

Manual de talleres de formación de emprendedores CEES

MÓDULO 1: Economía Social y Solidaria.	4
Para conocer más sobre el tema.	4
Economía Social y Solidaria.	4
Consumo	5
Comercio Justo	5
Consumo Solidario	6
Consumo Responsable	7
Precio Justo	7
Consejos para la formación de grupos autogestivos	7
Algunas experiencias de ESyS	8
Cadena Textil Solidaria - Buenos Aires (Argentina)	8
Fundación Aldauri y Proyecto Konekta - Bilbao (España)	9
El juego de dar y recibir - Venado Tuerto (Argentina)	9
	25

MÓDULO 1: Economía Social y Solidaria.

Para conocer más sobre el tema.

Economía Social y Solidaria.

La palabra economía hace referencia al modo en que hombres y mujeres se organizan para satisfacer sus necesidades. Consideramos que toda economía es social, ya que es creada por los propios hombres y las mujeres en sociedad, en otras palabras “somos generadores de economía”. Dependiendo del periodo histórico y los diferentes contextos culturales, han surgido distintas formas de organizar la economía.

Actualmente, el modo de organización económica que predomina es el capitalismo. El mismo, tiene como objetivo principal el lucro y la acumulación-reproducción del mismo. Esto es logrado a través de la explotación del trabajo asalariado y la competencia en extremo.

Se puede decir que se ha producido la mercantilización de la vida misma, desde la educación hasta las mismas personas y recursos naturales son mercancías en venta.

La lógica del capitalismo se basa en que individuos aislados concurren al mercado con el fin de intercambiar bienes, existiendo una “mano invisible” que regularía dicho mercado y el bienestar común sería el resultado de la búsqueda (egoísta) del bienestar propio.



Sin embargo, en el mundo real es posible observar que esta dinámica genera la acumulación y apropiación de la riqueza en manos de unos pocos, alejándose cada vez más del bienestar común. De esta forma, se profundiza la desigualdad e inequidad entre los miembros de la sociedad. Es por ello que esta forma de economía produce crisis que vuelven imprescindible el surgimiento de una economía diferente, que sea capaz de transformar positiva y progresivamente la realidad.

Por ello planteamos el concepto de Economía Social y Solidaria (ESyS), una economía basada en el principio de solidaridad, que busca alcanzar la reproducción de la vida de todas las personas y de las generaciones futuras mejorando sus condiciones de existencia (Coraggio, 2013).



Esto último entra en clara contradicción con la lógica capitalista que, se sustenta en la reproducción ampliada del capital, la competencia y el individualismo, generando desigualdad y sobreexplotación de los recursos naturales.

Entonces, se considera a la ESyS como el conjunto de proyectos económicos asociativos en los cuales la forma de organización del trabajo, la propiedad de los bienes de capital, los beneficios, los conocimientos y el poder de decisión es compartido por todos los miembros, priorizando el desarrollo de relaciones de igualdad y solidaridad entre ellos (Cruz, 2006).



En conclusión, se puede decir que la economía social postula un camino alternativo, otra forma de organizar la sociedad, basada en la autogestión, la cooperación, la solidaridad, la ayuda mutua, la toma de decisiones compartidas y la propiedad colectiva de los medios de producción.

Nos parece importante destacar que la palabra autogestión implica que la gestión y toma de decisiones del grupo está a cargo de las mismas personas que producen y distribuyen los bienes y servicios generados. Por lo tanto, no existe una división de papeles o roles entre los que deciden y los que producen, generando de esta forma la autonomía del grupo, favoreciendo también la creatividad y el autoestima de los miembros que lo integran. La economía social y solidaria busca fortalecernos como seres autónomos, capaces de organizarnos en grupos autogestivos.

Una de las características principales del trabajo autogestivo es que los miembros del grupo deben conocer y gestionar todo el proceso de trabajo, desde el proceso productivo central hasta cómo se administran y comercialización los productos terminados (cómo, dónde y a quién se vende). En cambio, en las empresas tradicionales, cada trabajador conoce y es responsable únicamente de una parte de todo el trabajo que se lleva a cabo dentro de la misma.

Actualmente éstas iniciativas autogestivas se encuentran inmersas en el sistema económico capitalista y por lo tanto deben ir abriéndose camino, replanteando el comercio actual e incorporando una visión de comercio y consumo basado en los principios de ESyS.

Consumo

Comercio Justo

Comercio justo es el proceso de intercambio entre productores responsables y consumidores éticos, orientado hacia un desarrollo solidario y sustentable.

Por un lado dentro de esta lógica tendremos un proceso de producción respetuoso de los derechos humanos y del medio ambiente como así también un consumidor con conocimiento y consciencia del origen de los mismos (Cotera, A. y Ortiz, H., 2009).



Consumo Solidario

Para dar sustento a un comercio justo, es necesario el consumo solidario, es decir, “consumir bienes o servicios que sirvan a las necesidades y deseos del consumidor, buscando: realizar su libre bienvivir personal;

promover el bienestar de los trabajadores que elaboran, distribuyen y comercializan dicho producto o servicio; mantener el equilibrio de los ecosistemas; contribuir a la construcción de sociedades justas y solidarias (Mance, 2004, pág. 79)”.

Consumo Responsable

Según lo define la Cooperativa de Comercio Solidario (2013) es el acto de intercambiar productos, en el cual se toma en consideración las condiciones sociales y ecológicas en que fue producido el bien o servicio, es decir, intentando que la economía genere mayor justicia, mejores condiciones humanas y por los recursos naturales.

El consumo responsable implica ajustar los consumos a las necesidades reales: preguntarnos si lo que vamos a comprar lo necesitamos o no, recordando que cada acto de consumo es un acto político, con el cual uno elige el tipo de comercio que quiere favorecer y el tipo de producto (más saludables y duraderos).

Precio Justo

Asimismo, con la intención de construir otro mercado que fomente el desarrollo local, es necesario incorporar el concepto de precio justo.

Se conoce con este término al valor nacido del acuerdo entre productores y consumidores, para lo cual previamente se debe dar un proceso de diálogo entre ellos, obteniendo como resultado un pago justo a los productores, que sea representativo de su esfuerzo, y que a su vez, pueda ser abonado por los consumidores.

(Organización Mundial del Comercio Justo, 2016)



Consejos para la formación de grupos autogestivos

A la hora de construir un grupo, es importante empezar por compartir entre todos las necesidades, intereses y expectativas de cada uno y ver cuáles son los puntos en común que nos permiten definir visiones colectivas, para que a partir de ellas se formen los **objetivos principales e intereses del grupo**.

En segundo lugar, es recomendable que los miembros compartan los **saberes, capacidades y experiencias** de cada uno, con el fin de saber con qué cuenta el grupo.

Una vez que ya se han fijado los objetivos e identificado los recursos o medios con los que cuentan, será necesario definir pautas de funcionamiento. Se recomienda tenerlas por escrito para que no haya malos

entendidos y todos puedan conocerlas. A su vez, dichas pautas no son fijas y por lo tanto se deberán realizar ajustes cuando resulte necesario.

También es de utilidad fijar reuniones grupales de trabajo (semanales, quincenales o mensuales) para evaluar cómo vienen funcionando y planificar cómo se quieren seguir. Resulta importante que se elija un coordinador de la reunión, que se encargue de organizarla y de registrar todo lo planteado en la reunión. A su vez, es recomendable que se escriba un temario antes de dar comienzo a la reunión, para fijar prioridades y no olvidar algún tema de importancia.

En los grupos, generalmente cada persona tiene un rol o función (por ejemplo: encargado de la compra de insumos), es importante que vayan rotando, esto contribuye a que cada miembro pueda conocer en detalle todas las actividades que se realizan.

Por último, es necesario definir la forma en que se tomarán las decisiones, ya que ahora las mismas están en manos de todos los miembros del grupo y no de una sola persona o empresario. Todos los miembros tienen derecho a decidir y son responsable de su elección, por lo tanto se deberá definir por ejemplo si las decisiones serán tomadas por mayoría o por consenso.

Algunas experiencias de ESyS

En los últimos años, han surgido diferentes prácticas y otras antiguas han sido recuperadas, y dieron lugar a una abanico de posibilidades de organización de la vida individual y colectiva. A continuación presentamos algunas experiencias que a nuestro parecer son novedosas e interesantes, te invitamos a conocerlas:

Cadena Textil Solidaria - Buenos Aires (Argentina)

Es una experiencia de articulación en la cadena productiva textil compuesta por una cooperativa agroecológica de campesinos, una empresa recuperada por sus trabajadores y dos organizaciones no gubernamentales. Sus actividades abarcan toda la cadena de valor del algodón, con el objetivo de producir, comercializar y exportar prendas de algodón agroecológico. Los productos se confeccionan con algodón certificado Fairtrade, aplicando los principios de Comercio Justo a lo largo de toda la cadena de valor. Para más información: info@cadenatextil.com



Fundación Aldauri y Proyecto Konekta - Bilbao (España)

Sistema de intercambio de servicios por tiempo, sin carácter lucrativo. Son Bancos del Tiempo, una hora utilizada para ayudar a alguien se

convierte en una hora de crédito que sirve a una persona para que otra la ayude.

Para más información: aldauri@aldauri.org

El juego de dar y recibir - Venado Tuerto (Argentina)

Es un mercado local solidario en donde una comunidad de consumidores y productores se encuentran cara a cara e intercambian bienes y servicios utilizando una “moneda social” creada y controlada por ellos mismos. Utilizan un mecanismo de “oxidación de la moneda social”, es decir, cada seis meses toda la moneda social en circulación vence y se canjea por nueva (perdiendo un 10% de su valor), con el fin de promover la circulación y evitar la acumulación.

Para más información: danielilari@arnet.com.ar

Bibliografía

- Cooperativa de Comercio Solidario, 2013. Consumo Responsable. Disponible en: <http://comerciosolidario-santafe.blogspot.com.ar/consumo-responsable> (último acceso 30 de septiembre de 2016).
- Coraggio J. L., 2013. La economía social y solidaria: hacia la búsqueda de posibles convergencias con el Vivir Bien. En: Ivonne Farah y Verónica Tejerina (coord.), Vivir bien: Infancia, género y economía entre la teoría y la práctica (pág. 215-255). La Paz, Bolivia: CIDES-UMSA.
- Coterá, A. y Ortiz, H., 2009. Comércio Justo. En A. D. Cattani, J. L. Lavilla, L. I. Gaiger y P. España (coord.). Dicionário Internacional da outra economia [Diccionario Internacional de la otra economía] (pág. 60-67). Coimbra: Almedina.
- Cruz, A. M., 2006. A diferença da igualdade: a dinâmica da economia solidária em quatro cidades do Mercosur [La dinámica de la economía solidaria en cuatro ciudades del Mercosur]. Campinas: Universidade Estadual de Campinas.
- Mance, E. A., 2004. Consumo Solidario. En A. D. Cattani (organizador), La otra economía (pág. 79-85). Buenos Aires: Altamira.
- Organización Mundial del Comercio Justo, 2013. Los 10 Principios de Comercio Justo.

Aspecto Impositivo: situación frente a AFIP

AFIP es la Administración Federal de Ingresos Públicos, un organismo descentralizado en el ámbito del Ministerio de Economía. Es el ente encargado de ejecutar las políticas en materia tributaria, aduanera y de recaudación fiscal.

El organismo fue creado en el año 1997 a través del Decreto 618/1997 y está integrado por tres Direcciones:

Como ciudadanos y contribuyentes, cada persona que desarrolla una actividad en forma independiente debe inscribirse en AFIP para declarar dicha fuente de ingresos. Para ello existen dos regímenes: uno general y otro simplificado.

Régimen general

Los contribuyentes del Régimen general son las personas humanas o jurídicas que sean sujeto de alguno de los siguientes tributos:

- Impuesto a las Ganancias
- Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Impuesto a los Bienes Personales
- Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta
- Otros impuestos nacionales recaudados y fiscalizados por AFIP.

Régimen simplificado

Existe un Régimen Simplificado para pequeños contribuyentes, que integra los impuestos a las ganancias, al valor agregado y al sistema previsional, y se conoce con el nombre de Monotributo.

Pequeños contribuyentes son aquellos que, además de no superar los montos de ingresos brutos, alquileres devengados y magnitudes físicas indicados en la Tabla 1, no hayan realizado importaciones durante los últimos 12 meses, no realicen más de 3 actividades simultáneas o no posean más de 3 unidades de explotación y que el precio unitario de venta (cuando se realizan ventas de cosas muebles) no supere \$2.500.

Categ.	Ingresos Brutos	Actividad	Cantidad Mínima de Empleados	Superficie afectada	Energía Eléctrica Consumida Anualmente	Alquileres Devengados Anualmente
A	Hasta \$ 84.000		No requiere	Hasta 30 m ²	Hasta 3.330 KW	Hasta \$ 31.500
B	Hasta \$ 126.000		No requiere	Hasta 45 m ²	Hasta 5.000 KW	Hasta \$ 31.500

C	Hasta \$ 168.000		No requiere	Hasta 60 m2	Hasta 6.700 KW	Hasta \$ 63.000
D	Hasta \$ 252.000		No requiere	Hasta 85 m2	Hasta 10.000 KW	Hasta \$ 63.000
E	Hasta \$ 336.000		No requiere	Hasta 110 m2	Hasta 13.000 KW	Hasta \$ 78.500
F	Hasta \$ 420.000		No requiere	Hasta 150m2	Hasta 16.500 KW	Hasta \$ 78.750
G	Hasta \$ 504.000		No requiere	Hasta 200m2	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 94.500
H	Hasta \$ 700.000		No requiere	Hasta 200 m2	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 126.000
I	Hasta \$ 822.500	Venta de Bs. Muebles	1	Hasta 200 m2	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 126.000
J	Hasta \$ 945.000	Venta de Bs. Muebles	2	Hasta 200 m2	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 126.000
K	Hasta \$ 1.050.000	Venta de Bs. Muebles	3	Hasta 200 m2	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 126.000

MONOTRIBUTO SOCIAL

Existe además un Régimen de Inclusión Social y Promoción del Trabajo Independiente (Monotributo Social) que será de aplicación para los trabajadores independientes que necesiten de una mayor promoción de su actividad para lograr su inserción en la economía formal y el acceso a la igualdad de oportunidades.

La adhesión al régimen puede ser solicitada por personas humanas mayores de 18 años que realicen una única actividad económica; proyectos productivos en grupos de hasta 3 personas; o Cooperativas de Trabajo.

Inscripción en afip

Para proceder a la inscripción en los regímenes, primero se debe solicitar una Clave Fiscal, que es personal e intransferible y permite operar servicios desde la web de AFIP de manera segura.

La clave fiscal tiene tres niveles de seguridad y para obtenerla se deben realizar los siguientes pasos:

1. Ingresar a www.afip.gob.ar y seleccionar la opción "Solicitud de Clave Fiscal".

2. Ingresar el número de CUIT/CUIL/DNI y presionar consultar. El sistema comprobará que no existe una clave fiscal registrada y mostrará el nombre y apellido asociados al CUIT/CUIL/DNI ingresado.

3. Verificar que dichos datos sean correctos, ingresar un correo electrónico y presionar el botón ingresar.

4. Clickear sobre la flecha del nivel de seguridad que se desea obtener:

a. Nivel de seguridad 1: completar con la contraseña elegida y presionar ingresar.

b. Nivel de seguridad 2: se debe ingresar un dato no público y que únicamente es conocido por la persona y por AFIP. Actualmente está habilitada la opción de ingresar información de un pago.

c. Nivel de seguridad 3: el solicitante debe concurrir personalmente a una dependencia de AFIP, acreditar su identidad, presentar el formulario F 206 completo y registrar sus datos biométricos. En la dependencia se le entregará una contraseña provisional.

d. Nivel de seguridad 4: se utilizan elementos de autenticación tipo hardware, que deben ser utilizados junto con la contraseña y son entregados físicamente al usuario en el momento de la registración.

Cuestiones a tener en cuenta: solicitud de clave fiscal nivel 3

En AFIP debes acreditar tu identidad personal y tu domicilio fiscal.

Para respaldar tu identidad tenés que presentar original y fotocopia de tu DNI, y para respaldar el domicilio fiscal tenés que presentar 2 de las siguientes constancias:

- Certificado de domicilio expedido por autoridad policial
- Acta de constatación notarial
- Fotocopia de alguna factura de servicios públicos a tu nombre
- Fotocopia del título de propiedad o contrato de alquiler o de "leasing", del inmueble cuyo domicilio se denuncia
 - Fotocopia del extracto de cuenta bancaria o del resumen de tarjeta de crédito, cuando el solicitante sea el titular de tales servicios,
 - Fotocopia de la habilitación municipal o autoridad municipal equivalente, cuando la actividad del solicitante se ejecute en inmuebles que requieran de la misma.

Los datos biométricos registrados en la dependencia de AFIP deben ser ratificados accediendo con clave fiscal.

Declaración de actividades económicas

Para declarar las actividades económicas desarrolladas hay que ingresar con clave fiscal al Servicio Sistema Registral. Una vez declarada una actividad, el sistema demora aproximadamente 3 horas en concluir el

registro de dicho trámite. Hasta tanto no finalice la inscripción, no se puede realizar la adhesión al régimen.

Inscripción al régimen general

Ingresando con clave fiscal a Sistema Registral, se debe efectuar el alta de impuestos y/o regímenes en la opción Registro Tributario - 420/T Alta de Impuestos o Regímenes.

Inscripción al monotributo

Ingresando con clave fiscal a Sistema Registral, se debe efectuar la adhesión al régimen en la opción Registro Tributario - Monotributo, allí se selecciona "adhesión", se completan los datos requeridos y se confirma el envío de los datos del Formulario N° 184.

Inscripción al monotributo social

El trámite de inscripción no se inicia en la AFIP sino en el Registro Nacional de Efectores de Desarrollo Local y Economía Social a través de los Centros de Referencia (27 de Febrero 2161, Santa Fe) dependientes del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Este Registro evalúa el cumplimiento de las condiciones que deben acreditar quienes solicitan la inscripción.

De acuerdo al tipo de persona se debe presentar la siguiente documentación en forma personal:

Luego se realizan cruzamientos de datos a fin de determinar compatibilidades o incompatibilidades y poder otorgar la inscripción:

Cruces compatibles (determinantes de situación de vulnerabilidad social)	Cruces incompatibles (determinantes de exclusión de vulnerabilidad social)
Ser propietario de 1 bien inmueble	Ser propietario de 2 o más bienes inmuebles
Ser propietario de 1 bien mueble registrable no afectado al emprendimiento económico	Ser propietario de 2 o más bienes muebles no afectados al emprendimiento económico
Tener Seguro de Desempleo (al momento de registrarse el alta como monotributista social perderás el derecho a percibirlo)	Recibir una jubilación, pensión contributiva, retiros especiales y jubilaciones de leyes especiales mayores al salario mínimo, vital y móvil
Recibir una Pensión no contributiva	Estar empleado bajo relación de dependencia
Recibir una Pensión contributiva menor al salario mínimo vital y móvil	Estar informado por AFIP por no cumplir condiciones para ser monotributista social.

Recibir una Jubilación menor al salario mínimo, vital y móvil	Estar registrado como empleador o titular de acciones
Recibir una Asignación Universal por Hijo	Ser profesional
Tener antecedentes de Monotributo General	Tener ingresos brutos anuales superiores a \$72.000

Si todo es correcto, se completa presencialmente un formulario de inscripción con carácter de Declaración Jurada.

Para conocer el estado de la inscripción, se debe ingresar a www.monotributosocial.gob.ar con el N° de DNI y el número de trámite: el sitio indicará cuando esté disponible la credencial de Monotributo Social. Es importante recordar que una vez completada la inscripción, se debe abonar un importe (hoy \$209,50) del 1 al 20 de cada mes. Si con el tiempo la actividad supera los montos máximos de facturación anual, se debe solicitar la baja en el monotributo social y el alta en el monotributo general.

CUENTAS BANCARIAS / CAJA DE AHORRO

Para abrir una caja de ahorro, el banco te solicitará, como mínimo, los siguientes datos:

- Nombres y apellidos completos.
- Lugar y fecha de nacimiento.
- Domicilio.
- Profesión, oficio, industria, comercio, etc.
- Estado civil.

La acreditación de los datos anteriores se realiza con la presentación del DNI y constancia del CUIT o CUIL.

Es importante tener en cuenta que la apertura de una caja de ahorros en pesos no podrá estar condicionada a la adquisición de ningún otro producto y/o servicio financiero ni integrar ningún paquete multiproducto.

La Comunicación A 5990 del Banco Central de la República Argentina ha dispuesto que los siguientes movimientos y servicios de caja de ahorro en pesos sean sin costo:

- Apertura y mantenimiento de cuenta.
- Provisión de una tarjeta de débito a cada titular al momento de la apertura.
 - Reemplazos de tarjetas de débito por desmagnetización y deterioro (un reemplazo por año) y/o en cumplimiento de requisitos mínimos de seguridad.
 - Operaciones realizadas a través de cajeros automáticos y terminales de autoservicio.

- Utilización del homebanking.

Caja de ahorro para planes sociales

ANSES solicita la apertura de estas cuentas para la acreditación de prestaciones de ayuda social a cargo de jurisdicciones nacionales, provinciales o municipales. En dichas cuentas se acreditarán los beneficios correspondientes a la asignación universal por hijo para protección social (Decreto N° 1602/09), a las asignaciones familiares (artículo 7° del Decreto N° 614/13) -cuando el beneficiario no cuente con una cuenta sueldo- o a planes o programas de ayuda social implementados por el Gobierno Nacional y otras jurisdicciones (artículos 3° y 4° de la Ley 26.704), reintegros fiscales, promociones de la entidad financiera y otros conceptos derivados del mismo beneficio o pago, en pesos.

Asimismo, se admitirá la realización de depósitos por todo concepto adicionales a las acreditaciones de los beneficios antes mencionados hasta el importe equivalente a 2 (dos) veces el Salario Mínimo, Vital y Móvil por mes calendario. Esta última aclaración es muy importante porque permite que quienes operen a través de la Tienda CEES puedan cobrar sus ventas sin necesidad de abrir una nueva cuenta bancaria a tal efecto.

CÓMO COBRAR: MERCADOPAGO

Desde la tienda del CEES se utiliza Mercadopago, que es un procesador de pagos online que te conecta con todos los medios de pago disponible, evitando que el vendedor deba realizar convenios por su cuenta. Además monitorea los pagos las 24hs previniendo fraudes y cuenta con un programa de protección al vendedor en el caso de que un cliente anule el pago realizado con su tarjeta de crédito.

Mercadopago ofrece varias herramientas de cobro online que, una vez realizado el pago, acredita el dinero en la cuenta en forma instantánea, previo descuento de la comisión de cobranza. Cuando el dinero esté disponible se habilita para ser utilizado o transferido gratuitamente a una cuenta bancaria (a nombre del titular que realizó la venta). La acreditación en la cuenta bancaria puede tener una demora de hasta 3 días hábiles.

El dinero está disponible una vez transcurridos 14 días de la operación. Este lapso es garantía de seguridad mientras dure la operación (compra + pago + envío + recepción).

El servicio de comisión de cobros tiene un costo del 4,95% + IVA por cada pago, es decir, un 5,9895% final. Esta comisión es fija y no depende del medio de pago que elija el comprador.

Mercadopago ofrece modalidades de venta a través de tarjetas de crédito en hasta 12 cuotas (el vendedor recibe el monto total de una sola vez), en efectivo a través de puntos de pago (Rapipago, Pago Fácil, Red Link, Carga Virtual y Provincia.NET) o con saldo precargado en la cuenta de Mercadopago.

Es importante tener en cuenta que cada operación tiene montos mínimos y máximos admitidos:

Medio de pago	Monto mínimo	Monto máximo
Tarjetas de crédito	1,00	250.000,00
Rapipago y Red Link	1,00	60.000,00
Provincia Pagos	1,00	10.000,00
Pago Fácil	10,00	5.000,00

ANÁLISIS FODA SOBRE LA PLATAFORMA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

FACTORES INTERNOS:

Fortalezas: son las capacidades y habilidades con las que contamos, y que le permite tener una posición privilegiada frente a nuestros competidores. Son los recursos que controlamos, capacidades y habilidades que poseemos, actividades que desarrollamos positivamente, etc.

Una forma de averiguar resultados para este parámetro es respondernos a las preguntas *¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Cual es nuestra capacidad o recurso que tenemos para alcanzar nuestros objetivos? ¿Con qué talentos cuento?.*

Debilidades: son aquellos factores que nos colocan en una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos y habilidades que no tenemos, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Está ligado directamente a las fortalezas.

FACTORES EXTERNOS:

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, que se deben descubrir en el entorno en el que nos desarrollamos, y que nos permiten obtener ventajas competitivas. Pertenecen al ámbito de las condiciones externas existentes para lograr el objetivo planteado.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Si bien no podemos ejercer influencia sobre estos cambios, sí podemos estar más preparados para enfrentar el riesgo que suponen y para tomar mejores decisiones.

Preguntas que nos pueden ayudar a detectarlas son: ¿qué cosas hacen los competidores mejor que nosotros?, ¿cuáles son los obstáculos externos que frenan el proyecto?.

EJEMPLOS DE MATRIZ FODA (genéricos, como para tener una idea)

Ejemplos de Fortalezas

- Buen ambiente laboral
- Proactividad en la gestión
- Conocimiento del mercado
- Grandes recursos financieros
- Buena calidad del producto final
- Posibilidades de acceder a créditos
- Equipamiento de última generación
- Experiencia de los recursos humanos
- Recursos humanos motivados y contentos
- Procesos técnicos y administrativos de calidad
- Características especiales del producto que se oferta
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel

Ejemplos de Debilidades

- Salarios bajos
- Equipamiento viejo
- Falta de capacitación
- Problemas con la calidad
- Reactividad en la gestión
- Mala situación financiera
- Incapacidad para ver errores
- Capital de trabajo mal utilizado
- Deficientes habilidades gerenciales
- Poca capacidad de acceso a créditos
- Falta de motivación de los recursos humanos
- Producto o servicio sin características diferenciadoras

Ejemplos de Oportunidades

- Regulación a favor
- Competencia débil
- Mercado mal atendido
- Necesidad del producto
- Inexistencia de competencia

- Tendencias favorables en el mercado
- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta

Ejemplos de Amenazas

- Conflictos gremiales
- Regulación desfavorable
- Cambios en la legislación
- Competencia muy agresiva
- Aumento de precio de insumos
- Segmento del mercado contraído
- Tendencias desfavorables en el mercado
- Competencia consolidada en el mercado
- Inexistencia de competencia (no se sabe como reaccionará el mercado)