

El plan de negocios de nuestra organización de tejedoras



 **Manuela Ramos**
Una apuesta por la equidad

35 años

 Economistas
sin Fronteras





El plan de negocios de nuestra organización de tejedoras



ÍNDICE DE CONTENIDOS

Presentación	7
Qué es un plan de negocio:	
Aspectos básicos antes de iniciar un negocio	8
Paso 1 Nuestra idea de negocio.....	13
Paso 2 Nuestra organización	14
Paso 3 Conociendo nuestros productos	18
Paso 4 Conociendo los clientes	19
Paso 5 Conociendo la zona, el entorno	22
Paso 6 La competencia	23
Paso 7 Los aliados.....	24
Paso 8 Proveedores	25
Paso 9 FODA.....	26
Paso 10 Calculando la inversión inicial.....	28
Analizando alternativas.....	28
La financiación.....	34
Paso 11 Hoja de ruta.....	35
Seguimos aprendiendo:	
Cómo calcular el precio de los productos.....	36

El plan de negocios de nuestra organización de tejedoras.

© Movimiento Manuela Ramos
Av. Juan Pablo Fernandini 1550, Pueblo Libre
Lima 21 – Perú
Teléfono: (01) 423-8840
E-mail: postmast@manuela.org.pe
www.manuela.org.pe
www.casadelamujerartesana.com

Elaboración de contenido: Eba Armendáriz Echániz
Revisión de contenidos: Verónica Gálvez C.
Cuidado de la edición: Alicia Villanueva Chávez
Ilustraciones: Alex Landauro Barrenechea
Diseño y diagramación: Aldo Ocaña, Spondyllus de Doris Efrany Ramírez García

Lima, enero de 2014

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú Nro. 2014-01201

Impreso en Perú por Servicios gráficos JMD S.R.L.
José Gálvez 1549 - Lima 14

PRESENTACIÓN

Nadie nació sabiendo, y siempre hay un primer paso, y otro más, que debemos conocer para que, al final, lo podamos hacer mejor.

Así como aprendimos las técnicas del tejido, los puntos y tensiones, la composición de colores y formas, como parte de una actividad creadora para que ingrese a la producción, es momento propicio ahora para que ese producto elaborado con tanto esmero pueda ser conocido por diferentes personas, se sientan atraídas por la calidad y armonía que pusimos y lo hagan suyo.

Ingresamos así al mercado y con ello a la posibilidad de mejorar e incrementar nuestra producción para volver a ofrecer nuestro producto, siempre mejorado.

Ese es el circuito que tenemos que afianzar: la unión entre producción y venta que llamaremos negocio.

Estamos proponiendo once componentes o pasos a tener en cuenta para elaborar nuestro plan de negocio para que nuestra empresa sea exitosa aunque, como todo en la vida, esto es relativo. Dependerá del entusiasmo y seriedad que cada organización esté dispuesta a entregar y de que un poquito del factor suerte nos acompañe.

QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIO: ASPECTOS BÁSICOS ANTES DE INICIAR UN NEGOCIO

Todas planificamos en nuestra vida diaria

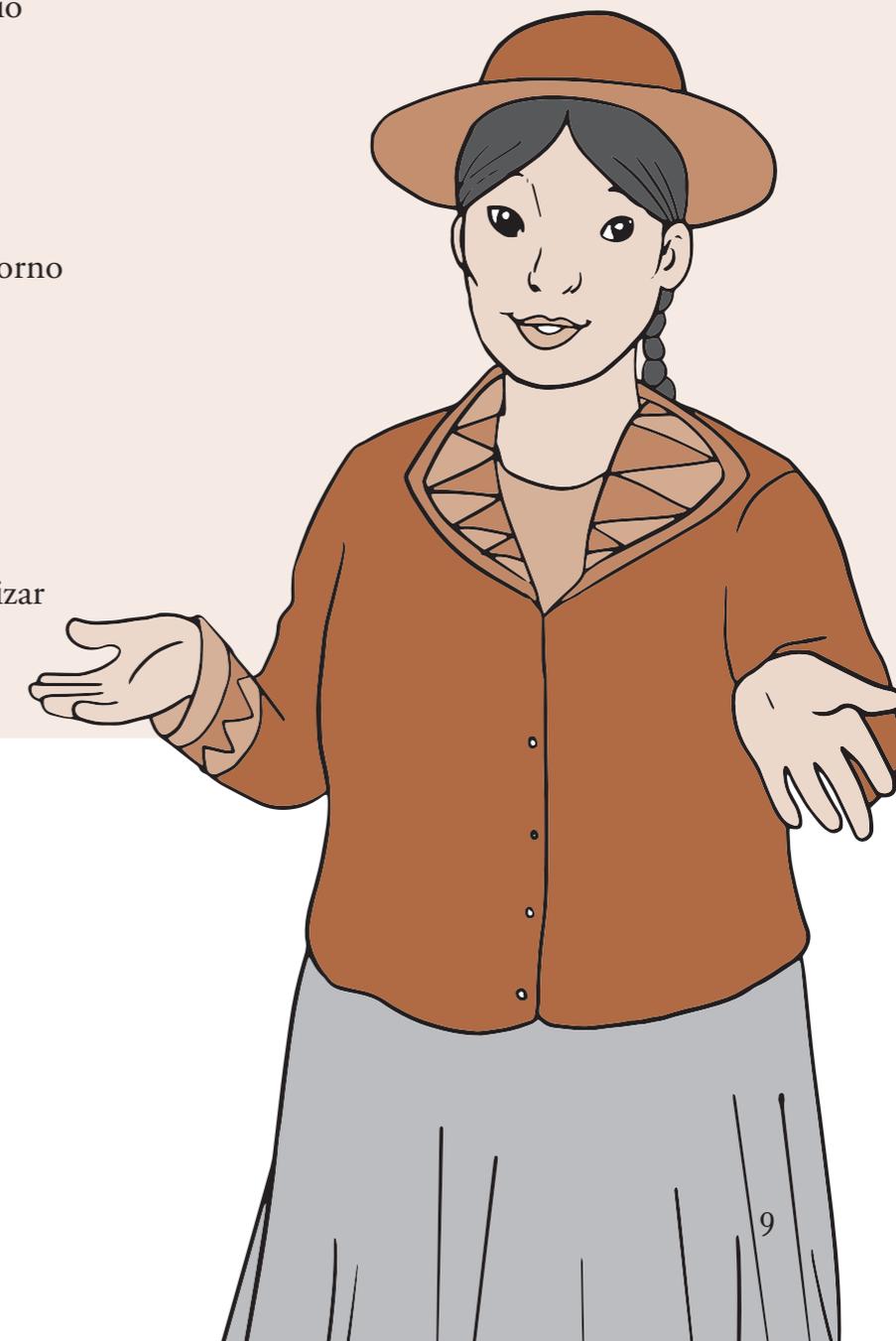
Cuando siembro papas en la chacra, planifico y organizo las distintas tareas que debo realizar de acuerdo a los tiempos de siembra, a por que... para tratar de obtener una buena cosecha. En cualquier negocio tengo que hacer lo mismo. Identificar qué necesito y programar las diferentes actividades o pasos que tengo que dar.

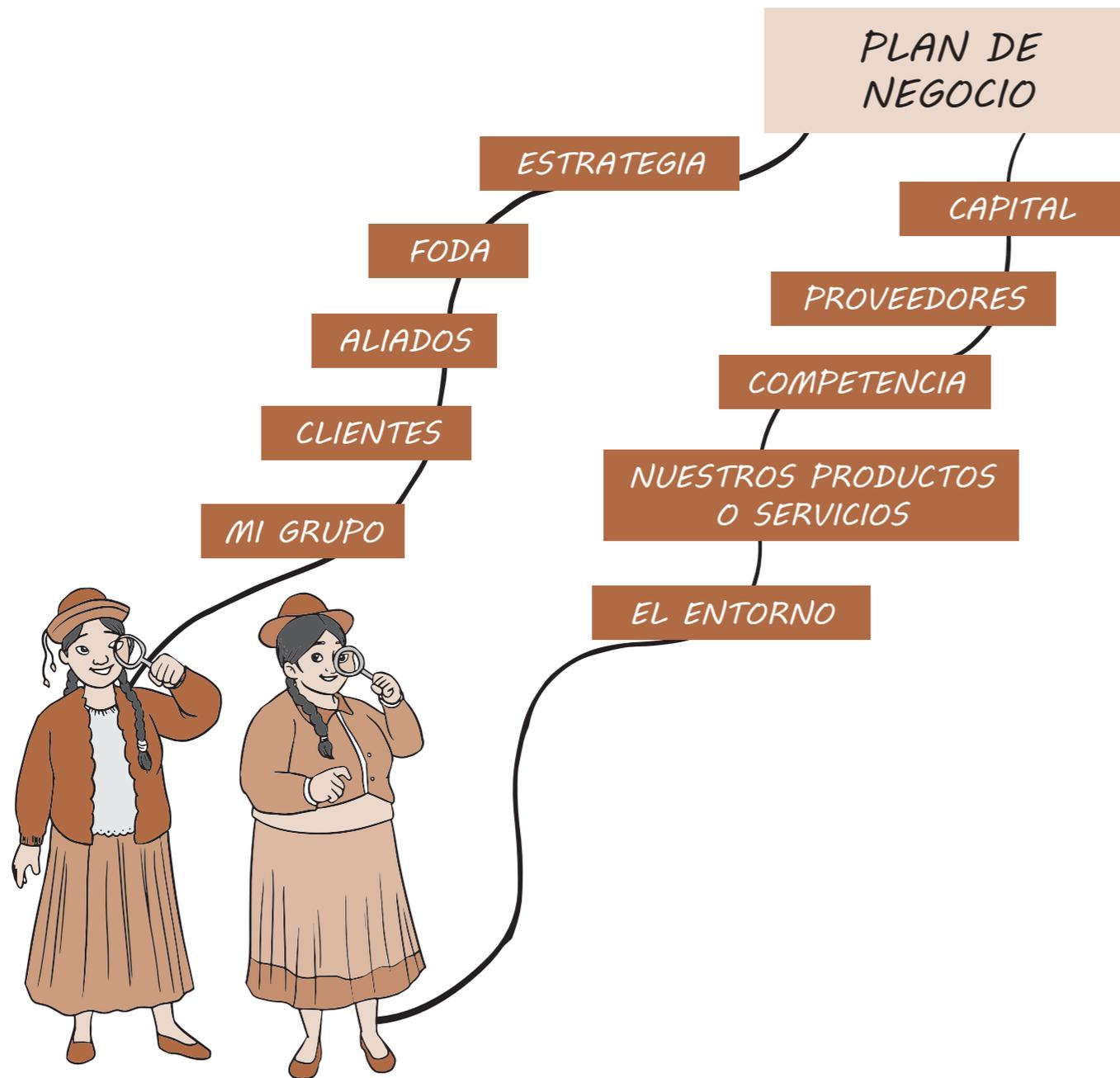
Elaborar un plan de negocio es como recorrer un camino, o preparar el terreno y elegir las mejores semillas para la siguiente campaña.

En nuestro negocio como tejedoras también debemos recoger información sobre el interés del mercado y cotejarlo con nuestras potencialidades, con los tiempos requeridos para atender un pedido y los intereses de nuestra producción agrícola o ganadera. De ese modo, podremos tomar las decisiones necesarias para que nuestro negocio tenga éxito.

A lo largo de este manual iremos explicando las once partes de un plan de negocio. Tras las explicaciones podremos ir escribiendo los datos concretos sobre nuestro grupo de artesanas de manera que al finalizar el manual contemos con nuestro propio plan de negocio.

- Nuestra idea de negocio
- Nuestra organización
- Nuestros productos
- Nuestros clientes
- Nuestro alrededor/entorno
- Nuestra competencia
- Nuestros aliados
- Proveedores
- FODA
- Inversión inicial a realizar
- Hoja de ruta





Partes de un plan de negocio

- Nuestra idea de negocio: descripción del negocio que queremos poner en marcha.
- Nuestra organización: características y experiencias previas.
- Nuestro alrededor/entorno: descripción de la zona en la que trabajamos.
- Nuestros productos: qué productos, cómo están hechos, de qué materiales, etc.
- Nuestros clientes: quiénes compran o podrían comprar nuestros productos.
- Nuestra competencia: qué personas hacen y venden productos similares a los nuestros.
- Nuestros aliados: qué personas, organizaciones o instituciones nos pueden apoyar.
- Proveedores: quién nos vende los insumos para realizar la producción.
- Saber cuáles son mis fortalezas y debilidades
- Saber qué capital, bienes y materiales, necesitaremos para poner en marcha y mejorar nuestro negocio (conocer la inversión inicial a realizar).
- Hoja de ruta: los pasos que es necesario dar para poner el negocio en marcha o mejorarlo.

Y ¿para qué sirve un plan de negocio?

Un plan de negocio es fundamental para nosotras mismas, es definir un camino identificando sus potencialidades y sus obstáculos, así sabremos cómo actuar en cada momento.

Un plan de negocio también es importante para conocimiento de nuestros potenciales clientes y aliados o personas e instituciones con quienes trabajamos. Así podrán saber que somos una organización seria en la que se puede confiar.

NUESTRO PLAN DE NEGOCIO EN BLANCO Y NEGRO

Es momento ahora de poner en blanco y negro, con lápiz y papel, las ideas fundamentales que hemos desarrollado sobre nuestro futuro negocio, paso a paso.

*Cojamos papel y lapicero
y cada vez que nos encontremos con
el título "Armando el plan" o "Ejercicios",
escribamos las respuestas, ya que así al
finalizar el manual, al juntar todo
lo escrito contaremos con
¡nuestro propio plan de negocio!*



PASO 1 : NUESTRA IDEA DE NEGOCIO



Los negocios son todos diferentes, unos tienen éxito y otros fracasan. Nosotras queremos que nuestro negocio sea reconocido y que tenga futuro. Por ello es importante crear el sueño entre todas, paso a paso, con interrogantes que debemos ir respondiendo con cautela: ¿únicamente atenderemos pedidos? ¿pondremos una tienda? ¿con qué tipo de clientes queremos trabajar?

Son muchas las alternativas y es necesario tomar decisiones con responsabilidad teniendo en cuenta nuestras posibilidades y capacidades para asegurar el éxito del negocio.

ARMANDO EL PLAN

PARTE 1: NUESTRA IDEA DE NEGOCIO



Tendremos que decidir entre todas en qué queremos trabajar juntas, cuál queremos que sea nuestro negocio, para posteriormente ir viendo cómo lo queremos hacer.

Podemos plantearnos las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que queremos hacer juntas?
- ¿Atender pedidos de mayor tamaño?
- ¿Poner una tienda?
- ¿Realizar producción para intermediarios?
- ¿Atender a turistas? ¿A personas de nuestro entorno?
- ¿Queremos asistir a ferias de manera conjunta?

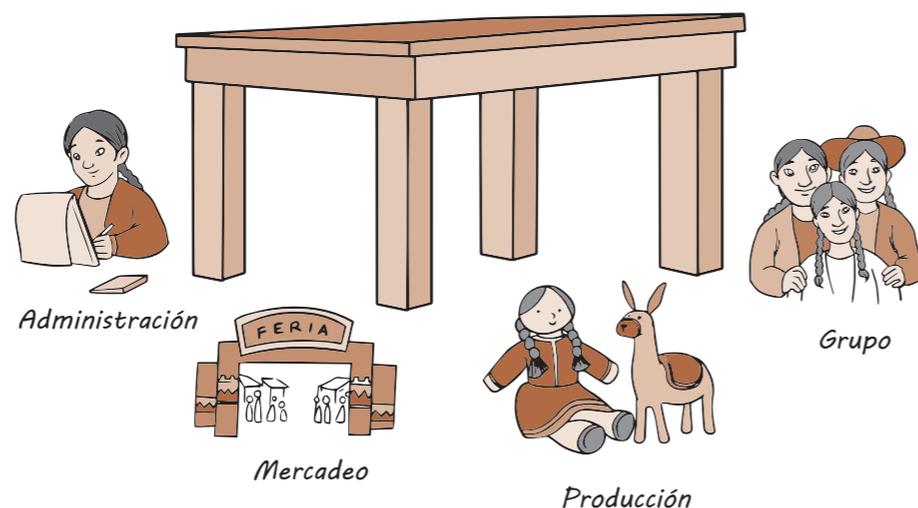
PASO 2: NUESTRA ORGANIZACIÓN



La organización o la asociación es la esencia fundamental para el éxito de nuestro negocio y cada una de nosotras es parte esencial. Pero ¿quiénes somos nosotras? ¿qué sabemos hacer? ¿qué nos gusta hacer? ¿cuáles son nuestros sueños? Conocernos a nosotras mismas es el primer paso para conocernos entre nosotras y desarrollar la confianza. La confianza entre nosotras es esencial.

Podemos decir que un negocio es como una mesa. La tabla es el negocio y para que se sujete se necesitan cuatro patas. ¿Cuáles son estas patas?

1. **El grupo:** tiene que ser fuerte, estar unido y bien organizado.
2. **Los productos:** tienen que estar bien hechos, tener un buen diseño que resulte atractivo a la clientela.
3. **Mercadeo:** son las acciones necesarias para realizar la venta de los productos. Hay que buscar mercado, clientes que compren los productos y hay que ver cómo llegar a ellos y cómo promocionarnos, cómo hacer publicidad.
4. **Administración:** organizar las tareas, gestionar la plata, conocer y calcular los costos y precios de los productos.



Todas las patas son igual de importantes, pues para que la mesa no se caiga, para que el negocio funcione, las cuatro patitas tienen que estar fuertes.

EJERCICIO 1:

Nuestra mesa: ¿Quiénes se responsabilizarán de cada una de las patas de la mesa?

Tendremos que ver que contamos con personas con las cualidades necesarias para cada una de las patas. Para ello tendremos que contestar a las siguientes preguntas:

Pata 1 El grupo:

- ¿Quién se siente parte del grupo?
- ¿Quién está dispuesta a participar activamente en el grupo?

Pata 2 Los productos:

- ¿Quién se encarga de tejer?
- ¿Quién se encarga de hacer diseños de ropa, accesorios, muñequería...?

Pata 3 El mercadeo:

- ¿Quién busca puntos de venta y ferias a las que asistir?
- ¿Quién da a conocer nuestra organización y productos?

Pata 4 Administración:

- ¿Quién se encarga de organizar y coordinar las actividades del grupo?
- ¿Quién se encarga de realizar control de calidad?
- ¿Quiénes son buenas en matemáticas y se encargarán de llevar las cuentas?
- ¿Quién se encarga de buscar apoyos?

¿Hay alguna función o tarea que aún nadie desempeña? Si es así entre todas tendremos que ver cómo solucionar el problema.

Siempre es más ventajoso hacer las cosas juntas que por separado. No todas somos buenas en las mismas cosas, por eso al trabajar juntas se obtienen ventajas y beneficios: unas somos buenas gestionando, otras tejiendo a crochet, otras en muñequería, otras en accesorios...



Es importante conocer y contar con experiencia previa en la actividad del negocio que vamos a poner en marcha porque así sabremos los tiempos que vamos a necesitar para tejer, los materiales, el precio, quién compra el producto...; de esta manera tendremos toda la información que necesitamos!

ARMANDO EL PLAN

Parte 2: LAS EMPRENDEDORAS: EXPERIENCIA PREVIA COMO GRUPO DE TEJEDORAS

Nadie conoce nuestra historia personal...y ¡es tan rica! Es la que nos permite ahora apuntar a otros sueños, a conversar abiertamente sobre cómo

aprendimos el tejido en nuestra infancia, de nuestros fracasos también, de nuestras alegrías y retos que tomamos en nuestras manos, con éxito.

Podemos mirar cara a cara a las personas que quieren conocer nuestro negocio, porque ahora somos expertas, con experiencia ganada en el día a día.

Para completar esta segunda parte del plan de negocio podemos responder a las siguientes preguntas:

- ¿Desde cuándo tejemos juntas?
- ¿Cómo es la historia de nuestra organización?
- ¿Cuándo nos convertimos en una organización formal? o si todavía no estamos formalizadas, ¿cuándo pensamos hacerlo? ¿Con qué registros públicos contamos? (Resolución del Municipio, Registro Nacional del Empresario...)
- ¿Quiénes conformamos nuestra Junta Directiva? y ¿Qué funciones cubrimos cada una?
- ¿Quién se encarga del control de calidad?
- ¿Con qué capital contamos (dinero, mobiliario, materia prima, herramientas...)?
- ¿Qué tipo de productos tejemos?
- ¿Tenemos diseños propios?
- ¿Quién compra nuestros productos?
- ¿Dónde vendemos nuestros productos?
- ¿Hemos participado en ferias? ¿En cuáles?
- ¿Atendemos pedidos? ¿Qué cantidades? ¿En qué plazos?
- ¿Tenemos capital de trabajo?

Ya hemos analizado las características y experiencia de nuestra organización, ahora haremos lo mismo con las características de nuestro producto y nuestro entorno.



Para fortalecer nuestro negocio es importante que estemos formalizadas. De esta manera podemos participar en presupuestos participativos o en los eventos de nuestra comunidad.

PASO 3: CONOCIENDO NUESTROS PRODUCTOS



Conocer nuestro producto, ese que queremos comercializar, ese que nos traerá el éxito, eso tenemos que lograr. Y conocer también los gustos y necesidades de los clientes, que pueden ser diferentes a los nuestros, pero es a esos clientes a quienes queremos dar satisfacción.

Nuestro producto será siempre tejido a mano, sabemos hacerlo y es valorado en el mundo.

Los productos pueden ser de diferentes líneas, estilos y materiales:

- según línea: muñecos, prendas grandes para varón o mujer, prendas para niños/as, accesorios para varón o mujer.
- según el material: alpaca procesada o hilado artesanal, mezcla, acrílico
- según el diseño: hilado grueso o fino, colores naturales o vivos, con puntos sencillos o complicados, moderno o tradicional.
- precios elevados o bajos dependiendo de la calidad.

ARMANDO EL PLAN

Parte 3: NUESTROS PRODUCTOS



Es importante mostrar las líneas de productos en las que trabajamos, qué materiales usamos y qué tipo de diseños hemos elaborado para ese público. ¿Cuáles y cómo son nuestros productos?

PASO 4: CONOCIENDO LOS CLIENTES



Los clientes son aquellas personas, instituciones o empresas que compran o que podrían comprar nuestros productos. Es importante decidir desde un primer momento qué tipo de cliente vamos a atender (cliente de exportación, intermediario, local o turístico), ya que esto influirá en muchas de las decisiones que tenemos que tomar para nuestro plan de negocio.

Tendremos que tener en cuenta la edad, nacionalidad, el género de los clientes ya que no todos tienen los mismos gustos o necesidades. Dependiendo de a quién le vamos a vender el producto utilizaremos diferentes diseños, tamaños, colores, materiales, puntos de venta (feria, tiendas...). Por ello es muy importante saber quiénes son, cómo son y qué les gusta a nuestros clientes.

Algunas características de los diferentes tipos de clientes:

Cliente local: suelen preferir precios económicos por lo que tienden a comprar productos realizados en mezcla, acrílico y a veces en hilado de ovino. Suelen comprar durante la temporada más fría.

Cientes extranjeros: suelen ser más altos por lo que hay que tener en cuenta la diferencia de tallas. Como material suelen preferir la alpaca 100% y valoran el hilado artesanal y el teñido natural. Les gustan los productos sencillos, en colores naturales y también muy vivos. En el caso de los turistas estos suelen visitar nuestro país principalmente entre junio y septiembre.

Municipalidades, escuelas, colegios y otras entidades: suelen adquirir productos para uniformar a sus trabajadores, para desfiles, para entregar como regalo a otros Municipios o visitantes o como regalo para niños/as en Navidad. Pueden pedir cantidades relativamente grandes y pagar el precio que corresponde al producto si bien tratan de que se reduzca.

Intermediarios: los intermediarios suelen ir a las comunidades a adquirir cantidad de productos para revenderlos en ciudades grandes y turísticas. Pagan en el momento.

Clientes que realizan pedidos: suelen pedir cantidades grandes. Envían una muestra del producto que hay que replicar, facilitan el hilado o adelantan la mitad del pago dando la otra mitad una vez entregada la producción. Los plazos y calidad suelen ser exigentes y hay que cumplirlos.

Por ejemplo si voy a hacer un par de guantes, ¿serán iguales si son para un vecino local que si son para un cliente europeo? ¿Qué diferencias físicas suele haber entre un europeo y una persona local? ¿las manos serán de igual tamaño? ¿les gustan los mismos materiales y colores?

ARMANDO EL PLAN

Parte 4: NUESTROS CLIENTES



¿Quiénes son o queremos que sean nuestros clientes? Habrá que responder a las siguientes preguntas:

- ¿A cuántos tipos de clientes atendemos o nos gustaría atender?
- ¿Son de zona rural, urbana o turistas extranjeros?
- ¿Son niños, jóvenes, adultos, ancianos?
- ¿Varones o mujeres?
- ¿Qué necesidad quieren cubrir con el producto? ¿adorno? ¿abrigo?
- ¿Qué diseños les gustan más?
- ¿Qué colores prefieren? ¿Oscuros, claros o coloridos?
- ¿En qué época del año compran principalmente?
- ¿Qué materiales prefieren? (alpaca, algodón, mezcla...)
- ¿Qué precios están dispuestos a pagar?
- ¿Compran por cantidad o por unidad?
- ¿Dónde compran los productos?
- ¿Cómo podemos dar a conocer o llegar a nuestros clientes?

Conocer bien a nuestros clientes nos permitirá saber:

- Sus gustos y por lo tanto los diseños, colores, materiales...que debemos utilizar para llegar a ellos.
- Su poder adquisitivo y el precio que puede pagar.
- El lugar a donde irá a comprar el producto (¿a la feria? ¿por Internet? ¿a la tienda? ¿en una tienda en el extranjero?)
- La época en la que más compra.
- Qué tipo de promoción será la más adecuada para llegar a ellos.



Pensemos.....

- *¿Los productos que tejemos son adecuados para los diferentes grupos de clientes que queremos atender?*
- *¿Tendríamos que cambiar algo de los productos?*
- *A veces nos encontramos ante diferentes tipos de clientes y no siempre podremos atender a todos por lo que entre todas tendremos que elegir y centrarnos sólo en un tipo de cliente.*
 - *¿Cómo son nuestros clientes y qué quieren?... ¡Pues así serán nuestros productos!*

PASO 5: CONOCIENDO LA ZONA, EL ENTORNO



Es necesario tener en cuenta el entorno, lo que nos rodea ya que en nuestra actividad no estamos solas y hay múltiples factores a tener en cuenta. Si es una zona transitada o turística podremos comercializar nuestros productos en nuestra propia zona (turistas, mineros, viajeros...); si por el contrario vivimos en una zona apartada tendremos que ir en busca de clientes (intermediarios, pedidos...).

ARMANDO EL PLAN

Parte 5: EL ENTORNO



En esta parte habrá que describir cómo es la zona en la que vamos a ubicar nuestro negocio

- ¿Cómo es la zona?
- ¿Es una zona turística? ¿Es de turismo nacional o extranjero?
- ¿Hay comercio?
- ¿Se celebran ferias?
- ¿Está bien comunicada?
- ¿Dónde compra ropa la gente?, ¿qué tipo de ropa?, ¿en qué materiales? ¿Hay movimiento de gente por esa zona?

PASO 6: LA COMPETENCIA



La competencia son otras empresas, asociaciones o personas que producen y venden productos parecidos a los nuestros. Tenemos que tratar de diferenciarnos de la competencia y ver en qué podemos ser mejores.

ARMANDO EL PLAN

Parte 6: COMPETENCIA EN LA ZONA



Tendremos que responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son nuestros competidores?
- ¿En qué son mejores que nosotras?
- ¿En qué somos nosotras mejores que los competidores?
- ¿Cuáles son los precios a los que venden sus productos?
- ¿Cómo nos distinguiremos de nuestros competidores? (Ejemplos: ¿precios más bajos? ¿mejor calidad? ¿mejores diseños?)



PASO 7: LOS ALIADOS



Los aliados son aquellas personas o instituciones que nos pueden apoyar en el negocio con: presupuesto para asistir a ferias, herramientas, materiales, mobiliario, contactos, promoción, capacitación, asistencia técnica...

ARMANDO EL PLAN Parte 7: LOS ALIADOS



Tendremos que responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué instituciones y organizaciones nos apoyan o nos pueden apoyar?
- ¿Cómo o en qué nos apoyan o nos podrían apoyar?
- Los funcionarios del Municipio, Gobierno Regional, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR, algunos/as líderes o candidatos/as, las ONG u otras organizaciones de artesanas pueden ser aliados importantes que nos pueden apoyar. El plan de negocio puede ser un instrumento muy útil que podemos presentar demostrando que somos una organización seria y con compromiso.

PASO 8: PROVEEDORES



Es importante analizar qué materiales vamos a necesitar para realizar nuestra actividad y dónde y a qué precios los vamos a conseguir de los proveedores.



Proveedores: son las personas o empresas que venden la materia prima que necesitamos para elaborar nuestros productos.

*Ventajas de trabajar en grupo:
si realizamos compras conjuntas en cantidades mayores u organizándonos para que cada vez viaje una de nosotras a comprar los ovillos de todo el grupo ahorraremos en pasajes y obtendremos mejores precios reduciendo así los costos.*

ARMANDO EL PLAN Parte 8: PROVEEDORES



- ¿A quién le compramos las materias primas? ¿Dónde están ubicados?
- ¿En qué cantidades venden?
- ¿Conviene hacer compras conjuntas? y ¿Por qué?



PASO 9: FODA



Ya hemos definido nuestra idea de negocio. Ahora, con la ayuda de una herramienta llamada FODA, veremos cuáles son nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

¿Qué es un FODA?

Un FODA es una herramienta o ejercicio que nos va a ayudar a conocernos mejor como grupo.

¿Qué quiere decir FODA?

Fortalezas: algo interno, aquello en lo que somos buenas. ¿Qué tipo de tejido hacemos bien? ¿Estamos organizadas?, ¿contamos con contactos? ¿Tenemos experiencia?

Oportunidades: algo externo que puede ser beneficioso para el grupo. Por ejemplo: alguien que nos quiere apoyar, que no haya otros grupos de tejedoras en la zona, la existencia de ferias...

Debilidades: algo interno que nos falta como grupo, aquellas cosas en las que necesitamos mejorar. ¿En qué tenemos que mejorar?

Amenazas: algo externo al grupo que está en contra del mismo, que le puede perjudicar o hacer daño. Por ejemplo: ¿hay competencia en la zona?



ARMANDO EL PLAN Parte 9: FODA



Completaremos este cuadro para analizar nuestra situación:

¿Cómo podemos superar las debilidades y las amenazas detectadas? ¿Cómo podemos aprovechar mejor nuestras fortalezas y oportunidades?



FORTALEZAS

Por ejemplo:

- ¿Nuestra técnica y calidad en el tejido es buena?
- ¿Contamos con material de trabajo y materia prima?
- ¿Nuestro grupo está unido y es fuerte?
- ¿Contamos con experiencia?

DEBILIDADES

Por ejemplo:

- ¿Nuestra técnica y calidad en el tejido no es buena?
- ¿No contamos con material de trabajo y materia prima?
- ¿Nuestro grupo ni está unido ni es fuerte?
- ¿No contamos con experiencia?

OPORTUNIDADES

Por ejemplo:

- ¿No hay competencia?
- ¿Contamos con posibles aliados?
- ¿Hay turismo?
- ¿Hay mercados o ferias?
- ¿Hay gente con alto poder adquisitivo en la zona?
- ¿Contamos con aliados que nos puedan capacitar en aquello que necesitamos?

AMENAZAS

Por ejemplo:

- ¿Hay competencia (en hilado artesanal o a máquina)?
- ¿Puede disminuir el turismo?

PASO 10: CALCULADO LA INVERSIÓN INICIAL



Para poner en marcha nuestro negocio tendremos que analizar qué necesitamos, qué capital, bienes y materiales son necesarios para realizar nuestra actividad. Puede que necesitemos capital para: mobiliario, maquinaria, materia prima, inscripciones/registros, promoción... Dependiendo de si disponemos o no de ese capital puede que algunas ideas no las podamos realizar de manera inmediata sino que las tendremos que dejar para más adelante.

ANALIZANDO ALTERNATIVAS

Ejemplo: Pedido

Nuestra asociación Las Alliyanchu, formalizada, cuenta con 20 socias y quiere centrarse en aquellos clientes que realicen pedidos. Contamos con un local y las herramientas de trabajo necesarias para realizar nuestro trabajo como tejedoras. Durante la última feria, un cliente se ha mostrado interesado en realizar un pedido de 500 chalecos en alpaca 100% en dos meses.

El cliente nos pagará 50 soles por cada chaleco, 50% al realizar el pedido y 50% cuando le entreguemos el pedido.

$$50 \text{ soles} \times 500 \text{ chalecos} = 25.000 \text{ soles}$$

12.500 soles nos entrega por adelantado y otros 12.500 soles después de la entrega.

Calculemos ahora los costos de producción por los chalecos:

La materia prima necesaria para tejer cada chaleco es de 250 gramos.

El kilo de alpaca cuesta 110 soles, 1 gramo de alpaca nos costará 0.11 soles (=110 soles entre 1.000 gramos).

Costo de materia prima para hacer un chaleco: $250 \text{ gramos} \times 0.11 \text{ soles} = 27.5 \text{ soles}$

Costo de materia prima para 500 chalecos: $500 \times 27.5 \text{ soles} = 13.750,00 \text{ soles}$



A estos costos los llamaremos costos variables, ya que la cantidad de hilado que necesitaremos variará dependiendo de la cantidad de chalecos que tejamos.

Los 12.500 soles que adelanta el cliente no serían suficientes para cubrir la compra de materia prima necesaria para atender el pedido, necesitaríamos 1.250 soles más (13.750 - 12.500). ¿Qué podemos hacer? Algunas ideas: Cada socia pone una cuota, o podemos realizar una pollada o pedir apoyo a nuestros aliados para que nos apoyen financieramente.

Ejemplo: Feria

Si quisiéramos asistir a alguna de las ferias de la zona, valoremos la inversión que habría que realizar:

Ferías	Nuestra comunidad	Feria en Puno	Feria en Cusco
Stand	0	100	800
Pasaje	0	24	60
Hospedaje	0	150	150
Alimentación	0	100	100
INVERSIÓN NECESARIA	0	374	1.110



Los costos fijos de cada actividad varían: 374 y 1.110. Se llaman costos fijos porque no dependen de cuánto produzca ni cuánto venda. Si decido realizar esa actividad tendré que cubrir esos costos.

¿Podemos obtener estos montos? ¿Cuánto tendríamos que vender para recuperar el dinero invertido?

Supongamos que nuestra asociación vende sobre todo chalinas. Las vendemos a 20 soles y los costos de producción de cada chalina son 15.5 soles (costo variable). Por lo tanto con la venta de cada chalina se obtiene de media un beneficio (precio de venta menos los costos variables) de 4.5 soles. Entonces para cada una de estas ferias podríamos decir que:

- Feria en nuestra comunidad: al no tener costos desde la primera chalina que vendamos estaremos obteniendo beneficios.
- Feria de Puno:
$$\frac{\text{Costos fijos}}{(\text{Precio} - \text{Costos variables})} = \frac{374}{20-15,5=4,5} = 83.1$$

Tendremos que vender 83 chalinas para recuperar la inversión. ¿Podríamos llegar a esta cifra?

- Feria de Cusco:
$$\frac{\text{Costos fijos}}{(\text{Precio} - \text{Costos variables})} = \frac{1.110}{20-15,5=4,5} = 247$$

Tendremos que vender 247 chalinas para recuperar la inversión. ¿Podríamos llegar a esta cifra?

Si vendemos 87 chalinas en la feria de Puno y 247 chalinas en la de Cusco, recuperaríamos la cuantía invertida pero ¡no estaremos obteniendo ninguna ganancia! Sólo a partir de esas cifras de venta estaríamos teniendo beneficios.

Tendremos que valorar si podemos llegar a vender como mínimo esas cantidades en la feria o no y si el esfuerzo merece la pena.



El tiempo que dediquemos a la venta de los productos también tiene un valor. Entre todas tendremos que decidir cómo organizarnos. ¿Vamos rotando yendo de dos en dos? ¿A las personas que van se les paga un monto?

Ejemplo: Tienda

Nuestra organización formalizada “Las Alpaquitas” se ubica en una zona turística con bastante tránsito por lo que estamos valorando poner una tienda. Veamos con lo que contamos y lo que nos haría falta:

Herramientas y mobiliario	Precio por unidad	Lo tenemos (valor en soles)	Lo necesitamos (valor en soles)
Ovilladora	60	120	–
Balanza	150	150	–
Calculadora	25	25	–
Mesa	150	150	–
Sillas	20	40	–
Armario	550	–	550
Estantería	250	250	–
Vaporizadora	250	–	250
Herramientas vinculadas al tejido (aguja, cintas métricas...)	30	600	–
Fichas técnicas	0.3	–	23
Bolsas	10	–	10
TOTAL		1.335	833

Materia prima o insumos		Lo tenemos (valor en soles)	Lo necesitamos (valor en soles)
Hilados		0	350
TOTAL		0	350

Gastos de establecimiento		Lo tenemos (valor en soles)	Lo necesitamos (valor en soles)
Constitución del grupo		250	
Licencia de la tienda			50
TOTAL		250	50

Otros		Lo tenemos (valor en soles)	Lo necesitamos (valor en soles)
Tarjetas y trípticos		0	250
Hand tag			250
TOTAL		0	500

INVERSIÓN INICIAL TOTAL		1.585	1.733
--------------------------------	--	--------------	--------------

Si sumamos los totales, vemos que nuestra organización cuenta ya con un capital de 1.585 soles y que necesitaría un total de 1.733 soles ¿Podemos obtener este monto? ¿Cómo lo haríamos?

Por otro lado, además de la inversión inicial, tendremos que valorar la rentabilidad de la tienda, ver si los ingresos que se generarían son suficientes para pagar los gastos de la misma.

Para ello haremos una estimación de los gastos fijos mensuales. Los gastos fijos son aquellos gastos que vendamos o no vendamos tenemos que pagar ya que tenemos un compromiso o contrato. Todos los meses tendremos que contar con dinero suficiente para pagarlos para poder seguir funcionando.

Gastos fijos mensuales	Soles
Alquiler de la tienda	150
Salario vendedora	500
Luz	50
Agua	10
TOTAL	710

Los gastos fijos mensuales de nuestra tienda serían de 710 soles. Volviendo al ejemplo de la chalina utilizado anteriormente¹ para cubrir los costos fijos tendríamos que vender 158 chalinas al mes.

$$\frac{\text{Costos fijos}}{(\text{Precio} - \text{Costes variables})} = \frac{710}{20-15,5=4,5} = 158$$

Si creemos que no podemos llegar a esa cifra de ventas tendremos que reducir los gastos mensuales o subir los precios de los productos: ¿en qué nos podrían apoyar los aliados? ¿en lugar de pagar a una vendedora nos podríamos organizar las socias y realizar turnos en la tienda? ¿contamos con algún local bien ubicado que nos puedan ceder? ¿es posible subir los precios o los precios no serían competitivos?

Una vez reducidos al máximo nuestros costos fijos tendremos que ver cómo hacemos frente a los mismos. Algunas ideas: de cada producto vendido un porcentaje quedaría para cubrir esos gastos o las socias pueden poner una cuota.



Para cualquier actividad que queramos realizar en nuestro negocio, tendremos que valorar los costos de la misma y analizar cuánto tendríamos que vender para recuperar la inversión realizada.

Si ponemos una tienda tendremos que tratar que los costos fijos sean lo más bajos posibles.

¹ Suponemos que vendemos sobre todo chalinas cuyo precio de venta es 20 soles y cuyos costos son 15.5 soles. En la asociación se ha decidido que la utilidad de cada chalina quedaría para cubrir los gastos de la tienda.

ARMANDO EL PLAN

Parte 10: CALCULANDO LA INVERSIÓN INICIAL Y LA VIABILIDAD

Siguiendo los ejemplos anteriormente descritos, tendremos que completar los cuadros con los datos reales de nuestra organización y ver con qué cuenta actualmente nuestra organización y qué es lo que nos hace falta para mejorar nuestro negocio.

En el caso de que queramos ir a ferias o poner un negocio tendremos que analizar también los costos que suponen y calcular cuántas prendas tendríamos que vender.

LA FINANCIACIÓN

Para cualquiera de las iniciativas hemos visto que además de nuestros conocimientos en el tejido y nuestro tiempo es necesario contar con recursos económicos. ¿Cómo los podemos conseguir? ¿Con qué aliados contamos?

Dependiendo de los recursos con que contemos podremos dar uno o varios pasos a la vez. Siempre será mejor hacer las cosas con calma para ir avanzando poco a poco.

Algunas ideas:

- Solicitar apoyo de la Municipalidad para: pago de movilidades, stand de ferias, materiales, mobiliario...
- Destinar una parte de cada venta de producto que hagamos a un fondo común con el que iremos haciendo frente a los diferentes gastos o inversiones que decidamos realizar.
- Realizar polladas para obtener fondos.
- Cuota de socias.
- Solicitar un crédito: hay que tener en cuenta que los préstamos tienen intereses (lo que nos cobra la entidad financiera por el servicio de préstamo realizado) y que tenemos que devolver una cuantía mayor a la que nos han prestado.

PASO 11: HOJA DE RUTA

Una vez analizadas las alternativas que más nos interesan, tendremos que decidir qué pasos iremos dando durante el primer año y qué pasos dejaremos para más adelante.

ARMANDO EL PLAN

Parte 11: HOJA DE RUTA

Escribiremos en un papel las actividades que hemos decidido dar durante este año y cómo vamos a conseguir implementarlas, por ejemplo:

Poner una tienda: ¿qué tendremos que hacer para conseguirlo?, ¿qué necesitamos?, ¿necesitamos financiación o contamos con ella?, ¿cómo vamos a organizarnos?, ¿con qué aliados podemos contar?

Asistir a ferias: ¿en qué fechas se celebran?, ¿cómo vamos a organizar la preparación de productos?, ¿cómo lograremos el capital para comprar la materia prima?, ¿cómo pagaremos el stand?, ¿quiénes serán las encargadas de asistir a la feria?



SEGUIMOS APRENDIENDO: CÓMO CALCULAR EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS

Es muy importante conocer los costos de producción de nuestros productos para después calcular el precio de los mismos.

Para calcular el precio podemos seguir el siguiente esquema:

- + la materia prima empleada para elaborar el producto (fibra de alpaca, napa...)
- + mano de obra (tiempo invertido en elaborar el producto)
- = costos directos
- + costos indirectos (5%) (champú, transporte, desgaste de agujas...)
- = costo total
- + utilidad (30%)
- = precio

Para realizar los cálculos de costos es necesario contar con una calculadora.



Dependiendo del cliente al que nos dirijamos este estará dispuesto a pagar un precio. Tendremos que adaptar el precio y por lo tanto los costos del producto a nuestros clientes: haciéndolo más o menos sencillo, dedicándole más o menos materia prima y mano de obra, usando hilado de mayor o menor calidad...

Paso 1: Calcular costos de la materia prima:

El costo de la materia prima es el costo del hilado que contiene el producto que se ha tejido. Para calcular este costo:

Se calcula el precio de 1 gramo de hilado. Para ello se divide el costo entre la cantidad de hilado que viene en la madeja obteniendo así el precio de 1 gramo.

Ejemplo: 100 gramos de alpandina se compran a 3.5 soles, por lo que el precio de 1 gramo sería 0.035 soles.

$$\frac{\text{Precio 100 gr hilado}}{100 \text{ gr}} = \frac{3.5}{100} = 0.035 \text{ Costo 1 gramo alpandina}$$

Se pesa la prenda de la que se va a calcular el costo de producción en la balanza, y se realiza el siguiente cálculo:

Materia prima = gramos que pesa el producto x precio de 1 gramo (0.035) = _____

Ejemplo chalina de 20 cm x 1.70 cm de largo : 200 gramos x 0.035 = 7 soles

Paso 2: Calcular el costo de la mano de obra:

La mano de obra es el costo del tiempo que se dedica a elaborar un producto. Para calcular este costo:

Se calcula cuánto cuesta una hora de mano de obra. Para ello se divide el costo de una jornada de trabajo (Ejemplo: 20 soles) entre 8 horas que se trabaja por jornada, lo que da como resultado que una hora de trabajo cuesta 2.5 soles.

$$\frac{\text{Precio jornada 8 horas en soles}}{\text{Número de horas de la jornada}} = \frac{20}{8} = 2.5 \text{ Costo 1 hora de trabajo}$$

Para calcular el tiempo de producción de un producto se debe de sumar el tiempo que se demoró en tejer y multiplicar con el costo que nos salió la hora.

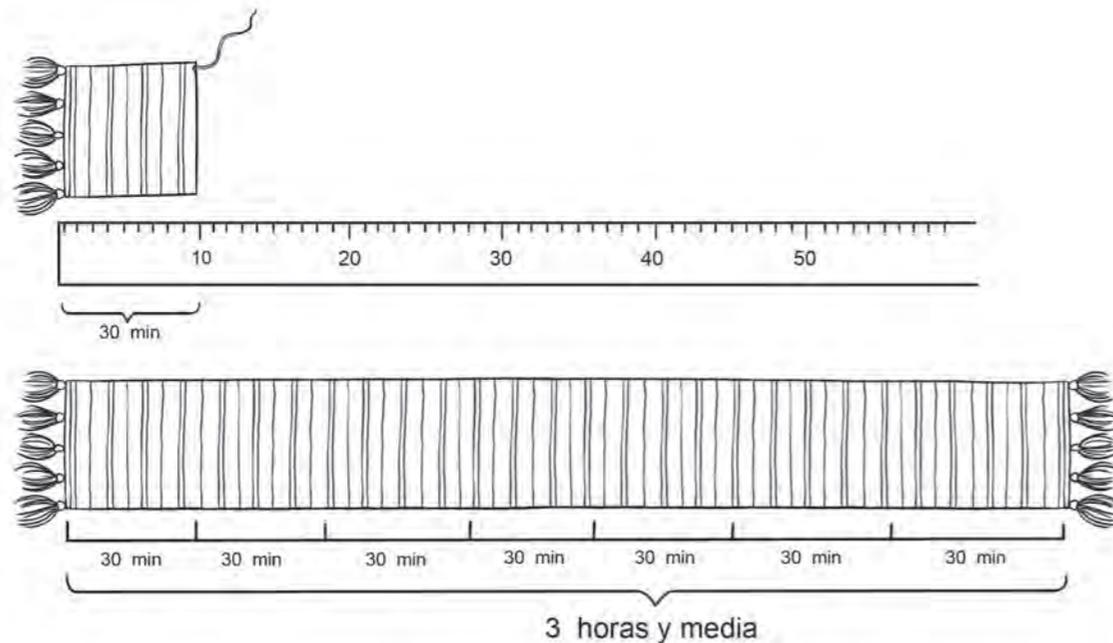
Ejemplo chalina: tardamos en tejer la chalina 8 horas:

$$= 8 \text{ horas} \times 2.5 = 20 \text{ soles}$$

Aunque normalmente tejemos los productos por partes, para calcular el tiempo que tardamos en tejer, tenemos que pensar que lo hacemos de una vez, sin parar. Un truco que podemos emplear para calcular el tiempo que tardamos es: sentarnos durante media hora y tejer sin parar. Medimos con la cinta métrica cuánto hemos avanzado durante esa media y lo apuntamos.

De esta manera podremos utilizar esa medida cuando la prenda esté finalizada y sumar la cantidad de "medias horas" que hemos tardado.

Ojo, pero es importante saber que si nosotras tejemos muy lento o recién estamos aprendiendo, entonces el tiempo de producción debería calcularse con el tiempo que tardan las artesanas más expertas del grupo.



Paso 3: Calcular costo directo:

Para calcular el costo directo del producto se suma el costo de la materia prima más el costo de la mano de obra:

$$\text{Costo directo} = \text{Materia prima} + \text{Mano de obra} = \underline{\hspace{2cm}}$$

Ejemplo chalina: los costos directos serán:

$$= 7 \text{ soles de materia prima} + 20 \text{ soles de mano de obra} = 27 \text{ soles}$$

Paso 4: Calcular costo indirecto (5%):

Los costos indirectos son aquellos pequeños gastos en los que incurrimos cuando hacemos un producto pero que son difíciles de calcular. Por ejemplo normalmente el producto lo tejemos, lo lavamos y lo vaporizamos, esto supone que incurrimos en gastos de champú, electricidad, o desgaste de los palitos. Todos estos costos son los costos indirectos. Como es muy difícil calcular la cantidad exacta para cada uno de los productos hacemos un cálculo aproximado que estimamos en un 5% de los costos directos. Para calcularlo multiplicamos los costos directos por 0.05:

$$\text{Costo indirecto} = \text{Costo directo} \times 0.05 = \underline{\hspace{2cm}}$$

Ejemplo chalina: si realizamos el cálculo:

$$= 27 \text{ soles} \times 0.05 = 1.35 \text{ soles}$$

Paso 5: Calcular costo total:

El costo total del producto será la suma de todos los costos, es decir, los costos directos (materia prima más mano de obra) y los costos indirectos:

$$\text{Costo total} = \text{Costo directo} + \text{costo indirecto} = \underline{\hspace{2cm}}$$

Ejemplo chalina: si realizamos el cálculo:

$$= 27 + 1.35 = 28.35 \text{ soles}$$

Determinar el costo total es muy importante. Si un producto lo vendemos a un precio igual al costo total de producción no tendremos ganancia, pero tampoco pérdida porque estaremos cubriendo todos los costos.



El precio del producto no lo podemos poner nunca por debajo de “Costo total” ya que si no estaremos teniendo pérdidas.

Precio **menor** al “Costo total” estaremos teniendo pérdidas.

Precio **igual** al “Costo total” estaremos cubriendo los costos.

Precio **mayor** al “Costo total” estaremos teniendo ganancias o utilidad.

Paso 6: Calcular la utilidad (30%):

Todo producto tiene un margen de ganancia o utilidad. En muchas empresas sugieren que debe haber una utilidad de un 30%, sin embargo, es muy importante tener claro que este margen de utilidad lo decide el productor ya que esto depende también de la cantidad, el mercado y la competencia.

Si se considera que la utilidad es un 30%, para calcularla se multiplica el costo total por 0.30:

$$\text{Utilidad} = \text{costo total} \times 0.30 = \underline{\hspace{2cm}}$$

Ejemplo chalina: si realizamos el cálculo:

$$= 28.35 \times 0.30 = 8,5 \text{ soles}$$



La utilidad es el monto que podremos emplear bien para uso de mi vida personal bien para reinvertirla en el negocio y hacer que este continúe vivo: comprar hilado, comprar material, pagar pasajes para visitar tiendas o posibles compradores...

Paso 7: Calcular precio:

El precio se calcula sumando el costo total del producto con la utilidad.

$$\text{Precio} = \text{Costo total} + \text{utilidad} = \underline{\hspace{2cm}}$$

La utilidad se puede ajustar hasta que el precio iguale el costo total de producción, dependiendo de lo que se quiera sacar de beneficio por cada producto y del precio al que creen que los clientes van a comprar los productos. Lo importante es que el precio nunca sea menor a los costos directos + los indirectos.

Ejemplo:

Ejemplo chalina: si realizamos el cálculo:

$$= 28.35 \times 30\% = 28.35 \times 0.30 = 8.50 \text{ soles, luego:}$$

$$= 28.35 + 8.5 = 36.85 \text{ soles. Este sería su precio de venta.}$$

Lo que tenemos que tener en cuenta es que vendiendo la chalina a 28.35 soles estaríamos cubriendo todos los costes a partir de ese monto estaríamos obteniendo beneficio. Si en la zona en la que vendemos nuestro producto 36.85 soles es un precio excesivo lo podría ir bajando hasta como mucho 28.35 soles, ya que si bajara más el precio no cubriría los costos.

Resumen de datos que se necesitan para los cálculos:

1 gramo alpandina = ____ Soles

1 hora mano de obra = 2.5 soles

5% = multiplicar por 0.05

30% = multiplicar por 0.30

Resumen para la elaboración de una chalina

1.70 de largo, 20 cm de ancho, punto arroz con hilado 2/16 de una sola hebra.

Descripción	Detalle	Cálculo en soles
Materia prima	200 Grs x 0.035 Soles	7.00
Mano de obra	8 Horas x 2.5 Soles	20.00
Costo directo		27.00
Costos indirectos	S/. 27 x 5 % = 27 x 0.05	1.35
Total costos	S/. 27.00 + 1.35	28.35
Utilidad y/o ganancia	S/. 28.35 x 30 % = 28.35 x 0.3	8.50
Precio ideal de venta al público	28.35 + 8.50	S/. 36.85



