



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera
Licenciatura en Administración

FACTORES QUE IMPACTAN
EN LA EVOLUCIÓN
DE LOS MICROEMPRESARIOS:
EL EFECTO DE LA INFLACIÓN Y OTROS
ASPECTOS ORGANIZACIONALES.

ANÁLISIS DE UN CASO REGIONAL

Trabajo de Investigación

POR

Imelda Carolina Martínez

DIRECTORA:

Prof. María del Carmen Abraham

M e n d o z a - 2 0 1 5

Índice

INTRODUCCIÓN	1
<hr/>	
CAPÍTULO I	
MICROEMPRESARIOS: EL EJEMPLO DE UNA EMPRESA REGIONAL	6
<hr/>	
1. ¿QUÉ SON LOS MICROEMPRESARIOS? (ME)	6
1.1. Tipos	6
1.2. Ley de fomento para la micro, pequeña y mediana empresa	6
1.3. La experiencia de los (ME) en el sector informal	7
1.4. Evolución de las microempresas	8
1.5. Historia del producto	9
1.6. Organización - estructura	13
1.6.1. Proceso de elaboración del producto	14
1.6.2. Descripción del modelo de negocio	14
1.6.3. Proyección del negocio	15
1.6.4. Inversión inicial – flujo de fondos	15
CAPÍTULO II	
PROBLEMÁTICAS EN EL MARCO HISTÓRICO DE UN ME REGIONAL	18
<hr/>	
1. CAUSALES DE FRACASO EN LOS ME ARGENTINOS	18
2. PROBLEMAS QUE ENFRENTA UN ME REGIONAL	19
2.1. ¿Qué es la Inflación?	19
2.2. Los motivos de la inflación	20
2.2.1. Inflación de la demanda	20
2.2.2. La inflación de los costos	21
2.2.3. Otras teorías explicativas	22
2.2.4. Efecto de la inflación en el crecimiento del ME	23
2.2.5. Principales problemas en las PyMEs	23
2.2.6. Elasticidad de la demanda	24
2.2.7. Un poco de historia argentina	26
2.2.8. Intermediarios	28
2.2.9. Sistema comercial	29
2.2.10. Descripción de las etapas	29
2.2.11. Formación de precio Según la BCR	30
2.2.12. Monopolización de los mercados	31
3. LAS DIFICULTADES EN LA EVOLUCIÓN DEL ME REGIONAL "CHURRICO"	34
4. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DEL ME REGIÓN	37
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LA EVOLUCIÓN DEL ME BAJO ESTUDIO	38
5.1. Rivalidad entre competidores	39
5.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores	39
5.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos	40
5.4. Poder de negociación de los proveedores	41
5.5. Poder de negociación de los consumidores	42
CAPÍTULO III	
PROPUESTAS PARA UN MICROEMPRESARIO REGIONAL SUSTENTABLE	43
<hr/>	
1. MODELOS DE DESARROLLO PARA UN ME SUSTENTABLE	43

1.1. Modelo	43
1.2. Cinco realidades del emprendedor	43
1.3. Dimensiones de la personalidad emprendedora	44
1.3.1. El soñador	44
1.3.2. El pensador	45
1.3.3. El cuentacuentos	45
1.3.4. El líder	45
1.4. Pirámide dorada	47
1.4.1. Identificar nuestras destrezas actuales	47
1.4.2. Hacer una lista completa	47
1.4.3. Identificar nuestra área de comercio	47
1.4.4. Identificar nuestra área de comercio	47
1.4.5. Escoger la categoría de clientes más atractiva	48
1.4.6. Aprender lo máximo sobre la categoría de clientes	48
1.4.7. Diseñar un sistema de satisfacción del cliente	48
1.4.8. Diseñar un sistema para convertir a los clientes potenciales en clientes reales	48
1.4.9. Desarrollar un sistema para hacernos conocer	48
1.4.10. Probar la efectividad de los 3 sistemas	49
1.4.11. Documentar el negocio	49
1.4.12. Crear un contrato de asociación	49
1.4.13. Reclutar y entrenar al primer socio	49
1.4.14. Crear un sistema gerencial	49
1.4.15. Lanzar el producto al mercado y medir su aceptación	50
1.4.16. Reproducir el negocio	50
2. PROPUESTAS DE MEJORA	50
2.1. Inflación	50
2.1.1. Área de producción	51
2.1.2. Análisis del producto y elección de alternativa	52
2.2. La intermediación	53
2.3. La monopolización de los mercados	54
CONCLUSIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	59
ANEXO I	
PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PRODUCTO	60
ANEXO II	
PRIMERA ENTREVISTA EN APYME	61
ANEXO III	
SEGUNDA ENTREVISTA EN APYME	63
ANEXO IV	
PRIMERA ENTREVISTA EN CHURRICO	65

Introducción

Vivimos en un mercado cambiante lleno de ansiedad, especulaciones y variaciones económicas. A pesar de ello, Argentina cuenta con la suficiente capacidad para resurgir y superarse.

A su vez, este país ha vivido períodos de crisis, recesión, depresión, auge y recuperación constantes. Esto ha demostrado, a través del tiempo, que ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento. Se ha hablado de momentos de crisis, pero esto se debe tomar como oportunidades para utilizar la parte creativa, ser optimistas, arriesgar, dejar de ser corto-placistas para crecer. Estos son desafíos que se deben enfrentar inevitablemente.

”Los ciclos de crecimiento en Argentina vienen acompañados casi siempre de procesos inflacionarios, aunque la inflación tiene que ser entendida en el marco de la problemática de nuestro país particularmente sensible al tema: sus consecuencias negativas han castigado principalmente a los sectores populares y medios, con una disminución del consumo y de los salarios reales, procesos agravados en las hiperinflaciones de la década de 1980 y principios de la de 1990. Pero estos mismos sectores sufrieron aún más con políticas deflacionarias que afectaron gravemente al empleo y el aparato productivo”. (Rapoport, 2012)

Argentina tiene una buena dotación de empresas, el 75% de las PyMEs son familiares (Fernández A., 2013). Las mismas han nacido e ido creciendo con ideas de microemprendedores. Entre éstas se ha observado que las empresas familiares cuentan con una vitalidad y pujanza envidiables. Por ello pueden convertirse en impulsoras del crecimiento y el bienestar de las comunidades a las que pertenecen. Lo que las distingue es su desarrollo evolutivo en su naturaleza, su historia y el ser portadoras de valores humanos. En ello son muy distintas de las grandes corporaciones.

Enfoque de la investigación

En la presente investigación se desarrolla el caso particular de una empresa regional. Se la estudia principalmente en los períodos iniciales como un microemprendimiento y su evolución. Se describe su historia, sus problemáticas y crecimiento hasta la actualidad, cómo ha logrado convertirse en una PyME mediana.

En la investigación se muestra el efecto negativo que produce la inflación en el crecimiento del microemprendimiento (ME). Se describe la problemática focalizando primordialmente en la inflación, como así también otros modos de aumentos de precios en la materia prima, tales como la monopolización del mercado y el elevado número de intermediarios en las negociaciones de compra.

Desde sus inicios el ME regional comienza superando problemas; éste logra progresar hasta el año 1986 presentando un crecimiento importante. Seguidamente aparece un periodo económico fluctuante a partir de la caída del plan austral. El negocio sufre un periodo de estancamiento de 12 años debido a la inflación e hiperinflación producida en ese tiempo.

Como consecuencia de los efectos adversos de la inflación elevada el ME sufre un decrecimiento desde el año 1998 hasta el año 2003.

Desde ese momento el negocio regional resurge, iniciándose como ME_y presentando crecimiento sostenido hasta la actualidad, y donde logra superar diferentes obstáculos hasta convertirse en la actual PyME mediana.

Más adelante también desarrollaremos el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1997) aplicado al negocio, como un análisis de los factores que tuvieron mayor relevancia en el contexto del microemprendimiento bajo estudio.

Finalmente la investigación termina explicando la manera en que se debería llevar un negocio según el modelo de desarrollo de Gerver (2008) para un ME sustentable. Según el autor, la gente común puede crear compañías; afirma que existe un emprendedor dentro de cada persona, sólo es cuestión de despertarlo y atreverse a cambiar, trabajando arduamente en ello.

Es importante aclarar que tanto la inflación como otros factores impactan de manera negativa en los procesos productivos que hacen alcanzar un producto final y son altamente incontrolables. Por ello se pretende brindar propuestas de mejora con el objetivo de suavizar el impacto de los efectos negativos de la inflación en los procesos productivos.

El ME regional se presenta en la investigación como un ejemplo de modelo de negocio a seguir, ya que ha logrado superar diferentes barreras alcanzando el estado actual de empresa mediana, lo cual evidencia la realidad de la actual PyME.

Antecedentes

Las microemprendimientos en la Argentina se han originado desde fines del siglo XIX y principios del XX. Se dice que los inmigrantes, mayormente europeos, llegaron atraídos por diferentes propuestas de crecimiento y se fueron instalando en nuestro país. Comenzaron emprendiendo actividades agrícolas, artesanales y comerciales. A través de los años sus emprendimientos fueron creciendo de a poco. En ese entonces comenzaron adoptando herramientas muy rudimentarias y tradicionales hasta alcanzar la última tecnología.

Después de la crisis económica del país en los años 30, se produjeron altibajos con pronunciadas tasas de desocupación. Esto dio origen a la necesidad de generar autoempleo a través de estas actividades. Desde entonces nace la figura del emprendedor originando microemprendimientos.

En los últimos tiempos se ha dado una mayor tasa de desempleo debida al aumento de la población económicamente activa, la influencia de la globalización, la acelerada evolución

tecnológica, factores estos que han aportado a la disminución de puestos de trabajo, como así también las políticas restrictivas y la prolongación de la edad para que los trabajadores obtengan su jubilación.

En los últimos períodos de marcada inflación e hiperinflación en nuestro país se ha observado un marcado surgimiento de microemprendimientos, cuyo objetivo principal es la generación del autoempleo.

Tema

El tema de investigación "Factores que impactan en la evolución de los ME: El Efecto de la inflación y otros aspectos organizacionales", se focalizará particularmente en el análisis de un caso regional, la empresa "Churrico".

Problema

Una de las causas que afectan de manera relevante a las microempresas son los abruptos aumentos del precio en la materia prima con la que se elaboran los productos. Resulta difícil armar precios con estos aumentos, que generalmente terminan trasladándose al precio final. Se perjudican así otras variables, tales como el volumen de ventas, la rentabilidad y la participación en mercado.

Justificación

Se justifica investigar el tema al ser uno de los principales problemas por los cuales los microemprendimientos (ME) en la Argentina fracasan.

Según un estudio realizado por el Monitor Global de Emprendedores (GEM), que mide la tasa emprendedora, en la Argentina los datos reflejan la consolidación de una fuerte cultura emprendedora. Pero al mismo tiempo el crecimiento se ve truncado por un contexto difícil de gestionar, y los emprendimientos suelen tener corta vida y han disminuido las expectativas de creación de empleo.

La tasa de actividad emprendedora en Argentina es de 15,1%, en el último estudio realizado.

Los puestos de trabajo que se estarían generando se representan a través de las siguientes cantidades con sus correspondientes porcentajes: (GEM, 2013)

- 0 a 5 un 10,6%
- 5 a 19 un 2,7%
- 20 o más un 1,8

Motivos

El motivo por cual se ha decidido estudiar el tema tiene que ver con la historia económica inflacionaria que ha tenido la Argentina. Resulta interesante ver cómo los ME hacen grandes sacrificios para adaptarse constantemente al contexto, y así logran crecer al superar diferentes obstáculos.

El disparador fundamental del problema tiene que ver directamente con una entrevista hecha a un integrante gremialista de APyME (Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios), el cual gentilmente atendió nuestras inquietudes. Tuvimos una larga charla en la que pudimos comprender la relación existente entre la actividad emprendedora el crecimiento económico: aquella es compleja, y ambos elementos se combinan formando un "círculo virtuoso".

La actividad emprendedora principalmente contribuye al crecimiento económico y la riqueza de las naciones contribuye a la aparición de nuevos emprendimientos. Esto nos resultó realmente interesante, y por ello decidimos investigar un ME, particularmente Churrico, porque lo encontramos muy interesante su evolución, desde el inicio con su mono producto y su trayectoria, al haber superado la etapa hiperinflacionaria. Esto verdaderamente nos produjo mucha curiosidad acerca del tema. Más aún en el presente, cuando nuevamente se habla de proceso inflacionario.

El ME actualmente está transitando su tercera generación, la cual, se afirma, es la más difícil de las etapas. Esto terminó de convencernos al momento de la decisión por el tema. Por ello, la investigación está orientada hacia esta perspectiva.

Es importante aclarar que al comienzo del trabajo de investigación se pretendía analizar el impacto de la inflación en la evolución de los ME, pero a medida que profundizamos en el estudio, percibimos que habían factores adicionales además de la inflación, lo cual nos llevó a ampliar el alcance del trabajo.

Avances y objetivos

Se analizará el ME bajo estudio en sus diversos períodos, hasta antes de que lograra convertirse en empresa mediana. La pujante actualidad de la empresa es evidencia de que logró superarse y crecer.

Se plantean la función inflacionaria sobre los ME, cómo es capaz el negocio de minimizar sus efectos y superar aquellos períodos, analizando también los procesos que se ven afectados directamente en la microempresa.

Como objetivo general planteamos analizar el modo en que los ME pueden enfrentar eficientemente períodos críticos de inflación.

Los objetivos particulares son:

- Estudiar los principales procesos que se ven afectados con la variable inflacionaria.
- Demostrar que se puede minimizar efectos negativos de variables del contexto externo con acciones internas en los procesos de la microempresa.

Hipótesis

Si se enfrentan de manera coherente y estable los problemas de inflación, costo y aumento de la materia prima principal con la que se trabaja (harina) y los problemas laborales que implica una

microempresa, los ME pueden superar etapas de elevada inflación y convertirse en empresas medianas.

Bloques temáticos

Los bloques temáticos con los que pretendemos desarrollar la investigación son los siguientes:

En el primer capítulo describiremos de forma general algunos conceptos relacionados con microemprendimientos, su marco regulatorio, cómo ha ido evolucionando la figura de la microempresa hasta consolidarse como empresa mediana. La historia del producto y la empresa bajo estudio, su estructura. Además un modelo de negocio actualizado con sus correspondientes flujos de fondos para determinar la rentabilidad del modelo de negocio.

En el segundo capítulo desarrollaremos la problemática de fracaso que los ME transitan, según dos visiones. Se enfoca principalmente en el efecto de la inflación, sus motivos teóricos, el efecto en el crecimiento de los ME, además de otras maneras de aumentar el precio, entre ellas la intermediación y la monopolización de los mercados.

Se describirán cómo se presentaron los obstáculos en su trayectoria, cómo los fue superando y la evolución que presentó el negocio hasta la actualidad.

Se desarrollará el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1997), con el objetivo de analizar los factores que tienen mayor impacto en la evolución del ME, por el cual se transitó particularmente y superó con gran esfuerzo.

En el tercer capítulo se describirán modelos de desarrollo y crecimiento para un ME sustentable. Las dimensiones de la personalidad emprendedora y la pirámide dorada. Además se incluirán las propuestas de mejoras según la problemática de inflación, intermediación y monopolización de los mercados planteada en el capítulo dos.

Conclusiones: se finalizará describiendo las conclusiones finales del presente trabajo de investigación.

Metodología

Para realizar esta investigación de la evolución de crecimiento de una empresa regional, un caso puntual que demuestra con su trayectoria en la transformación actual de empresa mediana, la fuente principal de la información es cualitativa: conversaciones informales, notas periodísticas, entrevistas a los dueños de Churrico y observación de casos.

Se ha complementado la investigación con búsqueda bibliográfica (fuentes académicas, libros, revistas, periódicos, etc.) y documental (actas de congresos, leyes, normas, etc.).

CAPÍTULO I

MICROEMPRESIMIENTOS: EL EJEMPLO DE UNA EMPRESA REGIONAL

1. ¿QUÉ SON LOS MICROEMPRESIMIENTOS? (ME)

“Es el proceso de crear algo nuevo con valor, mediante la dedicación del esfuerzo y tiempo necesarios, asumiendo el acompañamiento de riesgos financieros, psíquicos y sociales, y recibiendo la recompensa resultante de satisfacción e independencia de tipo monetaria y personal”. (Ardila, Herrera, y Medina, 2010)

Las microempresas, negocios de tamaño pequeño que tienen por objetivo generar ingresos, son de propiedad y administración de los mismos emprendedores, que trabajan en la misma y generalmente no tienen empleados, se trata de emprendimientos individuales o familiares que requieren baja inversión; su forma jurídica se encuentra generalmente dentro de la economía informal.

1.1. Tipos

- De supervivencia: no poseen capital operativo; ejemplo: Vendedores ambulantes.
- De expansión: generan excedentes que permiten mantener la producción pero no otorgan crecimiento.
- De transformación: generan excedentes, éstos les permiten acumular capital, generalmente sucede en pequeñas empresas; este es el caso del emprendimiento regional bajo estudio.

1.2. Ley de fomento para la micro, pequeña y mediana empresa

Las PyMEs se regulan bajo la Ley 25.300, sobre la cual establece su marco regulatorio. La ley fue sancionada en el año 2000 con el objeto de fortalecer la competitividad en estos entes que desarrollan actividades productivas en el país y que constituyen la mayoría de las empresas argentinas. Éstas presentan actualizaciones, que se muestran en las tablas más adelante, a través de sus correspondientes resoluciones.

Se presentan dos criterios de clasificación importantes para las PyMEs en Argentina: el de SePyME, según la resolución 357/15 para el acceso a los programas públicos de promoción de la

institución; y el de la Comisión Nacional de Valores (CNV) para acceder al mercado de capitales mediante la emisión de acciones y/o valores negociables representativos de deuda. (Ieralpyme.org, 2015)

Tabla 1
Clasificación según SePyME, última actualización en julio del 2015.
La misma adopta criterios de ventas totales anuales expresadas en pesos

Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
82.000.000	270.000.000	343.000.000	91.000.000	134.000.000

En la Resolución General 582/2010 de la Comisión Nacional de Valores (CNV) se consideran como PyMEs las empresas que registren hasta el siguiente máximo de las ventas totales anuales expresado en pesos (\$), excluido el Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto Interno que pudiera corresponder, según se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 2
Caracterización de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas,
última actualización de valores en el año 2010

Sector Tamaño	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Pequeña	8.200.000	20.600.000	28.000.000	8.600.000	9.600.000
Mediana	48.200.000	164.400.000	223.800.000	56.600.000	75.400.000

Los montos se entienden por valor de las ventas totales anuales, es decir, el valor que surge del promedio de los últimos tres años a partir del último balance inclusive o información contable equivalente. En el caso de empresas con antigüedad menor a la requerida, se considerará al promedio proporcional desde su puesta en marcha. Así, las empresas, determinan su tamaño y acceso a diferentes mercados.

Es necesario destacar la importancia del volumen de facturación anual de la PyME, esto no sólo lo determina el tamaño de la misma, ya que su crecimiento depende directamente de la facturación anual. Además, esta facturación permite el acceso a diferentes mercados que ayudan a que las mismas sigan evolucionando.

1.3. La experiencia de los (ME) en el sector informal

Los ME son actividades económicas que surgen como estrategias de supervivencia de los trabajadores y de sus familias, en las que sus miembros ponen en actividad su recurso, el trabajo, en la

producción de bienes y servicios, en general la venta en el mercado o trueque. (Arancibia, Costanzo, Goldin y Vázquez, 2008)

Desde otra perspectiva, puede decirse que, según Bertossi (2003) citado por Bellingi, G., y Sergio, A. (2005), los ME *"son empresas puesto que combinan capital, trabajo, tecnología y una específica capacidad de gestión, están sometidas a la fuerza del mercado y sujetas a los condicionamientos de productividad y competitividad propios de la estructura económica general"*.

Comúnmente los ME se pueden encontrar dentro de lo que actualmente se conoce como trabajo informal. Normalmente se incluyen en el sector diferentes criterios, pero se refiere a aquellas ocupaciones que se adoptan principalmente en la forma de autoempleo, empleo familia o asociativo y que a diferencia de los empleos formales, tienen condiciones laborales más restringidas por lo que no gozan de beneficios como seguros sociales, S.A.C., vacaciones, etc. (Abramovich y Vázquez, 2004)

1.4. Evolución de las microempresas



Los ME surgieron en la Argentina a fines del siglo XIX. Este tipo de negocio generalmente nace como una microempresa y surge con el aumento del desempleo y de la precariedad de los empleos existentes. Desde entonces su máximo impulsor ha sido la tasa de desempleo en el país. Además, esto tiene que ver entre otras razones como el aumento de la población económicamente activa, la influencia de la globalización, la evolución tecnológica, industrialización que disminuyó la cantidad de puestos de trabajo, las políticas económicas restrictivas y la prolongación de la edad para que los trabajadores obtengan su jubilación. Ante esta situación surgen los ME para producir o comercializar como esperanza de progreso.

El ME en principio es administrado y dirigido por su propio dueño o creador, es decir su emprendedor.¹ A medida que el negocio comience a crecer, al aumentar el volumen de producción se va a tener que invertir más en infraestructura, como por ejemplo contratar más personal, permisos, habilitaciones impositivas, impuestos, etc. Probablemente desee capitalizarse, por lo que necesitará pedir un préstamo al banco. Para ello tendrá que pagar intereses, es decir capital más costo. Sus rendimientos a medida que sus ventas vayan creciendo disminuirán. Por lo tanto, tendrá un aumento de sus costos, los que van a producir una reducción en su margen unitario de ganancia.

¹ Emprendedor: Es un término derivado de la palabra francesa entrepreneur, significa empresario, cuya definición es persona que toma a su cargo una empresa. “De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española, “emprendedor” significa que emprende con resolución acciones difíciles. La palabra inglesa “entrepreneur” proviene del latín “inter prendere”, una de cuyas acepciones es ‘el que se mete y hace la tarea’.

Asimismo, al incrementar su actividad, surge la necesidad de contratar empleados a los que delegarles tareas y así el dueño se puede concentrar en la administración general de negocio y la toma de decisiones.

A través de la evolución, la microempresa comienza a trascender con la necesidad de implementar mayor tecnología, formalidad en sus procesos, controles en diferentes áreas y mayor necesidad de personal especializado. Esto permite realizar la producción a gran escala, lo que hace incrementar los márgenes de ganancia totales a través del volumen de ventas.

Un negocio que crece necesita una acumulación de capital, es decir, ir ganando más capital del que gasta. Lo puede conseguir a través de apalancamiento externo como préstamos bancarios, en el mercado de valores, créditos de proveedores, etc.

Por lo tanto, las empresas, para crecer, deben tener un margen de utilidad o ganancia suficiente para financiar su crecimiento actual. Luego de varios años se habrá acentuado logrando mantener una senda de expansión sólida, denominada empresa en marcha.

1.5. Historia del producto

*Figura 1
Imagen del producto*



El churro nace en China en el siglo XVII, junto con otras pastas.

Marcopolo, un viajero veneciano fue el que se encargó de llevar este producto hasta Europa. Así el churro se establece en España, así como otras pastas lo hacen en Italia.

Los españoles fueron los encargados de difundir la elaboración artesanal del churro por diferentes países de América latina, como Chile, Brasil, Colombia, Venezuela, México y Argentina entre otros.

Con el tiempo se hacen famosos los churros con chocolate, como también su elaboración a la vista.

Desde 1938, se registra la industrialización del churro de forma artesanal, con venta por mayor y menor logrando un gran éxito. Desde entonces el producto ha logrado expandir su consumo de manera creciente hasta la actualidad.

Se ha podido observar, investigando, que el mercado del churro de forma industrial se concentra mayormente en la ciudad porteña de Buenos Aires, ciudad en la cual el churro ha sido pionero.

En otras ciudades del interior de la Argentina generalmente se elabora de manera artesanal en casos excepcionales como Mendoza, entre otras.

Trayectoria de la empresa Churrico

La idea de negocio nace cuando el actor y comediante mexicano Mario Moreno "Cantinflas", en una visita a Mendoza, le cuestiona a César Agüero la falta de una churrería en la ciudad.

César Agüero se queda con esa idea hasta el año 1968, cuando con el impulso de un amigo porteño abre el negocio.

Así, Churrico nace en la calle O'Brien al 100 en San José, Guaymallén. Sus creadores fueron César y su hijo Daniel Agüero.

Figura 2
Imagen del negocio originario



El objetivo principal del negocio fue introducir el churro en el mercado mendocino industrializándolo. Este producto en ese momento no era muy conocido y sólo se producía de manera artesanal.

Un año después recibieron la ayuda de un ingeniero, el Sr. Polletileno quien construye una máquina con la capacidad de fabricar más de 200 docenas de churros por hora. Así fue posible materializar este proyecto de negocio.

Luego de un arduo e insistente trabajo para introducir el producto en el mercado mendocino, el churro comienza a incrementar su demanda de a poco. Con el tiempo, Churrico despierta mayor empatía en el consumidor. Esto hace ampliar los objetivos del inicio.

La idea de la elaboración de churros era en un principio solamente con fines industriales, distribuyéndose al cliente a través de bares, cafés, colegios, etc.

En 1973, a pedido de la clientela, se inicia la venta directa en el mismo lugar de fabricación, por lo que Churrico abre sus puertas con la idea de que todo aquel que desee pudiese comprar el producto. Allí, además, se adiciona el chocolate caliente.

Esto permitió a muchos clientes degustar el producto de forma directa.

Además se hizo publicidad a través de un móvil mediante una radio muy conocida y se hicieron donaciones a instituciones. Todo esto ayudó a expandir el mercado del churro, que fue creciendo rápidamente. Ello permitió abrir un nuevo local.

En el año 1986 el negocio traslada su venta al público abriendo una sucursal en la ciudad capital de Mendoza, en calle Lavalle casi esquina San Juan. Como el churro es un producto estacional, se piensa de qué manera conseguir que el negocio funcione todo el año. Para ello se toma la decisión de implementar estrategias de diversificación² en la producción. Es decir, se amplía la venta de productos con la diversificación relacionada³ de nuevos productos y otros en contra estación, aunque con menos relación. La primera consiste en implementar la elaboración y venta directa de pizzas, medialunas y masitas secas. Y con la diversificación en contra estación con helados, jugos, licuados y café. Con todo esto el nuevo negocio logra una planta estable de personal productivo. Como resultado, Churrico incrementa

*Figura 3
Imagen del local comercial*



² Estrategias de Diversificación: Consiste en la acción que toma la empresa, es decir se concentra en nuevos negocios a través de la fabricación y/o comercialización de nuevos productos y/o servicios en los mercados, simultáneamente.

³ Diversificación: Relacionada se presenta al existir similitudes entre los recursos utilizados por los nuevos negocios, entre ellos, materia prima, canales de distribución, los mercados, tecnologías para la elaboración. Etc. Mientras más elementos compartan, más relacionados se encontraran.

la aceptación del producto original y su volumen en ventas en el mercado mendocino.

El slogan en esos momentos era: "Churrico, lo come el grande, lo come el chico, le gusta al pobre, le encanta al rico, el auténtico churro con el agujerito al centro para rellenar a gusto".

Desde la apertura del nuevo local, éste comenzó funcionando muy bien, pero así como entraba efectivo de similar manera se iba, debido a la gran crisis inflacionaria por la cual se estaba pasando en ese período en la Argentina. Esto produjo que el negocio acudiera a préstamos usureros⁴ para continuar con el negocio. Luego de 12 años de un intenso trabajo para mantener el negocio funcionando en la ciudad, Churrico, luego de entrar en convocatoria de acreedores, decide cerrar el local de calle Lavalle y volver al lugar originario en San José, departamento de Guaymallén.

Desde 1999 hasta 2010, Churrico regresa a la calle O'Brien y Alberdi sólo con la elaboración, venta directa y distribución del churro. Comienza nuevamente con mucho esfuerzo pero con iniciativa, experiencia y conocimiento a levantar nuevamente el negocio.

A partir del año 2011 de a poco se agregan productos de panificación como medialunas, donas, galletas y magdalenas, entre otros. En ese entonces el negocio cuenta con un salón más grande, aproximadamente con una capacidad para 44 personas. Así el churro gana mercado al fidelizar clientes, siendo líder en la elaboración del producto.

El tiempo fue transcurriendo, y Churrico ha mantenido su crecimiento hasta la actualidad. Es la tercera generación desde sus fundadores. El negocio sigue adelante bajo la dirección y el control de sus dueños, cuatro hermanos, los cuales están presentes en diferentes horarios.

El 4 de octubre de año 2013 Churrico abre su nuevo local en la esquina de O'Brien y Alberdi de San José, en Guaymallén, con una capacidad aproximada de 200 personas.

Figura 4
Imagen del negocio en la actualidad



⁴ Préstamos usureros: Consiste en el cobro de intereses excesivo en los préstamos. Es una interacción que general mente carece de formalidad legal.

En estos años Churrico ha ido incorporando una amplia variedad de productos con la idea de estar cerca de la familia mendocina todo el año.

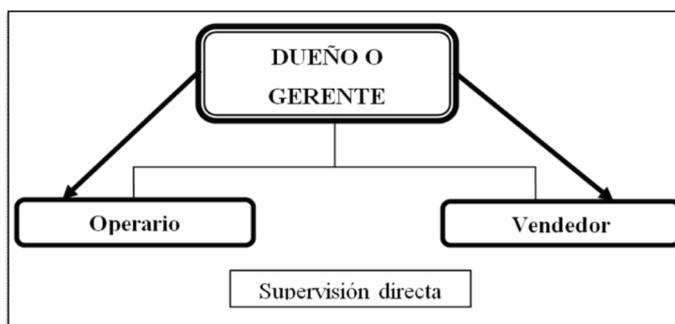
Actualmente ofrece una amplia carta de productos en las que se planea colocar a disposición del cliente diferentes horarios de consumo, desayunos, merienda, cenas y almuerzos, con el propósito de crear una fuerte presencia y aprovechar al máximo el nuevo local. Churrico ofrece amplia variedad de productos con una exclusiva elaboración del 98% de los productos que comercializa. Entre ellas se encuentran más de 30 variedades de productos, cuya materia prima fundamental es la harina, tales como productos de pastelería, hojaldre, pastafloras, magdalenas, alfajores, facturas, tortas, empanadas y variedad de pizzas lo que hace que en la actualidad se presente una elaboración de 24 hs, con tres turnos rotativos de 6 hs. cada uno para la atención al público y uno a puerta cerrada. El negocio ofrece una atención al público desde 7 am a 15 hs y de 17 hs a 1 pm.

En diciembre del 2014, luego de un arduo trabajo la empresa logra obtener la certificación internacional ISO 9001 del sistema de gestión de calidad. Es decir, finalmente se logra la formalidad en los procesos, el rendimiento, la eficiencia, el servicio al cliente y la excelencia de los productos, que son valores fundamentales para asegurar continuidad en el crecimiento. Con ello la empresa se encuentra en condiciones de implementar el sistema de franquicias para expandirse desde otra perspectiva.

1.6. Organización - estructura

El ME inició con una estructura simple, muy básica, donde el dueño logró cumplir diferentes roles: como gerente general, vendedor, churrero y operario en el núcleo operativo.⁵ Se dice que logró producir y crear su receta original luego de varios intentos y pruebas, degustaciones con sus familiares y amigos. Así logró obtener su tradicional receta, la cual se mantienen hasta la actualidad.

Figura 5
Gráfico de la estructura simple



Los caracteres de la organización:

⁵ Según Mintzberg (1990) en el núcleo operativo se encuentra el corazón de toda organización, la parte que genera la producción esencial que la mantiene viva. Es donde se genera el verdadero valor del producto.

- Misión: ser la empresa líder en la región elaborando y distribuyendo churros.
- Visión: brindar a los clientes un producto con valor agregado y calidad, diferenciándolo del resto. Captar la aceptación del cliente a través de la mejora continua del producto.
- Valores de la empresa: compromiso, respeto, calidad en la atención, honestidad, amor al prójimo.
- Objetivos: brindar productos de calidad aumentando anualmente un 20 % las ventas.

1.6.1. Proceso de elaboración del producto

Con el proceso de elaboración (descrito en el anexo A), intentamos demostrar cuáles son las materias primas fundamentales para preparar churros: agua, harina y sal. Como se observa en el anexo A, la harina es la materia prima principal, ésta representa alrededor del 70% del producto, por ello la definiremos más adelante como la materia prima fundamental, la cual sufre variaciones significativas en el precio a través de la inflación.

Es importante observar la rapidez y facilidad para obtener el mono-producto. Además cualquier persona puede prepararlo, ya que no necesita de ningún especialista, sólo se debe tener cuidado en las proporciones y en la cocción.

1.6.2. Descripción del modelo de negocio

Según se ha investigado, la fabricación de churros es un rubro poco explorado en las grandes ciudades, a diferencia de la medialuna, producto que generalmente lo sustituye al bajar su demanda. El churro no es un producto que se coma todos los días, como sí lo es la medialuna. Esto implica un gran desafío, pero a la vez una gran oportunidad: si se logra instalar el churro como un hábito entre sus clientes, se estará desarrollando un gran negocio muy rentable.

Se observa como ventaja competitiva en la fábrica de churros la rapidez para la preparación de la masa que no necesita leudado, ni reposo prolongado, es simple y rápida. Se tarda poco tiempo en prepararla y unos minutos para freír.

Instalar un negocio inicial para la venta de churros no es tan complicado. Además no necesita demasiado espacio, se aconseja un local de tamaño de 50m². Esta superficie es suficiente para un mostrador cocina y unos bancos.

Durante la temporada baja, al iniciar un negocio una sola persona puede hacer los churros y atender a sus clientes. Pero en temporada alta se debe tener un empleado para cada tarea: vender, amasar, rellenar y freír.

Actualmente el precio de la docena de churros simples sin relleno es de \$48,00; para los rellenos con dulce de leche, crema pastelera, alcayota u otro dulce es de \$60,00.⁶ Se debe aclarar que estos precios de venta son en el local, sin consumo en el mismo.

⁶ Los precios fueron tomados en junio del 2015, en el negocio bajo estudio.

Es muy importante mantener una buena calidad del producto, para lo cual es fundamental cuidar la materia prima. Esto consiste en utilizar harina común de "0000", con una buena cantidad y calidad de aceite de girasol, no reutilizarlo, además de mantener siempre la misma cantidad de relleno.

El churro es un producto estacional, cuyo consumo aumenta en los meses más fríos del año. Este producto se consume generalmente acompañado de una taza chocolate caliente o alguna otra infusión bien caliente.

En Mendoza la alta producción oscila entre los meses de marzo a septiembre, cuando el clima es más fresco. Luego la demanda del producto decae rápidamente, ya que se lo sustituye por las medialunas u otra masita de pastelería.

En otras ciudades donde el clima frío es más prolongado el consumo sería mayor. Además se ha investigado que en las ciudades costeras existe una alta demanda en las vacaciones de verano, como por ejemplo en Villa Gesell.

Podemos observar que en Mendoza el clima influye directamente en la demanda del churro.

1.6.3. *Proyección del negocio*

El tipo de negocio de churrerías es muy rentable, porque este tipo de emprendimientos permite recuperar prácticamente en el primer año la inversión inicial (véase inversión inicial y flujo de fondos, en pág. 154).

La revista PyME, publica un caso hipotético con números reales, para un emprendedor que decidiera poner una fábrica y venta de churros con delivery en un local de 60m². Este supuesto se manejaría con una demanda promedio.

En la proyección se tendría en cuenta lo siguiente:

En el primer año, en temporada alta tiene un promedio de 110 clientes diarios. En temporada media, 60 y en verano, 30 clientes. Además en la proyección se considera que la demanda crece un 20% cada año. En promedio cada cliente se lleva una docena de churros rellenos, a un precio de \$ 60,00. Se trabaja con un margen alrededor del 70%. En el local hay dos empleados el primer y segundo año, y se contratará uno más para el tercer año.

Observando la proyección de la inversión para el modelo de negocio, ésta nos muestra que se requiere de un capital inicial de \$ 223.795, inversión que, con el resultado neto del primer año, se recuperaría. Además, el resultado neto sobre ventas es de un 26%, lo que nos indica el beneficio que se obtiene por cada peso de venta, es decir cuánto se está ganando por peso vendido. (Winokur, 2014)

1.6.4. *Inversión inicial – flujo de fondos*

En la siguiente proyección se pretende mostrar la representación actual de un modelo de negocio similar al que se está estudiando, en la etapa de sus comienzos. Viendo las discrepancias

existentes en la tasa inflacionaria oficial, se ha actualizado tomando como una tasa anual del 30%. (Beker, 2015)

Con el objetivo de mostrar una proyección más cercana a la realidad, se ha ajustado tanto la inversión inicial como la proyección del flujo de fondos; estos números se verifican como un estimativo del negocio bajo estudio.

Tabla 3
Inversión inicial 2015

INVERSIÓN INICIAL 2015	
Establecimiento	VA. en (\$)
Alquiler(1 mes un deposito en garantía)	10.400
Refaccionamiento y decoración	24.375
Computadora con impresora y controlador fiscal	13.163
Exhibidores	26.000
Stock inicial (materias primas)	64.058
Equipamiento	
Freidora	5.460
Churrera	5.200
Dos rellenadoras	3.900
Amasadora	24.050
Utensilios de cocina	6.500
PUBLICIDAD Y PROMOCION	
Tarjetas personales, folletería y fotos	11.700
Desarrollo sitio Web	13.000
Redes sociales	6.240
Trámites y Otros gastos	9.750
INVERSIÓN INICIAL TOTAL	223.795

Tabla 4
Flujo de fondos

FLUJO DE FONDOS			
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingreso por Venta	1.519.700	0	0
Total Ingresos	1.519.700	1.823.640	2.188.368
EGRESOS			
Costo de la materias primas	455.910	547.092	656.510
Alquiler	62.400	62.400	62.400
Servicio de (Luz, gas, electricidad)	23.400	27.300	31.200
Empleados (con cargas sociales)	236.600	236.600	354.900
Gastos de promoción	78.000	78.000	78.000
Amortización de capital	18.610	18.610	18.608
Total de Egresos	874.920	422.910	545.108
Resultado antes del Impuestos	644.781	1.400.731	1.643.260
Impuesto a ingresos brutos	-45.591	54.709	65.651
Impuesto a las ganancias	-209.716	279.625	322.384
TOTAL DE EGRESOS	-255.307	334.334	388.036
Resultado Neto	389.474	519.305	598.714
Resultado Neto/ Ventas	26	28	27

CAPÍTULO II

PROBLEMÁTICAS EN EL MARCO HISTÓRICO DE UN ME REGIONAL

1. CAUSALES DE FRACASO EN LOS ME ARGENTINOS

Según las estadísticas el 80% de los emprendimientos fracasa antes de los cinco años, y el 90% de ellos no llega a los 10 años. Para ser más precisos, se habla de una elevada mortalidad en las empresas de nueva creación: más del 70% de los negocios no llegan a los cuatro años de vida. De acuerdo con la CEPAL *“en los países subdesarrollados entre un 50 y un 75% dejan de existir durante los primeros tres años. La Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa afirma taxativamente que: “Sólo el 7% de los emprendimientos llega al 2º año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al 5º año de vida”.* (Soriano, 2005)

Existen dos visiones en cuanto a la explicación del fracaso de los emprendimientos: la visión de los emprendedores y la de los analistas.

Los emprendedores afirman que el alto índice de deserción se relaciona directamente con las fuerzas externas a la empresa, que actúan en el contexto económico-político-social. Éstas son: la inflación, incertidumbre del contexto, presión tributaria, alto costo de fuentes de financiación disponibles, costos laborales, deficientes programas de apoyo gubernamentales, etc.

Teniendo en cuenta esta visión en cuanto a los problemas y obstáculos, es interesante preguntarse ¿Por qué al enfrentar lo mismo, algunos ME logran superar las complicaciones, sobreviven, progresan y crecen? Muchos ME evolucionan con el paso de los años, se convierten en grandes empresas. Esto indica que no es cuestión de azar.

Por su parte, los analistas, considerando el contexto negativo en el que se opera, aun así le atribuyen el índice de fracaso a la mala gestión de los responsables de los ME. Entre ellos existen problemas para vender, producir, operar, planificar, gestionar y controlar.

Según la Asociación Argentina, el 97% de los fracasos se debe a la mala gestión. El éxito depende de los conocimientos de su dueño. En la realidad diaria observamos que es muy importante una buena gestión y que siempre existen deficiencias en alguna área. Lo que hace que éstas progresen, es que esas deficiencias se presenten de manera intermitente o en aquellas áreas donde no se producen impactos significativos en la gestión.

A continuación se analizará la problemática de una PyME regional planteada desde la visión del emprendedor, tomando como principal obstáculo la inflación y su efecto directo en los procesos productivos. Se planteará cómo los principales problemas que enfrenta un ME regional y otras causas de incremento de precios, tales como la intermediación o la monopolización de los mercados tienden a confundirse erróneamente con la inflación, particularmente en la mente del consumidor.

2. PROBLEMAS QUE ENFRENTA UN ME REGIONAL

Los aumentos de precios en sus materias primas se presentan a través de:

- Inflación
- Intermediación
- Monopolización de los mercados

2.1. ¿Qué es la Inflación?

Inflación se puede identificar como el crecimiento continuo y generalizado de los precios en los bienes, servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. Este crecimiento es medido y observado mediante la evolución de los índices de precios al Consumidor (IPC).

Para comprender mejor la inflación, debemos distinguir entre incrementos generalizados de precios, éstos se producen de una vez y para siempre, de aquellos aumentos de precios que son persistentes en el tiempo. (Mochon y Beker, 2008)

- Hiperinflación: es el período en que la inflación supera el 1.000% al año.
La hiperinflación consiste en el aumento desmedido en los precios de los productos.
- Deflación: Consiste en el efecto contrario a la inflación provoca una disminución generalizada de los precios, es decir, cuando la inflación se presenta de forma negativa.

¿Cómo se mide la Inflación?

$$\text{Tasa de inflación año } n = \frac{\text{Nivel de precios } n - \text{Nivel de precios } n-1}{\text{Nivel de precios } n-1} \times 100$$

Según Leijonhufvud (1990), debido a que en Argentina se ha experimentados diferentes índices de precios por periodos de hiperinflación, alta inflación, inflación moderada y deflación, se efectúa la siguiente clasificación.

- Inflación moderada: del 0% al 2% mensual.
- Alta inflación: del 2% al 50% mensual.
- Hiperinflación: del 50% mensual en adelante.

2.2. Los motivos de la inflación

Mochon y Beker (2008) determinan las siguientes teorías tradicionales explicativas de la inflación.

Es importante aclarar que existen muchas opiniones con respecto al motivo de la inflación, lo simplificaremos a lo siguiente:

Motivos:

- Inflación de la demanda
 - Enfoque keynesiano
 - Enfoque Monetarista
- Inflación de los costos
 - Espiral salarios-precios
 - Espiral salario- salario
- Otros teorías explicativas
 - Inflación estructural
 - Inflación monopólica

2.2.1. *Inflación de la demanda*

Tanto para los keynesianos como los monetaristas están de acuerdo de que la causa habitual de la inflación es el exceso de demanda.

- ENFOQUE KEYNESIANO. Considera como los tres componentes de la demanda agregada al consumo © de las familias, la demanda de inversión (I) de las empresas y los gastos del gobierno (G). Es decir que puede ocasionar un exceso de demanda de bienes de inversión, por ejemplo una mejora en las expectativas empresariales; una mejora en la infraestructura de un país, aumentando sus gastos en obra pública como mejora en carreteras o gastos en hospitales; tal vez si las familias deciden ahorrar menos. Por lo tanto estos efectos impactaran aumentando la demanda por algún agente económico generando inflación, si no lo compensa una disminución en alguno de los otros dos agentes intervinientes.

- ENFOQUES MONETARISTAS. Consideran además que la inflación se origina primordialmente por un exceso de demanda. Pero considerando que el crecimiento incontrolado de la cantidad de dinero en circulación hará aumentar las disponibilidades líquidas en todos los agentes en general por lo tanto la de todos los componentes de la demanda. Como consecuencia una aplicación de política monetaria errónea del gobierno podría originar la denominada inflación.

Fórmula según la teoría cuantitativa

$$P \cdot Y = OM \cdot V \quad \text{Es} \quad \Delta P = \Delta OM$$

P: Precio
 Y: Ingreso real
 OM: Cantidad de Dinero
 V: Velocidad de circulación del Dinero

Los supuestos implícitos son:

- La producción se encuentra en pleno empleo.
- Relación constante entre volumen de transacciones y producción.
- Velocidad de circulación estable.
- Se demanda dinero solo para transacciones.

2.2.2. *La inflación de los costos*

Las teorías que explican la inflación a través del crecimiento de los costos, frecuentemente responsabilizan al comportamiento de los grupos de presión sindical y empresarial, o en el de los países exportadores de materias primas.

“Se le atribuye a los sindicatos, al imponer continuos aumentos de salarios en mayor proporción que los crecimientos de productividad del trabajo.

Bajo estos supuestos simplificamos y acertamos que los recursos productivos son dos, el trabajo y el capital. Puede establecerse que el precio de un bien depende de tres factores”. (Mochon y Becker, 2008)

$$\text{Variación de los precios} = \text{Variación de los salarios} - \text{Variación en la producción} + \text{Variación en el margen}$$

Sobre este supuesto, podemos deducir que cualquier aumento en alguna de las variables, suponiendo que las demás permanecen constantes dará como resultado un aumento de precios.

- Espiral salarios-precios. Frecuentemente los sindicatos tienen un poder de monopolio sobre el factor trabajo a través de éste pueden conseguir mejoras salariales en proporción superior a lo que haya aumentado la productividad laboral. Al suceder eso, el sector de los trabajadores comenzará a

percibir una proporción superior de la renta nacional; el resto de los perceptores de rentas verán reducida su participación y sólo podrán defender sus ingresos aumentando los precios. Los trabajadores responderán con mayores reivindicaciones desencadenándose así un espiral salario precio.

- Espiral salario- salario, contempla la influencia de determinados sectores productivos como los mecanismos propulsores de la inflación. Los incrementos salariales por sectores en industrias más dinámicas y en sectores menos competitivos o de mayor poder sindical se propagan en el contexto de los convenios al resto del mercado del trabajo, éstos buscan no perder posición relativa dentro de la población laboral, produciendo un movimiento ascendente en el nivel de los salarios nominales. Por ello los trabajadores se preocupan más por el poder relativo de sus salarios que por el nivel absoluto de éstos.

2.2.3. *Otras teorías explicativas*

- Inflación estructural (desajuste social)

La teoría estructuralista se la identifica como la inflación de los países en vías de desarrollo. Fue desarrollada por un grupo de economistas latinoamericanos, basándose en el análisis económico e institucional de diferentes países. Estos lograron determinar que la inflación descansa en el sistema productivo y social, no es causa de un exceso de crecimiento, sino por lo contrario, por su insuficiencia al producirse desequilibrios económicos en el país.

Se afirma que la inflación no es un fenómeno monetario sino el resultado de desequilibrios reales que se manifiestan en una subida general de los precios. Para corregir la inflación, proponen, no hay que atacar los síntomas, el aumento de la circulación monetaria, sino atacar la raíz del mal y corregir los desequilibrios entre grupos, clases sociales, entre las ciudades y el campo.

- Inflación monopólica

El origen del desencadenamiento de los procesos inflacionistas no se puede responsabilizar de manera absoluta, ya que no existe una teoría formal establecida que lo acredite. Pero si podemos asegurar que la existencia de grandes empresas con mayor grado de poder y concentración monopólica han contribuido a la aceleración de los precios. Estas empresas son capaces de aumentar los precios de sus productos por encima de los precios que quedarían determinados en libre competencia de los mercados, en su intento por aumentar sus beneficios.

Estos beneficios se traducen en la implementación de estrategias de expansión de las firmas por mantener las barreras al ingreso de nuevos actores en los mercados en los que operan. Ello, con la finalidad de apropiarse de ganancias extraordinarias asociadas a esa posición dominante. (Schorr y Manzanelli, 2013)

Este tema se desarrollara más adelante con mayores detalles.

2.2.4. Efecto de la inflación en el crecimiento del ME

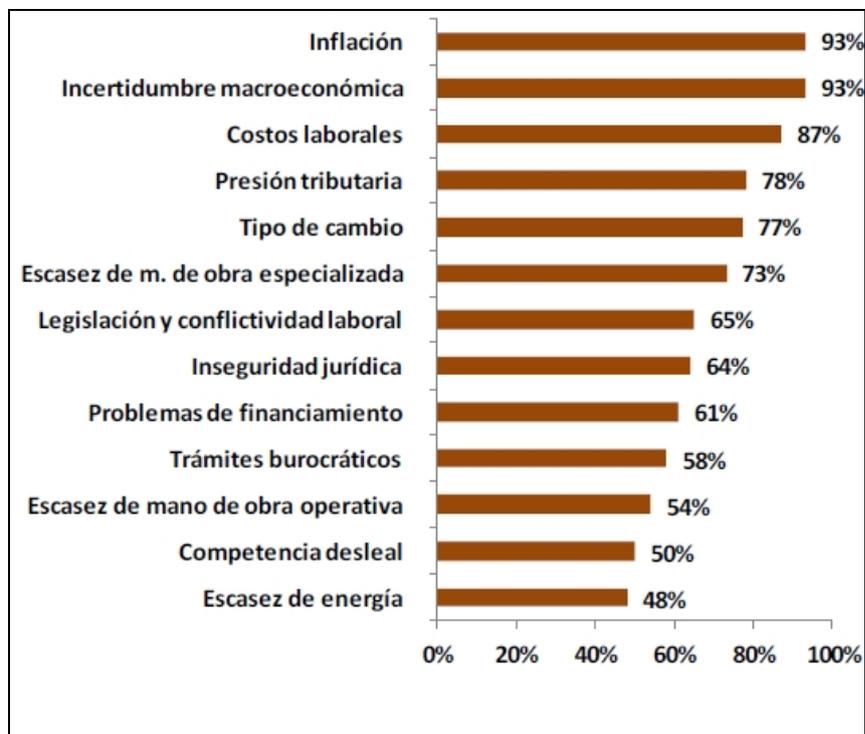
Según los informes estadísticos en el Gráfico 1, se afirma que la inflación es el principal problema que afecta a toda la economía, en particular golpea a las pequeñas empresas. (Cohen, 2013)

En el caso de la microempresa encontramos que la inflación afecta directamente en los procesos productivos con recurrentes aumentos de precio en la materia prima. Estas variaciones afectarán directamente el precio final del producto y seguidamente afectará al consumidor, ya que éste tendrá que pagar un precio mayor al adquirir el producto.

Según la ley de la demanda la cantidad demandada disminuirá si el precio sube y disminuirá si el precio baja, o que no se produzcan alteraciones geográficas en la composición de la población ni en las innovaciones tecnológicas que introduzcan bienes sustitutos. (Fischer, Dornbusch y Schmalensee, 1990)

2.2.5. Principales problemas en las PyMEs

Gráfico 1
La problemática de las PyMEs



Fuente: IERAL.

2.2.6. *Elasticidad de la demanda*

Para definir una estrategia comercial es importante conocer hasta qué punto es sensible a la variación del precio la demanda del producto. Esto se determina a través del tipo de elasticidad de su demanda.

- **DEMANDA ELÁSTICA.** Se presenta cuando el producto es sensible al precio, la gente lo compra o deja de comprar, al sufrir variaciones en su precio. Si el consumidor lo encuentra caro lo deja de comprar o barato lo compra. Una pequeña disminución porcentual en el precio provoca un incremento mayor en la cantidad demandada, aumentando el nivel de los ingresos. Pero si se aumenta el precio, entonces la cantidad demandada disminuye en mayor proporción al aumento de precio, produciendo una disminución en los ingresos.
- **DEMANDA INELÁSTICA.** Ante un incremento de precio se produce una pequeña disminución en la cantidad demandada, incrementando el nivel de ingresos. Es decir la variación del precio produce un impacto poco significativo en la demanda.

Es importante saber sobre la elasticidad de la demanda del producto para no tomar decisiones equivocadas, como por ejemplo al reducir el precio y luego ver un débil incremento en las ventas como consecuencia de que la inelasticidad de la demanda de determinado producto, provocará una disminución en las ventas.

Para lograr mayores ingresos a través del incremento de precios solo se presentará cuando la demanda sea inelástica, de otra manera solo se tendrán pérdidas en los ingresos por ventas.

Para determinar la elasticidad de la demanda de un producto o servicio se debe determinar en el comportamiento del consumidor.

Respondiendo a lo siguiente ¿Cómo es?

- La proporción que el consumidor gasta de su ingreso para adquirir el producto.
- La disponibilidad de productos sustitutos.
- Tiempo para adaptarse a los cambios.

Si la respuesta a estas afirmaciones es muy poca o ninguna; entonces el producto presenta una demanda más elástica.

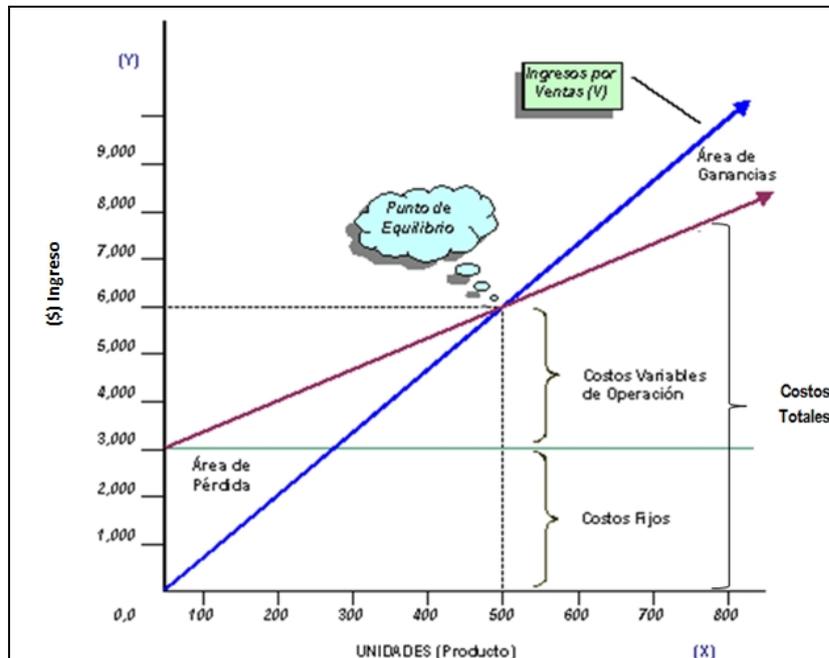
Bajo estos supuestos analizamos la demanda del mono producto bajo estudio y se determina que el churro presenta una demanda elástica. A pesar de que el consumidor gasta una pequeña proporción de su ingreso en el producto, la disponibilidad de los sustitutos es muy amplia. Entre los principales sustitutos se encuentra la medialuna, tortita, pastelito, palmerita etc. En general éstos presentan un precio menor al del churro. Al existir un aumento de precios al consumidor le resulta difícil tolerarlo, entonces éste reaccionará cambiando de hábito de consumo accediendo a un sustituto.

Con respecto del tiempo para adaptarse a los cambios, es rápido, la reacción ante un aumento de precios es automática. Es decir, el consumidor cambia de hábito de consumo fácilmente reemplazándolo por un sustituto.

Según lo explicado podemos concluir que ante un aumento de precios disminuirá la demanda del producto, se disminuye el volumen de venta, esto afecta a la ganancia. Dando como resultado una desaceleración o nulo crecimiento, ya que su principal fuente de crecimiento depende directamente del volumen de ventas. Esta explicación se entenderá a través de la estructura de los costos que se desarrollará a continuación.

(1) ESTRUCTURA DE LOS COSTOS

Gráfico 2
Costos



Fuente: Fernández, 2015.

En el gráfico 2 se pueden observar los principales costos a tener en cuenta una empresa para alcanzar ganancias (G).

$$G = V - CT$$

CT= Costos totales

V son las ventas se obtienen multiplicando el precio por la cantidad total vendida (P x Q)

$$G = (P \times Q) - CT$$

También se denomina Ingreso = $I = P \times Q$ es decir $I = V$

$$G = I - CT$$

En la base se encuentran los costos totales CT se componen de $CT = CV + CF$

Si reemplazamos en la formula $G = (P \times Q) - (CV + CF)$

Si disminuye Q entonces, disminuyen los I o V.

La diferencia entre el V o I menos los costos se obtienen la ganancia mientras mayor sean las ventas mayor será la ganancia.

Como lo indica el desarrollo anterior podemos analizar que el volumen de ventas depende directamente del precio y la cantidad demandada. Así mismo el precio impacta en la cantidad demandada.

Al fijar precios afecta el volumen de ventas, la rentabilidad y la participación en el mercado.

En un escenario de inflación los precios pueden marcar una gran diferencia. Para ganarle a la competencia es necesario minimizar el impacto en los costos internos sobre el margen de utilidad o ganancia (G).

Muchas veces no es recomendable trasladar automáticamente los incrementos de costo a los precios, ya que puede afectar negativamente en el consumidor este se preguntara si valdrá la pena pagar ese precio o buscar una alternativa.

La sustentabilidad de cualquier negocio se encuentra atada a su movimiento de ingreso (I) de dinero. En los movimientos inflacionarios debemos tener una estrategia de trasladar los costos mayores únicamente si la proyección financiera lo permite.

En el próximo capítulo se determinaran cuestiones fundamentales de un producto en cuanto a las alternativas en para fijar un precio en un contexto inflacionario y respectivas estrategias a implementar.

2.2.7. *Un poco de historia argentina*

Según el ranking de inflación en América latina, en su historia, Argentina es y ha sido uno de los principales países con mayor tasa de inflación. Podemos ver en el gráfico 3 como fueron evolucionando.

“Las hiperinflaciones, se produjeron desde 1976 (444 por ciento), en forma paralela con los esquemas de financiación de la economía, desindustrialización y endeudamiento externo que rigieron a partir de entonces (para Martínez de Hoz bajar la inflación era llevarla a cerca del 100 por ciento). Se padecen, en especial, alzas bruscas de precios a principios de la década del '80, una aceleración en 1988 y picos máximos en 1989 (con una cifra astronómica de más del 4000 por ciento) y en 1990. Fenómenos acompañados por fuertes caídas del PIB”. (Rapoport, 2008)

En el año 86 cae el Plan Austral⁷, produciendo los primeros efectos negativos de la elevada inflación. Seguidamente la hiperinflación en el 89 con aumento de pobreza, especulación, desabastecimiento, mercados negros, disminución del ahorro, tasas de interés negativas, licuación de los salarios, evasión tributaria etc. (Frediani, 2007)

En aquellos tiempos, muchos ME, que en su momento ya tenían préstamos por los bancos, sufrieron aumentos excesivos por ello, muchos no pudieron responder a sus obligaciones contraídas.

Otros emprendedores fueron optimistas con el pensamiento de que esto iba a pasar sin mayores perjuicios, optaron por hipotecar sus casas, propiedad y/o bienes etc. Lamentablemente la hiperinflación produjo mucho más daño del que se imaginó. Como resultado muchos no solo quebraron sino que también se los devoró el sistema financiero, perdiendo sus hipotecas.

Luego de un tiempo se aplicó la Convertibilidad⁸ en el año 1991 con el objetivo de lograr el control de la hiperinflación de ese momento. Se pretendía dar previsibilidad en valor de una moneda y evitar saltos inesperados en la cotización. Pero esto por su rigidez monetaria tuvo la desventaja de causar valores irreales. Esto dio como resultado una sobrevaluación impidiendo que la elasticidad del precio de la moneda corrija esta situación. Este sistema rigió por 11 años luego se produjo la crisis Financiera denominada "El Corralito"⁹, produciendo efectos negativos inevitables en la economía Argentina en diciembre del 2001. Desde entonces se ha producido crecimiento en general con tasas de inflación oscilante hasta la actualidad.

El período de hiper inflación impactó negativamente en forma directa en el crecimiento de los ME.

Los efectos directos de la inflación se traducen en aumentos en los costos operativos, disminución en el capital, reducción en el volumen de venta, necesidad de endeudamiento a un alto costo.

Esto perjudico notablemente la evolución del negocio, los mismos tuvieron que reducir sus expectativas de ganancia para mantener la supervivencia del negocio en este período.

⁷ Plan Austral: Consiste en un programa Argentino de estabilización monetaria que se ejecutó con el objetivo de frenar la creciente inflación de los 80.

⁸ Convertibilidad: Consiste en un sistema monetario, que se aplica, mediante una ley. Es decir se fija el valor de una moneda con el valor de otra más estable dólar, euro u oro, (en este caso en Argentina fue el dólar).

⁹ El Corralito: Se lo denominó a la restricción de la libre disposición de dinero efectivo de las cuentas corrientes, plazos fijos y cajas de ahorro.

Las fluctuaciones en los precios a largo plazo dependen de efectos sobre la oferta por:

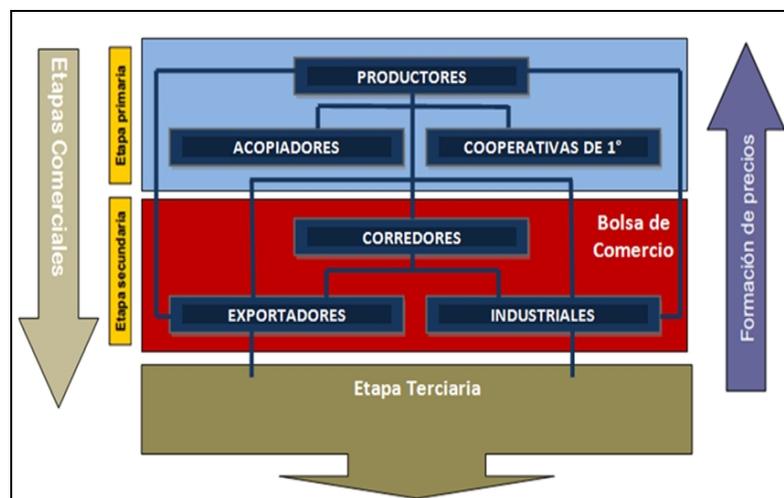
- Cuánto han sembrado los agricultores.
- El estado del tiempo.
- Las necesidades de consumo de los propios agricultores.
- La cantidad de almacenamiento de los agricultores.

Otro factor importante sobre la variación de precio de la harina, se relaciona directamente la siembra y la cosecha del producto. La siembra de trigo es en los meses de mayo a julio. En esta época hay menor disponibilidad del producto en el mercado, es decir que hay en el mercado menos oferente de este producto. La cosecha se presenta de septiembre a diciembre que es cuando hay mayor oferta del producto en el mercado, por ello el producto presenta un menor valor de venta.

2.2.9. Sistema comercial

Churricho es una fábrica de base industrial, utiliza como materia prima fundamental la harina. En la siguiente figura 6, a través del Sistema Comercial se describe las 3 etapas intervinientes.

Figura 6
Sistema comercial de la harina



Fuente: Calzada, J. *Cambios en la producción y comercialización de los granos y su impacto en la formación del precio*. Disponible en https://www.bcr.com.ar/Publicaciones/Informativo%20semanal/bcr2013_10_25.pdf [nov/14].

2.2.10. Descripción de las etapas

Etapa primaria:

Se produce donde el productor agropecuario tradicional vende su producción al acopiador de su zona o a una cooperativa de primer grado. Además es posible que la dinámica del mercado no sea rígida y el productor pueda negociar directamente con la industria o la exportación.

Luego ésta cede su producción a una cooperativa de segundo grado.

Etapa secundaria:

Las cooperativas de primer y segundo grado preceden a vender la producción de granos a la Junta Nacional de Granos, fábricas, exportadores o algún mayorista que vende en el mercado interno. En esta etapa intervienen habitualmente, los corredores de granos.

Etapa terciaria:

Intervienen los exportadores y fábricas donde se venden la producción de harinas a los compradores finales del exterior.

Los corredores (intermediarios), no solamente operan con el acopiador, (vendedor) y el industrial, exportador o mayorista (compradores), sino que éstos, pueden participar en toda la cadena de comercialización. Se ha observado además en los últimos años la creciente participación de los corredores de granos entre las operaciones primarias, éstos se encargan de vender por su cuenta en operaciones de venta realizadas por proveedores de planes canje. Estos reciben una retribución que consiste en una comisión variable que cobra a una o a ambas partes.

La bolsa de comercio o de cereales interviniente en el sistema tiene como función principal facilitar la circulación de los bienes, ofrecer un ámbito adecuado para la formación objetiva de los precios y asegurar la transparencia del mercado, mediante la amplia difusión de los precios y condiciones de los negocios transados.

Se debe aclarar que la Bolsa de Comercio no interviene comprando o vendiendo, ni garantiza el cumplimiento de los negocios transados.

Los corredores de granos son intermediarios, cuya función principal es operar entre la oferta y la demanda en la compraventa de granos, además de otros subproductos. En esta función, los mismos nunca se apropian de la mercadería y la retribución que reciben por su actuación, consiste en una comisión variable, siendo éste es el único interés que tienen en la compraventa. Dicha comisión, es de tipo convencional acordándose con el vendedor y el comprador de la mercadería. Este tipo de operaciones rigen de acuerdo al principio individual que dictan sus propias normas para regular sus relaciones privadas.

2.2.11. Formación de precio Según la BCR

Se debe tener en cuenta que la mayor demanda de harina se encuentra en otros países. Esto nos sitúa en que nuestro principal mercado es internacional. La competencia directa se encuentra con otros países exportadores de grano, entre ellos se encuentra China, India, E.E.U.U. y Rusia.

Argentina es un importante actor en el comercio internacional, exporta entre un 70% a 80% de la producción nacional anual, éstas son destinadas principalmente a Chile, Brasil, Bolivia, Uruguay y Cuba.

La formación de precios se establece en el flujo contrario al de la mercadería (de forma ascendente) en el sistema agrícola. Para saber cómo se determina un precio localmente, es necesario saber que sucede en el mercado internacional.

Se estima que existen dos momentos importantes en el proceso para determinar el precio:

- Se cierra una operación en el comercio internacional (etapa terciaria).
- El exportador realiza el negocio de compra en el mercado interno (etapa secundaria).

Cualquiera de los momentos puede suceder sin tener coincidencia de tiempo. El precio se establece según las expectativas del exportador, a la posibilidad de que éste pueda efectivizar dicha compra en el mercado interno y según las condiciones pactadas con el exportador. Por lo general el precio difiere al establecido en la bolsa de comercio. (Perotti, 2008)

2.2.12. Monopolización de los mercados

(1) FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO

- Competencia perfecta: Presenta una situación ideal en los mercados de bienes y servicios, donde la oferta y la demanda ejercen poder sobre el precio.
- Monopolio: "griego, mono=uno, polio=vendedor". Se lo denomina como una situación de privilegio o falla en el mercado, donde existe un productor con poder en el mercado. Es decir único en la industria. No existe competencia perfecta.
- Oligopolio: "griego, oligo=pocos, polio=vendedor". Mercado dominado por un pequeño número de vendedores o prestadores de servicio.

Al existir pocos oferentes en el mercado, cada uno de ellos está al tanto de las acciones de sus competidores. Las decisiones de uno producen influencias en el resto de los competidores, se establece un equilibrio entre los oferentes, por ello deja existir la competencia en el mercado.

¿Cómo se generaron los monopolios en los mercados?

Las reiteradas crisis financieras, que se han dado a través del tiempo, han brindado una gran oportunidad para que muchas empresas, las más fuertes naturalmente, acaben con la competencia de la forma más simple, comprándola. Estas luego de superar diferentes momentos recesivos, han ido concentrando su poder comprando a otras empresas, así adquiriendo mayor participación en el mercado e imponiendo su posición dominante¹⁰.

¹⁰ Posición dominante: Consiste en la manera de determinar las condiciones de un mercado con participación directa o indirecta.

Así es como muchos mercados de bienes luego de los procesos inflacionarios se concentraron delimitando la competencia. *“Los oligopolios industriales han contribuido a la aceleración de los precios durante la pos convertibilidad”*. (Schorr & Manzanelli, 2013)

No necesariamente debe existir una sola empresa proveedora de un producto para monopolizar el mercado. Basta con que las empresas dominantes fijen un sólo precio en el mercado.

El mercado se encuentra bajo condiciones necesarias para que se presente un oligopolio, y que a la vez se diferencia de otros modelos, las características son las siguientes:

- Los competidores mantienen una estrecha comunicación, ya sea directa o indirecta.
- No se imponen restricciones a los competidores que deseen participar del segmento de mercado, solo se puede restringir indirectamente la entrada de estos nuevos competidores.
- Los competidores oligopolistas pueden llegar a acuerdos sustanciales, ya sean directos o indirectos.
- La competencia no es tan cerrada como en otros modelos como la competencia monopolista.
- Sus decisiones de precios pueden ser tomadas independientemente o realizando acuerdos entre ellos.
- Se encuentra en una posición intermedia entre lo que se conoce como competencia perfecta y monopolio.
- La mayor parte de las ventas las realizan unas pocas empresas, cada una de las cuales es capaz de influir en el precio de mercado con sus actividades.

También suele suceder en el oligopolio que una empresa sea líder en precios y los demás se vean precisados a seguirla.

Como consecuencia podemos afirmar que las decisiones de una empresa afectan o causan influencias en las decisiones de otras. Se establece una situación de equilibrio en el grupo de oferentes, con lo cual deja de existir competencia perfecta en el mercado.

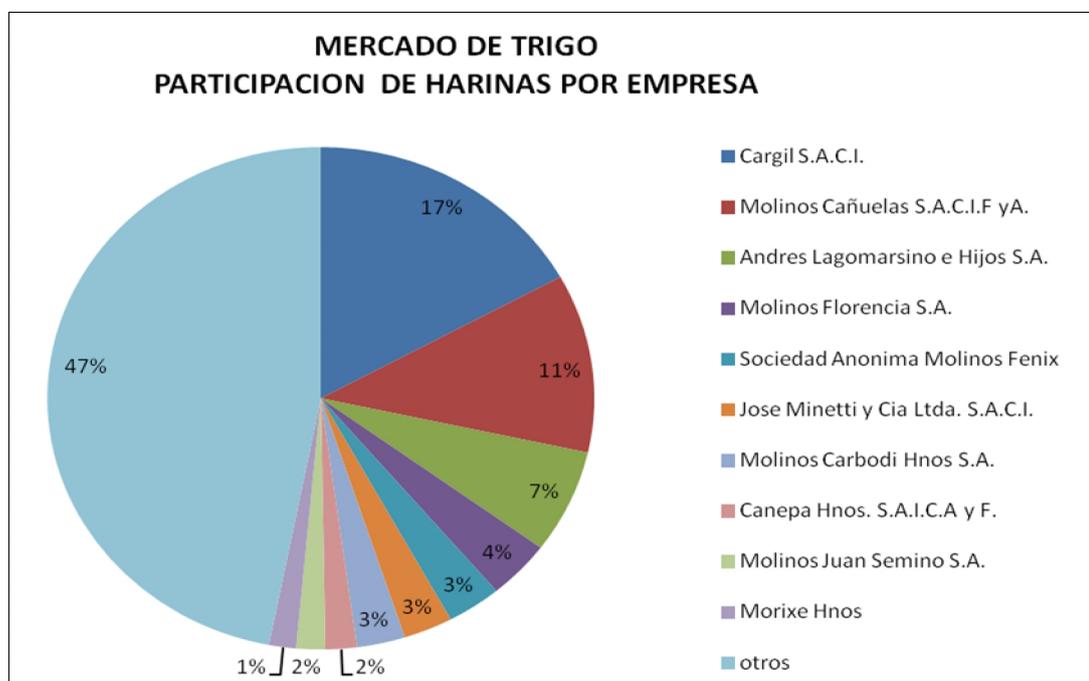
Las empresas oligopólicas ejercen poder en el mercado provocando efectos negativos para los consumidores por ejemplo: aumentos de precios, producción inferior, bajos niveles de calidad o impidiendo el ingreso a nuevos oferentes.

Se piensa que la única solución para frenar la monopolización de los mercados, consiste en disminuir el consumo.

“El elevado grado de concentración que se verifica en la economía argentina no necesariamente debe traducirse en un incremento sostenido de los precios, sino que para ello es indispensable, además, que las fracciones altamente concentradas disputen intensamente entre sí y con las demás ramas, que conforman los distintos estratos de concentración, por la apropiación del excedente. En este sentido, las diferencias en la productividad del trabajo señalan los márgenes

dentro de los cuales se aceleran las disputas entre los distintos sectores de la clase dominante”. (Wiñazky, 2014)

Gráfico 4
Participación en los mercados de harina (noviembre 2014)



Fuente: Lezcano, E. *Cadena de la Harina de Trigo*. Disponible en http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/HarinaTrigo_2da_2011_11Nov.pdf [dic/14]

En el gráfico 4 se observa la gran participación de dos grandes empresas Cargil y Molinos. El primero se dedica a la comercialización de forma directa con el mercado internacional exportando casi el 99% de sus productos. Molinos comercializa fundamentalmente con el mercado interno, ambas tiene una alianza estratégica, se estima que juntos ejercen el control monopolizando el mercado de la harina. Sumando la gran especulación del mercado de la harina, da como resultado grandes variaciones en los precios de la materia prima. Además ambas empresas principalmente Molinos, son líderes en el mercado con diferentes líneas de productos, de diferente uso.

“La estructura económica de los mercados oligopolizados consiste en la concentración de la oferta en pocos empresarios. Esta cuestión, genera que determinados eslabones de la cadena productiva tenga que determinar el precio pero además de transferir a los eslabones más débiles de esa cadena productiva, (consumidores) cualquier aumento de los costos”. (Letcher, 2013)

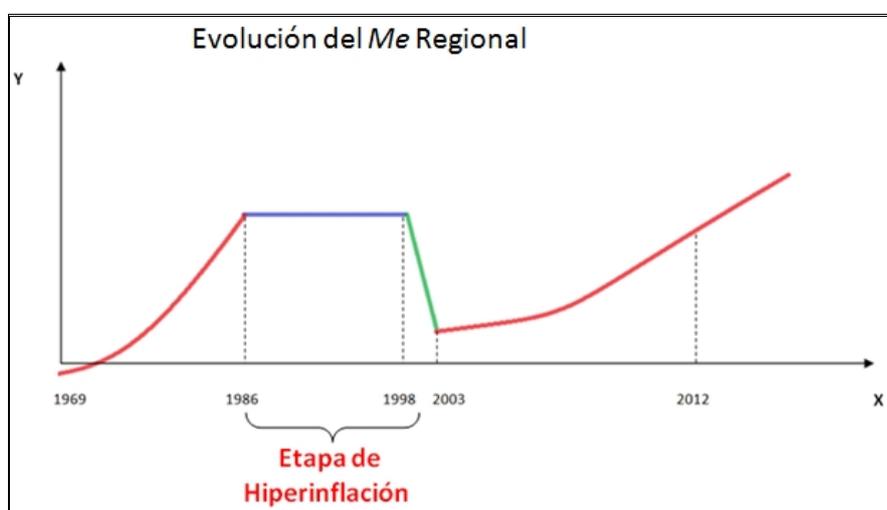
3. LAS DIFICULTADES EN LA EVOLUCIÓN DEL ME REGIONAL "CHURRICO"

En el siguiente gráfico se puede observar claramente los diferentes momentos que experimentó el negocio con Crecimiento-Meseta-Decrecimiento-Crecimiento.

En los dos períodos de crecimiento, es decir expansión de la actividad. En ellos, el negocio se inicia experimentando momento de crecimiento como ME.

El período de hiperinflación se destaca a través de la meseta y el decrecimiento, dando como resultado un estancamiento de la actividad. A continuación se describen cronológicamente los obstáculos que se tuvieron que superar para alcanzar la estabilidad actual del ME.

Gráfico 5
Evolución gráfica de crecimiento



Fuente: elaboración propia.

Obstáculos en la trayectoria

Churrico se inicia en el año 1969 y se le presenta los siguientes obstáculos:

Primer obstáculo:

- Al iniciar el negocio, la persona que ayudaría con el funcionamiento de las maquinarias, las cantidades de materia prima, la receta, etc. en el negocio accidentalmente fallece, por lo que no se cuenta con la receta del churro, tampoco se logran utilizar las maquinarias adecuadamente por lo que estas en un corto tiempo se rompen.
- Cabe aclarar que al iniciar el negocio se solicitó un préstamo al banco en dólares de US\$ 80.000 para la compra de las maquinarias. El primer año no se logra destinar dinero para pagarlo.

Como resultado: El primer año sólo se producen intentos fallidos del mono producto, por lo tanto no se obtienen ganancias.

El emprendedor trabaja intensamente en la receta del churro hasta conseguir la fórmula originaria del mono producto. Finalmente luego de varios intentos fallidos se consigue la anhelada receta del churro.

Segundo obstáculo:

- Se presentan fluctuaciones significativas en la demanda del mono producto, éste es estacional. El negocio se abre sólo, por seis meses al año, debido a la temporalidad de la demanda en los meses de marzo a septiembre. Luego se cierra el negocio y se comienza de nuevo en la siguiente temporada.

Como resultado se producen:

- Altos costo de capacitación y alta rotación debido a la temporalidad.
- El mercado no tiene una demanda conformada, no tiene un hábito de consumo ya que no se conoce el producto.

Al existir una demanda creciente se logra contraer negociaciones efectivas con grandes fábricas de chocolate, dulce de leche y un molino de harina en Buenos Aires. Desde entonces la materia prima se compra en grandes cantidades directamente con los fabricantes correspondientes.

Se establecen acuerdos muy beneficiosos con un molino, negociando las compras de harina con pago total anticipado y entrega a destajo¹¹. Siempre que es posible se establecen este tipo de negociaciones.

Al cortar la cadena de intermediación con este tipo de compras se consigue:

- Un precio de la harina muy conveniente.
- Se congela el precio durante la temporada.
- Se logra disponer de la materia prima cuando es necesaria sin necesidad de estoquearse o acumularla, evitando la pérdida total por gorgojos en la harina.

En 1985, el producto se difunde con rapidez consolidando una demanda significativa la cual sigue creciendo de manera importante. Esto hace que se tome la decisión de abrir una nueva sucursal diversificando el negocio en el siguiente año.

Es importante destacar que el 15 de junio de 1985 debido a la alta inflación que existía en esos momentos, se aplica un nuevo plan económico, el Plan Austral con el objetivo de contener la creciente inflación que se estaba produciendo.

En 1986 se abre un nuevo local, con el que se logra superar:

¹¹ Entrega a destajo: Consiste en la manera de entregar la materia por partes en diferentes momentos, según se establece en la negociación pactada.

- Temporalidad (se abre todo el año, gracias a la diversificación del producto).
- Rotación del personal – personal permanente.
- Costo y tiempo de capacitación del nuevo personal.

Tercer obstáculo:

Cuando el negocio logra superar los obstáculos anteriores y consigue una demanda importante en poco más de un año de vigencia del plan Austral, en el año 1986, éste se cae devaluando la moneda.

Esto sucedió a un mes de estar funcionando el nuevo local en la ciudad de Mendoza. La devaluación de la moneda impactando negativamente en el ME, ya que éste tenía un préstamo en dólares con el banco, el cual pasó a un equivalente de \$1 = \$5.000.

Se debe destacar que esta situación produjo un beneficio a determinados grupos económicos. Se consolidaron grandes empresas transnacionales y algunos grupos económicos locales. Pero perjudicó a pequeños y medianos empresarios, las PyMEs.

Años más tarde llega la etapa hiperinflacionaria, esto frena el crecimiento del negocio con un estancamiento de 12 años produciendo un estado de alta inflación, con los picos más altos de hiperinflación que se hayan vivido en la historia Argentina.

El efecto de la inflación elevada produce:

- El préstamo con el banco crece un 5.000%. Alcanza una cifra desmedida, con la cual se le hace imposible cumplir con la devolución en tiempo y forma.
- El negocio tiene la necesidad de efectivo para cumplir con sus proveedores, pero no se puede recurrir al sistema financiero, es por ello que se busca otra opción de préstamo con lo que se contraen deudas a grandes tasas de interés. Los denominados "Préstamos usureros".
- En el 1993 debido a la imposibilidad de responder a la deuda con el banco se embargan las maquinarias de producción.
- Se produce un desorden organizacional debido a la inestabilidad económica del país. Los empleados perciben este desequilibrio en la empresa y comienzan a robar de a poco lo que encuentran a su alcance.
- En 1998, se llama a una convocatoria de acreedores, allí junto con todos los proveedores Churrico propone una forma de pago. Los acreedores en su mayoría aceptan dicho plan de pago a excepción de banco. Este impone su cobro por lo cual resulta que se cobra a través de la confiscación de las maquinarias unos años más tarde.

En conclusión: Cabe aclarar que Churrico no quiebra gracias a la buena voluntad que tuvieron en su momento sus acreedores, al aceptar los plazos de pago pactado en la convocatoria. Es importante destacar este hecho, ya que si esto no hubiese ocurrido, de otra manera era imposible en esos tiempos, responder a la cancelación de las deudas contraídas al momento. Por lo tanto de otra forma, la única salida de la empresa hubiese sido la quiebra.

El negocio cierra su local ubicado en la ciudad de Mendoza, con el objetivo de continuar la actividad en calle O'Brien de Guaymallén, lugar donde se inició originariamente el negocio. Además allí se ha elaborado la mayoría de los productos que se han comercializado allí.

Churrico se prepara para el secuestro de las maquinarias, pero resulta que esto se produce más tarde de lo pensado, esto le da tiempo para reponerse y alcanzar nuevamente un punto de inicio.

Finalmente en el 2003 el banco logra confiscar los bienes, llevándose todas las maquinarias embargadas.

A partir de allí el negocio vuelve a empezar como ME sin ningún préstamo.

4. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DEL ME REGIÓN

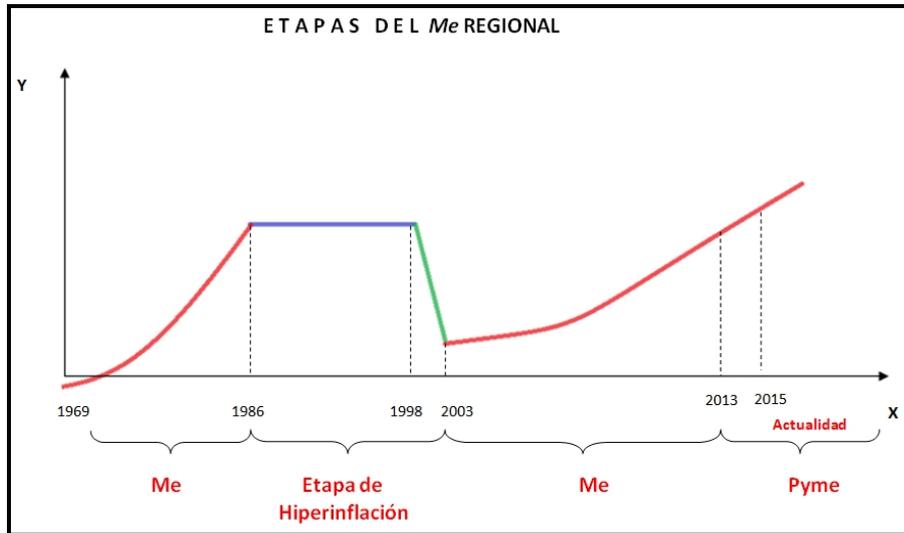
En el siguiente gráfico se puede analizar la evolución del ME bajo estudio. Se observa con línea recta, una meseta, ésta representa un periodo que dura alrededor de 12 años, allí se producen diferentes picos de inflación que frenan directamente el crecimiento. Luego en el año 1989 es donde sucede el pico más alto de hiperinflación, seguidamente se provoca un efecto de decrecimiento con una duración de 5 años hasta el 2003, donde se decide seguir apostando al negocio.

A partir de esta nueva iniciativa se produce un nuevo periodo en el que el negocio vuelve a emprender comenzando nuevamente como ME, se presenta a partir del año 2003, pero en este caso con la ventaja del conocimiento y experiencia del funcionamiento del negocio. Esto permite alcanzar rápidamente un marcado crecimiento.

Luego de 10 años más, el negocio logra inaugurar un local más amplio, diversificando aún más los productos que se comercializan, con ello alcanza un crecimiento continuo alcanzando nuevamente la transición de ME, convirtiéndose en una PyME.

En la actualidad el negocio es una PyMEs consolidada, se encuentra en una etapa de gran expansión, ha logrado la certificación de normas ISO 9000, así formalizar sus procesos productivos alcanzando la excelencia en calidad, con el objetivo de aplicar franquicias, como desafío para el próximo periodo de crecimiento.

Gráfico 6
Evolución Gráfica de las etapas del ME

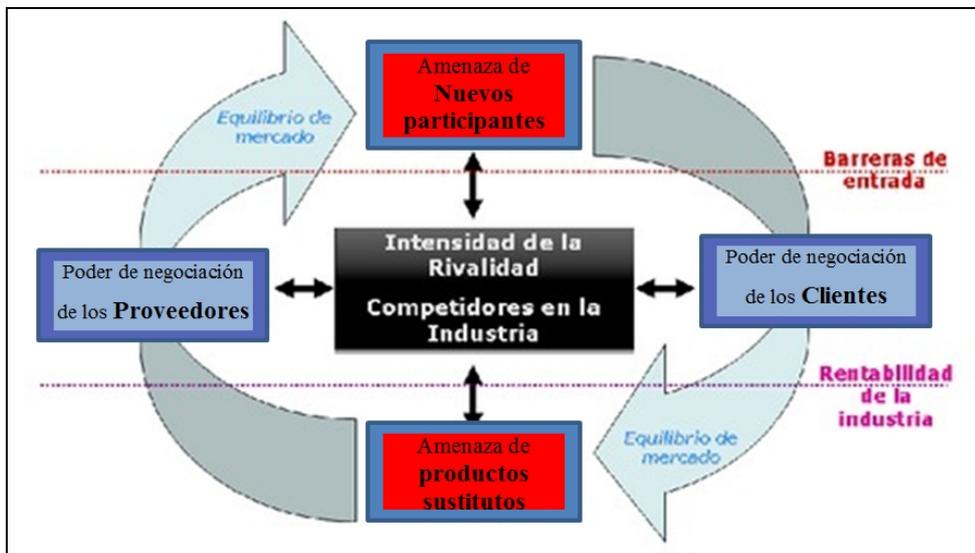


Fuente: elaboración propia.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LA EVOLUCIÓN DEL ME BAJO ESTUDIO

Según Porter (1997) existen 5 fuerzas competitivas, que rodean a toda empresa, son 5 factores fundamentales dentro de una industria, la clave se encuentra en las distintas habilidades empresariales para enfrentarse a ellas. Por eso, es importante aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar decisiones efectivas, de manera que éstas nos lleven a alcanzar el éxito empresarial.

Figura 7
Modelo fuerzas competitivas



Fuente: Porter, 1997.

A continuación se pretende analizar cómo estas fuerzas competitivas se adaptaron al contexto del negocio bajo estudio. ¿Cuáles son las fuerzas o variables que tuvieron mayor relevancia? y ¿Cuáles fueron las estrategias aplicadas para continuar con el crecimiento del ME?

5.1. Rivalidad entre competidores

La fuerza más poderosa es la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Si existe una gran rivalidad entre empresas esto podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias dirigidas a superar a la competencia, aprovechando sus debilidades, reaccionando con estrategias inmediatas para aumentar la participación en el mercado.

Debemos aclarar que en el caso de Churrico, la rivalidad de la industria era mínima ya que en ese entonces el ME fue pionero en la industrialización de churros; ha existido competencia pero no ha sido significativa, ésta se ha producido de manera artesanal, mientras que Churrico produce a gran escala.

5.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Consisten en la entrada potencial a la industria de nuevas empresas con productos similares. Cuando éstas logran ingresar fácilmente a la industria, se dice que la intensidad de la competencia aumenta, se debe aclarar que ingresar al mercado no suele ser sencillo debido a que existen barreras de entrada.

Entre ellas podemos nombrar las siguientes:

- a) Alcanzar economías de escala, es el principal aspecto para tener éxito en el rubro.
- b) Obtener tecnología y conocimientos especializados. Es muy necesario para alcanzar la producción a gran escala.
- c) La experiencia. Un factor importante, pero al ser un rubro que no necesita de especialización se logra aprender con gran rapidez.
- d) Inversión elevada en capital, actualmente se necesitan según la proyección planteada de alrededor \$224.000
- e) Fuerte lealtad del consumidor, es alta, la marca de Churrico ya es un concepto.
- f) Canales adecuados de distribución, se cuenta con una gran cantidad de negocios que distribuyen el mono producto.

A pesar de estas barreras, muchas veces las nuevas empresas logran insertarse en el mercado con mayores ventajas, ofreciendo mejor calidad, precios bajos o mejor publicidad a la de los existentes.

Por ello es necesario fortalecer las barreras de entrada haciendo frente a los competidores a través de estrategias que ha implementado Churrico:

- Mantener una buena calidad de los productos.
- Reducir precios.
- Aumentar canales de venta y publicidad.

Con respecto al ingreso de nuevos competidores en el negocio bajo estudio, ésta amenaza siempre ha estado latente, no se subestima a pesar de que no ha presentado una competencia en el área industrial. Churrico considera muy importante ser competitivos, superar las barreras de producción a gran escala, es primordial. Como todas las barreras de ingresos descritas anteriormente.

5.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Consiste en la amenaza de productos alternativos que reemplazan a los productos que ofrece Churrico.

Por ejemplo: los productos sustitutos de los churros son las medialunas, donas, tortitas, facturas etc. Existe una amplia variedad de productos que pueden sustituir al churro, esto va a depender del cliente, que tan grande es el deseo de consumir un churro. Su primera característica competitiva en relación a los sustitutos es su precio. El churro vale alrededor \$5, mientras que los sustitutos son menores.

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- Existe poca publicidad de productos existentes.
- Hay poca lealtad en los consumidores.
- El costo de cambiar de un producto a otro sustituto.

Churrico ya es un concepto, tiene una muy buena publicidad y grandes promociones, debido a su trayectoria existe una lealtad del cliente por Churrico. La única amenaza más consistente, es el costo de cambiar el churro por un sustituto. La cual se considera alta.

La amenaza de productos sustitutos hace que las empresas estén alerta, constantemente formulando estrategias destinadas a impedir su ingreso en el mercado o competir con ellas.

Las estrategias que ha implementado Churrico para competir con ellas son:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Aumentar los canales de ventas.
- Invertir en publicidad y promoción de ventas.

Como ya mencionamos, el churro es un producto que tiene una alta amenaza de sustitutos, debido a su sencilla composición y precio. Este se logra sustituir rápidamente con una dona, tortita, medialuna etc. Esto va a depender de la lealtad del cliente hacia el producto y que está dispuesto a gastar, ya que el precio del churro tiene un precio mayor al de los sustitutos.

5.4. Poder de negociación de los proveedores

Se refiere al poder con el que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos en cuanto a sus negociaciones.

Mientras menos proveedores existan, mayor será su poder de negociación, por el hecho de que no existirán opciones de oferta, éstos pueden aumentar sus precios y limitar sus negociaciones.

El poder de negociación de los proveedores tiende a aumentar cuando se dan las siguientes situaciones:

- Existen pocas materias sustitutas, con respecto a la harina.
- Las empresas compran en poca cantidad o volumen. En el caso de la harina no se cumple, ya que se compra en gran volumen.

Establecer buenas relaciones con los proveedores permite conocerlos mejor y de esta manera formular estrategias convenientes a la hora de establecer negociaciones y mayor control sobre ellos.

Las estrategias aplicadas por Churrico con sus proveedores fueron las siguientes:

- Adquirir fuertes relaciones con los proveedores estableciendo negociaciones a largo plazo.
- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes.

El poder de negociación de los proveedores ha sido uno de los factores fundamentales para recuperarse luego del efecto hiperinflacionario.

El negocio antes de caer en quiebra mantenía negociaciones crediticias con sus proveedores, es decir, éstos brindaban un crédito a sus clientes aceptando condiciones de entrega inmediata de mercadería con pago de cheque diferido. Estos pagos eran de 30 a 45 días, luego de que Churrico fue a convocatoria de acreedores entre ellos una gran parte fueron proveedores. Que no pudieron cobrar sus cheques, éstos tuvieron la buena voluntad al aceptar las condiciones de pago que establecía Churrico, no solamente con el pago de deudas atrasadas, sino nuevos créditos de mercadería para seguir con el funcionamiento del negocio. Es importante aclarar que este tipo de negociaciones fue una de las estrategias más importantes en la etapa de recuperación de Churrico. Esto le permitió levantarse y seguir evolucionando hasta la actualidad.

5.5. Poder de negociación de los consumidores

Los clientes o compradores en la industria cuentan con un poder para obtener precios convenientes y condiciones de venta.

En general los compradores cuentan con un mayor poder o grado de negociación frente a los vendedores, éstos presenta diferentes grados de poder dependiendo del mercado en el que se establece.

Mientras menor es la cantidad de compradores mayor será su poder de negociación, al no existir tanta demanda de productos, éstos pueden influir sobre sus precios para bajarlos y reclamar mejores condiciones.

La cantidad de compradores que existen en la industria, su poder de negociación se puede aumentar cuando:

- No existen diferencias en los productos, con los churros existe una gran diferencia en la calidad del producto.
- Los consumidores se encuentran bien informados acerca de los precios y costos de los vendedores
- Los consumidores compran en volumen y pueden cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.

En el análisis del poder de negociación de los consumidores podemos formular las estrategias que aplica Churrico, con el objetivo de reducir su poder de negociación y lograr mayor número de clientes con mayor lealtad.

- Aumentar las promociones de venta.
- Aumentar la comunicación y trato cordial con el cliente.
- Empatizar con el cliente.
- Buscar diferenciación en los productos.

Los clientes de Churrico, en general están acostumbrados a tener un trato cercano con los dueños, de esta manera se logra la lealtad y existe una retroalimentación directa con respecto a la calidad del producto. Los dueños siempre se encuentran en el negocio controlando que sus consumidores estén bien atendidos. Se acercan a ellos a saludarlos y fidelizarlos a través de un trato cordial. En ocasiones ellos mismos son los que atienden con el objetivo de que el cliente se sienta contenido en el caso de que haya demoras en la atención.

CAPÍTULO III

PROPUESTAS PARA UN MICROEMPRESARIADO REGIONAL SUSTENTABLE

1. MODELOS DE DESARROLLO PARA UN ME SUSTENTABLE

Según Michael Gerver (2008) “*todo el mundo tiene el potencial para crear compañías exitosas*”, por ello la gente común pueden crearlas. En el siguiente modelo se explica la forma. Además el autor afirma que todos llevamos un emprendedor dentro. Es cuestión de despertar y trabajar fuertemente en ello.

1.1. Modelo

Todos tenemos la capacidad de emprender, si realmente queremos y lo deseamos con entusiasmo, se puede. En el querer se encuentra el poder suficiente para alcanzar nuestros objetivos.

Con voluntad y esfuerzo se puede dar trascendencia a las ideas. Para ello es necesario trabajar arduamente sobre ello, proponérselo hasta lograr un negocio exitoso.

Los proyectos nacen en la mente, luego van creciendo en el corazón y la imaginación del emprendedor mucho antes de que algo se concrete realmente.

El éxito de una idea se determina luego de que se enciende en la mente. Los grandes emprendedores transforman sus ideas en negocios rentables. El secreto está en saber cómo hacerlo.

Primero, es muy importante entender las cinco realidades que deben enfrentar todos los emprendedores.

1.2. Cinco realidades del emprendedor

- a) Todo emprendedor es un inventor.
- b) Los emprendedores no compran negocios, los crean.
- c) El virus empresarial es muy contagioso.
- d) El crecimiento es el único criterio que siguen los emprendedores para medir el éxito.
- e) La realidad es que todo el mundo posee la habilidad para convertirse en un emprendedor.

Todo emprendedor es un inventor:

No solo al crear nuevos productos, además se observa constantemente a su alrededor y se pregunta ¿Qué es lo que hace falta? O ¿Qué se puede mejorar? Todo emprendedor busca dar vida a la idea sobre la que se fundamentará el futuro negocio.

Los emprendedores no compran negocios, los crean.

No manejan ideas de negocios ajenas. Ellos buscan crear algo nuevo, persiguiendo sus propios sueños, arriesgándose y sintiendo esa adrenalina de creación propia.

El virus empresarial es muy contagioso.

Los emprendedores buscan satisfacer a sus clientes superando sus expectativas y les encanta recibir elogios. Esto lo utilizan como retroalimentación para seguir creando. De este modo aprovechan la oportunidad de montar nuevos negocio a partir de sus ideas. En muchas ocasiones complementan su idea original con nuevos productos.

El crecimiento es el único criterio que siguen los emprendedores para medir el éxito.

Mientras más rápido crezca el nuevo negocio, más exitoso se sentirán los creadores. Los emprendedores buscan siempre negocios que funcionen bien y prosperen.

No existe nada más desmotivador que el negocio se quede estancado, en tal caso los emprendedores se sentirán atrapados y espantados.

La realidad es que todo el mundo posee la habilidad para convertirse en un emprendedor.

El que realmente quiere serlo, sólo debe dedicarse con paciencia a cultivar diversas destrezas para convertir una idea en un gran negocio rentable. No todos tienen esa paciencia y dedicación, para alcanzarlo verdaderamente, pero si se lo propone lo logra, es por ello que los emprendedores se hacen, no nacen.

1.3. Dimensiones de la personalidad emprendedora

Existen cuatro dimensiones en la personalidad del emprendedor, surgen en diferentes etapas consecutivas en el camino hacia lograr un negocio exitoso.

Soñador ➡ Pensador ➡ Cuentacuentos ➡ Líder

1.3.1. El soñador

El emprendedor pasa de estar con la mente en blanco a tener una idea de negocio en la cabeza. Un sueño que puede convertirse en realidad.

Despertar al encontrar una actividad estimulante para la mente, viendo una oportunidad nunca vista, un nuevo camino a seguir.

Concientización se siente la presencia de haber encontrado algo importante. Se debe verlo desde lejos, con mayor alcance, siendo objetivo al ver una oportunidad latente.

Reacción negativa ver el lado negativo de una nueva idea producirá un conflicto interno. Tendremos que superar dicho conflicto y salir adelante.

Sueño impersonal dejando de lado los intereses personales preocupándose por lo que realmente se quiere alcanzar satisfaciendo los intereses de los potenciales clientes.

La epifanía es el efecto repentino al visualizar lo que producirá nuestra idea cuando esté desarrollada e inserta en un sistema.

1.3.2. *El pensador*

- Se planifica para que la idea se convierta en realidad.
- Dividir la idea en partes para mejorarla a través de análisis profundo detalladamente.
- Contacto con los probables clientes para averiguar si nuestro producto realmente les servirá.
- Esta retroalimentación de información nos servirá para perfeccionar el producto.
- Ser más específico en el desarrollo y estructura de manera de que la idea comience a materializarse.
- Desarrollar el modelo de negocio adecuado que logre demostrar que la idea es viable.

1.3.3. *El cuentacuentos*

Es necesario que el negocio crezca para ello se deben sumar miembros a través de la explicación de la esencia del sueño de la idea materializada. Para lograrlo se debe ser "buenos" comunicando.

- Definir la misión y la visión. Consiste en determinar qué somos y qué queremos ser, resaltar el propósito de lo que estamos haciendo, hacia a dónde vamos marcando nuestro camino futuro.
- Desarrollar y elaborar la historia subyacente. Se elaborará una historia sencilla pero realmente interesante de manera que los clientes y miembros se impacten, se sientan identificados con ella. De esta manera la misma crezca en diferentes aspectos.
- Desarrolla la historia a medida que el aprendizaje avanza. Las cuatro dimensiones dependerán de que tan convencidos se esté para lograr algo valioso. Para luego llevar a cabo nuestro proyecto de vida. Se deberá adoptar la responsabilidad necesaria para enfrentar cada cosa que se nos presente, así alcanzar nuestros objetivos dando viabilidad y crecimiento a nuestra idea materializándola.

1.3.4. *El líder*

Se tendrá que seleccionar a un líder, una persona capaz de transmitir y digno de seguir con la idea original del proyecto, capaz de guiarlo y hacerlo real.

Para que esto suceda es muy importante elegirlo con mucho cuidado, ya que será quien tome las decisiones adecuadas para dar continuidad a la idea original.

Un buen líder estará:

- Comprometido con la idea, la misión y visión.
- Tenacidad y valor para levantarse luego de cualquier caída.
- Habilidad crear estándares operativos claros.
- Inculcar los valores deseados.
- Saber producir:
 - Con poco capital.
 - Con poca información.
 - Con poca experiencia.
- Será capaz:
 - Motivar y comunicar a los demás adecuadamente.
 - Limitar sin disminuir a los demás.
 - Aprender de los errores.
 - Destrezas administrativas y sociales.
 - Conocimientos de marketing y de los clientes.
 - Capacidad para crear un plan de negocio e implementarlo.
- Desarrollo del ADN de la empresa, el cual se compone de 3 sistemas: Gerencial, empresarial y operativo, los cuales deberán tener un correcto funcionamiento e interacción, generando sinergias.
- Definir fecha del primer prototipo real: Crear el presupuesto de la primera versión que se ofrecerá.
- Este prototipo tendrá lo fundamental para confirmar si existe demanda. Será necesario que demuestre la rentabilidad del proyecto.
- Adaptar la imaginación a la ejecución: Es transcendental, en esta etapa la imaginación será el corazón del proyecto se deberá adicionar en mayor medida emoción, pasión, energía para que el negocio funcione.
- Develación de la misión por sí misma: Si existe un sueño con su visión, propósitos y misión, ésta se develará por sí mismos. (Gerver, 2008)

La empresa cobra vida

Muchas veces se gana más por terco e insistente. Si la idea es buena, además va acompañado de una gestión adecuada, en algún momento, ésta adquirirá su propia fuerza "tendrá vida" y se irá convirtiendo en un negocio exitoso. En ese momento es cuando nos retroalimentaremos sintiendo una adrenalina inexplicable de realización, ésta no será absoluta, ya que nos quedará un largo camino de desafíos por recorrer, pero cabe resaltar que será un paso muy importante para seguir construyendo e ir por más. Seguidamente, comenzaremos una etapa de mayores exigencias y crecimiento en diferentes aspectos del negocio.

1.4. Pirámide dorada

La pirámide dorada consiste en un modelo del cual parte desde una mente en blanco y luego se convierte en un negocio, el cual produce mayor rentabilidad en el negocio. Este intenta explicar que se puede inventar de una idea, una pequeña compañía, entonces luego podemos inventar cien más. Lo más importante es encontrar una idea que funcione, algo distinto que simplifique y se adapte a una necesidad insatisfecha. Esto es cuestión de reproducirlo cien veces. El enigma es crear una compañía que sea redimensionable "Como la franquicia" o convertible que pueda contribuir a convertir algo de esta sociedad en algo mejor.

A continuación se desarrollará cada una de sus estrategias.

1.4.1. Identificar nuestras destrezas actuales

Cada ser humano tiene por lo menos una destreza destacable; esto es algo que sabe realizar muy bien, sin mayores esfuerzos, es posible perfeccionarla e incrementar su efectividad. Por lo cual otros, están dispuestos a pagarnos. Aquí, resulta fundamental conocernos a nosotros mismos, debemos identificar nuestras destrezas y ver en cual o cuales de estas habilidades nos destacamos. Para luego trabajar sobre ellas potenciándolas estratégicamente.

1.4.2. Hacer una lista completa

Identificar y analizar todos los nichos de mercado en los cuales podremos ofrecer nuestro producto o servicio. De ello se determinara nuestro tipo de clientes.

1.4.3. Identificar nuestra área de comercio

Se deberá analizar a nuestro alrededor todos los nichos de mercado en los cuales se podría ofrecer el producto o servicio que vamos a producir. En este análisis verificaremos a que distancia se encuentran los clientes potenciales. Y ver si es realmente posible que lleguen a adquirir nuestro servicio. Con esto nos ayudara a determinar el medio o canal para atraerlo.

1.4.4. Identificar nuestra área de comercio

Se deberá analizar a nuestro alrededor todos los nichos de mercado en los cuales se podría ofrecer el producto o servicio que vamos a producir.

En este análisis verificaremos a qué distancia se encuentran los clientes potenciales, y ver si es realmente posible que lleguen a adquirir nuestro servicio. Con esto se ayudara a determinar el medio o canal para atraerlo.

1.4.5. Escoger la categoría de clientes más atractiva

Aquí debemos hacer una lista de las categorías más interesantes de los clientes, identificar nichos, los cuales serán nuestros clientes potenciales.

Debemos escoger:

- Aquellos que se encuentren en crecimiento y sean suficientemente grandes.
- Requiera con necesidad nuestro producto y servicio.
- Que sea lo suficientemente grande para expandirse nacionalmente en un futuro.
- Que haya sido descuidada.

1.4.6. Aprender lo máximo sobre la categoría de clientes

Debemos entender que mientras mayor información reunamos sobre los clientes. Contaremos con mayores posibilidades de atender y superar sus necesidades insatisfechas. Para ello será necesario investigar y saber cómo piensan, como viven, que comen, como se visten y como se divierten nuestro consumidor.

1.4.7. Diseñar un sistema de satisfacción del cliente

Desde el principio en que conseguimos un primer contacto hasta prestar servicios de atención al cliente. Para lograr ello debemos diseñar de manera adecuada, un sistema de satisfacción al cliente se debe saber:

¿Cómo será la experiencia visual de hacer negocios?

¿Cómo será la experiencia emocional del cliente?

¿Cómo será la experiencia financiera?

1.4.8. Diseñar un sistema para convertir a los clientes potenciales en clientes reales

Será interesante pensar muy bien en esto. En el momento en que un posible cliente se nos acerque o nos contacte buscando más información acerca de lo que estamos ofreciendo, allí tendremos que estar muy bien preparados, ya que sumará valor al dar una respuesta sólida y por sobre todo verdadera.

1.4.9. Desarrollar un sistema para hacernos conocer

Este consiste en determinar el canal o medio para comunicarles a los clientes potenciales que se ha inventado un producto o servicio, el cual pretenderá satisfacer sus necesidades insatisfechas. Para ello buscaremos impactar al cliente de modo de inducirlo a que pruebe el producto o servicio. De esta forma ellos mismos logren comprobar todos los atributos del mismo. De acuerdo a su experiencia se determinará si éste es o no un cliente real. Se deberá especificar ¿Qué tipos de medios serán más

óptimos para lograr una comunicación directa y efectiva? Ya que resulta muy importante hacerse conocer por lo que realmente es.

1.4.10. Probar la efectividad de los tres sistemas

A través de una prueba piloto se debe conseguir la efectividad de los sistemas involucrados. Es decir que podemos conseguir posibles clientes, venderles el producto y luego cumplir con las expectativas esperadas. Es este paso será muy útil el uso de información estadística y el análisis de la misma. Luego a medida que ajustamos cada uno de los sistemas, se logrará crear un modelo de negocio vigoroso u fuerte en convicciones.

1.4.11. Documentar el negocio

Aquí tendremos que describir y documentar todo lo que hemos definido, aprendido e inventado sobre el funcionamiento de los sistemas en soporte de papel.

1.4.12. Crear un contrato de asociación

Será interesante asociarse con un experto en el tema para asegurarse que estemos desarrollando algo dentro de los límites de la ley, en cuyo caso se deberá proteger nuestra propiedad intelectual a través de un patentamiento del producto o servicio.

1.4.13. Reclutar y entrenar al primer socio

Encontrar al primer socio no resultará tarea sencilla, debe ser alguien que concuerde con la idea del proyecto de negocio y que realmente desee hacer este trabajo. Luego de esto se entrenará al socio, para que entienda y sepa realmente cuál será su tarea. Además se deberá desarrollar un sistema de entrenamiento de trabajo. Para ello será importante y muy útil documentarlos en un manual de procedimientos de trabajo, dejándolos disponible para capacitar al personal en el futuro.

1.4.14. Crear un sistema gerencial

Crear un sistema que nos permita:

- Controlar el desempeño de cada una de las unidades de negocio.
- Documentar la optimización de los sistemas.
- Expandir las destrezas hacia otros campos de interés.
- Definir medios de control adecuados en cual nos permita medir de cerca la efectividad de los sistemas operativos como si también alertas para la corrección inmediata de errores.

1.4.15. Lanzar el producto al mercado y medir su aceptación

Una vez definido los diferentes aspectos, se deberá lanzar el producto al mercado. Luego se tendrán que realizar controles, midiendo su expectativa y aceptación por el cliente.

1.4.16. Reproducir el negocio

Una vez que el proyecto de negocio haya funcionado adecuadamente, según la naturaleza del producto será el momento para comenzar a pensar en reproducirlo en grandes escalas, puede ser a través de operaciones independientes, como franquicias o exportaciones del producto o servicio donde puedan mediar otros intermediarios.

Debemos pensar que si la idea es buena y ya se comprobó que funciona, podemos pensar en reproducirla aún más. Esta idea de negocio va a seguir funcionando en distintas ciudades, ¿Por qué no?, salir del área local en forma nacional y luego mundial.

2. PROPUESTAS DE MEJORA

El siguiente desarrollo pretende plantear las siguientes propuestas con el objetivo de disminuir los efectos que impactan de manera negativa en la evolución de los ME, desarrollados en el capítulo 2. Se debe tener en cuenta que éstos son factores externos, se conforman en el contexto, por lo que sus efectos son incontrolables en su totalidad. La solución para controlar esta variable tiene que ver con la aplicación de políticas por el estado.

Entre las diferentes problemáticas planteadas anteriormente por las que se enfrenta un ME regional. Determinamos las siguientes formas de aumentar el precio en la materia prima:

- La inflación.
- La intermediación.
- La monopolización de los mercados.

2.1. Inflación

La inflación es una variable macroeconómica e incontrolable por las PyMEs. Un ME puede protegerse al disminuir el impacto de las fluctuaciones producido por la inflación, para lograrlo será necesario tener en cuenta un buen funcionamiento de todos los procesos.

“Centrarse en los procesos suministra un método para preparar a la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros”. (Harrington, 1993)

Principalmente:

- Área de producción

- Área de compra

2.1.1. Área de producción

Centrarse en la producción aumenta la capacidad de la empresa para competir mejorando el uso de los recursos disponibles. Es importante alcanzar un producto de calidad, para ello es necesario evitar la no calidad, implementando controles preventivos adecuadamente en sus procesos antes de que éstos sucedan, prevenir pérdidas o defectos, con el objetivo de alcanzar un uso eficiente de los recursos disponibles en todos los procesos productivos.

Es necesario una correcta asignación y prorrato de los costos en cada proceso, como así también una correcta medición de los mismos para poder controlarlos. Para lograr esto se deben realizar procesos productivos efectivos, aplicando mejoramiento en los mismos.

El cliente moderno es astuto, exige mayor calidad y servicio. Estos buscan que se les suministre producto y/o servicios sorprendentemente buenos, que superen sus expectativas para ello se debe saber qué es lo que realmente necesitan, esperan y producirlo.

Todo ME se compone de un conjunto de diferentes procesos. Del funcionamiento de éstos, depende su producción como resultado final.

Figura 8
Procesos productivos



En los procesos productivos podemos identificar tres momentos importantes en la elaboración de los productos, éstos son:

- Primero: Los factores productivos donde ingresan todos los recursos necesarios, es decir, capital, personas, energía y materia prima que se consume en la elaboración de los productos.
- Segundo: Los procesos productivos, consiste en la transformación como un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que se emplean todos los recursos para dar resultados definidos. En la funcionalidad a esas tareas interviene la tecnología, es decir las maquinarias de producción.
- Tercero: Es el resultado del proceso, el producto final, destinado a satisfacer las necesidades del consumidor final.

2.1.2. *Análisis del producto y elección de alternativa*

Como mencionamos en el capítulo anterior, la sustentabilidad de cualquier negocio se encuentra atada a su movimiento de ingreso (I) de dinero. Cuando existen fluctuaciones inflacionarias se debe analizar el producto, determinar un precio adecuado y aplicar una estrategia para poder trasladar los costos mayores únicamente si la proyección financiera lo permite.

Según Tristezza, director de la consultora Gerencio es preciso evaluar tres cuestiones fundamentales. (Fernández N., 2015)

- 1) Conocer la elasticidad de la demanda, es decir en porcentaje varía la demanda de un determinado producto ante un cambio de precio.
- 2) Saber cuál es punto de equilibrio, es decir, cuál es el nivel de ventas que permite cubrir costos fijos y variables. Se representaría igualando la siguiente fórmula a cero $0 = V - CT$. También denominado punto de equilibrio, se puede ver en el gráfico N° 2 Costo.
- 3) Tener en claro que es lo más importante para la empresa la rentabilidad o el mercado, es decir las ganancias o la cuota de mercado.

Alternativas:

- Subir el precio en la misma proporción que los costos, esto mantendría la misma ganancia, pero se deben ver cómo impacta en la demanda.
- Absorber el aumento de los costos, sin aumentar el precio reduciendo la rentabilidad sosteniendo la demanda actual.
- Aumentar el precio más que el costo, esto va a mejorar la rentabilidad. Pero esta alternativa solo la pueden aplicar las empresas que han instalado su marca y se diferencian fuertemente de sus competidores.

Luego de definir una alternativa coherente al precio del producto y los objetivos de la empresa. La elección de una estrategia adecuada, ayudará a superar momentos de inestabilidad. Es importante determinar cuál será la más eficiente, ya que puede ser suficiente para disminuir el impacto de la inflación.

Lo más recomendable es aplicar una "estrategia ofensiva o ataque", ésta consiste en salir para adelante, a través de alguna ventaja competitiva implementando diferentes acciones:

- Nuevas políticas de marketing con nuevos métodos y en otros mercados con una nueva gama de productos.
- Mantener el volumen de producción con menos ganancia vendiendo hasta el límite del costo variable.
- Administrar con mucha precisión el capital de trabajo.

Ataque: Consiste en mantener o aumentar la participación del mercado. Concentrarse en actividades propias internas o externas de valor vinculado con las relaciones con proveedores, canal de distribución etc. Es decir centrarse en el dominio de fortalezas sobre oportunidades, o amenazas. (Ocaña, 2012)

Acciones son:

- Bloquear acceso a los canales por medio de acuerdos exclusivos. Implementando descuentos por volumen de compra.
- Incorporar nuevas tecnologías que mejoren el desempeño del producto para el cliente.
- Incrementar el conocimiento estratégico, generar valor a través de las actividades.
- Formar alianzas estratégicas con proveedores y o distribuidores.

La inflación afecta en diferentes medidas a las empresas, a través del flujo financiero se produce una fuerte rivalidad. A su vez siempre resulta más conveniente o menos negativa en aquellas empresas que tiene un fuerte poder de negociación que se deberá trabajar sobre la relación con los proveedores, principalmente en el área de compras que se explicará a continuación con el desarrollo de la intermediación.

2.2. La intermediación

La intermediación, en el sistema comercial se produce a partir de la etapa secundaria, los intermediarios son los corredores, comerciantes, vendedores cuya función principal es interactuar acercando la oferta y la demanda, pero éstos se dejan entre un 20% y un 35% del valor de la mercadería, es decir se quedan con una gran parte de la utilidad del fabricante o productor agrícola, de esta manera están perjudicándolos. (Botero, 2010)

Es cierto que un intermediario, es necesario para que el producto pueda llegar a más clientes, pero siempre y cuando se compre en pequeñas cantidades. En el caso de que se compren grandes cantidades lo más convenientes es ir directamente al productor.

Lo cierto es que mientras más intermediarios existan, en el sistema comercial el precio será mayor.

Como ya lo detallamos anteriormente, es una de las fuerzas competitivas, el poder de negociación con los proveedores. Al establecer negociaciones directas con los productores resulta muy beneficioso.

El objetivo consiste en disminuir la cantidad de intermediarios en el proceso de compras de las materias primas del sistema comercial.

Para lograr esto es necesario establecer:

- Negociaciones estratégicas directas con molinos o grandes proveedores.
- Redes de cooperación empresarial.

Las negociaciones sin intermediarios o con el mínimo de ellos, permitirán realizar compras de materia prima a precios más convenientes. Se dará como resultado mayor flexibilidad y mayor margen de ganancias.

Es importante hacer compras planificadas accediendo a negociaciones convenientes para ambas partes. Entre ellas ver posibilidades de compra a destajo (cuotas) según el consumo de la empresa, en el caso de grandes volúmenes resultará muy provechoso.

Las redes de cooperación empresarial

Según Sarache y Michalus (2003), constituyen una forma genérica de organización, por la cual las empresas se asocian con el objetivo de mejorar su posición en el mercado, sin competir entre sí. Lo cual les permite alcanzar una estructura de empresa grande y competitiva.

Además se proporciona a las empresas asociadas un acceso rentable a servicios especializados de tecnología, compra de insumos, promoción, comercialización, diseño, procesos productivos, financiamiento y otras actividades en común, facilitando el surgimiento de economías de escala.

2.3. La monopolización de los mercados

Según la consultora TNS Argentina (2010) el 80% de los consumidores cree que no se respetan sus derechos, pero solo el 20% realiza una queja formal. TNS Argentina. (15 de Marzo de 2010).

Gallup (2010) estudió el comportamiento de los consumidores argentinos en base a entrevistas a 1.003 adultos, de los cuales el 43% sostuvo que sus derechos como consumidores se respetan "poco" y el 38 %, "nada", lo que refleja la disconformidad de ocho de cada diez argentinos. (Minutouno.com, 2015)

En conclusión vemos que no hacemos nada, debemos dejar de quejarnos entre nosotros y actuar más. La monopolización de los mercados nos afecta, podemos decir que es un punto en el cual nos compete a todos los consumidores, ya que nos vemos afectados todos.

La solución sería disminuir el consumo, así debilitar al monopolio a través de alianzas entre empresas adoptando un comportamiento en masa ante un aumento de precio.

Esto lo podemos generar nosotros mismos.

La unión hace la fuerza.

- Las empresas que compran en gran cantidad materia prima o productos tendría que detectar aquellas empresas monopólicas y buscar nuevos productores o empresas más pequeñas.
- Ante un aumento los consumidores deberían dejar de comprar esos productos, buscar sustitutos.
- Compras inteligentes: Los consumidores deberíamos identificar aquellas empresas monopólicas evitar la compra de sus productos. Comprar a pequeños productores.

Conclusiones

En Argentina existe una gran cantidad de PyMEs, éstas son generadoras de gran cantidad de puestos de trabajo. Entre ellas muchos se iniciaron como ME, los cuales tuvieron que superar diferentes obstáculos a lo largo de su trayectoria para crecer. Estos surgieron como resultado de los diferentes periodos recesivos que ha sufrido la Argentina, un país que ha superado y demostrado que un tropezón no es caída, se ve claramente en los ciclos económicos fluctuantes que caracteriza la fortaleza de este país.

Es cierto que el sistema financiero en la última hiperinflación, logró devorar muchos negocios y patrimonios. También hubo negocios que superaron esta etapa crítica, se fortalecieron y resurgieron nuevamente.

Los emprendimientos surgen principalmente como resultado del desempleo. La oportunidad sumado a la necesidad de mejores condiciones, hacen posible la creación y existencia de los ME. Estos nacen con el motivo de mejorar el nivel de ingresos de algunos sectores.

Como consecuencia podemos afirmar que los ME, se desarrollan en su mayoría en los países subdesarrollados.

¿Los ME poden superar etapas de elevada inflación y convertirse en empresa mediana?

El ME regional bajo estudio "Churrico", es un ejemplo particular de que nada es imposible, con esfuerzo y trabajo se puede alcanzar lo deseado.

La actualidad de esta PyME es evidencia de que se puede sobrevivir en un contexto tan adverso.

Como vimos, Churrico tiene una trayectoria de 46 años en los que se distingue su fortaleza, trabajo en equipo y respeto al prójimo, valores fundamentales de su cultura organizacional.

En un principio el ME creció gracias a las donaciones y la repercusión que alcanzo a través de ellas mismas. Luego tuvo que ir adoptando diferentes estrategias para seguir adelante.

Además se puede concluir que el desafío de los locales de churros es combinar diversos modelos: elaborar un mono producto que les permita producir en serie y bajo costo de producción, con la variedad de comercializar otros productos que fomente a la gente consumir con mayor frecuencia sin aburrirse, complementando su demanda estacional, e incursionar nuevos sabores. Además de una muy buena calidad en la atención y servicio del producto, como complemento fundamental.

En el segundo periodo de crecimiento, el ME logró consolidarse porque se tenía el conocimiento necesario para sacar adelante el negocio. Sumando a la actitud optimista que permitió enfrentar eficazmente la situación de inestabilidad. Además se lograron establecer contactos con instituciones promotoras que les permitían un mercado que denominamos "mercado institucional", es decir podían establecer un acuerdo inicial de comercialización que les permitía mantenerse en el

mercado. Sumando además la experiencia del negocio que ya había sido previamente exitoso, desempeñándose en él los mismos integrantes.

En el desarrollo de la investigación se identificaron diferentes formas de aumento del precio de la materia prima a través de la inflación, la intermediación y la monopolización de los mercados, factores incontrolables en su totalidad. Los efectos negativos que no se pueden eliminar al 100%. Por ello se propone suavizar dichos efectos a través de las propuestas de mejoras detalladas.

Muchas veces los ME no solamente crecen con la inversión de capital, sino con la utilización eficiente de los recursos. Es fundamental la incorporación de inteligencia, a través de alternativas de acción, estrategias adaptándolas en sus procesos productivos.

Por otro lado, sería muy interesante que se impulse la creación de ME con cursos de entrenamiento, capacitación y/o simulación de negocios en los colegios, con el objetivo de dar herramientas y educar al adolescente con una visión de negocio. Es fundamental que un emprendedor cuente con suficiente asesoramiento y capacitación en el logro de canales de comercialización y negociación, éstos serían unos de los principales caminos para alcanzar la consolidación de un negocio.

Además incorporar mayor apoyo por parte del gobierno, con leyes para facilitar el desarrollo de las microempresas en la Argentina, con el objetivo de generar mayores puestos de trabajo y productividad en la sociedad. Estas puedan formar una parte activa en las economías regionales del país.

Existe una verdad irrefutable acerca de los emprendedores: "siempre dejan el mundo mejor de cómo lo encontraron".

Los ME tienen la capacidad de alcanzar el anhelado éxito en el cual se logre combinar una buena idea, planificación, gestión y dirección, con arduo trabajo y mucho entusiasmo.

"Todo lo que la mente del hombre puede idear, lo puede conseguir"

W. Clemente Stone

Bibliografía

- Abramovich, A., y Vázquez, G. (2004). *La difícil construcción de una economía social. Los emprendimientos productivos de la economía popular*. Disponible en [http://www.urbared.ungs.edu.ar/pdf/pdf-articulos/la%20difícil%20construccion.pdf](http://www.urbared.ungs.edu.ar/pdf/pdf-articulos/la%20dif%C3%ADcil%20construccion.pdf) [oct/14].
- Arancibia, I. y [otros] (2008). *Una aproximación a la experiencia de los microemprendimientos en la Argentina Actual*. Disponible en <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Los%20Microemprendimiento> [set/14].
- Ardila, J., Herrera, L., y Medina, S. (2010). *Emprendimiento*. Disponible en <http://es.slideshare.net/JENIFFERARDILA/emprendimiento-3545926>[ene/15].
- Beker, V. *La lógica perversa del impuesto inflacionario*. Disponible en <http://www.lanacion.com.ar/1796808-la-logica-perversa-del-impuesto-inflacionario> [may/15].
- Bellingi, G., y Sergio, A. (2005). *Gestión del desarrollo productivo. Desafíos para la promoción de microemprendimientos productivos*. Disponible en <http://www.ag.org.ar/3congreso/Ponencias/Bellingi.pdf> [nov/14].
- Botero, A. M. *La función del intermediario en la comercialización*. Disponible en <http://www.gerencie.com/la-funcion-del-intermediario-en-la-comercializacion.html> [jul/15].
- Calzada, J. *Cambios en la producción y comercialización de los granos y su impacto en la formación del precio*. Disponible en https://www.bcr.com.ar/Publicaciones/Informativo%20semanal/bcr2013_10_25.pdf [nov/14].
- Cohen, M. *Las PyMEs en Argentina y la Región*. Disponible en http://ieralpyme.org/images_db/noticias_archivos/169.pdf [nov/14].
- Derechos del consumidor: para 8 de cada 10, no se respetan*. Clarín.com. Disponible en <http://edant.clarin.com/diario/2010/03/15/sociedad/s-02159424.htm> [ene/15].
- Fernández, A. (2013). *Empresas familiares: El arte de pasar la posta*. Pymes, 20-32.
- Fernández, N. (2015). *Cómo armar precios con la inflación*. PYMES, 42-43.
- Fernández, R. *Punto de equilibrio aplicado a un proyecto turístico*. Disponible en www.gestiopolis.com/punto-de-equilibrio-aplicado-a-un-proyecto-turistico [feb/15].
- Fischer, S., Dornbusch, R. y Schmalensee, R. (1990). *Economía*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Frediani, R. *Llevamos 50 años de inflación y aún no aprendimos la lección*. Disponible en <http://www.fundacioneje.org/publicaciones/suplemento/2007/12/02/ActualidadEconomica.pdf> [nov/14].
- Gerver, M. (2008). *Awakening the Entrepreneur Within: How Ordinary People Can Create Extraordinary Companies*. California: Collins.
- Harrington, H. (1993). *¿Por qué centrarse en los procesos de la empresa?*. California: McCraw-Hill.
- Hijos del País. *¿La inflación más baja de la historia?*. Disponible en <http://www.hijosdelpais.com.ar/etiquetas/inflacion/> [nov/14].
- Ieralpyme.org. *Nueva Clasificación PyME en Argentina*. Disponible en <http://www.ieralpyme.org/noticias/nueva-clasificacion-PyME-argentina-2823.html> [jul/15].
- Leijonhufvud, A. (1990). *Extreme Monetary Instability: High Inflation*. Germany: University of Hohenelm.

- Letcher, H. *Los conflictos por la inflación*. Disponible en <http://hernanlletcher.com/hernan-lletcher-en-economia-para-todos-los-conflictos-por-la-inflacion/> [dic/14].
- Lezcano, E. *Cadena de la Harina de Trigo*. Disponible en http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/HarinaTrigo_2da_2011_11Nov.pdf [dic/14].
- Mintzberg, H. (1990). *Diseño de las organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Minutouno.com. *Los argentinos se quejan pero no hacen nada*. Disponible en <http://www.minutouno.com/notas/17998-los-argentinos-se-quejan-pero-no-hacen-nada> [ene/15].
- Mochon, F. y Becker, V. (2008). *Economía: Principios y aplicaciones*. Buenos Aires: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Monitor Global de Emprendedores (2013). *Quiénes y en qué emprenden hoy, en la Argentina*. PYMES, 56-57.
- Ocaña, H. R. (2012). *Formulación de la estratégica*. Buenos Aires: Dunken.
- Perotti, S. *Funcionamiento y Organización del Sistema Comercial Agrícola en la Argentina*. Disponible en https://www.bcr.com.ar/Publicaciones/serie%20de%20lecturas/2008_09.pdf [oct/14].
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. México: Continental.
- Rapoport, M. (2008). *La inflación y la historia*. Página 12. Disponible en <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/subnotas/109569-34568-2008-08-13.html> [oct/14].
- Rapoport, M. (2012). *Una revisión histórica de la inflación argentina y de sus causas*. Disponible en http://www.mariorapoport.com.ar/uploadsarchivos/la_inflacio__n_en_pdf.pdf [dic/14].
- Sarache, W. y Michalus, J. *Las redes de cooperación entre PyMEs orientadas al desarrollo local*. Disponible en http://www.academia.edu/11566559/REDES_DE_COOPERACION_ENTRE_PYME_S_ORIENTADAS_AL_DESARROLLO_LOCAL_UNA_APROXIMACION_CONCEPTUAL_A_SU_CONFORMACION [ene/15].
- Schorr, M. y Manzanelli, P. *Inflación*. Disponible en <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/cash/17-6669-2013-03-17.html> [mar/13].
- Soriano, C., *Porque fracasan las PyMEs*. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm> [nov/05].
- Winokur, P. (2014). Guía de recursos para generar un emprendimiento: Fábrica de churros. *Revista PyMEs: negocios para armar*, 4-7.
- Wiñazky, A. *El bloque de poder en la Argentina y el proceso inflacionario*. Disponible en <http://www.herramienta.com.ar/revista-herramienta-n-54/el-bloque-de-poder-en-la-argentina-y-el-proceso-inflacionario> [dic/14].

Anexos

Anexo I

Proceso de elaboración del producto

Receta básica del churro

- Una parte de agua.
- Una parte de harina común 0000.
- 6gr. de sal por kilo de harina.
- Cantidad necesaria de aceite de girasol para freír.
- Cantidad necesaria de relleno (dulce de leche, crema pastera, dulces etc.)

Preparación de la masa

Se deja hervir el agua con medio cucharadita de sal, luego se agregan harina poco a poco formando una masa cremosa. Se deja cocinar por dos minutos revolviendo. Seguidamente se debe amasar la masa en caliente por 5 minutos.

Rápidamente se debe incorporar la masa en una manga pastelera o churrera. La cual se obtendrá los churros.

Sistema de freído

Incorporar bastante aceite en una sartén o freidora. Dejar que este levante una temperatura de 190 grados no muy caliente, luego introducir cuidadosamente los churros de a poco.

Freír aproximadamente 7 minutos hasta que tenga un color dorado.

Retirar y dejar unos minutos sobre papel absorbente.

Relleno

Rellenar con una manga de pico con el dulce que se desee. Espolvorear con azúcar.

Muy importante:

Es necesario saber que la vida del churro se va degradando a medida que va pasando el tiempo. Se aconseja consumir dentro de las 24 hs. Luego de este tiempo se puede consumir, no es dañino para la salud, pero el producto pierde consistencia y sabor.

Anexo II

Primera entrevista en APYME

Gremialista de APYME

Cuestionario

1. ¿Hay inflación?
No, hay aumentos abusivos por los formadores de precios.
Las pequeñas y medianas empresas se encuentran sometidas permanentemente al arbitrio de las ganancias de las compañías formadoras de precios.
2. ¿Quiénes son estas empresas formadoras de precios?
Son las grandes compañías Nacionales o Internacionales, que actualmente tienen una gran participación en el mercado. Estas empresas con el fin de ganar cada vez más mercado aplican estrategias, así logran fortalecerse y logran imponer su voluntad monopolizando el mercado.
3. ¿Son los únicos responsables de los aumentos inflacionarios?
No, se le suma la cadena de comercializadora, los intermediarios. Estos también son responsables de los aumentos de precios ya que cada intermediario aumenta entre un 20% o 30%, los productos.
Un ejemplo es el de los pequeños productores, estos reciben tan poco por lo que producen y el consumidor paga muchas veces, dos o tres veces el precio original.
4. ¿Cómo cree usted que se pueden controlar los costos de la materia prima?
Realmente no creo que ante estas actitudes monopólicas sea posible. Además se le suma diferentes especulaciones de los intermediarios que contribuyen a estos aumentos de precios.
Actualmente en el mercado de la soja por ejemplo se la esconde con el fin de que se encuentre en escasas, luego se le aumenta el precio, esto lo termina pagando el consumidor.
Las pequeñas y medianas empresas no son formadoras de precios tiene la suerte del asalariado. Estas se encuentran supeditadas a los formadores, las grandes compañías.
5. ¿Qué se puede hacer? ¿Hay alguna manera a través de esta institución?
APYME en una entidad gremial empresaria, lo que hace es representar las inquietudes del sector, lo único que se puede hacer es asociar para hacer juntos más.
6. Las PyMEs son las crean gran parte de la actividad productiva generando trabajo. ¿Cómo repercute en el trabajador y en la economía Argentina? ¿Si éstas se les dificulta tanto crecer?

Actualmente las PyMEs producen el 75% de la actividad generando trabajo, si a las PyMEs, les va bien al asalariado también.

Generalmente las PyMEs trabajan con el mercado interno, salvo casos excepcionales de exportación o importación. Estas logran crecer un poco más rápido, ya cuentan con otras ventajas competitivas al no depender exclusivamente del mercado interno y las diferentes variaciones.

Podemos ver que el trabajador generalmente consume, tiene muy poca capacidad de ahorro. Si lo traducimos, aproximadamente solo un 20% es el que tiene la capacidad de ahorro, este 20% contribuye al funcionamiento del sistema financiero además de otras actividades adicionales, que lo mantienen.

Además existe una tasa activa tan alta en los préstamos. Por ello es difícil para las microempresas acceder al mismo. Y puede pasar mucho tiempo para que éstas logren crecer.

7. ¿Qué piensa sobre las políticas del gobierno?

En la actualidad las políticas de gobierno han logrado hacer mucho en comparación a otros en el tema de las PyMEs en ellos podemos ver los préstamos PIP (Préstamos de inversión productiva). Estos préstamos están destinados a ayudar a las pequeñas y medianas empresas con el fin de que éstas puedan acceder a incrementar su capital productivo, es decir su capacidad de producción, generando empleo, contratando empleados, activando la economía. Generando un círculo virtuoso de producción.

8. ¿Cómo cree que afectan en las PyMEs?

Las políticas del gobierno afectan directamente a las PyMEs. Se han aplicado políticas proactivas para las PyMEs. Las pequeñas empresas se encuentran en un punto de origen donde por sí solas no pueden resolver las cosas, ya que éstas se encuentran supeditadas a los designios de las grandes corporaciones monopólicas u oligopólicas que ponen el precio de la materia prima a valores elevados. Además se le suma el porcentaje de los intermediarios como consecuencia de ello se tiene que aumentar los precios de los productos, esto repercute directamente en el consumidor, es quién lo termina pagando.

Ejemplo donde interviene un formador de precio: un kilo de harina al productor se le puede estar pagando alrededor de \$2,00 el kilo quizás menos.

En el mercado se está pagando alrededor de \$8,00 a \$10,00 el kilo.

Ejemplo de intermediarios: Un kilo de manzana al productor se le paga \$5,00. ¿Porqué el consumidor lo termina pagando hasta \$20,00?

9. ¿Qué políticas cree que el gobierno debe aplicar para que la economía del país logre crecer?

Es necesario aplicar políticas proactivas en la economía, para así, generar círculos virtuosos de crecimiento en la Argentina. Es la única manera de salir adelante.

Anexo III

Segunda entrevista en APYME

Gremialista de APYME

Cuestionario

1. ¿Qué ocasionó la hiperinflación en la Argentina?

En aquella época existían razones técnicas para que haya inflación. Hubo problemas relacionados con la emisión monetaria, ésta se encontraba desproporcionada ya que se estaba emitiendo mayor cantidad de dinero del que se debía tener en circulación.

2. ¿Usted cree que puede haber una hiperinflación en Argentina o suceder algo similar en estos tiempos?

Realmente, no lo creo posible una híper inflación. En la actualidad no existen razones técnicas para el aumento de los precios, no hay excesiva emisión monetaria, ni gasto público, tampoco aumentos de los salarios por los sindicatos de manera desproporcionada.

3. ¿Existe un solo motivo relacionados con los reiterados aumentos de precios?

En la actualidad existe un conjunto de motivos por los que hay aumentos de los precios. Es complejo explicar o identificar un solo motivo. Ya que existen varios motivos por lo que potencia esta problemática.

4. ¿Cuáles son estos motivos en la actualidad?

Primero: Por un lado los efectos de la última crisis en la Argentina, es decir la devaluación ocasionada en el 2002, esto de alguna manera produjo un reacomodamiento de precios en la economía en general.

Segundo: La estructura productiva es desequilibrada a partir del proceso de desindustrialización de lo producido en Argentina. Esto consiste en la necesidad de insumos importados, lo cual su demanda crecientes nos ha generado tensiones en los procesos productivos.

Tercero: La puja distributiva, es decir, esto tiene que ver con la disputa entre el capital y el trabajo donde el empresariado intenta a través del precio compensar los aumentos de los salarios. Sumando además que las grandes empresas en vez de preocuparse por crecer con la actividad para así generar más puestos de trabajo. El empresario sólo busca aumentar el margen de ganancias. A través del aumento de precios. Perjudicando al consumidor, que es quien en definitiva paga el precio final.

Por último, la estructura económica de los mercados oligopolizados. Esto consiste en la concentración de la oferta en pocos empresarios. Esta cuestión genera que determinados eslabones de la cadena productiva, se tenga que determinar el precio, pero además lo que produce es transferir a los eslabones más débiles de esa cadena productiva cualquier aumento de los costos.

5. ¿Porque hay desabastecimiento de productos?

No hay desabastecimiento, los empresarios producen especulación con la necesidad del cliente.

Lo que sucede es lo siguiente:

Los empresarios guardan los productos de esa manera logran producir un impacto sobre el cliente, otra manera es cuando en los medios se dice va a haber una escasez de determinado producto. Esto sucede ya que si se compra sin necesidad, con el objetivo de guardar. En éste se produce un faltante, sucede pero no porque lo halla, la realidad es que el propio consumidor lo produce al comprar más cantidad.

Anexo IV

Primera entrevista en Churrico

Cuestionario

Gerente Administrativo de Marketing – Dueña

Aspectos históricos

1. Han sido pioneros en introducir este producto en el mercado mendocino.
¿Cómo han sido las etapas en la trayectoria de Churrico?
Existen etapas de iniciación en el año 1969, luego de un arduo trabajo el cual produjo un crecimiento, seguidamente unos años de meseta, en la calle Alberdi de Guaymallén.
Luego en el año 86 hubo caída en el local de la calle Lavalle, se estuvo 12 años aproximadamente.
Luego en el año 1998 se vuelve a los inicios en calle Alberdi. Solo con churros.
En el 2004 nuevamente vuelve a crecer hasta el día de hoy que se encuentra en pleno crecimiento.

2. ¿Cómo hicieron para hacer que la gente consuma este producto?
Fue muy difícil, en ese momento el mercado del churro era inexplorado. Solo se vendían en un sólo lugar en el mercado central donde una pareja mayor española lo hacía a mano.
Así se pensó en industrializar al churro, solo para la venta de comercios minorista bares, café (no con venta al público) con una tarea ardua tarea.
Costó mucho en insistencia y en lograr una calidad que el público lo aceptara.
Era un producto que no era conocido.

Aspectos generales

3. ¿Han trabajado fabricando solamente churros por más de 10 años, luego se comenzó a diversificar? ¿Cómo fue?
A partir del año 1969 a 1985 solo churros.
Del 86 al 98, (12 años). Se abre un local calle Lavalle y San Juan, allí se incorpora pizzas y helados de fabricación propia.
Del año a 1999 al 2008 solo con churro en Alberdi a partir del año 2011 luego se comenzó a diversificar de a poco.
En 2013 con el nuevo local se comienza a diversificar ampliamente con panificado y comidas.

4. Luego han comenzado a diversificar el negocio, con helados, pizzas seguidamente con una profundidad bastante amplia hasta hoy ¿Por qué?

En un principio Churrico funcionó como una empresa estacional de marzo a septiembre se trabajaba luego se cerraba, se despedía al personal. En marzo del año siguiente se volvía a abrir, esto requería seleccionar y capacitar nuevamente al personal. Era como abrir un negocio nuevo todos los años, esto producía mucho desgaste y pérdida económica. Cuando el personal alcanzada una capacitación óptima luego se tenían que ir al terminar la temporada.

5. ¿Bajo qué análisis u objetivos?

Se tuvo que cambiar de política ya que en el local anterior era mucho más pequeño con capacidad de 40 personas.

Al abrir un local más grande, estratégicamente en una esquina transitable con una capacidad de casi 200 personas, se pretendió mantener al personal todo el año, para ello tuvo que diversificar la cartera de productos para ocupar todos los horarios del día como desayuno, almuerzo, media tarde y cena. Cada horario de consumo ocupado con los productos entonces se logra mantener un personal todo el año. Aprovechando al máximo el lugar.

Además, la idea era despegar la imagen de que Churrico era solo churro.

6. ¿Cuál es el target específico del mercado (cliente)? Definirlo

Churrico, No tiene un target específico.

Se focaliza en las familias a gente de clase media, en categoría económica de BC de 25 a 65 años.

Hay distintas imágenes en comparación del local anterior y este, hoy la gente del barrio se viste como para una salida importante.

7. ¿Cuál es la política de precios?

La política de precios es un precio justo, la idea es que la gente pueda venir a consumir y sin pagar de más. Se busca que venga una familia y pueda consumir al máximo a un precio que este a su alcance y nos sienta que pago de más, así esta vuelva.

Eso que es único en la industrialización y venta de churros, se podría abusar, pero esa no es la idea, no se pretende abusar del Cliente.

Se quiere fidelizar al clientela haciéndolo que consuma.

8. ¿Quiénes son su competencia directa?

No tienen competencia directa,

Hoy Churrico es un concepto, no es solamente una churrería.

Un concepto de varias cosas por cuestión de cercanía puede competir con las pizzas de Capri, pero esto no es significativo.

Con el churro no hay competencia.

9. ¿Cómo convive una PyME con los monopolios de la harina, el azúcar, el aceite, etc.?

La harina se paga en invierno hasta \$500 la bolsa de 0000, ahora está a \$210.

Lo que se hace es poner un precio que pueda soportar las subidas de precio, sin perjudicar al cliente.

En marzo comienza a subir el aceite, azúcar, harina y en junio sube mucho más. Lo que se hace es tratar de estimar un precio que logre soportar estas variaciones tratando de no perjudicar en lo mínimo al consumidor. Se hace un retoque en junio lógico.

No se puede hacer acopio por más de 6 meses ya que la harina se puede llenar de gorgojo.

Se hacen compras grandes pero esto no alcanza, luego está sujeto al precio del mayorista, se lo debe pagar no queda otra la harina es la principal materia prima.

10. ¿Utilizan harinas pre mezclas?

No, se utiliza la harina tradicional de 0000, se preparan los productos con recetas propias.

Aspectos de los productos, procesos y calidad

Productos

11. ¿Qué porcentaje de los productos que comercializa tiene elaboración propia? El 98 %

Sin incluir las bebidas, ni el pan de miga.

12. ¿Hay productos para celíacos los elabora también?

No, por seguridad del celíaco se terceriza.

13. ¿Tiene Elaboración propia de los helados?

No, se terceriza.

14. ¿Cuáles son los productos con mayor demanda? (ver en ambas estaciones)

El churro es el producto estrella, le sigue la media luna, la pizza y lo acompañan las empanadas.

En invierno el churro es el que tiene más demanda

En verano baja la demanda de churro y aumenta la demanda de medialuna.

A su vez la pizza se mantiene pero aumenta en verano con el consumo de cerveza.

15. ¿Cuál es la Demanda estimada de los mismos semanal o mensual?

En temporada alta sería de 12.000 a 16.000 churros diarios.

En temporada baja disminuye bastante, se produce entre 200 a 2500 unidades. Su disminución se compensa aumentando el consumo de la media luna.

16. He leído en una nota que el churro es más sano que la tortita ya que tiene 5% de grasa. ¿Cómo es el sistema de fritura que hace que absorba menos materia grasa?

Esto tiene que ver con la preparación el churro en su masa no contiene grasas, solo harina, agua y sal. Solo absorbe un 2% de aceite al freírse.

La tortita tiene un 40% de grasa de en su masa.

Procesos

17. ¿Cuál es el tiempo estimado para la elaboración diaria de churros?

De mayo a agosto es de 24 hs, se provee a 200 negocios del gran Mendoza, en los departamentos de Ciudad, Guaymallén, Las Heras, Maipú, Godoy cruz, San Martín, Luján y Junín.

La máquina admite 40 kg de masa y larga 100 churros cada 10 segundos, luego el tiempo de fritura son 7 minutos, por tandas de 100 a 200 churros. (Con freidora de doble bandeja).

En una apastonada sale 16.000 en 40 minutos.

18. ¿Cómo se hace con el tema de la calidad del churro, con su vida útil?

La calidad del churro se va degradando sistemáticamente a partir de que van pasando las horas. El churro tiene una vida útil de 48 horas, pero cambia la consistencia, no hace mal pero cambia se sabor y calidad.

Se pide al comerciante que no venda los churros de un día para otro porque se les lleva todos los días churros.

19. ¿Cuáles son los principales problemas que presentan los procesos en la elaboración de productos? (demoras, derroche de materia prima etc.)

En los procesos productivos participan las personas, los principales problemas son demoras tienen que ver con la nueva gente que ingresa a la planta, en temporada alta. Esta gente nueva en su proceso de capacitación entorpece el proceso. Por la falta de experiencia.

Cuando se rompe una máquina y se tiene que reparar, se demoran en venir a arreglarla.

Calidad

20. ¿Cómo están manejando el tema de calidad? Si bien se asegura que la clave del éxito de este negocio.

Se está por certificar las normas ISO 9001 sistemas de gestión de calidad para estandarizar los todos procesos que se generan dentro de la empresa de manera de crear cada proceso tenga sus instructivos y procedimientos todas las capacitaciones para que cada persona sepa cómo actuar en el rol que le toca. Por el momento hay solo algunos manuales e instructivos.

21. ¿Cuáles son los procesos estratégicos que realiza la empresa para asegurar la calidad?

La implementación de las normas ISO nos va a permitir avanzar con este tema. Por el momento el control exhaustivo por parte de los 4 hermanos (dueños).

Estos controles se hacen, primero desde lo que se compra como materia prima y luego como se realiza cada proceso de producción, además se adiciona un control por parte del personal a cargo.

Hay estándares definidos para corregir errores.

Aspectos de RRHH

22. ¿Cuántos empleados aproximadamente tienen?

Son 30 empleados de forma permanente y de 50 a 55 en temporada alta. (Invierno)

Se cuenta con turnos de 6 hs con 18 horas abiertas al público las otras 6 horas a puerta cerrada.

23. ¿Presenta algunos problemas con el personal en cuanto a la rotación del personal?

Hay rotación solo en temporada alta, es cuando se necesita incorporar más gente a trabajar.

24. ¿Implementa algún sistema de capacitación del personal?

Por el momento se capacita al personal donde todas saben de todo de esta forma cuando alguno se enferma o falta. Se subsana el proceso de esta forma.

Al certificar las normas ISO 9001, se va a formalizar los procesos, cada uno con su instructivo. Esto nos va a permitir trabajar mejor con este tema.

25. ¿Qué cantidad aproximadamente de aceite utiliza las freidoras mensualmente?

Por día, $10 \times 200 = 2000$ litros diarios

¿Le da algún tratamiento a los aceites?

Se les da un tratamiento especial para que estos no contaminen, se lo dona a una empresa que le da un tratamiento con el que se hacen jabones ecológicos para hoteles.

Además de aplicar responsabilidad social empresaria, con el tratamientos de estos desechos contaminantes.

26. ¿Cómo se piensa hacer el sistema de franquicias?

Se piensa hacer franquicias para expandirse. Por el momento no hay nada preciso. Se piensa que a partir de 2 a 3 años se trate mejor el tema.

Se está la idea de realizarla, pero por el momento hasta que no se certifiquen las normas ISO y se formalicen los procesos.

27. ¿Cuáles son los requisitos fundamentales para acceder a la franquicia?

Como requisito fundamental es encontrar gente que tenga muchas ganas de trabajar.

Aplique un estilo tratoría, donde haya más contacto del dueño con el cliente. Allí está la magia que permite que este tipo de negocio perdure en el tiempo.

Por el momento se piensa en gente que esté dispuesta a invertir más allá de la inversión monetaria. Se invierta cabeza, tiempo, predisposición. Se piensa en familias que tengan ganas de trabajar, que tomen a Churrico como una salida laboral muy importante.

Estos son negocios que no necesitan solo gerentes, se necesitan que los dueños estén presentes todo el tiempo, atendiendo a la gente esto les da magia. Por eso perduran en el tiempo.

La gente le gusta que uno se le acerque lo salude y le ofrezca, atención eso es muy importante.

Con el tema de franquicia se pretende que funcione de la misma manera.

Ej. Como Capri, La Marchillana, Montecatini.

En todos estos negocios siempre está el dueño detrás del mostrador.

28. ¿Por qué no abrir nuevos locales en una zona con mayor sector comercial ligada al rubro?

Hoy en día, es una complicación, ya este negocio manejarlo, somos 4 hermanos y estamos los cuatro las 24 horas presentes. Teniendo 3 o 4 negocios similares no se tendría vida.

El tema gastronómico es bastante complicado, si no se tiene bien controlado no funciona.

Si se ponen las sucursales por más que se pongan gerentes y se implementen sistemas de calidad, nunca sería lo mismo, la calidad cambiaría. Por eso se opta por las franquicias yo sé que en cada una van a estar los dueños.

Es fundamental mantener la calidad del producto y el servicio.

Además de mantener una estructura económica inmensa la cual no se cuenta.

Por eso se piensa en la franquicia, solo nos quedará auditar y proveer.

Anexo V

Segunda entrevista en Churrico

Gerente administrativo de marketing – dueña

Cuestionario

Este cuestionario tiene el objetivo de obtener información detallada del microemprendimiento bajo estudio en sus inicios como ME.

1. ¿Cuáles fueron los primeros obstáculos fundamentales que tuvo que superar Churrico?

El negocio comenzó con obstáculos, el primer año hubo mucho desperdicio de materia prima, no se tenía la receta originaria del churro y no se sabía utilizar las maquinarias, las cuales se fundieron. Ya que la persona que supuestamente le enseñaría la receta y entrenaría en el rubro del negocio, por un accidente este fallece al poco tiempo de que el negocio abre.

El hecho de que no se conociera el producto por el consumidor se hizo difícil, al principio su la venta.

En segundo lugar La estacionalidad del producto, se abría el negocio de marzo a septiembre.

Cada año era como comenzar de nuevo se contrataba nuevo personal para la temporada.

En tercer lugar las fluctuaciones del entorno económico del país dificultaba el crecimiento del negocio. Un año iba bien al otro no tanto.

El producto no era conocido eso dificultaba la venta. Se debía abrir un nuevo mercado.

2. ¿Qué medidas o estrategias se aplicaron?

Primero se logró tener la receta original a prueba y error, fue un año donde no hubo ganancias.

Se comenzó haciendo donaciones a través de ello el producto logro conocerse y aumentar su demanda.

Hubo un hecho que ayudo bastante, Don tito Pajes que en ese entonces era periodista movilero que andaba haciendo móviles por la ciudad, se acercó en una ocasión al negocio para ver que había en el local. Desde entonces a él le agrado la idea de negocio y comenzó a ayudarnos haciendo propaganda del producto. Salían a regalar churros a las instituciones, así Iba con la renoleta una vez por semana al negocio y hacia un móvil. Eso hizo que mucha gente que no conocía el lugar se acercara al negocio. Así se logran concurrencia de nuevos clientes.

Además había una concurrencia en la mañana de artistas conocidos del abuelo quienes venían a comer churros. El abuelo antes de abrir la fábrica fue dueño de la watts Stereo en chacras de Coria, por ello era muy conocido.

Otra medida fue al abrir el nuevo local en calle Lavalle, donde se diversificó los productos, con sándwich, helados, chocolate, café, medialunas y pizzas, el negocio se mantuvo abriendo todo el año.

3. ¿Cuánto tiempo aproximadamente se considera que el negocio funcionó como microemprendimiento?

El negocio tuvo un crecimiento marcado a partir del año 1973, funcionó como ME hasta un tiempo antes que se cayera el plan austral, hasta aproximadamente el año 86 en ese momento dio un gran salto al inaugurar un local en calle Lavalle de ciudad.

4. ¿Qué cambios hubieron en el nuevo local?

Se produjeron varios cambios en el nuevo local. Primero con la diversificación de productos, se vendió chocolate café y churro, se diversificó la cartera de productos a pizzas, helados, sándwich, gran variedad de bebidas, licuados, jugos, etc. Segundo atención de 24hs en el local todo el año, tercero una cantidad de 60 empleados trabajando entre, otros cambios.

Para ello se pidió un préstamo al Banco Nación de \$80.000. El negocio en ese entonces se convirtió en una empresa más consolidada.

5. ¿Cómo se logró sobrevivir en la etapa de hiperinflación el negocio?

Realmente fue un periodo inexplicable, con mucha incertidumbre, ¿Cómo se hizo para superar cambios tan abruptos? No se sabe con exactitud cómo fue, solo que fueron momentos muy difíciles. Los precios cambiaban a cada rato con valores muy diversos.

Si se pedía la compra de harina a un proveedor en el camino el precio cambiaba. Antes de entregar la mercadería se preguntaba si se quería hacer la compra a veces no había pasado el día y ya había cambiado el precio.

El negocio debía seguir funcionando, se seguía produciendo. La gente compraba a pesar del momento por el cual se estaba transcurriendo.

6. ¿Qué fue lo que hizo seguir adelante y no cerrar el negocio?

Fue la unión y la fuerza de nuestra familia, la templanza para seguir trabajando, siempre nos apoyamos y eso nos hizo ser fuertes y soportar esos momentos.

7. ¿Qué sucedió en esos momentos de hiperinflación con el préstamo que se pidió?

El préstamo contraído por el banco se disparó a una cifra desmedida, se contrajeron además muchas deudas en ese período.

El negocio debía seguir adelante, se hicieron préstamos a usureros, no quedaba otra.

En ese tiempo hubo mucha entrada de dinero a pesar del contexto, pero de la misma forma que entraba el dinero, este salía ya que se debían pagar muchas deudas con altos intereses.

Fueron momentos de locura, fue inexplicable como se mantuvo el negocio.

Tenían más de 60 empleados fijos, más los distribuidores.

El negocio en ese entonces tenía un costo fijo de \$1.800 para solo abrir el negocio.

8. ¿Qué medidas tomó el banco con respecto al préstamo?

El préstamo se disparó al 5000% de aumento era una locura pagar eso, no se podía, por ello El banco embargo las maquinarias, en el año 93 no se saben cómo luego de casi 10 años, después los cuales el banco retiro las maquinarias. Eso le dio tiempo a la empresa para seguir produciendo un tiempo más y prepararse al momento de la confiscación de las máquinas.

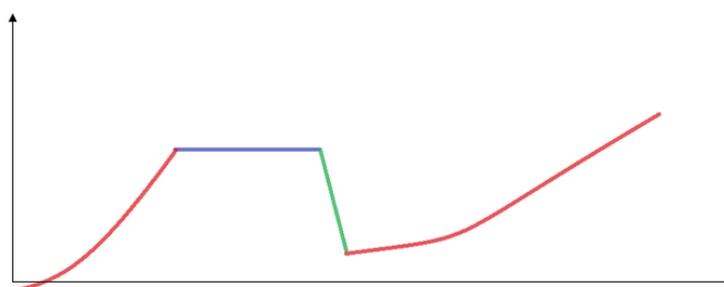
Además, la empresa no quebró gracias a los proveedores que aceptaron las formas de pago, el único que no estuvo de acuerdo fue el banco que embargo las maquinarias.

9. ¿Qué sucedió cuando se confiscaron las maquinarias?

Fue en el año 2003 cuando ocurrió, para entonces ya en el 98 se había cerrado el local de calle Lavalle, se despidió a la gente. A partir de entonces se comenzó de nuevo local en la calle Alberdi. Fue como empezar de nuevo. Se aplicó el mismo modelo de negocio diversificado. Esto permitió que el negocio pueda crecer hasta la actualidad.

10. Analizando la evolución de crecimiento de Churrico se observan diferentes períodos los cuales fueron los motivos por la repercusión en la producción.

Gráfico 7



El negocio tuvo un comportamiento en el cual hubo crecimiento hasta el año 1986 luego dejó de crecer por doce años, hubo meseta, luego de que el banco confiscó las maquinarias intentando cobrarse el préstamo que se contrajo antes del período hiperinflacionario. Churrico, comienza de nuevo en el año 2003 desde entonces hubo crecimiento.

11. La venta de churros es un negocio rentable, ya que actualmente estudios a través del flujo de fondo revelan que en el primer año se estaría casi duplicando la ganancia con respecto de la inversión inicial. Esto es posible.

Sí, es posible, las proyecciones pueden ser ciertas, pero estas, se encuentran sujetas a lo que puede suceder en el contexto económico, puede modificar todo lo proyectado. Como sucedió en el período hiperinflacionario.

12. ¿A qué se le puede atribuir la rentabilidad del negocio? ¿Tiene ver con la materia prima y su producción, que no necesita de sofisticada capacitación?

Puede ser en parte la materia prima, pero la harina tiene la particularidad de fluctuar desproporcionalmente durante el año.

Tiene que ver más en la productividad de las maquinarias, estas tienen una capacidad de producción asombrosa, muy rápida con la dirección de pocas personas.

La producción y venta a gran escala.

13. ¿Qué tipo de proveedores tienen? Mayorista, Molinos cooperativas, etc.
Siempre se hicieron grandes compras con grandes proveedores, hubo negociaciones con molinos en Bs. As. Cuando se pudo hacer.
14. ¿Han hecho negociaciones de compra a destajo? Anuales, semestralmente
No, solamente grandes compras en los periodos que la situación lo permitió.
15. ¿Si han comprado la materia prima a través de cooperativas?
No nunca se llegó a comprar a través de cooperativas siempre se buscó ir directamente a productor o lo más cercano a ello. Eliminando intermediarios.
16. ¿Qué tareas desempeñan los otros dueños?
Son 4 hermanos que llevan adelante la empresa
Laura encargada del marketing, es gerente administrativo.
Julio es el gerente financiero.
Luciana es encargada del área cocina y personal,
Facundo es encargado del área de producción.
17. ¿Cuál es la cantidad aproximada de harina anual que se utiliza?
Se utiliza aproximadamente 150.000 Kilos de harina.

Declaración Jurada Resolución 212/99 – CD

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

Mendoza, septiembre de 2015

Imelda Carolina Martínez

Reg. N° 24.418

A handwritten signature in dark ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke at the end, positioned to the right of the name and registration number.