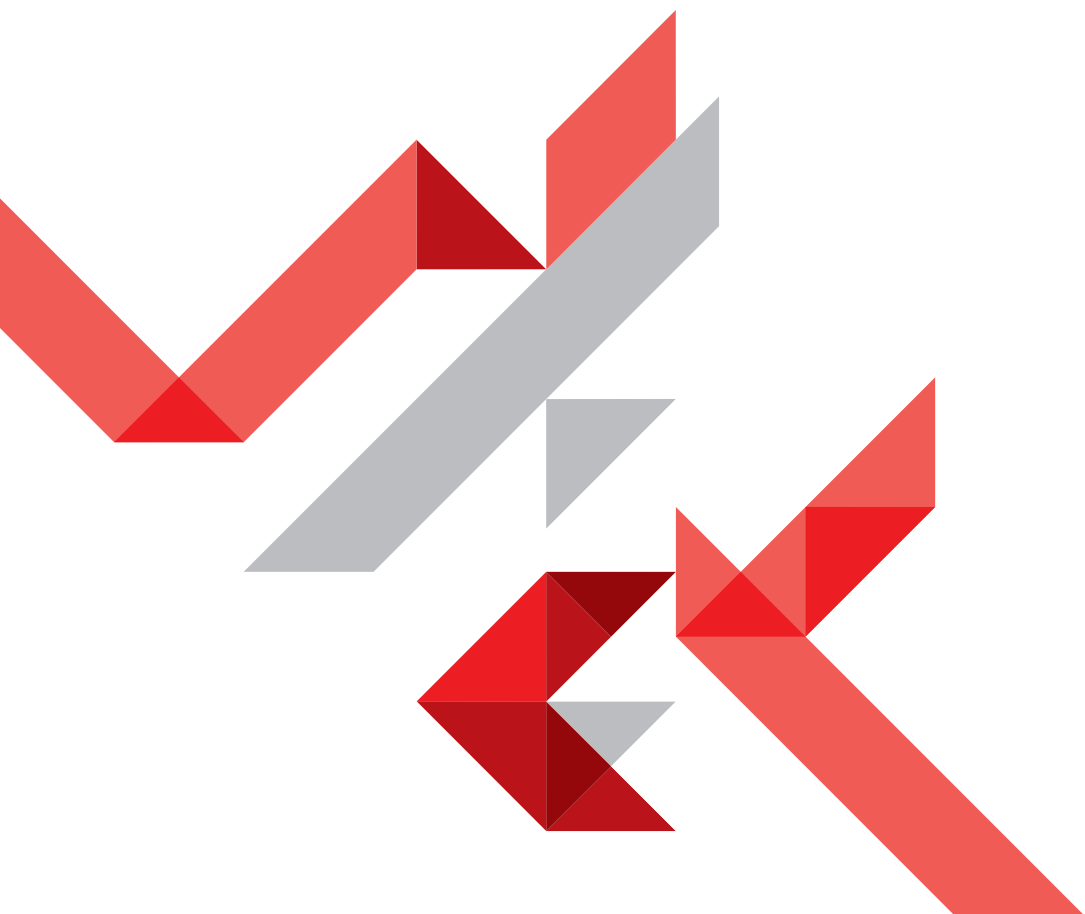




DISTRITO DE DISEÑO
©CMD

Diseño & Negocios

Guía para interactuar



Buenos Aires Ciudad



EN TODO ESTÁS VOS

Diseño & Negocios

Guía para interactuar

Contenido

Prólogo	7
Introducción	9
Organización estratégica	11
De la idea a la oportunidad de negocios	18
Organización del equipo	24
Organización del trabajo	26
Incorporación del diseño en empresas	27
Organización comercial	30
Posicionamiento / marketing	33
Ventas y canales	35
Negociación	38
Comunicación	39
Organización del dinero	40
Criterios de evaluación	47
Organización legal e impositiva de la empresa	50
Ciclo de mejora empresarial	56
Anexo	57
Bibliografía	61

Prólogo

El Centro Metropolitano de Diseño (Dirección de Industrias Creativas, Ministerio de Desarrollo Económico, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires) trabaja desde hace más de una década en contribuir al crecimiento y desarrollo de las PYMES, emprendimientos y profesionales en la mejora de su competitividad a través del manejo efectivo del diseño y los negocios.

A partir del análisis de la situación observada año tras año y de las necesidades detectadas en los profesionales, se diseñó el Seminario **“Diseño y Negocios conceptos que se Unen”**. Ahondando en la gestión empresarial, para colaborar y llegar a un alto nivel de especialización, profesionalización y cualificación de los actores que trabajan dentro de las industrias creativas.

Con la misión de ser una institución referente a nivel local, nacional e internacional, el objetivo final de la capacitación es transmitir cómo desarrollar y utilizar una metodología y sus diferentes herramientas que permitan el crecimiento de los que participan del mismo, contribuyendo de esta manera a aunar a todos los actores que componen la cadena de valor de las industrias con el mismo fin, progreso, educación y desarrollo económico para el beneficio para todos.

El presente material es una publicación del Centro Metropolitano de Diseño plasmado por el equipo de Capacitación y Asesoramiento como guía para interactuar en el marco de las capacitaciones.

Equipo de capacitación y asesoramiento del CMD

Introducción

Misión del seminario

Lograr que el entrenamiento y desarrollo empresarial en las Pymes sea imprescindible para:

- Generar crecimiento socioeconómico.
- Crear valor e incrementar la productividad a partir de los recursos humanos y capitales.
- Mejorar la competitividad, a partir del diseño y la innovación.
- Desarrollar y fortalecer los sectores productivos.
- Fomentar a las industrias para que sean sustentables en el tiempo.
- Transformar oportunidades en negocios.

Objetivos del seminario

- Incorporar herramientas que ayuden al análisis, planificación y comunicación de las empresas.
- Reconocer etapas de evolución en cada aspecto del negocio, anticipar los riesgos y el tipo de decisiones a tomar en cada caso.
- Conseguir vender lo que hacemos, tanto productos como servicios.
- Relacionar el diseño con la industria para fortalecer el mercado interno y externo.
- Llevar el diseño, en producto y servicios, a las industrias y aunar a ambos con el mismo fin: la rentabilidad.

Qué nos vamos preguntando

Cuando comenzamos a planificar este seminario hace varios años, nos dimos cuenta cuántas preguntas cada persona se hacía al desear emprender su propio negocio, hacerlo crecer cuanti y cualitativamente o cómo ayudar en la empresa que uno estaba forjando su labor diaria.

- Cómo armarse y estar preparado
- Cómo identificar y entender al cliente
- Cómo analizar e investigar el mercado
- Cómo lograr la organización de los procesos

- Cómo gestionar
- Cómo salir al mercado. Con qué.
- Cómo llevar e incorporar diseño a las empresas
- Qué herramientas poner en práctica. Venta. Marketing
- Qué y cómo comunicar
- Cómo presupuestar
- Qué saber de costos / de cobros – pagos
- Cómo elegir al equipo
- Con qué equipo contar
- Cómo negociar
- Qué mirar con respecto a la atención del cliente
- Cómo lograr el seguimiento del cliente
- Cómo mantenerlo y que no se nos vaya
- Cómo llevar al exterior los servicios y/ o productos. Pautas y conceptos

Esto dio origen a escribir y facilitar conceptos para lograr paso a paso cada objetivo que iba apareciendo.

Objetivos como empresario / emprendedor

Son de diversa característica y marcan el perfil y la visión del negocio:

- Desarrollarse
- Mantenerse en el tiempo
- Alcanzar nuevos mercados
- Llegar a producir productos y servicios de buena calidad
- Prestar servicios eficientes
- Lograr la fidelidad de los clientes
- Lograr rentabilidad
- Lograr que el mundo, la región, el país, la ciudad, el pueblo, el barrio me conozca

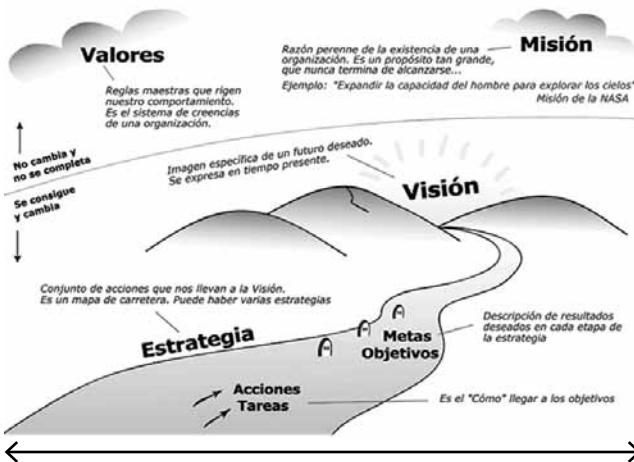
Conocer los costos de la empresa es un elemento clave de la correcta gestión empresarial, para que el esfuerzo y la energía que se invierte en la empresa den los frutos esperados.

Organización estratégica

Planeamiento estratégico

Es un conjunto secuencial de análisis y decisiones que pueden incrementar la posibilidad de que la empresa esté eligiendo una buena estrategia. Es decir, una estrategia que genere ventaja competitiva.

Definición de términos



© 2005 Alto rendimiento S.L.

Estrategia según Porter

Estrategia consiste en ser diferente. Una posición estratégica sostenible requiere tradeoffs.

El coste de tomar una decisión se puede medir en relación con lo que perdés por el hecho de tomarla o, dicho de otra manera, lo que ganarías si tomases otra decisión. Dos conceptos fundamentales: Que y como.

Diseño

El diseño es un servicio a terceros cuya especialidad consiste en determinar, anticipadamente a su realización, las características finales de algo tangible o intangible para que cumpla con una serie de requisitos definidos de antemano: funcionales, formales, estéticos, simbólicos, informativos, identificadores, materiales, ergonómicos, persuasivos, económicos, etc.

Diseño estratégico

Estrategia

- Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Proviene del griego. Stratos = ejército. Agein = conductor, guía.
- Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos a largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.
- Consiste en visualizar un escenario futuro y hacer todo lo posible para hacerlo realidad.

Como diseñador es importante que se comprenda:

- El sistema donde el diseñador comprende su profesión como un servicio, y es posible ver qué necesidad del cliente satisfacer: por ejemplo, la creatividad, el conocimiento, la funcionalidad, la comunicación, la imagen. En este caso, el que es dado por el cliente, que está satisfecho por el como del diseñador.
- La estrategia debe ser definida a través de la integración y complementariedad de sus distintas acepciones: como plan, como pauta, como táctica, como posición y como perspectiva. (Adaptado de: MINTZBERG, Henry. 'El proceso estratégico conceptos y casos'. Ed. Prentice Hall. México. 1993. Pp. 15-22. HENRY MINTZBERG)

Estrategia como plan

Una especie de curso de acción consciente proyectado. Una directriz (o conjunto de directrices) para abordar una situación (estrategia propiamente dicha). El que y el como.

Estrategia como pauta

Patrón en una corriente de decisiones o acciones que lleva a cabo la empresa. La técnica se define como la ejecución de movimientos estructurales que obedecen a una serie de patrones tempo-espaciales modelo, que garantizan la eficiencia.

Estrategia como táctica

Es el proceso en que se conjugan todas las posibilidades físicas, técnicas, teóricas,

psicológicas y demás, para dar una solución inmediata. Realizar la mejor ejecución teórica, capaz de percibir las disímiles y variadas situaciones que se presentan y analizarlas correctamente.

Estrategia como posición

Un medio de ubicar una organización en su entorno, la fuerza mediadora o el ajuste entre la organización y el entorno, entre el contexto interno y el externo.

Estrategia Como perspectiva

Una forma arraigada de percibir el mundo.

Gestionar adecuadamente los costos de las actividades de la organización debe representar una estrategia clave para lograr una ventaja competitiva en los mercados, bajo el enfoque de que lo que el cliente paga y debe percibir es la agregación de valor. Las actividades que prestan apoyo deben ser las adecuadas dentro de la cadena de valor, de lo contrario se deberá ver la forma de desplazar esas actividades a proveedores externos.

Cadena de Valor

Modelo teórico que describe como se desarrollan las actividades de una empresa. Está compuesta por distintos eslabones que forman un proceso económico: comienza con la materia prima (tangible o intangible) y llega hasta la distribución del producto / servicio terminado. En cada eslabón, se agrega valor, que es, en términos competitivos, la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio.

Permitiendo a partir de la misma:

Optimizar el proceso productivo, ya que puede verse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la empresa.

Reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en la utilización de los recursos.

Lograr una **ventaja estratégica**, ya que existe la chance de generar una propuesta de valor que resulte única en el mercado.

Hay que saber:

Qué, cómo, cuándo, dónde y con qué solucionar las situaciones presentadas.

Errores comunes

- Subestimar la importancia del proceso.
- No basarse en datos objetivos sino sólo en opiniones.

- Subestimar o sobreestimar la capacidad de la competencia, del otro, del cliente.
- Asumir comportamientos o preferencias de los clientes sin verificar cambios.
- Priorizar resultados del corto plazo.
- Copiar a la competencia exitosa sin evaluar el mercado objetivo.
- No evaluar el propio desempeño.
- No hacer reuniones periódicas para ver el avance del cumplimiento de los objetivos.

Pensamiento estratégico

“Planeamiento significa cambiar la mentalidad, no elaborar planes”

El pensamiento estratégico es la capacidad para:

- Detectar nuevas oportunidades de negocio.
- Comprar negocios en marcha.
- Realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o aliados de mercado.
- Saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

Para qué sirve el pensamiento estratégico:

- Ordenar el caos
- Conseguir lo que queremos de la mejor forma
- Transformar las dificultades en aliados
- Otorga habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas del contexto y las fortalezas y debilidades de la propia persona o emprendimiento a la hora de seleccionar la mejor respuesta estratégica.

Algunas competencias de un estratega

Inteligencia capacidad para resolver problemas **creatividad** **orientación a logros o resultados** **visión global** (habilidad de mirar y pensar “por fuera de la caja”) **análisis de problemas** **disciplina foco** (alineación) **curiosidad** (ve más allá de la superficie del problema) **intereses múltiples** **apertura mental** (no descarta ideas que a primera vista parecen imposibles) **optimismo** (ve los problemas como oportunidades) **comunicación productiva** (oral y escrita) **relaciones interpersonales productivas**.

En el proceso de formulación de estrategia, el estratega debe identificar dos componentes básicos:

- La generación de ideas creativas.

- El diseño y aplicación de esas ideas al mejoramiento de la organización.

“Una persona con pensamiento estratégico desarrollado es aquella que puede ver las consecuencias antes que los demás”

Riesgo empresarial

Según su definición, el riesgo es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos, por lo que el riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidad.

En términos generales, podríamos decir entonces que la gestión de riesgo es el arte de oscilar entre la pérdida y el beneficio.

Es preciso:

- Conocer la actividad (negocio) sobre la que se está actuando, para identificar todos los riesgos estratégicamente relevantes.
- Ponderar su riesgo en función de su impacto (fragilidad) y probabilidad de ocurrencia con el debido uso de las herramientas y metodología adoptadas.
- Evaluar la efectividad de controles existentes y potenciales para mitigar su impacto, de acuerdo a su entorno geográfico, perfil, segmento del mercado, característica del producto, y ciclo del proceso económico.
- Mapear los riesgos de acuerdo a su importancia de impacto y materialidad.
- Tomar decisiones respecto de los riesgos residuales en proporción a su impacto.
- Adoptar el mejoramiento continuo.

Decisiones

Una decisión puede tomarse de manera inmediata, pero suele suponer un proceso de identificación, análisis, evaluación, elección y planificación.

Para llegar a una decisión se debe:

- Definir el objetivo.
- Enumerar las opciones disponibles.
- Elegir entre ellas.
- Aplicar la opción elegida.

Las decisiones que uno toma pueden ser de cuatro tipos:

- Rutinarias
- De emergencia
- Estratégicas
- Funcionales

Las decisiones **rutinarias** se repiten las mismas circunstancias y se opta por tomar unas medidas cuya eficacia ya ha sido comprobada.

Hay situaciones que no tienen precedentes: la decisión se toma en ese instante, a medida que se suceden los acontecimientos. Son decisiones de **emergencia** y pueden ocupar casi todo el tiempo.

La forma más exigente de tomar decisiones está relacionada con las decisiones **estratégicas**: la tarea más importante consiste en decidir metas y objetivos, y convertirlos en planes concretos o en decisiones secundarias.

Las decisiones **funcionales**, sobre todo las relacionadas con problemas del personal, requieren un manejo especialmente cuidadoso.

Ser sistemático

Independientemente del estilo elegido para tomar decisiones (intuitivo o lógico) ser sistemático tiene sus ventajas. Los métodos sistemáticos para alcanzar una decisión garantizan que se aborden todos los temas pertinentes:

- Se reúne la información necesaria.
- Se consideran y comparan correctamente todas las alternativas, se identifican las dificultades.
- Se evalúa la factibilidad.
- Se tienen en cuenta las consecuencias.

Un enfoque sistemático permite preparar medidas lógicas y eficaces, de manera que el proceso de la decisión pueda explicarse con claridad a cualquier colega o cliente.

“Quien hace lo que le apasiona, nunca tendrá trabajo”

“Todo depende del lugar que se mira. Todo depende de lo que uno quiere ver”

Nos damos cuenta de que logramos nuestros objetivos cuando:

- Nos comprometemos con aquello que nos entusiasma.
- Escribimos nuestro plan.
- Nos rodeamos de colaboradores más capaces que nosotros.
- Nos ocupamos del valor principal y tercerizamos o delegamos el resto.
- Nos concentramos en lo que sabemos hacer mejor, en lo que valora más nuestro cliente.
- Compartimos los frutos y resultados.

Pensamientos...

“El primer liderazgo a ejercer es el de uno mismo”

Lao Tse

“Si un cazador no conoce la selva, ni cómo se mueve el animal, los rastros no le dicen nada”

Jorge Halperín

Humberto Maturana

“En tiempos de crisis, quienes estén dispuestos a aprender heredarán la tierra, mientras que los que creen que todo lo saben se encontrarán perfectamente equipados para enfrentarse a un mundo que ya dejó de existir”

Eric Hoffer

“Un día sin sonrisa es un día perdido”

De la idea a la oportunidad de negocios

Modelo de negocio

Un modelo de negocio es un método que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos, en general lograr rentabilidad.

Un modelo de negocio nos dice cómo hacer que una empresa funcione, es decir, que obtenga beneficios.

Un modelo de negocio implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación.

No se puede pensar un modelo de negocio sin entender el contexto en el que funciona.

Nueve puntos claves en un modelo de negocios (Alex Osterwalder, *Business model generation*)

1. Propuesta de Valor
2. Clientes / Consumidores
3. Canales
4. Relaciones con clientes
5. Modelo de ingresos (revenue streams)
6. Recursos Claves
7. Actividades claves
8. Alianzas claves
9. Estructura de costos

Para que esto pueda llevarse a la práctica debemos realizar

Investigación de mercado

Es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos para la toma de decisiones.

Es producción de conocimiento instrumental (táctico y estratégico). Como tal, es un recurso clave en la llamada era del conocimiento.

Consumidor - Cliente



Algunas formas para tener en cuenta cuando investigo, cuando observo, cuando deseo información.

Segmentar

Según lugar y población

- Segmentación demográfica: análisis del consumidor a través de las variables edad, sexo o nivel socioeconómico de los consumidores (sus ingresos y nivel de educación).
- Segmentación geográfica: es cuando dividimos el mercado diferenciando distintas áreas geográficas en las que distribuimos nuestros productos.

Según producto y empresa

- Basado en el uso y el beneficio
- Basado en las competencias
- Basado en la disciplina y en las tendencias

Según consumidor

- Segmentación por rasgos de personalidad
- Segmentación por atributos valorados
- Segmentación por beneficios buscados
- Segmentación por estilo de vida o por perfil actitudinal
- Segmentación por grado de lealtad
- Segmentación por vínculos

Algunas técnicas que se pueden tener en consideración.

Preguntas - Cuestionario

- Claras, precisas, fáciles de contestar y que no apelen a la memoria.
- 80% para responder en forma cerrada.
- 20% para responder en forma abierta.
- Que contengan conceptos de actitud, conducta, perfil.

Observación

Tres pilares fundamentales

- A quién o qué observar
- Quién hace la observación
- Cómo y qué observamos

Con la observación podemos encontrar:

1. Desencadenantes de utilización.
2. Interacciones con el entorno.
3. Adaptación a las necesidades.
4. Atributos intangibles.
5. Necesidades no expresadas.

Observación y acción:

- Observación
- Recolección de datos
- Reflexión y análisis
- Presentación acrítica de ideas
- Desarrollo de prototipos de posibles soluciones

“Creamos exactamente aquello en lo que creemos”

A tener en cuenta para una investigación

1. El mercado tiene una necesidad particular. ¿Cuál es esa necesidad?
2. El mercado que elijo, tiene suficiente dinero para comprar mis productos o servicios.
3. ¿Quiénes tienen el dinero para comprar lo que ofrezco?
4. En el mercado que elijo, quien tiene el poder de tomar la decisión de comprar, de elegir.
5. ¿Quién tiene la autoridad de decir “sí” cuando ofrezco algo?
6. El mercado puede acceder a mis productos o servicios.
7. ¿Qué tan fácil es para ellos acceder a lo que vendo?
 - a. Observar, conceptualizar, obteniendo datos para llegar a la información.
 - b. ¿Qué existe en la zona donde vende los productos o da su servicio?
 - c. ¿Cómo es la zona? ¿Por qué se caracteriza?
 - d. Si es por Internet, ¿Qué caracteriza a esta forma de vender sus productos o servicios?
 - e. ¿Qué segmento de población observa, en la zona o en la Web, según el mercado? ¿La población observada es adversa o propensa a la tecnología?
 - f. ¿Qué hace durante el día? Perfil de las personas.
 - g. ¿Cuánta gente a la que le interesa ver sus productos o servicios entra a su página o a otras?
8. ¿Cómo es la población que compra / alquila su producto o su servicio?
9. Caracterícelos. ¿Qué le vende u ofrece?
 - a. Defina claramente su producto o servicio en cinco renglones.
 - b. ¿Qué necesidad cree usted que cubre a sus clientes, su producto o servicio?
 - c. ¿Qué medios de movilidad tiene la zona donde usted fabrica? ¿Y donde usted vende o presta su servicio o producto?
 - d. Planifico los costos de todos sus procesos
10. ¿Qué similitud o diferencia tienen los precios, la publicidad, con respecto a la competencia?
11. ¿Tiene packaging? ¿qué desea comunicar a través de éste?
12. ¿Tiene slogan?, ¿Qué desearía comunicar?

Prueba de Concepto

Realice pruebas de concepto. Pregunte por qué al consumidor le gustaría su producto o servicio y qué valor intrínseco le ve.

¿Cuándo hay más compras de sus productos o servicios?

- a) En cuanto al horario del día.
- b) A principio al final del mes.
- c) En cuanto al ciclo del producto o servicio.

Enumere a sus proveedores, a sus clientes reales y potenciales.
-¿Cómo satisfacería el servicio al cliente y la calidad de atención?

Realice una encuesta con preguntas que le haría a su cliente, usuario (mayorista, minorista y consumidor final). Si puede, cuantifíquela.

Investigación del cliente / consumidor

De probable cliente a cliente potencial

- Segmentar sus mercados.
- Estudiar a la competencia.
- Estratificar el mercado.
- Determinar qué herramientas de marketing son más eficaces en ese mercado.
- Hacer pruebas de mercado; prueba de concepto.
- Analizar lo que es factible.

De cliente potencial a comprador

- Diez contactos para convertir a un cliente potencial en alguien que concreta la primera compra.
- Los argumentos estereotipados ya no funcionan; el cliente quiere tratar con personas que prestan atención a sus necesidades, que sean honestas y francas, diagnostiquen problemas y ofrezcan soluciones.
- Generar confianza demanda tiempo, esfuerzo y paciencia; una vez ganada, los beneficios a largo plazo son muchos.
- El feedback proveniente de las ventas perdidas aporta valiosa información sobre la manera de encarar futuras ventas y conquistar la lealtad del cliente.
- Planificar un nuevo intento de venta antes de hacer la primera llamada.

De comprador a frecuente

- Agradezca la compra del producto o servicio.
- Use folletos instructivos.
- Refuerce constantemente el valor para el cliente.
- Arme una base de datos de sus clientes y úsela.
- Comunique toda la gama de servicios.
- Describa un panorama de futuras compras.
- Convierta la repetición de compra en un servicio.
- Considere los costos del servicio al cliente como una inversión valiosa.
- Alimente la comunicación con quienes toman decisiones.
- Diseñe promociones de bienvenida y saludos; ofrezca garantías.

De frecuente a cliente habitual

Si esto sucede, lo que ha marcado el cambio es el valor dado por la calidad.

- Calidad básica: no aumentará la lealtad, puede ocasionar insatisfacción, porque el

cliente lo percibe como requisito mínimo.

- Calidad esperada: no aumentará ni disminuirá la lealtad, porque su competencia hace lo mismo. Necesitamos que se den inesperados factores atrayentes e innovadores.

De habitual a “boca en boca”

- Dar a los clientes algo de qué hablar.
- Buscar nuevas formas de generar temas de conversación.
- Poner los productos o servicios al alcance de personas influyentes.
- La atención personalizada, el feedback, el tiempo real y el seguimiento proactivo.

“En un mercado saturado, adecuarse a él equivale a fracasar. En un mercado de gente ocupada, no destacarse es igual a ser invisible.”

Seth Godin

Organización del equipo

Repensar la empresa

Enfoque donde intersectamos el lenguaje, el cuerpo, el sentimiento y el compromiso.

“Se debe hacer como los arqueros prudentes, los cuales conscientes de que el lugar que desean alcanzar se encuentra demasiado lejos y conociendo al mismo tiempo los límites de la capacidad de su arco, ponen la mira a bastante más altura que el objetivo deseado, no para alcanzar con su flecha a tanta altura, sino para poder con la ayuda de tan alta mira llegar al lugar que se han propuesto”.

Maquiavelo, El Príncipe

¿Qué necesitas desarrollar, enrolar, transitar, contratar, para lograr los objetivos?

- Apertura
- Flexibilidad
- Resolución
- Estabilidad

Ley básica y principios básicos

“A los equipos hay que crearlos, dirigirlos y motivarlos”

Las 7 conductas esenciales de un líder

1. Conocé a tu gente y a tu negocio.
2. Insistí en ser realista.
3. Fija metas y prioridades claras.
4. Dale seguimiento.
5. Recompensa a quienes hacen las cosas: “Cultura de ejecución”.
6. Amplia la capacidad de las personas.
7. Conocete a vos mismo.

Gente autodisciplinada. Líder sobresaliente y un equipo brillante.

Pensamiento enfocado. Un concepto simple de negocios y enfrentar la realidad sin perder la fe.

Acción innovadora. Cultura de la autodisciplina e innovación de procesos Tecnológicos.

“Uno sabe que si quiere lograr algo que nunca tuvo, tiene que hacer algo que nunca hizo.”

Organización del trabajo

¿Qué es un proyecto?

Un grupo de tareas orientadas a crear un producto o servicios únicos. Estas tareas son ejecutadas por un equipo en un período de tiempo definido y organizadas bajo la dirección de un gerente de proyecto.

Desde el punto de vista de negocio: es la forma en que cambian las organizaciones para ser más competitivas.

Administración de Proyectos: es el proceso por el cual un proyecto es definido e iniciado, controlado en su desarrollo y llevado a su conclusión en forma exitosa.

- Es visible y pública
- Es medible
- Es predecible
- Es repetible

Estructuración de un Proyecto

¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? Objetivos del Negocio y Objetivos del Proyecto. ¿Quién es el Project Manager? ¿Cómo está conformado el equipo?

- Descripción del alcance
- Descripción de entregables
- Descripción del Equipo de Implementación, roles y responsabilidades.

Estrategia de minimización de riesgos del proyecto

- Monitorear el progreso del proyecto
- Evaluar impactos
- Actuar

Incorporación del diseño en empresas

Dónde el diseño incrementa la competitividad:

- Proceso productivo
- Diseño de piezas
- Fases del proceso de producción
- Simplificación de operaciones; reducción del consumo de materias primas
- Calidad del producto
- Diferenciación del producto
- Ventajas funcionales
- Semántica
- Culturales
- Interés del mercado
- Venta del producto
- Publicidad
- Marca
- Packaging
- Expositores, stands, medios de comunicación.

Diseño estratégico

Primera fase: Análisis de la situación y oportunidades existentes.

Segunda fase: Síntesis. Búsqueda de opciones que cumplen los objetivos señalados.

Tercera fase: Comunicación. A través de un lanzamiento piloto o definitivo. Prueba de concepto.

“La forma en que el diseñador se vincula con el entorno (sus clientes) es a partir del modo en que piensa su profesión y su relación con el entorno.”

Sistema de desarrollo de negocios

Metodología

1. Conocer a fondo todos y cada uno de los recursos con los que puedes contar de cada uno de los pilares de desarrollo de negocios.
2. Saber cómo y cuándo utilizarlos.
3. Saber cómo empalmarlos con las fases y el ciclo de ventas:
 - Reconozca que usted ya tiene una empresa de servicios / productos.
 - Usted puede identificar y cobrar por servicios simples.
 - Sepa que cambiar los servicios de gratis a pagados clarifica su valor para los ejecutivos y los clientes.
 - Industrialice el back office.
 - Para evitar que los costos de entrega se coman los márgenes de la oferta de servicios, construya plataformas flexibles de servicios, monitoree de cerca los procesos de costos, y explote nuevas tecnologías que posibilitan procesos innovadores.
 - Recuerde que los servicios requieren de un ciclo de ventas más largo, y con frecuencia, la aprobación de las altas jerarquías del cliente.
 - Entrenarse para cambiar de precios “costo + más...” a precios basados en el valor.
 - Enfóquese en los procesos del cliente y en las oportunidades que representan para nuevas ofertas de servicios.
 - Usted puede necesitar adquirir nuevas capacidades para aprovechar esas oportunidades.

“Las estrategias no sólo se formulan, también se forman desde la acción.”

Proceso de diseño estratégico

Proceso declarativo

Qué oferta le presentaré a mi cliente de resolverle algo que le preocupa. Comprométase.

Proceso analítico

Herramientas: FODA / Sistema de valor / Cadena de valor / Análisis de procesos.

Proceso de ejecución

Hacer que las cosas ocurran, desde el conjunto hasta lo específico.

Proceso de control y compromiso

¿Cuán desviados estamos de nuestra ruta trazada?

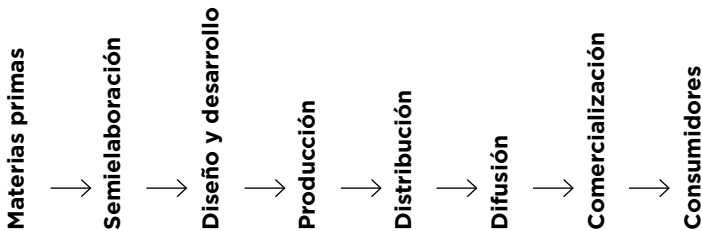
Proceso de compensación

RRHH: Iniciativa, participación y trabajo en equipo.

Procesos estratégicos

Entonces usted tiene que querer tener:

- Disposición para aprender de los usuarios.
- Capacidad de planificación y de adaptar la planificación a las contingencias.
- Habilidades conceptuales e intuición.
- Orientación a los resultados a corto, medio y largo plazo.
- Liderazgo y conducción de equipos; habilidad para trabajar en solitario.
- Autocontrol y sangre fría.
- Coherencia; tesón.
- Capacidad de comunicación y motivación, capacidad para tomar decisiones bajo presión.
- Creatividad y flexibilidad.
- Sensibilidad intercultural.
- Gran capacidad para la recopilación y análisis de un creciente flujo de información.
- Gran capacidad para realizar diagnósticos objetivos de las situaciones del entorno.
- Eficiencia y eficacia.
- Hacer tangible lo intangible.
- Clientizar el producto / servicio estándar.
- Atención a la capacidad y valor añadido por empleado.
- Control de calidad.
- Influir en la calidad de las expectativas.



Fuente: IMDI/CMD.

Organización comercial

Empresa - Cliente

- Fabricar, crear, elaborar bienes y servicios con valor económico.
- Transformar o cambiar una materia prima en un producto terminado.
- Prestar un servicio.
- Cómo identificamos al cliente.
- Cómo lo entendemos.
- Cómo solucionamos su situación.

“Nunca miremos hacia abajo, porque perderemos el horizonte de nuestras metas”

Obstáculos para encontrar a un cliente

- No creer en aquello que se vende u ofrece.
- No estar absolutamente convencidos de que lo que se ofrece o vende vale más que el dinero que se pide por ello.
- No hacer todo lo necesario para darle al cliente lo que desea, considerando que los clientes no siempre saben lo que quieren y que no todos los clientes son iguales.
- No saber inteligentemente qué es aquello que el cliente desea, o no estar “un kilómetro más adelante”. Es necesario ser flexible.

Prospectar: fuente de la continuidad

Siempre tendremos posibilidades de vender y crecer:

- Buscar e identificar clientes calificados.
- Determinar quiénes son.
- Confirmar que tienen una necesidad y un interés inicial por nuestros productos o servicios.

Reglas de oro

- No perder el tiempo con clientes que no necesitan tu servicio o producto.
- Dedicar un 25% de tu tiempo a clientes potenciales.
- Dejar de visitar a un cliente luego de tres visitas sin éxito.

Mostrar desde los primeros instantes:

- Profesionalidad
- Conocimiento
- Interés hacia el cliente y su empresa

Perfil del cliente - posicionamiento

- Definir al cliente nuevo
- Ayudarlo a describir su interés
- Planificar los beneficios específicos
- Haga que el cliente lo encuentre a usted
- Haga que el cliente lo conozca y confíe en usted
- Haga que el prospecto lo vea a usted y a su servicio como la satisfacción de un deseo o la solución a una situación, no como un problema.

» Piense y escriba:

- ¿Qué necesidades está satisfaciendo?
- ¿Con qué productos o servicios dará mayor satisfacción a sus clientes?
- ¿Con qué ventaja competitiva se diferenciará de su competencia?

Ciclo de interacción con el cliente

- **Estar** preparado.
- **Dar** la bienvenida (lenguaje corporal, tono de voz, lenguaje verbal).
- **Comprender** (escuchar, preguntar, reafirmar).
- **Ayudar** (informar, ver opciones, ver expectativas, conseguir acuerdos).
- **Mantener** (comprobar satisfacción, dar las gracias, hacer seguimiento).

Índices para tener en cuenta

Tasa de retención = 1 - tasa de deserción

Tasa de deserción = $\frac{1 - \text{clientes}(t+1)}{\text{clientes}(t)}$

Vida media de un cliente (VM) = $\frac{1}{\text{tasa de deserción}}$

Dimensión futura del negocio = clientes nuevos (t) x VM

Ciclo del servicio al cliente

- Lo que el cliente quiere
- Lo que la competencia ofrece
- Lo que ofrecen mis proveedores
- Lo que yo puedo
- Lo que el cliente recibe
- Lo que se planifica
- Lo que se controla
- Lo que yo mejoro

» Reflexione

1. ¿Por qué lo abandonan sus clientes?
2. ¿Qué está mal?
3. Mantener el “momentum”.
4. Muéstrela a los clientes que le agrada.
5. Demuéstreles su importancia.

Procesos

Saber escuchar

Saber convencer

Saber interpretar

Saber esperar

1. **Observar y analizar** el medio en el cual se desenvuelve el ser humano, descubriendo alguna necesidad.
2. **Planear y proyectar**, proponiendo un modo de solucionar esta necesidad por medio de diferentes herramientas, tratando de descubrir la posibilidad y viabilidad de la(s) solución(es).
3. **Construir y ejecutar** llevando a la vida real la idea inicial por medio de materiales y procesos.
4. **Evaluar**, ya que es necesario saber cuando el diseño está finalizado.

Diseñar como acto cultural implica conocer criterios de diseño como presentación, producción, significación, socialización, costos, mercadeo, entre otros. Estos criterios son innumerables, pero son contables a medida que el encargo aparece y se define.



Organizar la información

Si puede y es su cliente porque prospectó, conozca:

- Detalles personales
- Conocer el terreno, adonde usted está insertándose
- Detalles de la empresa
- Conocer a tus socios competitivos
- Detalles financieros

Posicionamiento / marketing

Se relaciona con la idea de satisfacer las necesidades del servicio / producto, mercado meta, necesidades del cliente, marketing integrado y rentabilidad.

Matriz FODA

Entre otras cosas debe contemplar:

- la solvencia de la empresa.
- las ventajas sobre sus competidores.
- la capacidad de producción.
- el poder de negociación con proveedores y compradores.
- los recursos humanos necesarios.
- el manejo apropiado de la documentación.

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	Fortalezas	Debilidades
EXTERNOS	Oportunidades	Amenazas

Se identifican con la estructura interna:

- **Fortalezas** (potenciar): Están constituidas por los aspectos en los cuales la empresa, los componentes de la oferta de productos o servicios muestran una superioridad, con relación al resto de los competidores del sector.
- **Debilidades** (corregir): Estos elementos son los que la empresa, por la razón que sea, no ha podido manejar o resolver de mejor manera que su competencia principal y en los cuales se presenta una clara situación de inferioridad.

Se identifican con el exterior de la organización:

- **Oportunidades** (aprovechar)
- **Amenazas** (contrarrestar): Principales competidores (directos, indirectos, potenciales; posición competitiva); mercado (tendencia estacionalidad, ciclos, aleatoriedad); impacto de la globalización (factor macroeconómico).

Marketing Digital

Si bien los conceptos del marketing tradicional siguen siendo válidos, la omnipresencia de la www, los dispositivos móviles y las pantallas interactivas han alterado la manera en que se despliega el posicionamiento, el desarrollo de mercado y las campañas de promoción y publicidad.

Pero, tal vez, el impacto más visible es la posibilidad de hacer un marketing a medida y multidimensional con una fracción del costo tradicional.

Las relaciones uno-a-uno, uno-a-muchos, muchos-a-uno y muchos-a-muchos se facilitan con el soporte www.

Entonces, el desafío es balancear los conceptos tradicionales que siguen valiendo con las herramientas 2.0 y 3.0 que se van desplegando actualmente: cómo crear una presencia en medios digitales como internet, telefonía móvil, televisión digital e incluso los videojuegos; entender cómo funciona twitter, facebook, linkedin.

Ventas y canales

Se relaciona con la idea de hacer dinero de un servicio o producto, es decir, obtener, rentabilidad. Acuérdesse, quiere ganar.

En la argumentación de ventas, conviene investigar y escuchar. Esos beneficios “clásicos” son bases, puntos de referencia.

Algunos de los beneficios clásicos, para el cliente son:

CONVENIENCIA	COMODIDAD	PRESTIGIO	SEGURIDAD	RENTABILIDAD	EFICIENCIA
---------------------	------------------	------------------	------------------	---------------------	-------------------

Matriz de balance estratégico

Marca - Imagen (Producto Imaginario) Pi	Precio (Producto Económico) Pe
Servicio (Producto Funcional) Pf	BENEFICIO

Pi = Herramienta subjetiva para satisfacer deseos

Pf = Herramienta concreta para solucionar problemas

Pe = Es el producto de intercambio contra el Pi y el Pf

“Cuando el producto iguala los criterios del cliente, habrá venta”.

Por eso, es necesario tener en cuenta:

- **Ver las quejas:** la recepción de observaciones de clientes disconformes permite obtener información valiosa para atenderlos de manera especial. Todavía existen varias empresas que no le dan la importancia a la resolución ni a la utilidad que estas pueden tener para prevenir problemas futuros.

- **Cada cliente es único:** tiene características personales derivadas de su formación escolar, su condición económica, sus necesidades y sus deseos. Sea flexible.
- **Finalidad de la compra:** investigar el uso o la finalidad con que el cliente compra su producto o servicio le permitirá orientarlo acerca de si lo que solicita es lo adecuado.
- **Organización:** cada cliente estructura de diferente manera sus actividades dentro de su negocio; saber un poco sobre esta organización le permitirá identificar áreas de oportunidad.
- **Limitaciones:** así como nuestros negocios tienen limitantes, las organizaciones de nuestros clientes también pueden tenerlas. Al identificarlas tendrá grandes herramientas para resolverlas. Además, cautivará a sus clientes de tal forma que difícilmente querrán cambiar de proveedor.

Ruido – barreras – objeciones

Técnicamente el ruido es todo elemento, objetivo o subjetivo, que compite con el mensaje. Eso quiere decir que ruido, no necesariamente significa barullo.

Ruido es todo lo que compite negativamente con el mensaje. Cada elemento de nuestro sistema de comunicación puede representar ruidos.

Ruidos del vendedor

- Falta de conocimiento sobre el cliente.
- Falta de conocimiento sobre el producto/servicio.
- Falta de manejo de técnicas de venta.
- Falta de programación del tiempo.
- Deficiencia para comunicarse.
- Dificultad para venderse a sí mismo.
- Mal manejo de los factores suaves.
- Apatía.
- Aires de superioridad.

Ruidos del cliente

- Malentendido
- Objeción
- Escepticismo
- Prejuicio
- Estereotipo

Ruidos del medio

- Medio inadecuado (ejemplo: uso del teléfono para un cliente que necesita presencia).

Ruidos del mensaje

- Mensaje confuso.
- Lenguaje demasiado técnico.
- Exceso de mensajes.

Negociación

Es una oportunidad de “diseñar un futuro”

¿Cómo comportarnos? Si nos acercamos al cliente desde el punto de vista del asesoramiento, todo es más fácil. Para asesorar hay que saber sobre qué asesorar, es decir que hay que saber qué busca el cliente. Para saber qué busca el cliente hay que indagarlo. Para poder indagarlo tenemos que comunicarnos. Para comunicarnos, primero tenemos que romper el hielo o acortar la distancia inicial, y ganarnos su simpatía, su predisposición, en definitiva, su confianza.

Prepararse para negociar

Antes, durante, y post de la negociación.

“Compromiso es lo que transforma una promesa en realidad. Es la palabra que habla con coraje de nuestras intenciones. Y las acciones que hablan más alto que las palabras. Es hacerse del tiempo cuando no lo hay. Es el material que hace el carácter; el poder de cambiar las cosas. Es el triunfo diario de la integridad sobre el escepticismo”.

Shearson Lehman

Nuestras vidas no dependen de que tengamos o no conflictos. Es lo que hacemos con el conflicto lo que hace la diferencia. Un estratega es una persona que piensa, pero por sobre todo, hace y logra.

Conocer un modelo negociador que les permita superar obstáculos como:

- La falta de disposición de las personas a “cooperar” y construir sinérgicamente nuevas oportunidades.
- Lo difícil que resulta acordar nuevas ideas o enfoques que resuelvan las situaciones.
- La necesidad de adecuar la propuesta a las necesidades de las partes involucradas.
- Circunstancias contextuales y externas que limitan nuestro desempeño.

Comunicación

Los nueve elementos

OBJETIVOS

¿Qué se quiere lograr? ¿Cuánto? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Quién?

EMISOR / VENDEDOR

Cualidades
Objetivos personales
Plan de vida
Oportunidades

Es un rol alternativo porque, al escuchar, el vendedor se convierte en receptor.

RECEPTOR / CLIENTE

Deseos
Necesidades
Objetivos personales
Proyecto de vida

También es un rol que se alterna porque el comprador emite muchos mensajes.

MENSAJE / PRODUCTO / SERVICIO

Demanda
Oferta
Características
Beneficios

RUIDO / BARRERAS / OBJECIONES

Percepción
Malentendido
Escepticismo
Desprecio
Atención dividida
Apatía
Objeción
Distracción
Vueltas

FEEDBACK / SEÑAL DE COMPRA

Compra del producto
Interés evidente
Prueba

ESPACIO

Mostrador
Góndolas
Domicilio del cliente
Trabajo del cliente

TIEMPO

Atención personal
Disponibilidad
Prisa
Manejo del tiempo

MEDIO / ESTRATEGIA-TÁCTICAS

Conversación informal - Cierre
Prospección - Interés
Introducción - Diagnóstico
Refuerzo - Persuasión
Posicionamiento - Transición

“La calidad del servicio es el resultado de la concordancia entre la capacidad y la disposición de quien presta el servicio y las necesidades y expectativas del que lo recibe”

Organización del dinero

Costos

Es el sacrificio o esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo. Es fundamentalmente un concepto económico, que influye en el resultado de la empresa.

Desembolso

Es un concepto de tipo financiero, que forma parte del manejo de dinero. Su incidencia está relacionada con los movimientos (ingresos y egresos) de caja o tesorería.

Inversión para la actividad empresarial

Es el costo que se encuentra a la espera de la actividad empresarial que permitirá, con el transcurso del tiempo, conseguir el objetivo deseado.

Inversión en bienes de uso

Todo aquello que represente un bien de uso, bien inmaterial, tendrá su incidencia en los costos mediante el cálculo de las depreciaciones o amortizaciones que se realicen a lo largo de su vida útil.

Tipos de costos según la función que cumplen

Costo de producción. Es el que permite obtener determinados bienes a partir de otros, mediante el empleo de un proceso de transformación:

- Costo de la materia prima y los materiales que intervienen en el proceso productivo.
- Sueldos y cargas sociales del personal de producción.
- Depreciaciones del equipo productivo.
- Costo de los servicios públicos que intervienen en el proceso productivo.
- Costo de envases y embalajes.
- Costos de almacenamiento, depósito y expedición.

Costo de comercialización. Es el costo que posibilita el proceso de venta de los bienes o servicios a los clientes:

- Sueldos y cargas sociales del personal del área comercial.
- Comisiones sobre ventas.
- Fletes hasta el lugar de destino de la mercadería.

- Seguros por el transporte de mercadería.
- Promoción y publicidad.
- Servicios técnicos y garantías de post-venta.

Costo de administración. Son aquellos costos necesarios para la gestión del negocio:

- Sueldos y cargas sociales del personal del área administrativa y general.
- De la empresa.
- Honorarios pagados por servicios profesionales.
- Servicios públicos correspondientes al área administrativa.
- Alquiler de oficina.
- Papelería e insumos propios de la administración.
- Gastos de representación.
- Refrigerios.
- Viáticos y fletes.

Costo de financiación. Es el correspondiente a la obtención de fondos aplicados al negocio:

- Intereses pagados por préstamos.
 - Comisiones y otros gastos bancarios.
- Impuestos derivados de las transacciones financieras.

Tipos de costos según su grado de variabilidad

Costos fijos. Son aquellos cuyo importe permanece constante, independientemente del nivel de actividad de la empresa. Se pueden llamar costos de “mantener la empresa abierta”, de manera tal que se realice o no la producción, se venda o no la mercadería o servicio. Estos deben ser solventados por la empresa:

- Alquiler.
- Viáticos y fletes.
- Servicios (luz, teléfono, etc.).
- Refrigerios, papelería, librería.
- Publicidad.
- Monotributo y otros impuestos.
- Gastos generales, gastos de representación.
- Seguros.
- Amortizaciones o depreciaciones.
- Reserva.
- Sueldos.
- Otros gastos.

Costos variables. Se modifican en forma proporcional, de acuerdo al nivel de producción y actividad de la empresa. Son los costos por “producir” o “vender”:

- Mano de obra directa (a destajo, por producción o por tanto o tercerizado).
- Materias primas directas.
- Materiales e insumos directos.
- Impuestos específicos.
- Envases, embalajes, etiquetas, papelería.
- Promoción y publicidad para determinados eventos.
- Exposición o exhibición en tiendas de ferias.
- Comisiones sobre ventas.

Tipos de costos según su asignación

- **Costos directos.** Son aquellos costos que se asignan directamente a una unidad de producción. Por lo general se asimilan a los costos variables.
- **Costos indirectos.** Son aquellos que no se pueden asignar directamente a un producto o servicio, sino que se distribuyen entre las diversas unidades productivas mediante algún criterio de reparto.

Tipos de costos según su comportamiento

- **Costo variable unitario.** Es el costo que se asigna directamente a cada unidad de producto o servicio.
- **Costo variable total.** Es el costo que resulta de multiplicar el costo variable unitario por la cantidad de productos fabricados o servicios vendidos en un período determinado; sea éste mensual, anual o de cualquier otra periodicidad.

Costo variable total = costo variable unitario x cantidad

- **Costo fijo total.** Es la suma de todos los costos fijos de la empresa
- **Costo fijo unitario.** Es el costo fijo total dividido por la cantidad de productos fabricados o servicios brindados.

Costo fijo unitario = costo fijo total / cantidad

- **Costo total.** Es la suma del costo variable más el costo fijo. (Teniendo en cuenta las cantidades).

Contribución marginal

También se le llama “margen de contribución”, porque muestra cómo contribuyen los precios de los productos o servicios a cubrir los costos fijos y a generar utilidad,

que es la finalidad que persigue toda empresa.

Si la contribución marginal (CM) es “positiva”, contribuye a absorber el costo fijo y a dejar un “margen” para la utilidad o ganancia.

Cuando la CM es igual al costo fijo, y no deja margen para la ganancia, se dice que la empresa está en su “punto de equilibrio”. No gana ni pierde.

Cuando la CM no alcanza para cubrir los costos fijos, la empresa puede seguir trabajando en el corto plazo, aunque la actividad dé resultado negativo, porque esa contribución marginal sirve para absorber parte de los costos fijos.

La situación más crítica se da cuando el precio de venta no cubre los costos variables, o sea que la CM es negativa. Es cuando se debe tomar la decisión de no continuar con la elaboración de un producto o servicio.

El concepto de CM es muy importante en las decisiones de mantener, retirar o incorporar nuevos productos o servicios de la empresa, por la incidencia que pueden tener los mismos en la absorción de los costos fijos y la capacidad de generar utilidades.

También es importante relacionar la CM de cada producto o servicio con las cantidades vendidas. Porque una empresa puede tener productos o servicios de alta rotación con baja CM, pero la ganancia total que generan supera ampliamente la de otros que tienen mayor CM pero baja rotación y menor ganancia total.

Punto de equilibrio

Es aquel en donde no pierdo ni gano: “estoy hecho”. Donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, cuando el beneficio es igual a cero.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{costos fijos}}{\text{precio de venta} - \text{costo variable unitario}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{costos fijos} + \text{retorno de la inversión}}{\text{precio de venta} - \text{costo variable unitario}}$$

Para qué sirve el punto de equilibrio

Es una herramienta que permite analizar distintas situaciones en las que se encuentra o se puede encontrar una empresa. A partir de este análisis es posible obtener elementos para decidir qué rumbo seguir.

Es semejante a un termómetro que:

- Mide si mi nivel de ventas está por debajo de mi punto de equilibrio, caso en el que la empresa no está cubriendo sus costos y está trabajando a pérdida;
- Mide si mi nivel de ventas está por encima de mi punto de equilibrio, caso en el que la empresa está generando ganancias, por ende cubre todos sus costos variables y fijos;
- Puede ayudar a proyectar el volumen de ventas necesario para alcanzar una utilidad deseada.

Si tenemos una capacidad determinada de productos o servicios a realizar, podremos obtener el precio de equilibrio, es decir, cuál sería el precio donde la empresa no perdería ni ganaría. A partir de este valor se le debería agregar el margen de utilidad que uno desee y que el mercado le sugiere.

Estructura de costos para servicios

En este caso sería importante tener en cuenta:

Gestión externa

- Tiempo de gestión (conocer el cliente y su entorno).
- Tiempo creativo (cuando se plasma la solución).
- Tiempo operativo (se baja a papel).
- Tiempo de seguimiento (búsquedas).

Gestión interna

- Tiempo estratégico (estrategias y búsquedas de nuevos clientes);
- Tiempo de estructura (contable, legal, cobros, pagos).

Cálculo de hora de diseño

1. Costo estimado de ingreso anual.
2. Horas no vendibles.
3. Costos fijos.
4. Ganancia o utilidad.
5. Costo estimado por hora a partir de la actividad del proceso de diseño que se efectúa.

Consideraciones adicionales

Según el trabajo del diseñador se puede:

- a. Aplicar un porcentaje adicional o disminuir investigación.
- b. Recaudar información.
- c. Crear y conformar ideas.
- d. Presentar las ideas.
- e. Hacer una evaluación, una supervisión y un control.
- f. Administrar.

- g. Hacer investigación corporativa, normativa, como base para el desarrollo de productos o servicios innovadores.
- h. Recopilar información para proyecto, para análisis, para normativas.
- i. Proyectar conceptos de rediseño, de adecuaciones.
- j. Presentar con programas de cómputos, modelados, dibujo.
- k. Evaluar modelos, estructuras, conceptos.
- l. Supervisar tiempos de coordinación de trabajo, control de entregas.
- m. Realizar presupuestos, cotización de materiales, efectuar pagos.

Rentabilidad

Manejo de la rentabilidad - Conclusiones

Los productos o servicios con:

- CM absoluta y porcentual **superior** al promedio son aquellos que se venden en cantidades satisfactorias, dejan dinero y por ende son rentables “estrella”.
- CM absoluta y porcentual **inferiores** al promedio, de dejan dinero, se venden poco, baja rentabilidad (considerar eliminarlos o no dedicarles esfuerzos) rentables “perro”.
- CM absoluta **superior** al promedio pero CM porcentual inferior al promedio son los que están dejando dinero con volúmenes razonables, su rentabilidad es poco satisfactoria. Mejorar imagen sobre ventas (aumento de precio o mejora de costos).
- CM absoluta **inferior** al promedio pero CM porcentual superior al promedio: son aquellos que a, pesar de ser rentables, su volumen de ventas es poco satisfactorio y dejan menos dinero que el promedio.

Margen de contribución en empresas mixtas

Las empresas mixtas son aquellas que tienen más de un tipo de actividad. Por ejemplo: industria y comercio; comercio y servicios.

Para obtener el margen de contribución en este tipo de empresas:

1. Calcular el margen de contribución en porcentaje para cada tipo de actividad por separado, como si cada actividad fuera una empresa aparte.
2. Averiguar la participación que tiene cada tipo de actividad en las ventas totales de la empresa. Para averiguarlo, dividir las ventas de cada actividad por las ventas totales y multiplicar por cien el resultado.
3. Multiplicar el margen de contribución de cada tipo de actividad por su porcentaje de participación en las ventas en las ventas totales.
4. Sumar los dos márgenes de contribución total de la empresa.

Margen de seguridad

El margen de seguridad (MS) indica en qué porcentaje pueden reducirse las ventas actuales sin que la empresa entre en zona de pérdidas operativas.

Señala con cuánto margen se trabaja desde el punto de equilibrio.

Es una herramienta para poder decidir bonificaciones, descuentos, promociones.

$$MS = \frac{\text{volumen de ventas} - \text{volumen de ventas en el equilibrio}}{\text{volumen de ventas}}$$

Punto de cierre

Punto de equilibrio financiero donde sólo se cubren los costos no erogables.

Punto de planeamiento de los resultados

Donde la empresa obtiene la utilidad deseada.

Para fijar el precio de venta es necesario:

- Conocer los costos de las actividades más importantes de la empresa.
- Conocer la demanda.
- Conocer los proveedores.
- Conocer los precios de la competencia, los productos o servicios sustitutos y los productos o servicios complementarios.
- No olvidarse nunca del consumidor, de sus deseos y necesidades.

Criterios de evaluación

Son simples procedimientos a aplicar sobre un flujo de caja para decidir si conviene o no el proyecto o para decidir cuál de las alternativas es más conveniente.

Métodos que tienen en cuenta la actualización del flujo de fondos

Valor actual neto (VAN)

Se obtiene actualizando la diferencia entre todos los ingresos y egresos que se espera que sucedan durante la vida de un proyecto, descontada a una tasa de interés, representativa del costo de capital más una prima de riesgo.

- Si el VAN da positivo, la inversión resulta conveniente.
- Si el VAN da negativo, la inversión no resulta rentable.

Tasa interna de retorno (TIR)

Es la tasa de actualización a la cual el valor actual de los ingresos de fondos es igual al valor actual de los egresos de fondos. Es decir, es la tasa a la cual el valor actual de producción del proyecto es igual al valor actual de la inversión necesaria para ponerla en marcha. Representa el interés máximo que puede pagarse, sin ganar ni perder, por un préstamo equivalente al monto de la inversión total.

- Si la TIR resulta superior a la tasa de costo del dinero, el proyecto es financieramente conveniente.
- Si la TIR resulta inferior, el proyecto no será rentable.

Período de repago

Es el lapso en el cual el valor actual de los egresos es recuperado a través del valor actual de los ingresos, a una tasa equivalente al costo del capital más una prima de riesgo.

Métodos que no tienen en cuenta la actualización del flujo de fondos

Período de repago simple

Es el tiempo necesario para que la suma de los ingresos netos de cada período sea igual a la inversión.

Beneficio neto anual medio referido a la inversión original

Aquí el beneficio tiene un significado similar que en los cálculos de contabilidad, se

resta de los ingresos netos las depreciaciones, que no representan una salida efectiva de fondos.

Interpretación Económica

El **valor actual** sería lo que la empresa podría pagar por el derecho a entrar en el negocio y obtener la rentabilidad estándar, es decir a una tasa estándar del mercado de aceptación de proyectos.

La debilidad de la tasa interna de retorno (TIR) está en que supone que la tasa de reinversión es la misma en los distintos períodos, siendo que esto no es real.

Se complementan con **indicadores de posición financiera**, como por ejemplo:

- Índice de liquidez: debe ser al menos mayor a uno.
- Cobertura del servicio de deuda de largo plazo: debe ser mayor a uno.
- Punto de equilibrio financiero (cash, breakeven): su valor debe igualar o superar al volumen de ventas previsto para cada período.
- Índice de liquidez ácida.

Clasificación de los proyectos de inversión

- Inversión para aumentar la capacidad productiva o generar nuevos negocios.
- Inversión para aumentar la eficiencia.
- Inversión para mejorar la seguridad e higiene industrial o medio ambiente.
- Inversiones de carácter obligatorio por disposición gubernamental.

Elementos comunes

- Necesidad de planificación
- Coordinación
- Asignación clara de responsabilidades

Niveles de aprobación

Etapas

- Evaluación técnica
- Evaluación económica y financiera
- Convalidación de la evaluación
- Aprobación final de la inversión

Ciclo de desarrollo

Preinversión

- Identificación de oportunidades
- Estudios de factibilidad
- Análisis de fuentes de financiamiento
- Evaluación final y decisión de invertir.

Inversión

- Formulación del plan de proyecto y los diseños técnicos.

Tiempo de operación

- Corto plazo: ejecución del proyecto.
- Largo plazo: factores estructurales del sector industrial y de la empresa.

Pautas Generales

1. La rentabilidad mínima esperada, o tasa de corte, será la del costo de capital mas una prima de riesgo. Representa el costo de oportunidad de los fondos empresarios, es decir el costo del mejor uso alternativo posible.
2. Tener en cuenta el horizonte económico a asignar a los bienes del proyecto.
3. Tener en cuenta los posibles ahorros en otras inversiones que de todas formas deberían realizarse aun si el proyecto no se llevara a cabo.
4. Ver el valor de realización una vez que el proyecto haya finalizado.
5. Tener en cuenta los impuestos a pagar.
6. Realizar una evaluación del proyecto si no se tiene en cuenta la financiación, es decir lo que vale el proyecto en sí mismo.
7. Si es financiado con fondos de terceros, corresponde agregar al flujo de fondos los desembolsos por servicio de la deuda que se paguen por la financiación. Los intereses y gastos se tomarán por lo efectivamente desembolsado.
8. Debemos mostrar cómo se modifica la rentabilidad del proyecto.
9. Debemos tener en cuenta que el elemento de incertidumbre se puede reducir clasificando las diferentes combinaciones de ocurrencia en pesimistas y optimistas. Las principales variables son: monto de la inversión; precios de venta; volúmenes de venta; costos de materias primas, materiales; suministro de insumos.

Organización legal e impositiva de la empresa

Aspectos legales

Diferentes tipos de organización. Entendemos por Ente a aquel susceptible de adquirir derechos y contraer obligaciones.

Personas físicas o empresas unipersonales

Son aquellas que no conforman una sociedad jurídica.

Sociedades o personas jurídicas

Sociedades comerciales

- Fines comerciales (Ley 19.550 y sus modificatorias)

Sociedades y asociaciones civiles

- Fines sociales: club, consorcios, cámaras empresariales, mutuales, etc. (Código Civil)
- Fundaciones (Ley 19.836)
- Sociedades cooperativas (Ley 20.337)

La **ley de sociedades comerciales** establece que habrá sociedad comercial cuando dos o más personas, en forma organizada conforme a uno de los tipos previstos en la ley, se obliguen a realizar aportes para aplicarlos a la producción de bienes y servicios participando de los beneficios y soportando las pérdidas.

Dentro de los tipos de sociedades previstos por la ley encontramos:

- Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)
- Sociedad Anónima (SA)
- Sociedad Colectiva (SC)
- Sociedad en Comandita Simple (SCS)
- Sociedad de Capital e Industria (SCI)
- Sociedad en Comandita por Acciones (SCA)

Existe una clase de sociedad que no está contemplada en la Ley de Sociedades de la misma forma que las anteriores, pero que reviste el carácter de sujeto de derecho.

Sociedad de hecho

Los socios desean desarrollar una actividad común y obtener una ganancia, pero en este caso no han cumplido con los requisitos formales de constitución ni con las formas previstas en la ley.

Pueden ser constituidas de palabra y/o por escrito mediante un documento privado que sirve para resolver conflictos entre los socios pero no es válida hacia terceros.

Factores legales

Propiedad intelectual

La propiedad intelectual tiene que ver con las creaciones de la mente: las invenciones, las obras literarias y artísticas, los símbolos, los nombres, las imágenes y los dibujos y modelos utilizados en el comercio.

Se divide en dos categorías, la de los derechos de autor y la de la propiedad industrial.

Derechos de autor

Los derechos de autor tienen como objeto fundamental la obra intelectual, y como sujeto amparado al autor de la misma.

Dependiendo de la obra, se debe registrar la propiedad intelectual en:

- Registro de contratos
- Registro de libros y otros impresos
- Registro de obras de arte exhibidas, esculturas, pinturas y fotografías
- Registro de obras multimedia
- Registro en derecho de autor de videos o películas cinematográficas
- Registro de marcas

El **derecho de autor** se encuentra regulado principalmente en la Ley 11.723, que protege a la obra intelectual, para lo cual ésta debe tener originalidad y pertenecer al ámbito de las letras, las artes o las ciencias.

Está destinado a proteger la forma representativa, la exteriorización de su desarrollo en obras concretas, aptas para ser reproducidas, representadas, ejecutadas, exhibidas y/o radiodifundidas, según sea el género al cual pertenezcan y a regular su utilización.

Está promulgada la ley 25.922 de promoción industrial del software, que otorga a los beneficiarios de esta actividad algunas ventajas impositivas.

Los bancos de datos fueron incluidos también en el Art. 1º de la ley 11.723 entre las obras protegidas. Con las expresiones “bancos de datos” y “base de datos”, se mencionan los depósitos electrónicos de datos y de información, que implican: una organización electrónica de datos e información; un sistema de manejo de base de

datos; un control que permite a los usuarios ingresar a él de acuerdo a sus derechos de acceso; una administración o manejo de los datos; un diseño de la base de datos y de su estructura, como la selección e implementación del software que permite operarlo.

Registro de las obras

Para la protección de los derechos patrimoniales de una obra publicada es obligatoria su registración. Una vez que se publica una obra, hasta tanto no se la registre, se la puede editar, representar y/o ejecutar válidamente sin necesidad de la autorización del autor, pero siempre con respeto de los derechos morales de éste. Para las Obras no publicadas la registración es voluntaria.

La enajenación o cesión, total o parcial, debe inscribirse en la Dirección Nacional del Derecho de Autor, sin cuyo requisito no tiene validez frente a terceros. Un autor puede también elaborar la obra en común con otras personas, y así surge la obra en colaboración.

El proceso creativo puede estar determinado por la iniciativa de una persona jurídica que asume la responsabilidad de su creación a partir de contribuciones individualizadas o anónimas de autores que colaboran en ella.

Propiedad industrial

El objeto de la propiedad industrial consiste típicamente de signos que transmiten una información a los consumidores, concretamente en lo que respecta a los productos y los servicios que se ofrecen en el mercado, y que la protección va dirigida contra el uso no autorizado de tales signos, lo cual es muy probable que induzca a los consumidores a error, y contra las prácticas engañosas en general.

Patentes

Una patente (de invención) es un derecho exclusivo concedido a una invención, que es el producto o proceso que ofrece una nueva manera de hacer algo o una nueva solución técnica a un problema. Se encuentran reguladas en la Ley 24.481 de Patentes de Invención y Modelos de Utilidad, modificada la Ley 24.572, texto ordenado del año 1996.

La ley de patentes establece tres requisitos básicos que debe reunir una invención para ser patentable:

- Novedad absoluta
- Actividad inventiva
- Aplicación industrial

Para obtener una patente se debe presentar una solicitud de patente en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI), con los datos del solicitante y la descrip-

ción de la invención. La protección es nacional, el inventor debe presentar la solicitud de patente en cada país donde le interese protegerla.

El Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial es un tratado firmado por nuestro país, ratificado por la ley 17.011 y según su artículo 1º los países a los cuales se aplican el Convenio se constituyen en Unión para la protección de la propiedad industrial.

El derecho exclusivo tiene una duración de 20 años. Pasado ese lapso, la patente expira, y la invención pasa a pertenecer al dominio público; es decir, el titular deja de detentar derechos exclusivos sobre la invención, que pasa a estar disponible para la explotación comercial por parte por parte de terceros, sin tener que pagar regalías al titular de la patente.

Marcas

Una marca comercial es un signo que distingue un producto o un servicio de otro, un signo distintivo. Están reguladas por la Ley Nacional 22.362.

Pueden constituir marcas, entre otros signos: una o más palabras con o sin contenido conceptual, los dibujos, emblemas, monogramas, grabados, estampados, sellos, imágenes, las combinaciones de colores que se apliquen en un lugar determinado de los productos o de los envases, las combinaciones de letras y de números y los mismos por su dibujo especial, los envases, las frases publicitarias que sean originales.

De acuerdo a la Clasificación de Niza para registro de marcas, se encuentran divididas en 45 clases de marcas, 34 clases de productos y 11 de servicios. La protección, en principio, se circunscribe a la clase en la cual se obtuvo el registro de la marca.

El plazo de duración del registro de la marca es de 10 años contados desde la fecha de concesión del registro, prorrogable por períodos iguales y sucesivos, si la misma fue utilizada dentro de los cinco años previos a cada vencimiento, en la comercialización de un producto, en la prestación de un servicio o como parte de la designación de una actividad.

El registro de la marca tiene validez territorial, razón por la cual debe solicitar el registro en cada país dentro del cual desee protegerla.

Modelos de utilidad

Es un título de propiedad, similar a la patente de invención, destinado a proteger las innovaciones introducidas en herramientas, instrumentos de trabajo, utensilios, dispositivos u objetos conocidos que se presten a un trabajo práctico. Se otorga únicamente a una disposición o forma nueva obtenida o introducida en herramientas, instrumentos de trabajo, utensilios, dispositivos u objetos conocidos que se presten

a un trabajo práctico, en cuanto importen una mejor utilización en la función a la que están destinados.

A diferencia de la patente, el modelo de utilidad confiere a su creador derechos exclusivos de explotación del mismo por el término improrrogable de 10 años, a partir de la fecha de presentación de la solicitud. Se encuentran reguladas en la Ley 24.481 de Patentes de Invención y Modelos de Utilidad, modificada la Ley 24.572, texto ordenado del año 1996.

Modelos y diseños industriales

Se considera al modelo o diseño industrial a las formas o el aspecto incorporados o aplicados a un producto industrial que le confieren carácter ornamental.

Esta legislación protege todos los aspectos visibles (modelo o diseño) o palpables (sólo el modelo) del producto industrial en la manera en la cual será presentado en el mercado, es decir, la configuración externa o apariencia que se desea para impactar favorablemente sobre los consumidores con una simple mirada (modelo o diseño) o contacto (sólo el modelo). Es importante la diferencia entre modelo y diseño aún cuando el régimen legal otorga a ambas categorías idéntica protección:

- **Modelo:** forma incorporada, tridimensional.
- **Diseño:** aspecto aplicado, bidimensional. En el caso del diseño lo que se desea proteger es el dibujo, sea este el mero trazo, conjunción de líneas, etc.

Los dibujos y modelos industriales se aplican a una amplia variedad de productos de la industria y la artesanía: desde instrumentos técnicos y médicos a relojes, joyas y otros artículos de lujo; desde electrodomésticos y aparatos eléctricos a vehículos y estructuras arquitectónicas; desde estampados textiles a bienes recreativos.

El registro de Modelos y Diseños está regulado por el Decreto-ley 6.673/63, ratificado por Ley 16.478, Decreto reglamentario 5682/65, Disposición Ex DNPI 21/74.

La Argentina se encuentra adherida al denominado Convenio de París para la protección de la Propiedad Industrial, que entre otras cuestiones establece un mecanismo que consiste en reconocer la fecha de la presentación en Argentina, si una vez efectuado el pedido de registro aquí, se concurre dentro de los seis meses posteriores a cualquier otro país adherido al citado Convenio. A fin de poder acreditar en otro país el pedido de registro efectuado en Argentina, la oficina extiende un documento habitualmente llamado documento de prioridad.

Aspectos impositivos

Existen Impuestos Nacionales, Provinciales y Municipales. En función de esta clasificación, hay diferentes entes recaudadores de los mismos.

Entre otros, encontramos:

- Impuesto a las Ganancias
- Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Impuesto a los Bienes Personales
- Impuesto Régimen Monotributista
- Régimen Autónomo
- Impuesto a los Ingresos Brutos
- Otros impuestos

Ciclo de mejora empresarial

Nuestra empresa debe:

1. Planificar

- Diagnosticar
- Diseñar la organización
- Definir los medios
- Definir el qué y el cómo

2. Ejecutar

- Realizar las actividades planificadas, definidas
- Capacitar
- Accionar

3. Controlar

- Medir los resultados obtenidos

4. Ajustar

- Corregir
- Mejorar, innovar.

El diseño es una inversión altamente rentable si se lo sabe gestionar correctamente. La incorporación del 20% de diseño repercute en el mercado en un 80% (según un estudio realizado por Diego Rodríguez B., ingeniero comercial, master en Diseño Estratégico, gerente general de Consulting Design Creación de empresas).

Dr. Joseph Juran estableció la existencia de un principio universal que denominó "Los pocos esenciales y los muchos triviales". Como resultado, la observación del Dr. Juran sobre el principio de que "20% de algo siempre es responsable del 80% de los resultados" se conoció como Ley de Pareto o Regla del 80/20.

"De nosotros depende herramientas tenemos, profesionalidad también"

"Prospectando con actitud es el próximo paso"

Anexo

Para tener en cuenta

Música

Si sos artista

- Un artista debe registrar sus composiciones en SADAIC si es compositor, o plasmar en un papel (preferentemente mediante un abogado) si es una banda, la definición de la misma a modo legal. Si bien es engorroso, el día de mañana surgen problemas y la banda se separa. Cláusulas como la “Key Man” permite a una banda continuar si un miembro se va, en caso de que esté estipulado legalmente. Caso contrario, todos son miembros de igual importancia.
- Según el modelo tradicional de negocios, conseguir un contrato discográfico no es tan difícil. Pero sí es complejo lo que implican dichos contratos (puede que el artista no vea 1 solo peso de ganancias por mucho tiempo), siendo que suelen anticipar avances de dinero para grabar el álbum, cubrir gastos, etc. Y luego las ventas deben recuperar dichos montos.
- Según el modelo digital, uno debe darse a conocer utilizando todas las plataformas de difusión online disponibles. Si bien no generará ingresos por “escuchas”, sirve darse a conocer para luego generar ingresos por shows.
- Hoy lo ideal es un mix de las 2 anteriores.
- Buscar alternativas de generación de ingresos, como incluir sus canciones en TV, Cine, Publicidad, Videojuegos o incluso vincularse a marcas específicas que estén relacionadas con el estilo de música.

Si sos sello / productora

- Un sello o productora de música, debe establecerse como empresa primero. Luego contar con una masa crítica de artistas o licencias de música para comercializar.
- Lo ideal suele ser lograr incluir a sus artistas en diversos shows, festivales, TV,

eventos, etc. Si bien es la función del manager, dados los modelos de negocios de hoy, los límites están bastante difusos sobre las tareas que debe realizar cada uno.

- Se debe invertir en la grabación y producción de uno o más álbumes del artista. Luego se debe decidir si se quiere utilizar el método tradicional de distribución, para lo cual se debe contratar una distribuidora, o si se prefiere utilizar únicamente el modelo online. Asimismo, se puede generar un contrato de distribución con un sello más grande, resolviendo ambos frentes.
- En cuanto a las composiciones, lo mejor es conseguir una editorial que pueda incluirlas en diversos espacios que generarán ingresos (aire de radio, TV, Publicidad, Videjuegos, etc), por un porcentaje del valor.
- Se puede o no decidir ser miembro de CAPIF (Cámara Argentina de la Industria de la Música).
- Se puede o no gestionar el management del artista.
- Se puede o no gestionar los derechos de autor del artista.
- Es fundamental conseguir plazas para tocar en vivo, tanto a nivel local como en giras por el país, Latinoamérica y el mundo.
- Hoy en día, el VIVO es fundamental para el desarrollo artístico.

Libros

Empresas no editoriales

- Muchas veces es más simple tercerizar los productos editoriales (catálogos, newsletters, revistas, anuarios, publicaciones institucionales, manuales de instrucciones, etc.) con empresas que realicen servicios editoriales.
- Las empresas de servicios editoriales hacen libros y publicaciones para terceros.
- Si van a realizar piezas o publicaciones por sus propios medios no dejen de enviarles los textos a un corrector de estilo, antes y después de la diagramación.
- Un texto mal redactado o con errores de ortografía es una muy mala imagen para la empresa.

- El costo de un corrector para, por ejemplo, un manual de instrucciones o un tríptico es muy bajo.

Proyectos editoriales

Si van a editar un libro deben tener en cuenta ciertos datos:

- El libro tiene PVP fijo (Precio de venta al público), el precio lo fija al editor y será obligatoriamente el mismo en todos los puntos de venta (librerías, supermercados, jugueterías e, inclusive, cuando el editor lo venda directamente). De ese PVP se descuentan los porcentajes que cobra el canal (librero, distribuidor, etc).
- La mayoría -casi todas las librerías trabajan libros sólo en consignación. Los cuales también pueden ser devueltos.
- El porcentaje del PVP que cobran las librerías es de entre el 35 y el 50%.
- Si se decide trabajar con un distribuidor este se queda con entre un 15% y un 20% del PVP.
- Para los autores en concepto de derechos de autor se paga un 10% de ese PVP.
- Es importante calcular bien las tiradas. Imprimir 2.000 ejemplares puede ser mucho más barato que imprimir 500. Pero tenerlos en un depósito, con la posibilidad de que se mojen o arruinen puede ser mucho más caro.
- De todas formas la impresión digital por demanda hoy permite imprimir pequeñas tiradas a un costo relativamente bajo.

Audiovisual

Características a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo un emprendimiento audiovisual:

A la hora de realizar un emprendimiento audiovisual en la Ciudad de Buenos Aires, hay distintos factores a tener en cuenta, los cuales nos pueden ayudar a que nuestro proyecto prospere. Durante esta última década, el mundo audiovisual ha estado en constante cambio gracias a los reiterados avances tecnológicos, los cuales abren cada vez más el abanico de posibilidades laborales en el momento de comenzar con nuestro emprendimiento.

- Las nuevas plataformas de exhibición que se han creado, hacen que no solo ya se trabaje en cine, publicidad o TV; hoy en día se han logrado híbridos que represen-

tan nuevas oportunidades. Estos son los casos de la publicidad online, las series de TV destinadas exclusivamente a la Web, o las publicidades interactivas o en tres dimensiones que tanto se utilizan para los eventos; nombrando sólo algunos casos de estas nuevas oportunidades.

- Para la suerte del emprendedorismo, el avance de la tecnología hace que poco a poco se necesite de menos capital inicial para poder arrancar con nuestro negocio: hoy en día las cámaras y equipos de edición “caseros” y de accesible precios, tienen un nivel de calidad respetable para poder comenzar a trabajar profesionalmente.
- Todos estos beneficios que traen las nuevas plataformas y tecnologías, también vienen de la mano de uno de los grandes y más comunes problemas que se plantean a la hora de comenzar un proyecto: muchas veces en el afán de hacer crecer a una empresa, y existiendo tantos espacios donde moverse, los emprendedores no se terminan nunca de especificar en algún campo. Así es que se comienzan a generar distintas productoras audiovisuales que salen a vender todo tipo de servicios: publicidad, cine, fotografía, producción de evento, tv, animación etc; llevando esto a que esta empresa nunca de el salto de calidad en algún área singular. Esto quiere decir que es muy importante, plantear un rumbo con una actividad específica desde la génesis del proyecto.
- Otro de las situaciones más comunes desde el emprendimiento audiovisual, es la inexistencia de división de roles dentro de la empresa a crear. Por lo general, todos los emprendedores salen de una institución audiovisual con orientación ala dirección, tratando así siempre de ocupar el rol “creativo” de la empresa. Es primordial tener siempre en cuenta que alguien debe tomar el rol de productor, y que esta persona será siempre quien esté en la búsqueda de nuevos clientes, siendo probablemente la “cara visible” de la empresa.

Aspectos a tener en cuenta en **comercio exterior**:

- Ventajas y obstáculos de la exportación.
- Condiciones mínimas.
- Diagnóstico si esta en condiciones.
- Como realizar el Marketing de Productos y de Servicios.
- Y por último armar el diseño del Plan de Exportaciones y con que estrategia de internalización vas a accionar.

Bibliografía

1. Alan Miller, H. Mirton y D. Orr, A model of the demand for money by firms, 4ta. Jornada de Economistas, 1996.
2. Abraham Perdomo Moreno, Conceptos básicos de administración financiera, México, 2000.
3. Alberto I Wilensky, Marketing estratégico, Ed. Tesis, 1996.
4. Alberto I. Wilensky, Política de negocios en los mercados competitivos, Ed. Tesis, Grupo Editorial Norma, 1997.
5. Apunte sobre valuación de proyectos, del Ing. Tombolini. Universidad de Buenos Aires.
6. Apuntes Cátedra del Dr. Caratala, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
7. Apuntes de Postgrado del CECE, Universidad de Buenos Aires.
8. Bernardo Asenjo, Promoción de ventas. Cómo se prepara una campaña, Editorial Pirámide, 1987.
9. Carlos Mallo Rodríguez, Contabilidad analítica, Madrid, Ministerio de Economía y Hacienda, 4ta. edición.
10. Ángel I., Cómo conseguir la primera entrevista con el cliente: Uso de las referencias.
11. Costos para la toma de decisiones, Editorial Macchi.
12. El costeo basado en las actividades. Informe N° 02 de la Comisión de Estudios de Costos del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
13. Enrique Jofre Rojas, Modelo de diseño y ejecución de estrategias.
14. Errepar. Consultor de Legislación Jurisprudencia y Doctrina.
15. www.gestiopolis.com
16. Harry Friedman. No, gracias, solo estoy mirando, Ed. El Ateneo, 1999
17. Hermida y Rico, Marketing para momentos de crisis y recesión, Ediciones Macchi, 1995.
18. Kazmier, Estadística aplicada a la administración y la economía, Ed. Mcgraw-Hill, 1999
19. Ley de sociedades 19.550, Ed. Errepar
20. Industrias Culturales de la Ciudad de Buenos Aires, Observatorio de Industrias Culturales, GCBA.
21. Investigación de mercado, Ed. Eudeba.
22. J. A. Timmons, New Venture Creation Entrepreneurship for the 12st. Century, McGraw-Hill, 1999.
23. Jeffrey Pope, Investigación de mercado para profesionales, Grupo Editorial Norma, 1997.
24. Jorge E. Burbano Ruiz y Alberto Ortiz Gómez, Presupuestos. Enfoque moderno de planeación y control de recursos.
25. L. Blanch, E. Elvira y M. Navalón, Cash - Management (Gestión de tesorería). Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2da. edición, 1998.
26. L. Kazmier, Estadística aplicada a la administración y la economía, Editorial McGraw-Hill. La estrategia en las organizaciones de la nueva economía, (Colección Mercado. Estrategias de negocios), Editorial Coyuntura.
27. Lawrence Gitman, Administración financiera básica, México, Editora Horla, 4ta. Edición, 1990.
28. Lawrence J. Whitman, Principios de administración financiera.

29. Leyes obtenidas del Boletín Oficial.
30. Manual de comercialización.
31. Manual de Emprendedores. BID.
32. Manual integral de marketing. Líderes del tercer milenio, Mercado, Clarín.
33. Oriol Amat Salas, Análisis de estados financieros, Barcelona, Edición Gestión 2000, 2da. edición, 1996.
34. Raimundo Veloso V., Tendencias en servicios y gestión de demandas, centrado en el cliente, Kom Internacional.
35. Rodrigo Varela, Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Iván Thompson, Captación de nuevos clientes, Promonegocios.net.
36. Tomas Alfaro Drake, El marketing como arma competitiva, Serie Mc Graw Hill, 1992.
37. William D. Bygrave y Andrew Zacharakis, Portable MBA in Entrepreneurship, John Wiley and Sons, 1997.
38. Alcaráz Rodríguez, Rafael. "El Emprendedor de Éxito", 4ª Edición. Ed. Mc Graw - Hill, México, Marzo 201.
39. Cardozo, Alejandro Pablo. "Entrepreneurship", Ed. Temas. Buenos Aires, 2004. 294 p.
40. Martínez, Damián. "Guía para la confección de un Plan de Negocios". Centro de Entrepreneurship UADE. Febrero 2009.
41. Caporosi, Gerardo. "Clínica empresarial una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios". Ed. Norma, Buenos Aires, 1999
42. Puchol, Luis; EL LIBRO DEL EMPRENDEDOR. Cómo crear tu empresa y convertirte en tu propio jefe, 3ra Ed. Editorial Díaz de Santos, España 2007.
43. De Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania USA. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 2004 Edition (3rd).
44. Kim W. Chan (Autor), Renee Mauborgne (Autor). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant
45. Clayton M Christensen (Autor). Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business [Tapa Blanda]
46. Guy Kawasaki (Autor). El arte de empezar.
47. Alexander Osterwalder (Autor), Yves Pigneur (Autor), Lara Vázquez Cao (Traductor) Generacion de Modelos de Negocios.
48. La escucha eficaz. Burey - Allen. Disponible en el CIPAJ.
49. Cómo tratar con personas difíciles. Bramson. Disponible en el CIPAJ.
50. Cómo hablar en público. Biblioteca Deusto para Desarrollo Personal.
51. La comunicación oral y la comunicación escrita. Biblioteca Deusto para el Desarrollo Personal.
52. El lenguaje del cuerpo y la comunicación corporal. Biblioteca Deusto para el Desarrollo Personal.

Agradecimientos: a las áreas de Comunicación, Gestión de Diseño, IMDI, Moda, Opción Libros, Opción Música, Opción Audiovisual, Programa CMD Sustentable, a los profesionales que año tras año nos acompañan aportando contenidos y a todos aquellos que colaboran día a día para que esto sea posible.

Gerente Operativa del CMD

Anabella Rondina

Área de Capacitación y asesoramiento

Sub Gerente Operativa de Capacitación y Difusión

Patricia Jablonka

Equipo

Maximiliano Díaz

Víctor Jablonka

Rosana Bruschini

María Andrea Buján

GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Jefe de Gobierno

Ing. Mauricio Macri

Vicejefa de Gobierno

Lic. María Eugenia Vidal

Jefe de Gabinete

Lic. Horacio Rodríguez Larreta

Ministro de Desarrollo Económico

Ing. Francisco Cabrera

Subsecretario de Economía Creativa

Lic. Enrique Avogadro

Directora de Industrias Creativas y Comercio Exterior

Mora Scillamá