
Jornal	Unidad			
Viáticos	Global			
Gastos de publicidad				
Logos	Unidad			
Banderolas	Unidad			
Afiches	Millar			
Flete de transporte	Unidad			
Otros	Global			
Movilidad local	Global			
TOTAL				

Recuerda:

Cumplir con las metas de ventas implica gastos, debes calcularlos.



Definiciones Técnicas

Definiciones técnicas adaptadas al lenguaje sencillo:



Producto: Es el bien que será ofertado al cliente



Precio: Valor monetario que se obtiene por un producto



Plaza: Es el mercado que está definido como el espacio en el cual se realiza la compra y la venta de un producto bajo un precio determinado



Publicidad: Consiste en incentivos de corto plazo que la empresa realiza para fomentar la venta de su producto.



Ganancia: Es el beneficio económico obtenido por la venta de un producto

Conclusión y Recomendación

El Capítulo Mercadeo y comercialización” concluye en lo siguiente:

- Las personas más importantes de tu negocio son tus clientes, los necesitas para tener éxito.
- Los potenciales clientes son todos aquellos que quieren comprar tu producto.
- Debes conocer a tus clientes: sus intereses, capacidad de pago, su nivel de decisión en la compra, sus necesidades incluidos sus gustos y preferencias y donde están ubicados.
- Los clientes satisfechos son aquellos que han obtenido los productos que buscan a un precio adecuado y han recibido un excelente trato.
- Es importante conocer a la competencia, saber cuáles son sus productos, a qué precio venden, y la calidad de sus productos.
- El plan de mercadeo está compuesto por 4Ps: producto, plaza, precio y publicidad.
- Es importante proyectar tus ventas de manera anual.
- Cumplir con tus proyecciones de ventas implica efectúa gastos.



Asimismo, en el Capítulo te sugerimos lo siguiente:

Usar los siguientes pasos para cerrar una venta:

Primero:

Debes contactar a tu cliente, para lo cual has tenido que identificar a un comprador potencial.

Segundo:

Debes definir las necesidades que tiene sobre tu producto, es decir la característica más valorada: tamaño, calidad, cantidad, etc.

Tercero:

Debes ofertar tu producto es decir ofrecer sus características más valoradas, alineadas a las necesidades de tu cliente.

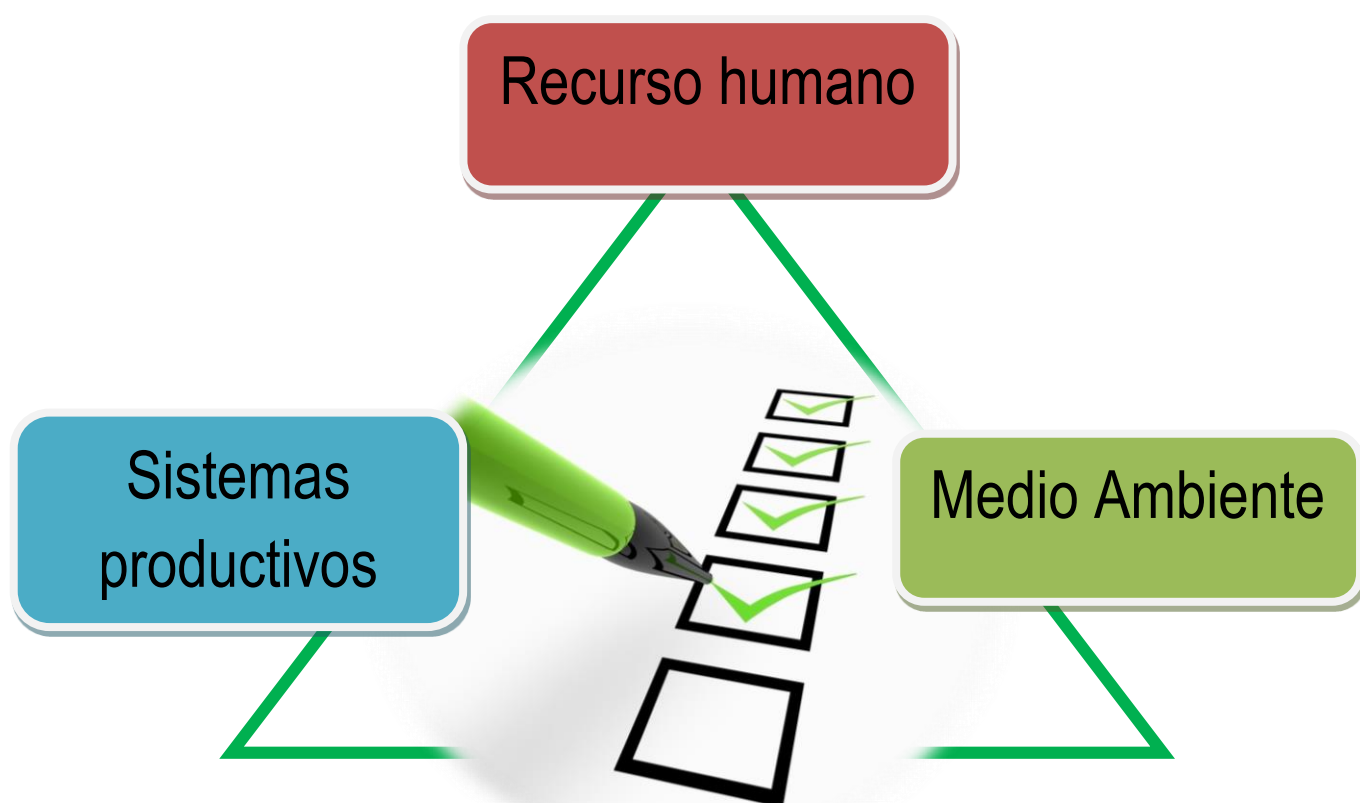
Cuarto:

Debes negociar con él sobre el precio, las condiciones de entrega, condiciones de pago, etc.

Quinto:

Debes cumplir con las formalidades de compra, firmas contratos estableciendo las condiciones de la venta, el pago de impuestos, etc.

Capítulo 5



Gestión de calidad



Contenido

Índice	110
Introducción.....	111
Importancia.....	112
Justificación	112
Objetivos.....	113
TEMA 1: El producto y/o servicio	114
Ejemplo 1.....	117
Ejercicio 1.....	118
TEMA 2: Sistema de producción	121
TEMA 3: Producción orgánica.....	122
TEMA 4: Identificación de puntos críticos de control.	123
TEMA 5: Norma Técnica Peruana, como referencia para nuestro control.	125
Definiciones técnicas.....	128
Conclusión y recomendación.....	129

Introducción

La gestión de la calidad consiste en la aplicación de políticas de calidad en la asociación considerando que es central para el cliente, por esto se ha incrementado las exigencias normativas y como consecuencia, las normas de calidad peruana que han sido creadas por INDECOPI.

En cuanto a la implementación de sistemas de gestión de la calidad se cuenta con métodos consolidados tales como el análisis de puntos críticos, el empleo de normativas técnicas peruanas y la obtención de certificaciones como veremos en este capítulo.

Importancia

- El tema es importante porque el cliente exige productos de mayor calidad
- Constituye un elemento clave de competitividad de nuestro producto respecto a la competencia.



Justificación

En las asociaciones del Proyecto no se ha identificado acciones de control de la calidad de los productos tales como la selección, el control de procesos productivos, entre otros.

Los asociados no identifican indicadores estandarizados de calidad de sus productos.

Además los asociados desconocen formas para implementar el control de calidad en su producción.

Por tanto, es vital promover la adopción de prácticas de calidad entre los productores



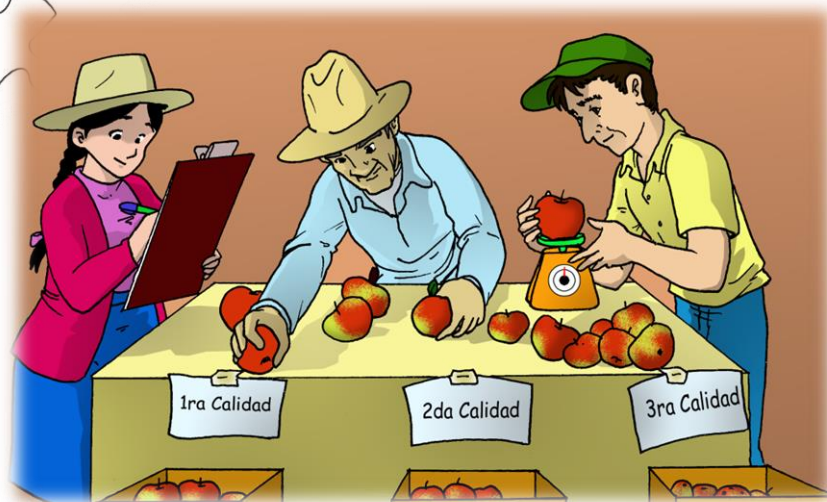
Objetivo del Capítulo



● Al finalizar el capítulo el participante identifica procesos productivos, actividades y tareas

● Al finalizar el capítulo el participante tendrá criterio para implementar un sistema de gestión de calidad a los productos.

TEMA 1: El producto y/o servicio



Una empresa rural debe pensar en la calidad de sus productos por esto es vital para el cliente. Por ello la gestión de calidad implica hacer un seguimiento de toda su cadena productiva desde proveedores y sus propios procesos productivos.

Recuerda!!!!

En la actualidad, calidad es ofrecer buenos productos, cumplir con el cliente y dar un buen servicio.

Las herramientas con las que contamos para implementar la calidad son:

1. **Norma técnica:** Es un documento que contiene los requisitos o estándares técnicos de productos agrícolas.
2. **Manual de Buenas Prácticas agrícolas (B.P.A):** Es el compilado de las prácticas más eficientes para la producción agropecuaria.



Con estas herramientas podrás implementar la calidad total es decir controlar los procesos de producción de tu cultivo como:

- **Control de calidad de materias primas e insumos** se refiere a las condiciones y oportunidades de entrega de tu materia prima e insumos deben estar en las mejores condiciones y haber sido entregado en el momento oportuno.
- **Control de calidad durante el proceso productivo** se refiere a que la ejecución de las actividades del proceso de producción se están cumpliendo de manera adecuada y en los tiempos previstos.
- **Control de calidad durante la cosecha y pos cosecha** en caso de que tu producto sea agrícola se refiere a que el momento de cosecha es el adecuado para garantizar las mejores condiciones de llegada del producto al mercado y que el almacenamiento y empackado son los adecuados para preservar la calidad del producto.
- **Control de capital de trabajo** (ingreso y egresos) se refiere a que debemos asegurarte que dispones de los recursos económicos suficientes para cumplir nuestras obligaciones de pago a proveedores y trabajadores. De no ser este el caso el financiamiento debe estar gestionándose de manera oportuna.

Para garantizar la calidad de tu producto debes desarrollar ciertas prácticas como:

- **Inspecciones:** Es verificar las condiciones de la materia prima e insumos asegurándote que cumple con las características requeridas, verificar el adecuado desarrollo de las actividades del proceso productivo, incluyendo la cosecha y la pos cosecha.
- **Control de calidad:** Verificar la calidad del producto terminado e identificar la causa de defectos a fin de tomar las medidas correctivas en otros procesos productivos
- **Aseguramiento de la calidad:** Es buscar la prevención antes que la corrección de defectos de producción.





Recomendación

Para el desarrollo de estas acciones tu asociación deberá crear un **Comité de Calidad**, formado por los “mejores” productores a fin de que aprovechar la experiencia y los conocimientos de estos en beneficio de todos los asociados.

Para empezar este Comité, deberán definir indicadores de medición de la calidad de sus productos mediante un grupo de expertos.

A modo de ejemplo:

Paso 1: Establecer indicadores de calidad, estos pudieran ser los indicadores de la norma técnica peruana (NTP) o aquellos formulados por el grupo de expertos.

En el caso de la manzana existen niveles de calidad: primera, segunda y tercera. Los indicadores de la NTP para definir el nivel son:



EJEMPLO 1

Indicadores de calidad de producto	Niveles de calidad de la Manzana			
	Primera	Segunda	Tercera	Sobrante
Tamaño	TAMAÑO	DIAMETRO (mm)		
	A	95 a más		
	B	Entre 80 a 95		
	C	Entre 65 y 80		
	D	65 o menor		
Uniformidad				
Coloración				
Índice de madurez	Medida por la resistencia de la pulpa a un rango entre 13 a 18 libras/presión y grado de azúcar (solidos solubles) se aceptará un rango de 10 a 13%			
Tratamiento de lavado, desinfectado, encerado y calibrado				
Sanidad	Características		Grado de calidad	
			Primera	Segunda
	Perforaciones visibles de insectos	0.0	1.0	3.0
	Rajaduras y cortes	0.0	1.0	3.0
	Magulladuras	0.1	3.0	5.0
	Manchas (producidas por insectos o productos químicos)	0.1	3.0	5.0
	Total Acumulado	2.0	8.0	16.0

Fuente: Tomado de la NTP 011.002.1993

Paso 2: El grupo de expertos, recoge una muestra de productos al azar y clasifica cada uno de los productos según sus niveles de calidad, anotando los resultados en una matriz como la que se muestra

PRODUCTO	NIVELES DE CALIDAD			
	Producto de primera	Producto de segunda	Producto de	Sobrante
	(indique que criterio ha cumplido)			
Manzana 1	Diámetro 100 mm., buena coloración, fruto maduro, con tratamiento sanitario y en condiciones de sanidad optimas			

Manzana 2		Diámetro 90 mm., buena coloración, fruto maduro, con tratamiento sanitario y con rasgaduras y		
Manzana 3				Diámetro 70 mm., coloración desigual, fruto maduro, sin tratamiento sanitario y con
TOTAL	1	1	0	1
Identifique las causas de la clasificación especial de segunda; tercera y sobrantes				
Acciones de mejora del producto				



Paso 3: Responder a la pregunta **¿porque tenemos productos de segunda, tercera y sobrantes?** a fin de proponer acciones de mejora de la producción.

Ahora realiza el ejercicio empleando tu producto. Recuerda emplear los niveles de calidad acordes a tu producto.

EJERCICIO 1

Ahora vamos a desarrollar un ejercicio para implementar la gestión de calidad en tu asociación:



Paso 1 Elaborar indicadores de calidad: Para esto debemos pensar en un equipo de “expertos en calidad” (productores o ganaderos experimentados de su asociación), estos pueden constituirse en un “comité de calidad”. Con su ayuda

identifiquen estos indicadores. Para esto deberá recoger una muestra al AZAR de varios productos agropecuarios.

Estos productos deben ser clasificados en niveles de calidad por los “expertos de calidad” estableciendo las razones de su clasificación, así tenemos los indicadores de calidad. Estos debemos anotarlos te proponemos esta matriz para hacerlo.



Indicadores de calidad de producto	Niveles de calidad			
	Primera	Segunda	Tercera	Sobrante



Paso 2: Posteriormente cada asociado puede clasificar sus productos en niveles de calidad: producto de primera, segunda, tercera y sobrantes con los criterios definidos por el “grupo de expertos”, para ejercitarte te proponemos esta matriz para hacerlo

PRODUCTO	NIVELES DE CALIDAD			
	Producto de primera	Producto de segunda	Producto de tercera	Sobrante
	(indique que criterio ha cumplido)			
Producto 1				
Producto 2				
Producto 3				
Producto “n”				
TOTAL				
Identifique las causas de la clasificación en especial de segunda; tercera y sobrantes				
Acciones de mejora para mejorar el producto				



Después razone cuales son las causas del nivel de calidad de sus productos e indique que acciones de mejora para productos clasificados como de segunda, tercera y sobrantes. Note que con ello implementa una mejora de calidad para su producción.

TEMA 2: Sistema de Producción



Sistema de Producción es el conjunto de insumos, técnicas, mano de obra, tenencia de la tierra y organización de la población para producir uno o más productos agropecuarios. Este sistema está formado por:

- **Los derechos de agua:** Son los requerimientos hídricos para la producción.
- **Como se utiliza el espacio natural:** Se refiere al suelo u sus características.
- **Insumos:** Precios, distribución, calidad, cantidad, créditos, disponibilidad etc.,
- **Productos:** precios, canales de comercialización, exigencias de presentación, etc.
- **Régimen climático:** Microclima, heladas régimen de lluvias, temperaturas.
- **Mano de obra:** Oportunidades de empleo, cantidad, calidad, costos, sistemas de beneficios sociales.
- **Sistema crediticio:** Costos del dinero, disponibilidad de créditos, fuentes, características
- **Asistencia técnica:** Asistencia legal y técnica, costos, calidad, oportunidad etc.
- **Enfermedades y plagas:** Aislamiento, presión de infección por intensidad de cultivos en la región, distribución de ciertas enfermedades.
- **Fuentes de información:** A disposición del productor
- **Organización social:** escuela, iglesia, organizaciones de los productores, etc.

Recuerda evaluar el sistema de producción existente en tu comunidad dado que con ellos conocerás las perspectivas de crecimiento de tu negocio.



TEMA 3: Producción orgánica

La producción orgánica es la actividad agropecuaria que excluye el uso de agroquímicos sintéticos, que afectan la salud humana y la fertilidad del suelo. Siendo este un valor agregado de la producción agropecuaria.



Ahora bien, el Proyecto de IMA promueve el uso de fertilizantes orgánicos por tanto debemos **evidenciar al cliente que nuestra producción es orgánica.**

Cabe mencionar que la producción orgánica debe ser certificada, siendo esto parte de los gastos de comercialización del producto. Para esto se recomienda que con la certeza de haber realizado una producción libre de agroquímicos sintéticos se proceda a solicitar la certificación orgánica a certificadoras debidamente autorizada.

Recuerde para el cliente tiene valor la producción orgánica, por tanto practíquela y evidéncielo al cliente mediante la certificación



TEMA 4: Identificación de puntos críticos de control

Es un método que tiene como objetivo; identificar y analizar los peligros asociados durante las diferentes fases del proceso de producción de un producto alimentario.



Para implementar este método se desarrollan las siguientes actividades:

- a) Identificación y evaluación de riesgos en la siembra, manejo, cosecha y comercialización.
- b) Identificación de medidas preventivas.
- c) Determinación de Puntos Críticos para el Control (PCC)
- d) Establecimiento de la supervisión de los PCC por parte del Responsable de Producción.
- e) Establecimiento de acciones correctivas.

Dicho análisis se efectúa a nivel de cada unidad de producción, teniendo en cuenta los siguientes pasos:



Paso 1: Fase preliminar

Consiste en que los productores asociados elaboren un diagrama de producción y posteriormente identifiquen los puntos que será necesario mantener bajo control a fin de asegurar la calidad del producto.

Paso 2: El análisis de riesgos

- Para cada etapa proceso de producción las causas de riesgo, son listadas. a partir de la experiencia de los productores agropecuarios
- Cada causa de peligro es evaluada y jerarquizada, se puede, por ejemplo atribuir una nota de 1 a 10. De esa manera, aparecen los riesgos que ameritan ser tomados en cuenta.

Paso 3: Definición de Puntos Críticos de Control (PCC)

El concepto de PCC permite evidenciar si alguna etapa del proceso productivo es objeto de medidas preventivas susceptibles de eliminar o reducir a un nivel aceptable el riesgo (la causa de un peligro)

Paso 4: Establecimiento de un sistema de supervisión

Cada PCC debe ser objeto de supervisión por parte del Responsable de Producción de la asociación. En el marco de este método, la medida consiste en retirar (eliminar) el producto del proceso.

Paso 5: La selección de opciones de manejo y control

En una tabla se debe recapitular, por etapa, las causas de peligros y su evaluación. Conviene verificar la coherencia del conjunto con relación a los objetivos fijados.

TEMA 5: La Norma Técnica Peruana, como referencia de control



Las asociaciones creadas por el “Proyecto Desarrollo de la Agroforestería en Comunidades del Distrito de Challabamba – Zona de Amortiguamiento del Manú” requiere referentes normativos de producción estos son:

Ahora revisemos la Norma Técnica Peruana (NTP) sobre los productos más importantes de las asociaciones de productores creados por el Proyecto:

Productos	Norma Técnica Peruana
Granadilla	No existe una normativa nacional al respecto
Manzana	NTP 011.002.1993
Palta	NTP 011.018.2005
Actividad ganadera	No existe una normativa nacional al respecto sino de la carne obtenida

FRUTA GRANADILLA: Pese que no se cuenta con NTP de la fruta de la granadilla en la literatura se puede hallar este referente que esperamos le sean útiles:

INDICADORES DE CALIDAD	NIVELES DE CALIDAD DE GRANADILLA				
	SUPEREXTRA	EXTRA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA
TAMAÑO	Entre 5 a 8 cm de diámetro				
PESO	CALIDAD		PESO (gr.)		
	SUPEREXTRA		100 a más		
	EXTRA		Entre 90 a 100 gr.		
	PRIMERA		Entre 80 a 90 gr.		
	SEGUNDA		Entre 70 a 80 gr.		
	TERCERA		Menos de 70 gr.		

FRUTA MANZANA: La manzana que se cultiva en el área de influencia del proyecto es la red deliciosa (roja y verde) que tiene acogida entre los consumidores nacionales. Respecto a los atributos deseables de la manzana son los antes indicados:

INDICADORES DE CALIDAD DE PRODUCTO	Grado de calidad DE MANZANA			
	Primera	Segunda	Tercera Sobrante	
Tamaño	TAMAÑO	DIAMETRO (mm)		
	A	95 a más		
	B	Entre 80 a 95		
	C	Entre 65 y 80		
	D	65 o menor		
Uniformidad				
Coloración				
Índice de madurez	Medida por la resistencia de la pulpa a un rango entre 13 a 18 libras/presión y grado de azúcar (sólidos solubles) se aceptará un rango de 10 a 13%			
Tratamiento de lavado, desinfectado, encerado y calibrado				
Sanidad	Características	Grado de calidad		
		Primera	Segunda	Tercera
	Perforaciones visibles de insectos	0.0	1.0	3.0
	Rajaduras y cortes	0.0	1.0	3.0
	Magulladuras	0.1	3.0	5.0
	Manchas (producidas por insectos o productos químicos)	0.1	3.0	5.0
	TOTAL ACUMULADO	2.0	8.0	16.0

FRUTO PALTA: En el ámbito de influencia del proyecto se está desarrollando la variedad de palta conocida como fuerte que es la que goza de preferencias al interior de país y en el extranjero. Ahora bien La norma técnica peruana NTP 011.018.2005 establece como parámetros de este fruto lo siguiente:

INDICADORES DE CALIDAD DE PRODUCTO	NIVELES DE CALIDAD DE PALTA			
	Categoría extra	Categoría I		Categoría II
Tamaño	125 gr.			
Firmeza de la pulpa	Resistencia de la pulpa a la presión ejercida por un presionometro con vástago de 7.94 mm. de diámetro.			
Porcentaje de aceite	% de ácidos grasos totales de una muestra fresca de 100 mm. de pulpa			
% de materia seca	Peso final de una muestra de 100 qm. de pulpa			
Calibre				
Tolerancia a Defectos	Daños y Defectos	Categoría extra	Categoría I	Categoría II
	Menores	5%	10%	15%
	Manchas	5%	10%	15%
	Decoloración	5%	10%	15%
	Raspado	5%	10%	15%
	Daño por insecto	5%	10%	15%
	15%Desordenes fisiológicos	1%	10%	15%
	Heridas cicatrizadas	0%	10%	15%
	Contaminantes menores: fumagina, cal y pintura blanca	5%	10%	15%
	Subtotal de defectos menores	5%	10%	15%
	Ausencia de pedúnculo	0%	1%	1%
	Magulladuras	0%	1%	3%
	Daños por helada	0%	1%	3%
	Quemado de sol	0%	1%	1%
	podrición	0%	1%	1%
	Heridas abiertas	0%	0%	1%
	Contaminantes mayores: excreta de aves	0%	2%	0%
	Subtotal de defectos mayores	0%	2%	5%
	Total de defectos acumulados	5%	10%	20%



Definiciones técnicas



- **Calidad:** Conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.
- **Gestión de calidad:** Implica hacer un seguimiento de toda su cadena productiva desde proveedores y sus propios procesos productivos a fin de implementar las políticas de calidad.
- **Normatividad técnica:** Es un instrumento que establece los requisitos que deben cumplir los productos.
- **Certificación:** Es el comprobante de una actividad o logro realizado por una organización.
- **Análisis de riesgos:** Identificación de peligros, evaluación de la probabilidad de ocurrencia y de su gravedad.
- **Supervisión:** Conjunto prácticas para asegurar que los puntos críticos estén bajo control.



Conclusiones y recomendaciones



- El control de calidad debe realizarse durante todo el proceso productivo desde el control de materia prima e insumos, el control durante el proceso productivo incluyendo la cosecha y pos cosecha.
- Para el control de calidad requerimos construir indicadores locales, teniendo como referente la NTP e implementar las buenas prácticas agropecuarias (B.P.A.)
- La selección de productos según niveles de calidad mejora la comercialización porque satisface al cliente y nosotros podemos obtener mejor precios.
- Al seleccionar productos conocemos el nivel de calidad de nuestra producción y podemos implementar un sistema de control de puntos críticos.
- Para establecer un sistema de control de puntos críticos primero debemos hacer un diagrama de producción estandarizado de nuestro proceso productivo, segundo: identificar las causas de riesgo en algunas actividades del proceso y tercero: tomar las medidas correctivas o preventivas necesarias.

Es importante implementar un sistema de medición de la calidad a fin de pensar en incorporar acciones de mejora en algunos procesos de producción que mejoren nuestros resultados comerciales y la satisfacción del cliente.

¡¡Recuérdalo!!



Capítulo 6

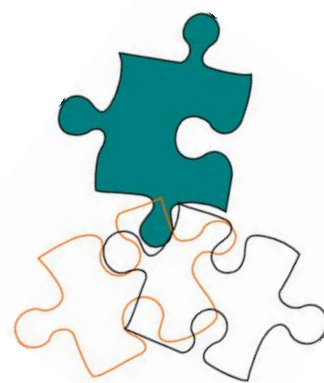


Asociatividad



Contenido

Índice	132
Introducción.....	133
Importancia del tema	134
Justificación.....	134
Objetivo del curso.....	135
TEMA 1: Importancia de asociatividad	136
TEMA 2: Mecanismos a implementar para fortalecer las organizaciones.....	137
Ejemplo 1.....	138
Ejercicio 1.....	138
Ejemplo 2.....	139
Ejercicio 2.....	139
TEMA 3: La Asociación funcionando como empresa	121
Ejemplo 3.....	142
Ejercicio 3.....	142
TEMA 4: Capacidades de Liderazgo.....	144
TEMA 5: Trabajo en equipo.....	146
Ejemplo 4.....	147
Ejercicios 4.	149
Definiciones técnicas.....	150
Conclusión y recomendación.....	151



Introducción

En la actualidad la asociación es una estrategia que incrementa la competitividad de los involucrados. En el ámbito rural es vital crear, fortalecer y consolidar la asociatividad de las empresas asociativas creadas por el Proyecto de Desarrollo de la Agroforestería de Comunidades del Distrito de Challabamba – Zona de Amortiguamiento del Manú a fin de promover su competitividad.

Estas asociaciones requieren articularse eficientemente para afianzar su organización a fin de aprovechar las oportunidades que el sector agrario viene impulsando como Sierra Sur II y Agrobanco para ello debe crear una visión compartida por los socios y afianzar las relaciones de confianza entre ellos para aprovechar sus oportunidades eludiendo las amenazas.

Importancia

La asociación incrementa recursos y capacidades de los asociados para mejorar su producción y ventas, es decir su competitividad.

La asociación desarrolla la cooperación horizontal, aprovechando los conocimientos, habilidades y destrezas de los asociados.

Facilita el establecimiento de vínculos con entidades públicas y privadas para lograr su asistencia o cooperación.



Justificación

Existe la necesidad de desarrollar una cultura organizacional con visión empresarial dado que esta es débil poniendo en riesgo la conducción del negocio.

Es necesario identificar las fortalezas de las asociaciones creadas por el Proyecto a fin de impulsar su desarrollo y reducir sus debilidades.

El efecto sumatorio las asociatividad puede incidir en la reducción de los costos de compras de materia prima e insumos, equipo y herramientas, entre otros.

Es necesario evidenciar las ventajas y beneficios de la asociatividad a fin de crear la unidad de la asociación.



Objetivo del Capítulo

● Participantes elaboran su visión y misión empresarial.

● Participantes identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

● Los participantes identifica y reconoce beneficios y ventajas de la asociatividad.



TEMA 1: Importancia de la asociatividad

Una empresa es un grupo social que se reúne por un sueño compartido materializar un proyecto empresarial expresado en su visión y traducido en su misión.



Es así que el empresario obtiene el compromiso de apoyo de sus asociados, dicho compromiso significa el uso de tiempo y capacidades por parte de los asociados para diseñar la organización que la empresa. Es así que la asociatividad significa que los involucrados comparten y complementan sus capacidades, es decir se articulan para lograr objetivos comunes.

En el caso de las asociaciones creadas por el Proyecto, se aspira a mejorar la calidad de vida de los asociados incrementando sus ingresos familiares mediante la mejora de la productividad, la calidad y la comercialización de su producción, en el fin que movilizar a sus miembros promoviendo el trabajar en equipo conservando y protegiendo el medio ambiente.

Es decir, por un lado debemos crear los valores en torno a los cuales los asociados se cohesionen y por otro lado debemos afianzar la intensidad y coherencia de la unidad del grupo.



TEMA 2: Mecanismos a implementar para fortalecer organizaciones



Fortalecer una organización requiere haberla creado no solo de maneja formal sino como un compromiso colectivo para ello necesitamos:

Primero: Encontrar un elemento de cohesión que constituya una suerte de cuerda que una a todos los miembros pese a las muchas diferencias por ello construiremos una visión compartida, respondiendo a preguntas orientadoras:

Visión: Es la imagen futura que una organización desarrolla sobre si misma tomando en cuenta la realidad en la cual trabaja en un horizonte de tiempo determinado. Dicha realidad debe plantearse en forma positiva, responde: **¿Cómo nos vemos en el futuro (en 5 años)?**



EJEMPLO 1: VISIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS PACHAMAMA

La asociación de productores agropecuarios PACHAMAMA es una organización con liderazgo en el desarrollo humano en el distrito de Macari y la provincia de Melgar, con socios cultos y saludables, con acceso a condiciones de vida aceptable, poseen una cultura de identidad, responsabilidad social y compromiso en la preservación del medio ambiente; que ha consolidado su desarrollo económico en base a la producción agropecuaria, ecológica y tecnificada, con la agroindustria orientadas a la exportación y convirtiéndose en poseedora de un importante NGE FOMENTO DE UNA PRODUCCIÓN ECOLÓGICA DE CALIDAD y destino del turismo vivencial y ecológico; con un desarrollo integral sostenible, planificado, ordenado y con socios líderes como agentes promotores de la concertación, la democracia e identidad con un desarrollo integral sostenible de nuestro pueblo.

EJERCICIO 1

Ahora que has visto como se hace crea la visión de tu organización



Segundo: Se puede definir acciones conjuntas para materializar la visión, en lo que llamamos **misión**.

Misión: Son las acciones a las que nos enfocamos para conseguir nuestra visión. En otras palabras es la razón de ser de la organización.

Para definir esto es importante conocer la realidad socioeconómica local: política, económica, cultural, social y tecnológica. Con ello puedes responder preguntas orientadoras:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Que buscamos?
- ¿Porque lo hacemos?
- ¿Para quienes trabajamos?

EJEMPLO 2: MISIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS PACHAMAMA

Somos una asociación de productores agropecuarios dedicados a la producción de leche, carnes y semovientes, para la alimentación y manutención de nuestro pueblo, buscando el desarrollo sostenible, científico y tecnológico para incorporarlos a las actividades.

EJERCICIO 2

Ahora que has visto como se hace crea la visión de tu organización



Ahora bien para el fortalecimiento de nuestras empresas asociativas rurales podemos buscar y acceder a:



- a) **Asesoría y capacitación:** Según él los progresos organizacionales alcanzados y las necesidades planteadas por los asociados
- b) **División de roles:** Según las necesidades planteadas en los proceso productivos
- c) **Reforzamiento:** Adaptar esquemas y materiales para el nivel educativo de los/as participantes.

Finalmente la empresa asociativa rural debe promover que sus asociados tengan claro los beneficios y ventajas de ser socio.



Recuerda:

Los beneficios y ventajas que tengan los asociados renovarán permanentemente el compromiso colectivo. Para ello anotaremos algunas, tú puedes agregarlas en esta matriz:

VENTAJAS Y BENEFICIOS DE SER ASOCIACIÓN	
VENTAJAS (FRENTE A OTROS)	BENEFICIOS (PERSONALES O FAMILIARES)
Leyes N° 27360 y N° 27460 que establece el pago de impuesto a la renta de 15 y pago de ESSALUD del 4%.	Disponer de conocimientos de asociados para mejorar la producción
Acceso a financiamiento y asistencia técnica del Programa Sierra Sur II, Agrobanco e IMA del Gobierno regional	



TEMA 3: La Asociación funcionando como empresa

La asociación se caracteriza por mostrar una relación más horizontal entre los involucrados; mientras que la empresa es más jerárquica. Es precisamente en esta relación horizontal donde los socios pueden lograr cohesionarse como grupo o debilitarse por tanto el papel del líder es fundamental, este debe ser inclusivo y promover el compromiso e involucramiento de los asociados con su organización.

Las empresas son unidades con una visión clara de sus oportunidades y fortalezas sin dejar de lado sus amenazas y debilidades. Por ello es que debemos promover la construcción del análisis interno y externo de la organización, que es llamado FODA.



A modos de ejemplo:

Identificaremos el FODA de una Asociación de productores de palto, para ello responderemos unas preguntas **¿qué fortalezas tiene? y como contraparte ¿cuáles son sus debilidades? Luego** identificando sus oportunidades y amenazas:

EJEMPLO 3

IDENTIFICA FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ASOCIACIÓN	IDENTIFICA LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA ASOCIACIÓN
Fortalezas (positivo: Lo que debemos reforzar)	Oportunidades (Positivo: Es lo que se debe aprovechar)
La asociación esta formalizada	Financiamiento de Sierra Sur, Agrobanco, Cajas y cooperativas.
La asociación tiene experiencia en producción y comercialización de paltos de la variedad fuerte.	Acceso a capacitación y asistencia técnica de instituciones públicas presentes en la comunidad
La asociación cuenta con convenios de cooperación y asistencia técnica con 3 instituciones públicas y 1 privada.	Acceso a insumos para la producción por parte de una institución pública.
La asociación tiene un buen historial crediticio en las instituciones crediticias locales.	
Debilidades (negativo: Lo que debemos eliminar)	Amenazas (negativo: Lo que debemos evitar)
Los directivos recientemente elegidos no carecen de experiencia en comercialización	Finalización de la intervención de instituciones en la localidad
No se cuenta con medios de transporte de productos para los mercados.	Reducción de recursos económicos para apoyo de actividades agropecuarias por parte del gobierno.
	Competencia desleal y plagas y enfermedades

EJERCICIO 1

Ahora bien, desarrolla el FODA de tu asociación productiva.



Paso 1: Para analiza el entorno de tu asociación e identifica tus oportunidades y amenazas.



Paso 2: Ahora piensa en el aspecto interno de tu asociación y responde estas preguntas ¿qué fortalezas tiene? y como contraparte ¿cuáles son sus debilidades?

IDENTIFICA FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ASOCIACIÓN	IDENTIFICA LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA ASOCIACIÓN
Fortalezas (positivo: Lo que debemos reforzar)	Oportunidades (Positivo: Es lo que se debe aprovechar)
Debilidades (negativo: Lo que debemos eliminar)	Amenazas (negativo: Lo que debemos evitar)

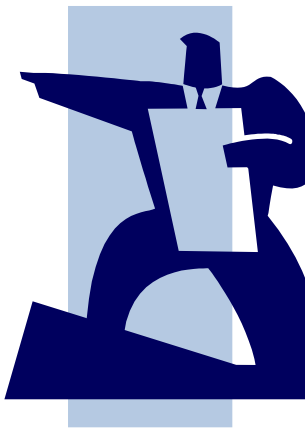
Recuerda:

La importancia del FODA es que te permite evaluar las acciones que debes tomar para aprovechar tus oportunidades considerando tus fortalezas y debilidades y para eliminar las debilidades de la organización y, evitar las amenazas



TEMA 4: Capacidades de liderazgo

El líder es la persona que tiene la capacidad de influir entre las demás personas por tanto liderazgo es la capacidad de lograr el apoyo y la cooperación de un grupo para lograr un objetivo. En la empresa esto requiere:



- La habilidad de establecer la dirección en una organización, es decir planificar
- La capacidad de establecer los procesos y los recursos necesarios para cumplir el trabajo establecido, es decir organizar.
- Influir en actitudes, comportamientos y valores el propósito de lograr el trabajo previsto, es decir direccionar.
- Asegurar que la organización cumpla con la dirección y las operaciones previstas es decir controla

En suma el líder planifica, organiza, dirige y controla sus equipos de trabajo y recursos para la obtención de resultados de manera oportuna. Es decir el líder debe brindar facilidades a sus colaboradores para que sepan lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo, así como, brindar retroalimentación efectiva para ayudar de esta manera al aprendizaje de nuevos procedimientos.



Recuerda:

Un líder da el ejemplo mostrando cumplimiento, ética y compromiso.



Recomendaciones para ser un líder:

- ■ ■ Trate con respeto a sus asociados
- ■ ■ Sea entusiasta para animar a su compañeros en el trabajo a desarrollar
- ■ ■ Exprese su aprecio por el trabajo que desarrollan sus compañeros. Recuerde un crítico duro aleja a las personas y las desmotiva
- ■ ■ Recompense el trabajo de su socios
- ■ ■ Brinde instrucciones claras sobre los objetivos y metas a lograr y sea flexible en la formas de proceder de sus socios, ellos tiene experiencia y conocimientos que pueden usar para hacer lo cumplir los objetivos y metas.
- ■ ■ Ayude tanto como le sea posible: de consejos orientación y busque que cooperen entre ellos



Recuerda:

Un líder tiene la habilidad de lograr la cooperación voluntaria de su equipo. Anime y anímese.

TEMA 5: Trabajo en equipo



Un equipo de trabajo es el grupo de personas que establece se identifican como miembros de una organización y comparten algunos conocimientos y habilidades que se complementan para desarrollar una tarea conjunta.

La capacidad para integrarse a la asociación asumiendo e involucrándose en el logro de los objetivos, compromisos es vital. Así mismo la habilidad social para relacionarse bien con los demás miembros de su asociación para lograr su cooperación para el logro de los objetivos organizacionales es vital. Debemos usar la empatía y el respeto por el otro.



Finalmente te sugerimos unas pautas para trabajar en equipo:

- Respeto por los valores y tiempo del otro.
- Consideración a las necesidades y limitaciones del otro.
- Tolerancia por las faltas de otros.
- Comunicación franca y amable.



EJEMPLO 4

Planifiquemos la producción para responder un pedido de producción de ganado a un cliente.

Respondiendo las siguientes preguntas:

¿Cuánto ganado podemos engordar en una campaña de 3 meses? es decir ¿cuánta es la demanda que podemos atender? Asumamos que tenemos 15 vacunos. Serán proporcionados por 10 asociados.

¿Cuál es la calidad de animales que podemos entregar? Es decir ¿cuánto peso podrían ganar? Los animales tienen entre 180 y 200 kilos. El peso a ganar sería de 30 kilos mensuales en total 90 kilos por animal.

¿Que necesitamos para lograr esa meta de engorde? Alimentos balanceados compuestos de avena vicia y rige grass verde de densidad alta (1.20 cm. de alto) en 3 hectáreas para los 15 animales. Serán proporcionados por 3 miembros de la asociación, cada uno con una hectárea y de manera secuencial. Además vitaminas que serán adquiridas por el responsable de administración de la asociación cada 15 días. El dinero será obtenido de los fondos de la asociación. Pero **¿solo necesitamos alimentos?** No, debemos asegurar la sanidad del ganado mediante dosificaciones que los protejan de enfermedades y parásitos, esto será efectuado por el responsable de producción y con la ayuda del propietario del animal, la compra de vacunas y desparasitadores será realizado por el responsable de administración con los fondos de la asociación y en coordinación con el responsable de producción. Ahora bien **¿tenemos la gente capacitada para balancear la comida y efectuar las dosificaciones?** Sí, pero podemos pedir asistencia técnica a las instituciones presentes en la localidad para ello debemos hacer las coordinaciones de manera oportuna. Esto está a cargo del Secretario de la asociación. Y en cuanto a equipo **¿qué equipos necesitamos?** Se necesita balanza para pesado del animal, cobertizos, segadoras, lazos, equipo de vacunación y otros. Estos bienes los posee la asociación.

¿Cómo se controla o verificara los avances del engorde? Se realizará pesaje mensual a los animales en la balanza que posee la asociación, el responsable será el propietario del animal y el responsable de producción de la asociación.

¿En qué condiciones se entregara los animales? Los animales se entregan bañados y desparasitados. Serán entregados por el propietario y el responsable de ventas quien efectuara el contrato de compra venta. Así mismo el responsable de administración efectuará las coordinaciones con el Juez de Paz para formalizar la venta y recibir el efectivo. Esto se efectuará en la misma comunidad.

En resumen podemos usar una matriz para organizar nuestra información. Respondiendo las preguntas:

¿Cuánto es la demanda que podemos atender?	¿Cuál es la calidad que podemos ofrecer?	¿Qué necesitamos para ello?	¿Quién proporciona el factor de producción? (responsables)	¿Cómo se controla los avances de engorde logrados?	¿Qué condiciones de entregarán los animales?
15 animales engordados de 270 a 300 kilos.	15 toros Brown swiss engordados de 270 a 300 kilos. Para ello tenemos animales de 1802 a 200 kilos. Estos engordaran 30 kilos mensuales. En total 90 kilos.	Insumos: Alimento: avena vicia y ray grass verde de alta densidad (1.20 cm.) Vitaminas Vacunas contra enfermedades y parásitos	3 asociados a razón de una hectárea de avena vicia y ray grass verde de alta densidad (1.20 cm.) de manera secuencial.	Mensualmente se pesa los animales en la balanza para ver el cumplimiento mensual de la meta. En caso de ser menor el peso ganado se estabulara el ganado en los establos de la asociación.	15 toros de 270 a 300 kilos. Entregados en la misma localidad bañados y sin parasitados.
		Equipo y herramientas: - Balanza - Cobertizos - Segadores - Lazos - Equipo de vacunación - Otros			
		Recurso humano - Responsable de ventas - Responsable de producción - Responsable de administración - Secretario de asociación - Propietarios de ganado - Proveedores de alimentos			
¿Quiénes son los responsables?					
Responsable de ventas	Propietarios de ganado	Responsable de producción Responsable de administración Propietarios de ganado	Proveedores de alimentos	Responsable de producción Propietarios de ganado	Responsable de ventas Responsable de administración Propietarios de ganado
¿De dónde obtendremos los fondos para adquirir insumos y otros?					
Recurso de asociación	Inversión de propietario	Recurso de asociación	Recurso de asociación	Recurso de asociación Inversión de propietario	Recurso de asociación

Estimado asociado:

Observa que para lograr la meta de engorde se requiere trabajo en equipo, conocimiento de los procesos productivos, inversión para compra de insumos y demás. También un liderazgo que asegure que se efectúen todas las actividades y tareas previstas.

Solo unidos lograrán las metas de venta y producción



EJERCICIO 4:

Ahora desarrollo el plan de producción del producto de tu asociación, para ello te facilitamos la matriz que usamos, recuerda que la clave es responde las preguntas que se te plantean (adecúala en caso necesario)

¿Cuánto es la demanda que podemos atender?	¿Cuál es la calidad que podemos ofrecer?	¿Qué necesitamos para ello?	¿Quién proporciona el factor de producción? (responsables)	¿Cómo se controla los avances de engorde logrados?	¿Qué condiciones de entregarán los animales?
		Insumos:			
		Equipo y herramientas			
		Recurso Humanos			
¿Quiénes son los responsables?					
¿De dónde obtendremos los fondos para adquirir insumos y otros?					



Definiciones técnicas



- **Visión:** Es el conjunto de los sueños de una organización que impulsan y guía para todas sus actividades
- **Misión:** Es la razón de ser de la empresa
- **Capacidad de liderazgo:** Es la cualidad de la persona de influir en otros dirigiéndolos a objetivos y metas concretas aplicando la secuencia de planificar, organizar, dirigir y controlar.
- **Trabajo en equipo:** Grupo de personas que tienen la finalidad de desarrollar una tarea de manera conjunta complementando sus conocimientos y habilidades.



Conclusiones y recomendaciones



- La visión y misión deben constituirse en los ejes de cohesión de la empresa asociativa rural.
- El FODA es una herramienta útil para realizar un análisis interno y externo de la empresa.
- La identificación de beneficios y ventajas de la condición de asociado de manera objetiva fortalece al grupo.
- El liderazgo supone planificar, organizar, dirigir y controlar el cumplimiento de los objetivos de la organización
- La capacidad de trabajar en equipo entre los asociados debe ser impulsada por los líderes.

Recomendamos:

Desarrollas acciones de fortalecimiento organizacional de manera permanente al interior de las asociaciones en especial si están recientemente creadas



BIBLIOGRAFIA

- Báez Lacayo, Linda (2010) “Guía para el desarrollo y fortalecimiento de organizaciones empresariales rurales”, Ruta, Chile, junio del 2010.
- Castillo, Miguel (2011) “Utilice el flujo de caja” Lima, Perú 21 entrevista de Gabriel Gonzales.
- Lira, Paul (2010) “Cómo construir el flujo de caja de un proyecto” Lima, Diario Gestión, En: de Regreso a lo básico,
- Matute, Genaro, Albújar, Haydee y otros (2008) “Sistema nacional de capacitación para la MYPE peruana” Lima, Universidad ESAN, 2008. – 130 p
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y Fondo para el logro de los ODM (2010) “Manual para jóvenes emprendedores inician su negocio”, Lima, OIT
- Ministerio de Producción (2012) “Manual ¿Cómo elaborar mi Plan de Negocio? - NIE” Lima
- Miranda Castillo, Robert (20005) “Competencias claves para la gestión empresarial de las MYPES” Lima, Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM Vol. 8, N° 16 diciembre.



ÍNDICE GENERAL

Presentación.....	3
-------------------	---

CAPÍTULO 1: GESTIÓN EMPRESARIAL

Índice	6
Introducción.....	7
Importancia	8
Justificación	8
Objetivo del curso.....	9
TEMA 1: La Empresa.....	10
TEMA 2: No hay empresa sin clientes	11
TEMA 3: ¿Cómo funciona una empresa?	12
TEMA 4: ¿Qué significa ser empresario?	13
TEMA 5: Características del empresario.....	14
TEMA 6: Áreas funcionales de una empresa	17
Área de producción.....	18
Área de ventas	19
Área administrativa.....	20
TEMA 7: Funciones de las áreas funcionales	22
Ejemplo1.....	22
Ejercicio 1.....	24
TEMA 8: Responsabilidad funcional.....	25
Definiciones técnicas.....	26
Conclusión y recomendación.....	27

CAPÍTULO 2 CONTABILIDAD BÁSICA

Índice	30
Introducción.....	31

Importancia del tema	32
Justificación.....	33
Objetivo del curso.....	33
TEMA 1: Sistema simple de cuentas.....	34
TEMA 2: Registro de ingreso y egresos.....	35
Ejemplo 1.....	35
Ejercicio 1.....	35
Ejemplo 2.....	37
Ejercicio 2.....	37
Ejemplo 3.....	39
Ejercicio 3.....	41
TEMA 3: Estado de perdidas y ganancias.....	42
TEMA 4: Balance General	44
TEMA 5: Inventario.....	46
Ejemplo 4.....	46
Ejercicio 4.....	47
TEMA 6: Manejo de cuenta corriente bancaria.....	48
TEMA 7: Aspectos tributarios.....	49
Definiciones técnicas.....	50
Conclusión y recomendación.....	51

CAPÍTULO 3: COSTOS DE PRODUCCIÓN

Índice	54
Introducción.....	55
Importancia.....	56
Justificación.....	56
Objetivo del Capítulo	57
TEMA 1: Los Costos de producción y su importancia	58
TEMA 2: Costos de instalación de producto.....	60
Ejemplo 1.....	60
Ejemplo 2.....	63
Ejercicio 1.....	67
TEMA 3: Costos de manejo de producto	70
Ejemplo 3.....	70
Ejemplo 4.....	72
Ejercicio 2.....	73

TEMA 4: Sistema de costos	76
TEMA 5: Determinación del punto de equilibrio.....	77
Comportamiento de los costos ante aumentos en el nivel de producción y ventas	79
Alternativas de reducción de costos	80
Definiciones técnicas.....	81
Conclusiones y recomendaciones	82

CAPÍTULO 4: MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

Índice	84
Introducción.....	85
Importancia.....	86
Objetivo	87
TEMA 1: Los clientes y consumidores	88
Perfil del cliente.....	88
Competidores.....	89
TEMA 2: Factores determinantes en el mercadeo.....	90
TEMA 3: Plan de mercadeo	91
Ejemplo 1.....	91
Ejercicio 1.....	97
Ejercicio 2.....	99
TEMA 4: La venta y el precio	100
El margen de ganancia.....	100
La investigación de mercado	100
TEMA 5: Plan de Ventas.....	101
Ejemplo 2.....	101
Ejercicio 3.....	103
TEMA 6: Gastos de Ventas	104
Ejemplo 3.....	104
Ejercicio 4.....	105
Definiciones técnicas.....	106
Conclusión y recomendación.....	107

CAPÍTULO 5: GESTIÓN DE CALIDAD

Índice	110
Introducción.....	111
Importancia.....	112

Justificación.....	112
Objetivos.....	113
TEMA 1: El producto y/o servicio	114
Ejemplo 1.....	117
Ejercicio 1.....	118
TEMA 2: Sistema de producción	121
TEMA 3: Producción orgánica.....	122
TEMA 4: Identificación de puntos críticos de control.	123
TEMA 5: Norma Técnica Peruana, como referencia para nuestro control.	125
Definiciones técnicas.....	128
Conclusión y recomendación.....	129

CAPÍTULO 6: ASOCIATIVIDAD

Índice	132
Introducción.....	133
Importancia del tema	134
Justificación.....	134
Objetivo del curso.....	135
TEMA 1: Importancia de asociatividad	136
TEMA 2: Mecanismos a implementar para fortalecer las organizaciones.....	137
Ejemplo 1.....	138
Ejercicio 1.....	138
Ejemplo 2.....	139
Ejercicio 2.....	139
TEMA 3: La Asociación funcionando como empresa	121
Ejemplo 3.....	142
Ejercicio 3.....	142
TEMA 4: Capacidades de Liderazgo.....	144
TEMA 5: Trabajo en equipo.....	146
Ejemplo 4.....	147
Ejercicios 4.	149
Definiciones técnicas.....	150
Conclusión y recomendación.....	151
 Bibliografía.....	 153
Índice general	155

“La mano de los diligentes es la que gobernará, pero la mano floja llegará a usarse para trabajo forzado” (Prov. 10:4)

