

PROYECTO PROMICRO / OIT

**Diplomado de Formación de Promotores, Consultores y
Técnicos en Microempresa**

Módulo

1

La Microempresa

Manual del Instructor

Rafael Luna, Colaborador Externo, PROMICRO/OIT

Borrador 2 - Mayo 15, 1998

TABLA DE CONTENIDOS

Presentación	3
Finalidad del Diplomado	6
Participantes	7
Duración	7
Objetivos del módulo 1 : La Microempresa	8
Enfoque y métodos para la capacitación	9
Adaptación del programa	10
Preparación del instructor	11
Preparación del material de capacitación	12
Seguimiento y evaluación	12
Lenguaje y simbología	13
1. ORGANIZACION EMPRESARIAL	15
1.1 Introducción al curso taller	16
1.2 Microempresa y mercado de trabajo	29
1.3 Inserción de la empresa en la economía	109
1.4 Microempresa según actividad económica	122
1.5 Formas de producción , comercialización y organización de ME	126
2. EL MERCADO Y EL PRODUCTO	128
2.1 Mercado y microempresa	129
2.2 Mercadotecnia	151
2.3 Oferta y selección de productos	167
2.4 Fijación de precios	173
3. LA GESTION	190
3.1 El proceso de gestión en la microempresa	191
3.2 Gerencia de microempresas	205
3.3 Diagnóstico y soluciones	210
4 LA PROMOCION DE MICROEMPRESAS	219
4.1 La promoción de la microempresa	220
4.2 Género y Microempresa	226
4.3 Perfil del promotor, asesor y consultor de ME	242

Diplomado de Formación de Promotores, Consultores y Técnicos en Microempresa

Módulo 1 : La Microempresa

Manual del Instructor / Borrador 2 - Mayo 15, 1998

1. PRESENTACION

Este módulo de capacitación forma parte de un conjunto concebido como base conceptual y metodológica para la ejecución del "*Diplomado Regional de Formación de Promotores, Consultores y Técnicos de microempresas*", Proyecto que busca mejorar la contribución al desarrollo de la microempresas en América Central de las organizaciones que la promueven.

El Diplomado se inscribe en el marco conceptual y propositivo del proyecto "*Fortalecimiento y promoción de las organizaciones gremiales, las innovaciones productivas los programas de apoyo a microempresas en América Central*" RLA/95/MO5/NET de la Organización Internacional del Trabajo (PROMICRO/OIT) y forma parte de su componente de Innovación.

Los componentes de este Diplomado son el resultado de la adaptación hecha a la realidad de las pequeñas y microempresas (PYME), de materiales diseñados para apoyar la capacitación, en el marco del concepto metodológico del Proyecto MATCOM de OIT.

La justificación del *Diplomado*, así como de la capacitación prevista en este manual y en los demás componentes, se fundamenta en la necesidad de sistematizar las experiencias de promoción de la microempresa, tornándolas en acciones educativas que mejoren, de manera significativa, el nivel de los recursos humanos dedicados a ella.

El Diplomado tiene un programa de estudios integrado por cuatro áreas : Introdutoria sobre La Microempresa, Servicios Financieros, Servicios Técnicos, y Principios y Métodos Educativos, según se puede apreciar en el siguiente cuadro :

MODULOS Y MATERIAS DEL DIPLOMADO REGIONAL

<i>MODULOS</i>	<i>MATERIAS</i>
AREA I: INTRODUCTORIA	
La microempresa	Organización empresarial El mercado y el producto La gestión La promoción de la ME
AREA II: SERVICIOS FINANCIEROS	
Servicios financieros	Introducción Análisis económico
Crédito	Evaluación de proyectos Gerencia de servicios financieros El modelo de bancos comunales Evaluación de impacto Otros servicios no financieros Evaluación de factibilidad de la ME
AREA III : SERVICIOS TECNICOS	
Servicios técnicos	Diagnóstico y soluciones Asistencia productiva Asistencia comercial Asistencia gerencial Servicios de información Competitividad Asociatividad empresarial Creación de empresas
AREA IV: EDUCACION	
Principios y métodos educativos	Desarrollo del plan de estudio Fundamentos de la Metodología Métodos participativos Diseño de la sesión Evaluación

2. FINALIDAD DEL DIPLOMADO

La finalidad del Diplomado es mejorar la calidad de la contribución al desarrollo de la microempresa y de las organizaciones que la promueven, elevando los niveles técnico-profesionales del personal involucrado en la ejecución de sus acciones, mediante su formación y especialización como Promotores, Consultores y Técnicos en Microempresa.

El Diplomado pretende mejorar la capacidad de los recursos humanos de las organizaciones dedicadas al desarrollo de la microempresa, por medio de la capacitación, para que apoyen efectivamente a la microempresa en el contexto de nuevos enfoques del desarrollo sustentados en la activa participación de la sociedad civil (especialmente de las propias organizaciones de base) y en la modernización de la sociedad en su conjunto.

Los objetivos específicos del Diplomado son :

- Capacitar a los participantes para que administren eficientemente servicios técnicos en favor de la microempresa, en términos de operación e impacto.
- Capacitar a los participantes para que administren servicios financieros en favor de la microempresa eficientemente, en términos de operación e impacto.

Sobre esta base el Programa del Diplomado permitirá a los participantes el desarrollo de adecuados niveles de tecnificación para:

- Contribuir a mejorar el funcionamiento de las microempresas y de sus organizaciones representativas, a fin de que éstas desarrollen adecuados niveles de eficiencia y competitividad.
- Apoyar a las microempresas para su modernización y la de sus organizaciones, buscando su adecuada y competitiva inserción en el mercado.
- Contribuir a que las microempresas funcionen adecuadamente en un entorno cambiante, que exige capacidades especiales y mayor especialización y visión estratégica, para operar de manera flexible y efectiva.
- Contribuir a que las instituciones que apoyan la microempresa desarrollen mayor eficacia y eficiencia en la calidad y ejecución de sus proyectos.

3. PARTICIPANTES

Este programa de especialización profesional está concebido para servir a promotores y asesores de microempresas y administradores de servicios financieros (Oficiales de crédito, Promotores, Técnicos de Microempresa y otros) de entidades de gobierno, organizaciones privadas de desarrollo y gremios de microempresarios.

4. DURACION

El programa completo del Diplomado se desarrollará durante 10 meses, considerando un total de 380 horas de clase.

Esto implica que el programa se desarrollará durante 43 semanas, a razón de 9 horas por semana aproximadamente.

Cada uno de los nueve módulos tiene una duración promedio de 4.8 semanas, con 42.2 horas cada uno aproximadamente.

5. OBJETIVOS DEL MODULO 1 : LA MICROEMPRESA

MATERIAS	TEMAS	OBJETIVOS EDUCATIVOS Al final de la actividad de capacitación los participantes estarán en capacidad de
1. Organización Empresarial	1. Introducción al Curso-Taller. 2. ME y mercado de trabajo. 3. Inserción de la ME en la economía. 4. ME según actividad económica. 5. Formas de producción, comercialización y organización de la ME	1. Establecer las bases de la motivación y del compromiso y obtener una perspectiva general sobre el Curso-Taller. 2. Contextualizar la ME en el mercado de trabajo. 3. Definir la forma en que se inserta la ME en la economía, las relaciones que establece y el grado de dependencia. 4. Definir y caracterizar las diferentes formas microempresariales en función de su actividad económica : manufacturera, comercio, servicios y otras. 5. Definir las diferentes formas de organización para el trabajo, la producción y la comercialización de ME, sus fortalezas y debilidades.
1. El mercado y el producto	6. Mercado y ME. 7. Mercadotecnia. 8. Oferta y selección de productos. 9. Fijación de precios.	6. Definir los mercados de la ME y los mercados específicos : clientes, ubicación, características, capacidad adquisitiva, nivel y cultura de consumo, y otros aspectos relevantes. 7. Definir los principios básicos de la mercadotecnia (elementos y proceso) y de la comercialización (estrategias y mezcla). 8. Definir la oferta de una ME y la forma de seleccionar los productos más idóneos para los mercados identificados. 9. Calcular precios en base a los costos de producción y a su efecto sobre la demanda.
3. La gestión	10. El proceso de gestión en la microempresa. 11. Gerencia de ME. 12. Diagnóstico y soluciones.	10. Definir cómo ocurre el proceso de gestión en una ME y la forma de incorporar o mejorar mecanismos adecuados de planificación, organización y dirección. 11. Definir la forma de gerenciar una ME, con énfasis en sus aspectos productivo, comercial, financiero, manejo de recursos humanos y toma de decisiones. 12. Definir los conceptos e instrumentos básicos para realizar el diagnóstico de una ME y para definir e implementar las soluciones más adecuadas a los problemas que se detecten.
4. La promoción de la ME	1. Promoción de la ME 2. Servicios para el desarrollo de la ME. 3. Género y ME. 4. Perfil del promotor de ME.	13. Definir la forma en que se promueve el desarrollo de la ME, los mecanismos para lograr su fortalecimiento y crecimiento, la generación de nuevas y el rol de las entidades del Estado y de la Sociedad Civil en ello. 14. Definir los servicios financieros y no financieros que se pueden brindar para el apoyo a la ME y los enlaces entre ellos. 15. Definir la forma de incorporar el tema de género de las personas en el trabajo de promoción de la ME. 16. Definir el perfil de un promotor de ME y los mecanismos adecuados para alcanzarlo.

6. ENFOQUE Y METODOS PARA LA CAPACITACION

Una de las premisas básicas del programa de capacitación es que ésta es una inversión.

En este sentido, la capacitación debe tener amplios beneficios, en términos del impacto que producirán los Promotores, Consultores y Técnicos en Microempresa, quienes deberán mostrar resultados concretos que evidencien mejoras en su gestión profesional.

El principal indicador de esto es un incremento cualitativo y cuantitativo en cuanto a efectividad de sus acciones, que se reflejará en el mejoramiento del desempeño y las utilidades de las microempresas apoyadas, así como del desempeño y efectividad de las instituciones a las que pertenecen.

Con el fin de darle a los participantes un marco de referencia conceptual y herramientas para mejorar su efectividad, el programa de capacitación se fundamenta en los principios de la educación de adultos, con métodos activos para el aprendizaje participativo.

Como factor que refuerza el motivo de logro de los participantes, el programa incluye un ***compromiso de actuación*** para mejorar el desempeño personal.

El programa de capacitación está diseñado y debe ejecutarse enfatizando tanto en los contenidos como en el desarrollo de habilidades de enseñanza y motivaciones de logro.

Los instructores deben mantener esta orientación metodológica con el fin de maximizar los resultados de su gestión ; esto significa que los participantes no harán un estudio pasivo, sino que por medio de la resolución, generalmente grupal, de situaciones reales o similares a las de la vida real.

Según este diseño metodológico, el instructor tiene dos funciones básicas :

- La administración de la enseñanza y el aprendizaje con un rol de facilitador.
- El aporte de conocimientos, criterios y puntos de referencia teóricos para asistir y orientar a los participantes.

El compromiso de actuación que cada participante hace al final del programa tiene la finalidad de enfocar el potencial de éstos en el aumento de su efectividad y el logro de resultados superiores a lo iniciales, respecto al apoyo a las microempresas.

El compromiso sirve de puente entre el Diplomado y la labor diaria y se concreta en el plan de acción personal que cada participante implementará.

Tanto el facilitador como los participantes se consideran como recursos de aprendizaje de los demás, aunque alguno no haya realizado la labor de promotor, consultor o técnico en microempresa. Los contenidos y metodología del Diplomado tienen como finalidad estimular a cada participante para que contribuya con el aprendizaje de los demás en la mayor medida posible utilizando sus propias nociones y experiencias, de manera que todos se beneficien de los conocimientos y experiencias de los demás.

La metodología fundamenta en la creación de situaciones de aprendizaje variadas en las cuales los participantes *aprenden haciendo* con el fin de que asuman la responsabilidad y pertenencia de su aprendizaje.

Para lograr esto se utilizan técnicas que propician la participación y la apropiación de conocimientos y técnicas para el trabajo.

La metodología contiene múltiples situaciones de trabajo de grupo, que deben ser aprovechadas tanto para enriquecer el tema con diversas perspectivas, como para incrementar el nivel de involucramiento por medio de la competencia entre grupos.

7. ADAPTACION DEL PROGRAMA

Este manual define lineamientos sobre contenidos y metodología, es un estándar tendiente a orientar al facilitador sobre el concepto general del Diplomado, los contenidos mínimos y el método participativo de educación de adultos.

Esto significa que el diseño planteado en el conjunto de manuales del Diplomado es una *referencia* para los encargados de su administración general y para cada una de las Instituciones Educativas de América Central que lo ejecuten; se espera que este punto de arranque sirva para que el concepto del Diplomado se desarrolle, adecue y perfeccione, según los recursos y necesidades de cada lugar donde se aplique.

El criterio general para la adaptación del programa de capacitación es que se puede modificar con el fin de enriquecerlo y hacerlo más efectivo, según el contexto del diplomado y/o para adaptarlo a las condiciones específicas de cada país.

Es previsible que se requieran adaptaciones a los casos o guiones con el fin de acercarlos más a los participantes, sea para referirse a un situaciones reales, para adecuar el lenguaje, o para incluir nombres, productos o monedas locales.

Este tipo de cambios para hacerlo más profundo, amplio y adecuado, contribuye a que los participantes se identifiquen más con las personas y situaciones descritas en los ejercicios, y se involucren más en los ejercicios, con lo cual se aumenta la efectividad y los resultados de la capacitación.

Se recomienda que los cambios que se hagan, como por ejemplo la adición de ejemplos y ejercicios, elaboración de casos, guiones o mejoramiento de los contenidos, se hagan manteniendo o mejorando los criterios metodológicos de *“aprender haciendo”*, así como el concepto de microempresa que se ha desarrollado, como *“otra manera de producir”*.

8. PREPARACION DEL INSTRUCTOR

Normalmente los instructores son profesionales que dominan ampliamente los contenidos del curso, sin embargo en este caso eso no es suficiente, es necesario también dominar el concepto del Diplomado, el enfoque de educación de adultos, así como implementar cuidadosamente un plan de ejecución de las actividades, para lo cual se recomienda :

- Estudiar e incorporar los conceptos y metodología sobre educación de adultos
- Dominar el concepto completo del Diplomado y la relación que tienen con éste los módulos, las materias, temas y objetivos educativos.
- Estudiar la guía para cada sesión de trabajo, incluyendo los contenidos y secuencia, tiempo definido, materiales requeridos y adaptaciones que se estiman necesarias.
- Estudiar los ejemplos y cálculos planteados para facilitar la explicación a los participantes.
- Integrar en la sesión hechos, datos, estadísticas, materiales locales y ejemplos adicionales que enriquezcan los temas y contribuyan al logro de los objetivos educativos.

9. PREPARACION DEL MATERIAL DE CAPACITACION

La metodología del Diplomado requiere de una actividad muy dinámica de parte del instructor, tanto en el proceso de facilitación, como en la preparación de materiales y documentos requeridos en las actividades.

El material para los participantes se puede manejar de dos maneras : reproduciendo los originales de las hojas de trabajo y notas técnicas, una vez hechas las adaptaciones necesarias o elaborando un manual del participante en el que se incluyan todos los materiales requeridos.

El pizarrón o tablero es un elemento esencial.

En el caso de sociodramas, es conveniente entregar el guión con suficiente anticipación a los actores, asimismo, en el caso de los trabajos grupales, extra-clase debe prevenirse la entrega de los materiales en la sesión anterior.

En este manual se recomienda el uso de ejercicios y medios audiovisuales auxiliares.

Si se dispone de proyector de transparencias o acetatos, o de rotafolios o pizarrones móviles, es conveniente preparar los contenidos y gráficos con anticipación.

Es relevante que el instructor conozca antecedentes y capacidades de los participantes, con el fin de adecuar las sesiones y aprovechar los recursos de éstos.

10. SEGUIMIENTO Y EVALUACION

El concepto de evaluación del Diplomado enfoca tanto el dominio conceptual y/o práctico de los participantes, como el impacto de éstos en la realidad de las microempresas y de las instituciones a las que pertenecen.

Esto significa que se evalúa tanto a los participantes como al Diplomado.

La evaluación del Diplomado se realiza por medio de un seguimiento de la labor de los participantes para verificar en qué medida y cómo están cumpliendo con sus compromisos de actuación, en función de los cambios en los indicadores de las microempresas.

La evaluación del proceso del Diplomado la harán los participantes por medio de cuestionarios, con el fin de determinar la calidad, definir dificultades y hacer las correcciones pertinentes.

Para establecer correcciones se procederá a un proceso de negociación participantes-administradores del Diplomado, con el fin de definir las medidas a tomar.

El aprendizaje de los participantes se hará tomando en cuenta :

- Asistencia
- Participación en las sesiones
- Exámenes escritos
- Trabajos individuales y/o grupales extra clase
- Práctica
- Cumplimiento de compromiso de actuación

Para definir el método de evaluación refiérase a la materia Evaluación, del módulo sobre Principios y Métodos Educativos.

11. LENGUAJE Y SIMBOLOGIA

En este manual se utiliza la siguiente simbología :

- a. En orden de pertenencia :
- **Módulo**
 - **Materia**
 - **Temas**
 - **Objetivos Educativos**
 - **Contenidos**
 - **Método**
 - **Materiales de apoyo**
 - **Instrumentos**
 - **Tiempo**

b. Los materiales de apoyo tienen la siguiente simbología :

CASO	Estudio de caso
HT	Hoja de trabajo
NTP	Nota técnica para los participantes
NTI	Nota técnica para el instructor

c. La numeración se plantea de la siguiente manera

1.2.3	Materia 1, Tema 2, Número 3.
--------------	------------------------------

d. Con el fin de facilitar la fluidez de la comunicación, a lo largo de este Diplomado se hace referencia a promotores, consultores, técnicos, participantes, miembros, etc, en el entendido de que estas denominaciones incluyen tanto a mujeres como a hombres.

materia



1

Organización empresarial

TEMA 1.1 Introducción al Curso-Taller

TEMA 1.2 Microempresa y mercado de trabajo

TEMA 1.3 Inserción de la microempresa en la economía

TEMA 1.4 Microempresas según actividad económica

TEMA 1.5 Formas de producción, comercialización y organización en la Microempresa

MATERIA 1		ORGANIZACION EMPRESARIAL	
TEMA 1.1		INTRODUCCION AL CURSO TALLER	
Objetivos educativos	Al final de la actividad los participantes habrán establecido las bases de la motivación y compromiso, y tendrán una perspectiva general sobre el Curso-Taller		
Contenidos	Metodología	Materiales	Tiempo
1. Inauguración	Miniconferencia	NTI - 1.1.1	
2. Presentación	Elaboración y presentación de datos personales	HT - 1.1.1 NTI - 1.1.2	
3. Metodología	Entrevista Miniconferencia Diálogo Negociación	NTI - 1.1.3 NTI - 1.1.4	
4. Reglas del juego	Lectura comentada Diálogo	NTI - 1.1.5 HT - 1.1.1	
5. Compromiso de actuación	Lluvia de ideas Miniconferencia	NTI - 1.1.6	
6. Objetivos del módulo 1	Miniconferencia	NTP- 1.1.2 NTP- 1.1.3	
7. Necesidades de la ME	Trabajo de grupos Exposición	NTP- 1.17	
8. Relación diplomado-necesidades de ME	Miniconferencia		

Guía para el instructor

1. El primer paso es la inauguración del programa de capacitación, ésta debe ser breve y concisa.

Abarque, como mínimo, los siguientes puntos :

NTI - 1.1.1

- **Importancia de aprovechar la oportunidad y sacar el máximo de provecho.**
- **Breve panorama de la microempresa.**
- **Ejemplos de posibilidades, dificultades y necesidades de la microempresa.**
- **Importancia y responsabilidad del promotor, consultor y técnico en microempresa**

2. Tome tiempo para la presentación, si se tomó la previsión de que los participantes llenaran por anticipado la HT -1.1.1, se trabajará sobre los datos anotados, si no, entonces pida a cada participante que haga una presentación **muy breve** exponiendo los siguientes puntos :

NTI - 1.1.2

- **Nombre.**
- **Organización a la que pertenece.**
- **Funciones que desempeña.**
- **Formación profesional y experiencias relacionada con las microempresas.**
- **Aspectos de su trabajo que le interesan o le agradan más.**
- **Aspectos de su trabajo que presentan mayores dificultades**
- **Expectativas de logro personal que tiene sobre su participación en el programa de capacitación.**

Si el grupo es muy amplio conviene reducir los temas de presentación, pero mantenga el último punto de expectativas personales.

Destaque que los conocimientos y experiencias de cada participante son un valioso recurso de aprendizaje para los demás.

Anote las expectativas de los participantes, destaque las similitudes respecto a aumentar sus capacidades y el resultado que esto tendrá en la realidad de las microempresas.

Si los participantes tienen algunas expectativas que el Diplomado no va a satisfacer, conviene aclarar el punto en esta etapa.

3. Desarrolle y negocie el concepto metodológico de *aprender haciendo*.

Comience por preguntar a los participantes las características del adulto y las implicaciones metodológicas de dichas características, tome como referencia la NTI-1.1.3.

Una vez organizadas, solicite que elaboren recomendaciones sobre la metodología del Diplomado.

Plantee el concepto de *aprender haciendo* y establezca una comparación con las expectativas y recomendaciones de los participantes con el fin de establecer una negociación de sobre metodología que se utilizará durante el Diplomado.

Utilice como referencia las notas técnicas que se presentan como anexos en el Módulo Principios y Métodos Educativos.

El proceso será participativo, por medio del análisis y discusión grupal, la elaboración de trabajos extra-clase, análisis de casos y la participación en sociodramas.

Los resultados dependerán del nivel de intervención y responsabilidad que asuman todos los actores, tanto el facilitador como los participantes.

Cada participante debe desarrollar al máximo su actitud y disponibilidad de participación y no sólo escuchar mientras los demás hablan.

4. Entregue la HT-1.1.2 sobre ***Reglas del Juego***, y proponga un trabajo de lectura individual durante 5 minutos.

Seguidamente pida comentarios voluntarios sobre cada uno de los puntos ahí planteados.

Pregunte si consideran que alguna de esas reglas del juego se deben eliminar, modificar o adicionar otras.

Plantee que, de manera congruente con la metodología participativa, las ***reglas del juego*** propuestas para las sesiones de trabajo serán :

NTI - 1.1.5

- Las actividades de aprendizaje resultarán lo que el grupo haga que resulte.
- El objetivo del diálogo y la interacción es buscar el próximo nivel de comprensión.

Según la finalidad del ejercicio, el objetivo del diálogo puede ser el aprendizaje mutuo o la polémica en la que se deberá plantear y demostrar las ventajas de una opción sobre otras.

- Todos somos recursos de aprendizaje de los demás.
- La relación no es de maestro-discípulo, sino de facilitador-participantes, lo cual implica una responsabilidad compartida respecto a los resultados.
- Asumimos riesgos personales y que el avance o el cambio puede significar angustia.
- Asumimos que todos nuestros conceptos son provisionales, estamos abiertos al mejoramiento.
- Hay derecho a equivocarse y rectificar.
- Somos solidarios, colaboraré y colaborarán conmigo.
- Respetamos el tiempo de los demás, hablamos sólo de asuntos significativos, somos directos y breves.
- Hablamos alternativamente, uno a la vez.
- Cuando hablamos nos dirigimos a la totalidad del grupo.
- Respetamos las diferencias de opinión.
- Aprovechamos la oportunidad para divertirnos.
- Otra

5. Solicite a los participantes que definan cuáles serán las consecuencias de su participación en el Diplomado.

Es previsible que se deriven consecuencias en 3 niveles :

NTI - 1.1.6

NIVEL	CONSECUENCIAS
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de conocimientos y habilidades profesionales
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la capacidad institucional
Pequeñas empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de capacidad gerencial • Desarrollo empresarial • Incremento de utilidades
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Valorización de sector de microempresas • Fortalecimiento de sector de microempresas

Explique que al final de cada tema y del Diplomado, cada participante elaborará un ***Compromiso de actuación*** que consiste en el planteamiento de metas personales para aumentar la efectividad y los resultados respecto a las pequeñas empresas.

El ***compromiso de actuación*** se puede ir elaborando durante el proceso y se planteará en un plan de acción detallado, comprometiéndose públicamente a cumplirlos para cambiar las situaciones definidas.

Explique que un tiempo después de finalizado el Diplomado, el instructor u otro funcionario del Diplomado se pondrá en contacto con cada uno de los participantes, con el fin de evaluar el desempeño y los resultados respecto a su compromiso de actuación.

Es importante subrayar de esta manera se evalúa el Diplomado y no a los participantes.

Explique que el aprendizaje de los participantes será evaluado por medio de exámenes escritos sobre los contenidos tratados y/o elaboración de trabajos grupales, así como la participación en clase.

Pida opiniones a los participantes sobre compromisos de actuación específicos que podrían establecer al final del Diplomado ; esto tiene la finalidad de que fortalezcan la relación entre el aumento de conocimientos y habilidades, con el aumento de efectividad y los cambios concretos que esto puede producir en la realidad.

6. Entregue la NTP 1.1.1 **Objetivos del Módulo 1** y NT 1.1.2 **Programa del Módulo 1**, y haga una explicación de ambas.

Pregunte si hay dudas o sugerencias sobre el desarrollo del programa de capacitación y aclárelas si las hubiere.

7. Inicie la introducción al tema de microempresa pidiendo a los participantes que se reúnan en pequeños con el fin de trabajar sobre la siguiente serie de preguntas.

Conviene tener las preguntas preelaboradas en rotafolio, carteles o transparencias.

¿Conoce usted qué porcentaje de la población económicamente activa se ubica en la microempresa ?

¿Según su opinión cuáles son las principales necesidades de las microempresas para sobrevivir y desarrollarse ?

¿Según su opinión, qué corresponde hacer para apoyar efectivamente a las microempresas para su sobrevivencia y desarrollo en el contexto actual ?

¿Con relación a esas necesidades y la respuesta que proponen, cuáles recursos existen y cuáles recursos faltan ?

¿En este contexto, cuál es el rol, relevancia y responsabilidad de la labor de ustedes ?

Este trabajo requiere del instructor conocer en detalle las condiciones de la microempresa en el país correspondiente y/o de Centroamérica.

Después de que los participantes expongan, refuerce las carencias en los aspectos de :

- retención de excedentes o acumulación
- productividad
- mercadeo
- capacidad gerencial
- productividad
- calidad
- competitividad
- acceso a crédito y otros

Anote las respuestas en el pizarrón y haga una síntesis de los temas reforzando los siguientes puntos :

NTI 1.1.7

- Un alto porcentaje () de la población se ubica en el sector de microempresa.
- Este sector tiene características y relaciones propias con su contexto.
-
- Tiene amplias necesidades de capacitación, financiamiento, comercialización de forma correspondiente a su realidad.

Específicamente, es necesario trabajar para

Contribuir a mejorar el funcionamiento de las microempresas y de sus organizaciones representativas, a fin de que éstas desarrollen adecuados niveles de eficiencia y competitividad.

Apoyar a las microempresas para su modernización y la de sus organizaciones, buscando su adecuada y competitiva inserción en el mercado.

Contribuir a que las microempresas funcionen adecuadamente en un entorno cambiante, que exige capacidades especiales, mayor especialización y visión estratégica, para operar de manera flexible y efectiva.

Contribuir a que las instituciones que apoyan la microempresa desarrollen mayor eficacia y eficiencia en la calidad y ejecución de sus proyectos.

- Corresponde establecer y ejecutar una estrategia institucional de atención integral de todos los problemas que confronta buscando su permanente inserción en el mercado en función del estadio de desarrollo y entre la opinión pública, con el fin de viabilizar la capacidad de influencia del sector a nivel del Estado y la sociedad civil.

8. Retome lo planteado por los participantes sobre el contexto particular de su país referente a necesidades de la ME y las respuesta a éstas.

Si usted tiene opiniones adicionales que considera relevantes, obtenga comentarios sobre esos temas por medio de preguntas y, finalmente, haga una síntesis.

Sobre la base del planteamiento de los participantes sobre su rol, relevancia y responsabilidad, relaciones las necesidades planteadas y a los participantes como uno de los recursos para superarlas.

Refuerce los comentarios enfatizando que los conocimientos y habilidades para su inserción adecuada de las microempresas en el mercado es un recurso intangible de los más importantes.

Tome como referencia el ejercicio anterior y haga énfasis en que este programa de capacitación está orientado al mejoramiento de la capacidad de los participantes para apoyar a las microempresas, y que esto va más allá del dominio de teorías, principios o herramientas, pues se expresará y se medirá en el mejoramiento concreto de las pequeñas empresas.

HT -1.1.1**INFORMACION PARA LA PRESENTACION PERSONAL**

1. Nombre.
2. Organización a la que pertenece.
3. Describa brevemente sus funciones.
4. Formación profesional.
5. Experiencias relacionada con las microempresas.
6. Aspectos de su trabajo que le interesa o le agrada más.
7. Aspectos de su trabajo que presentan más dificultades.
8. Expectativas de logro personal que tiene sobre su participación en el programa de capacitación. *(Este es el primer planteamiento del compromiso de ejecución)*

HT 1.1.2

REGLAS DEL JUEGO PARA EL TRABAJO GRUPAL

Regla	Comentario personal
Las actividades de aprendizaje resultarán lo que el grupo haga que resulte.	
El objetivo del diálogo y la interacción es buscar el próximo nivel de comprensión.	
Todos somos recursos de aprendizaje de los demás.	
La relación con el instructor es de facilitador-participantes, no de maestro-discípulo. Aceptamos que el avance o el cambio puede significar angustia.	
Todo es provisional, estamos abiertos al mejoramiento.	
Hay derecho a equivocarse y rectificar.	
Somos solidarios, colaboraré y colaborarán conmigo.	
Respetamos el tiempo de los demás, hablamos sólo de asuntos significativos, somos directos y breves. Hablamos alternativamente, uno a la vez.	
Cuando hablamos nos dirigimos a la totalidad del grupo.	
Respetamos las diferencias de opinión.	
Aprovechamos la oportunidad para divertirnos.	

NTP 1.1.1

OBJETIVOS DEL MODULO 1 : LA MICROEMPRESA

MATERIAS	TEMAS	OBJETIVOS EDUCATIVOS Al final de la actividad de capacitación los participantes estarán en capacidad de
Organización empresarial	1. Introducción al Curso-Taller. 2. ME y mercado de trabajo. 3. Inserción de la ME en la economía. 4. ME según actividad económica. 5. Formas de producción, comercialización y organización de la ME	1. Establecer las bases de la motivación y del compromiso y obtener una perspectiva general sobre el Curso-Taller. 2. Contextualizar la ME en el mercado de trabajo. 3. Definir la forma en que se inserta la ME en la economía, las relaciones que establece y el grado de dependencia. 4. Definir y caracterizar las diferentes formas microempresariales en función de su actividad económica : manufacturera, comercio, servicios y otras. 5. Definir las diferentes formas de organización para el trabajo, la producción y la comercialización de ME, sus fortalezas y debilidades.
El mercado y el producto	6. Mercado y ME. 7. Mercadotecnia. 8. Oferta y selección de productos. 9. Fijación de precios.	6. Definir los mercados de la ME y los mercados específicos : clientes, ubicación, características, capacidad adquisitiva, nivel y cultura de consumo, y otros aspectos relevantes. 7. Definir los principios básicos de la mercadotecnia (elementos y proceso) y de la comercialización (estrategias y mezcla). 8. Definir la oferta de una ME y la forma de seleccionar los productos más idóneos para los mercados identificados. 9. Calcular precios en base a los costos de producción y a su efecto sobre la demanda.
La gestión	10. El proceso de gestión en la microempresa. 11. Gerencia de ME. 12. Diagnóstico y soluciones.	10. Definir cómo ocurre el proceso de gestión en una ME y la forma de incorporar o mejorar mecanismos adecuados de planificación, organización y dirección. 11. Definir la forma de gerenciar una ME, con énfasis en sus aspectos productivo, comercial, financiero, manejo de recursos humanos y toma de decisiones. 12. Definir los conceptos e instrumentos básicos para realizar el diagnóstico de una ME y para definir e implementar las soluciones más adecuadas a los problemas que se detecten.
La promoción de la ME	1. La promoción de la ME 2. Servicios para el desarrollo de la ME. 3. Género y ME. 4. Perfil del promotor de ME.	13. Definir la forma en que se promueve el desarrollo de la ME, los mecanismos para lograr su fortalecimiento y crecimiento, la generación de nuevas y el rol de las entidades del Estado y de la Sociedad Civil en ello. 14. Definir los servicios financieros y no financieros que se pueden brindar para el apoyo a la ME y los enlaces entre ellos. 15. Definir la forma de incorporar el tema de género de las personas en el trabajo de promoción de la ME. 16. Definir el perfil de un promotor de ME y los mecanismos adecuados para alcanzarlo.

NTP 1.1.2**CALENDARIO Y HORARIO DE SESIONES DEL MODULO 1
LA MICROEMPRESA****(Por definir, aproximadamente - 42 Horas, Promedio 2.6 hrs/tema)**

TEMA	RESPONSABLE	LUGAR	FECHA	HORARIO
1. Introducción				
2. ME y mercado de trabajo				
3. Inserción de la ME en la economía				
4. ME según actividad económica				
5. Formas de producción, comercialización y organización de la ME				
6. Mercado y ME				
7. Mercadotecnia				
8. Oferta y selección de productos				
9. Fijación de precios				
10.El proceso de gestión en la ME				
11.Gerencia de ME				
12.Diagnóstico y soluciones				
13.La ME en los circuitos de las economías nacionales				
14.Servicios para el desarrollo de la ME				
15.Género y ME				
16.Perfil del promotor de ME				

MATERIA 1		ORGANIZACION EMPRESARIAL	
TEMA 1.2		MICROEMPRESA Y MERCADO DE TRABAJO	
Objetivos educativos	Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir el mercado de trabajo y la contextualización de la microempresa en él.		
Contenido	Metodología	Materiales	Tiempo
1. Concepto de empresa	Diálogo piramidal	NTP -1.2.1	
2. Concepto de microempresa	Lluvia de ideas Miniconferencia	NTP -1.2.2	
3. El entorno de la ME	Trabajo de grupos Diálogo piramidal	CASO 1.2.1	
4. Inserción de la ME en su mercado	Análisis grupal	CASO 1.2.1	
5. Acercamiento del Asesor a la ME	Sociodrama	GUION 1.2.1	
6. Inicio de la ME	Entrevista grupal	NT - 1.2.1	
7. Contextualización de la ME en el mercado	Lectura individual Análisis grupal	NTP - 1.2.5	

Guía para el instructor

1. Proponga al grupo definir el concepto de **empresa**, con la finalidad de establecer una referencia fundamental para el desarrollo de los conceptos de organización empresarial, mercado y producto, gestión y promoción.

Este ejercicio pretende establecer el concepto de empresa, en general, como uno de los puntos de referencia de la microempresa ; más adelante se establecerán las diferencias de condiciones, contexto y relaciones, específicamente relacionadas con los paradigmas y la estrategia de promoción de la ME.

Proponga un ejercicio de **diálogo piramidal** : éste parte de una definición individual, un definición en parejas, luego en grupos de 4, luego en grupos de 8 y finalmente en dos grupos. (los grupos mayores se hacen dependiendo del tamaño del grupo total).

Indique que tienen 20 minutos para redactar una definición de empresa sobre la base de las siguientes preguntas:

- **¿Qué se puede observar en una empresa ?**
- **¿Qué es una empresa ?**
- **¿Cuáles son los elementos distintivos de una empresa ?**
- **¿Cuál es la finalidad de una empresa ?**
- **¿Cuál es la función de la empresa ?**
- **En síntesis, ¿Qué es una empresa y qué es un negocio ?**

Una vez que hayan elaborado sus respuestas individuales, solicíteles que dialoguen en parejas durante 10 minutos para elaborar una sola definición, posteriormente en grupos de cuatro durante 10 minutos, y sí sucesivamente hasta tener dos grupos con dos definiciones.

Solicite que planteen sus conclusiones en papel de rotafolio o transparencias.

Proponga a los relatores hacer una exposición al frente del grupo, enfocando cada uno de los temas, anote los elementos esenciales en el pizarrón, posteriormente establezca similitudes. Posteriormente abra el diálogo a la participación de todo el grupo.

Seguidamente apoye las exposiciones elaboradas por el grupo basándose en la **NTP 1.2.1 La Empresa**, la cual se entregará al final para su estudio extra clase.

Entregue la nota técnica al final para apoyo del estudio extra clase.

NTP 1.2.1

LA EMPRESA

a. ¿Qué podemos observar en una empresa?

Cada persona tiene una perspectiva de la vida, condicionada por muchos factores. Así pues, un arquitecto irá por las calles con una especial percepción de estructuras y diseños, un médico posiblemente tendrá una especial habilidad para detectar aspectos de salud en la gente que ve, lo mismo que un mecánico será muy perceptivo de modelos y estado de los vehículos.

En este sentido podemos acercarnos a una empresa con intenciones muy diversas : comprar, vender, aprender, trabajar en ella o asesorar, entre otros.

Entre las empresas que podemos visitar encontraremos situaciones muy variadas, grandes y pequeñas, unas silenciosas, otras ruidosas, limpias o sucias, con énfasis en el trabajo manual o intelectual, de diversos tamaños, con equipos sencillos o complicados.

Podemos también observar las actitudes y expresiones de los dueños y empleados sobre la situación actual de la empresa y de sus proyecciones sobre lo que será en el futuro.

Podemos entrar en detalle y observar aspectos como registros contables y estados financieros, procesos, distribución de planta, productividad, satisfacción de los trabajadores, diseños, tipos y cantidad de productos, relación con el mercado, formas de distribución, cantidad de compradores, etc.

Si profundizamos, podemos observar indicadores de ajuste entre el producto y el mercado, así como los puntos fuertes y débiles de la organización, y las oportunidades y restricciones del entorno de la empresa.

b. ¿Cómo es la actividad humana en la orientación de una empresa?

Una empresa es un organismo que, al igual que las personas, cuando hacemos algo tenemos **propósitos**, en el caso de las empresas estos son definidos por sus dueños, con un margen de **libertad**, en donde se toman decisiones de manera **razonable**.

c. ¿Cuál es la finalidad de la empresa ?

La finalidad de toda empresa es satisfacer el mercado, el consumidor es el *soberano* y el que calificará si el producto satisface sus necesidades a un precio adecuado y si adquiere ese producto, con lo cual determina la situación presente y futura de la empresa.

d. ¿Cuál es la relación empresa-consumidor ?

El mercado es un conjunto de consumidores potenciales y proveedores de satisfacción, es donde se encuentran las necesidades y los productos, por lo cual la empresa debe orientarse hacia la necesidad, por ejemplo :

Producto	Necesidad
Prendas de vestir	cubrir el cuerpo cumplir con estándares sociales mostrar elegancia mostrar que está a la moda mostrar estatus económico o social apoyar la personalidad o autoestima

Dicha relación producto-necesidad o empresa-consumidor, indica que el *ajuste entre el producto y el mercado* es uno de los principales factores para el éxito de la empresa.

e. ¿Cuál es la finalidad principal de una empresa?

Hay muchos ángulos para definir las finalidades de una empresa según la perspectiva de gerente, socio, empleado, cliente, comunidad o asesor.

- satisfacer a los clientes
- obtener la máxima rentabilidad
- obtener resultados a corto plazo
- obtener ganancias
- beneficiar a la comunidad
- dar servicio a los clientes
- beneficiar a los empleados
- dar imagen personal

Sin embargo, si analizamos cada una de las propuestas anteriores, encontramos que centrarse en la mayoría de ellas puede llevar al fracaso, la finalidad principal de una empresa es la supervivencia en el largo plazo, esto implica que satisfacer al cliente, obtener ganancias o beneficiar a otros, son condiciones de supervivencia, no la finalidad principal.

Dado que el ajuste producto-mercado de la empresa es dinámico, se requiere de una *interpretación dinámica* de la realidad interna y del entorno, lo cual significa vigilar y tomar decisiones para cambiar, adaptarse, crecer, mejorar, defenderse, retraerse, atacar, todo lo cual está orientado a mantener y mejorar la empresa.

f. En síntesis, ¿qué es una empresa y qué es un negocio?

Según lo que hemos planteado, una empresa es una entidad que satisface necesidades de otros, a cambio de un beneficio, económico, material o intangible.

Cuando la finalidad de una empresa es parcial o totalmente orientada a la obtención de beneficios mercantiles, se le llama una *empresa de negocios*.

Una vez terminado el análisis grupal facilite un diálogo orientado a afirmar el concepto de empresa.

a. ¿Cuáles de las siguientes asociaciones reúnen las características de una empresa ?

- un partido político
- una iglesia
- un grupo de bomberos apagando un incendio
- dos leones cazando una zebra
- televisión por cable
- un vendedor ambulante de dulces
- una cooperativa de ahorro y crédito
- Una ONG ambientalista

b. De los anteriores ¿cuáles productos podemos observar?

c. ¿Cuáles necesidades satisfacen los siguientes productos ?

- perfumes
- carrera de especialización en una universidad
- servicio de taxi
- hamburguesas
- asesoría a microempresas

d. Si usted fuera gerente de una empresa que produce artículos de joyería y hay una crisis económica en el país, ¿qué haría ?

e. ¿Cuáles factores motivan las compras de los siguientes productos y quienes los usan ?

- casas de habitación
- libros universitarios
- juguetes
- muebles de comedor
- fax

f. Un microempresario le plantea a usted que él prefiere asignar fondos para comprar materia prima o equipos en vez de pagar por asistencia técnica, porque él necesita resultados a corto plazo y considera que la asistencia no necesariamente tiene impacto o lo tiene a largo plazo.

¿Cuál es su criterio al respecto ?

2. A continuación introduzca el tema sobre *la microempresa*; para esto proponga una lluvia de ideas a partir de la siguiente pregunta :

¿Qué se entiende por microempresa?

El planteamiento de este tema tiene dos objetivos:

- **Realizar un primer acercamiento al concepto de microempresa**
- **Establecer un primer punto de referencia sobre los paradigmas que se manejan sobre microempresa**

Anote las opiniones de los participantes en el pizarrón, establezca las concordancias y diferencias entre éstas y haga una síntesis.

Apóyese en estas conclusiones y en la NT 1.2.2 **La Microempresa**, para dar una microconferencia sobre lo que entenderemos por Microempresa en adelante.

Indique a los grupos que todos deben estar preparados para ser expositores y que una vez que hayan terminado el trabajo de grupos, usted indicará quién expondrá las conclusiones.

Una vez planteadas las respuestas, anotadas en el pizarrón o rotafolio y analizadas en conjunto, haga una síntesis breve de las definiciones de microempresa y de sus características.

Es posible que algunas de las respuestas se orienten a que :

- Una microempresa en una empresa muy pequeña.
- Esta empresa muy pequeña opera con las mismas reglas que una grande.

Si surgen conceptos como estos, anótelos y destáquelos, con el fin de determinar, más adelante, que existe un paradigma sobre la microempresa, y que este define los enfoques y acciones que se realizan para el apoyo al sector, así como que el paradigma no necesariamente concuerda con la realidad.

3. De una mini conferencia basada en la NT 1.2.2 con el apoyo de transparencias o indicando que dará una primera definición sobre lo que entendemos por microempresa en este curso. Al finalizar reparta la NT para estudio extra-clase

NTP 1.2.2**DEFINICION DE MICROEMPRESA**

En el Diplomado enfocamos las microempresas y los autoempleados, es decir, a las unidades productivas de baja capitalización, que operan bajo riesgo propio en el mercado.

Se entiende por microempresas a las unidades económicas que contratan habitualmente mano de obra asalariada; autoempleados son aquellos que habitualmente no lo hacen.

Es importante indicar que la baja capitalización inicial de las microempresas tiende a reproducir en la mayoría de ellas un círculo vicioso: baja productividad de la mano de obra, bajos ingresos, escasa capacidad de reinversión productiva.

Este círculo, bajo ciertas condiciones, podría cambiar a virtuoso, si se logran flujos externos de financiamiento.

Señalada la diferencia, para mayor facilidad llamaremos microempresa (ME) tanto a la microempresa propiamente como el autoempleo.

A pesar que no existe unidad de criterio sobre cómo se define la ME, algunas instituciones estatales relacionadas con el tema, están usando el criterio de *nivel de venta y número de trabajadores* para diferenciar los tamaños de las empresas.

Tradicionalmente fue usado sólo el número de trabajadores, como el principal factor diferenciador.

En términos cualitativos, una ME es una pequeña unidad productiva, de servicio o comercio, donde la relación capital trabajo es muy estrecha, y su objetivo de funcionamiento es permanecer en el tiempo y maximizar sus ingresos y/o utilidades.

En términos cuantitativos, una ME es una pequeña unidad productiva, de servicio o comercio que tiene un nivel de venta menor a **\$60,000** al año y que comprende menos de **5 trabajadores**.

El capital de **activos fijos** no sobrepasa **\$12,500**, y su inversión por puesto de trabajo se estima en un tercio o menos de lo que se invierte por puesto de trabajo en el **Sector Moderno** de la economía).

3. Proponga un trabajo de mini conferencias, panel o mesa redonda, en el que cada grupo elaborará una presentación con el fin de analizar, ampliar y profundizar los conceptos de la NT-1.2.3. (cada miembro del grupo debe estar preparado para hacer la presentación).

La presentación debe contener :

- Preguntas que contribuyan a profundizar y ampliar los temas
- La justificación o antecedentes de las preguntas planteadas

Las presentaciones no deben incluir las respuestas a las preguntas planteadas.

El contenido de estas presentaciones se fundamenta en las notas técnicas siguientes, pero es relevante que lo participantes tomen otros puntos de referencia documentales.

Dependiendo de las condiciones del curso y los participantes, el ejercicio puede hacerse en clase solo sobre la base de las notas técnicas, o como trabajo extra clase tomando otros puntos de referencia documentales.

Es previsible que los grupos generen preguntas como las siguientes:

Sobre los límites y posibilidades de la ME.

- ¿Cómo redefinir los supuestos para enfocar e interpretar a la microempresa ?
- ¿Cómo descubrir o generar el eslabón de inserción de la microempresa en la economía ?
- ¿Cómo podrá la microempresa hacer los cambios necesarios para lograr su desarrollo ?
- ¿Cuál es el papel de las personas que están en el sector informal para lograr los cambios requeridos ?
- ¿Cómo lograr una coordinación efectiva entre las instituciones que trabajan con la microempresa a efecto de lograr mayor especialización ?
- ¿Cómo despertar el interés de los microempresarios para lograr nuevos conocimientos ?
- ¿Cómo aumentar el interés por los servicios de crédito y asistencia técnica ?
- ¿Cuáles oportunidades tiene la microempresa ?
- ¿Cuáles experiencias exitosas hay que puedan servir de referencia ?
- ¿Cuál es el nivel y la dinámica de agremiación de la ME ?
- ¿El la subcontratación una vía para la ME ?
- ¿Cuáles actitudes es necesario cambiar ?

Sobre la promoción de ME

- ¿En qué medida somos un organismo capacitador ?
- ¿Estamos construyendo o estimulando el desarrollo de la ME ?
- ¿Tenemos la vocación para atender al sector de ME ?
- ¿Realmente estamos satisfaciendo las necesidades del sector ?
- ¿Nuestros costos están al alcance de los ME ?
- ¿Qué conocimiento e información tenemos ?
- ¿Qué conocemos sobre mercados, comercialización, diseños, tendencias, crédito, organización, tecnologías ?
- ¿Cuál es nuestra incidencia política ?
- ¿Cuáles posibilidades de alianza estamos promoviendo o apoyando con instituciones financieras mayores ?
- ¿Qué es lo pertinente : heterogeneidad de servicios o acuerdos y especialización ?
- ¿En qué medida nuestros servicios dependen de los recursos ?
- ¿Necesitamos más especialización ?
- ¿Necesitamos más coordinación interinstitucional ?
- ¿Qué estamos haciendo bien ?
- ¿Qué no estamos haciendo bien ?
- ¿Nuestros servicios están adecuados a la realidad ?

Sobre la percepción de los microempresarios sobre los servicios de las entidades de apoyo.

- ¿Cómo pérdida de tiempo ?
- ¿Le ofrecemos una respuesta a sus necesidades en cuanto a capacitación o crédito?
- ¿Por qué los microempresarios no muestran interés en capacitarse ?
- ¿Serán oportunos y adecuados los servicios de crédito y asesoría ?
- ¿Somos ágiles, eficientes, y ofrecemos un servicio personalizado?
- ¿En qué medida nuestro servicio tiene debilidades sobre tasas de interés, costo del servicio, falta de sensibilidad, participación en la toma de decisiones, cobertura, capacitación obligatoria o innecesaria, o somos burocráticos ?
- ¿En que medida somos una solución oportuna y de bajo costo ?
- ¿Cuáles servicios brindamos en las áreas sobre comercialización, financiamiento, capacitación, asistencia técnica ?

Si el grupo no deriva preguntas suficientemente significativas, facilite un diálogo grupal para derivar preguntas de índole similar a las del ejemplo.

NTP 1.2.3

La microempresa en América Central, necesidades y retos

Miguel Angel Castiglia - Asesor Técnico Principal. Proyecto PROMICRO/OIT

En los mercados de trabajo no agropecuarios de los países de Centroamérica se observa la presencia de un gran número de personas que realizan sus actividades productivas dentro de lo que se conoce como microempresas (ME) y autoempleados (AE), unidades económicas autónomas de baja capitalización que producen a su riesgo para el mercado. Esas personas representan altos porcentajes de la población económicamente activa (PEA) no agropecuaria, desde un 30% en Panamá, hasta un 50% en Guatemala. Los otros países muestran porcentajes diversos - siempre altos - dentro de esos rangos. Puede decirse que en la región más de un tercio de la PEA no agropecuaria está ocupada en las ME y en el AE, desempeñándose como patronos, autoempleados, asalariados y familiares no asalariados. El cuadro 1 presenta algunos datos sobre el universo concernido y su distribución entre la ME y el AE ; dicho cuadro y los siguientes se elaboraron con carácter preliminar a partir de los datos de las Encuestas de Hogares de los países estudiados.

En este caso, se entiende por microempresas aquellas unidades económicas que contratan permanentemente hasta cuatro trabajadores asalariados y por autoempleados a las que, por el contrario, no contratan habitualmente trabajadores asalariados. Las empresas familiares que utilizan solamente trabajo no asalariado se incluyen dentro del autoempleo.

CUADRO 1
Ocupados en microempresas y autoempleo

<i>PAISES</i>	<i>TOTAL</i>	<i>ME</i>	<i>AE</i>
Costa Rica (92)	181.923	77.174	104.749
El Salvador (91)	332.318	111.985	220.333
Honduras (92)	390.756	89.537	301.219
Panamá(91)	130.240	38.075	93.245

Cuadro elaborado por el proyecto PROMICRO/OIT. Encuestas de Hogares de Costa Rica (1992), Honduras (1991) y Panamá (1991).

Por su parte, la distribución de los ocupados en ME y AE, según su actividad económica era la que se muestra en el siguiente cuadro :

CUADRO 2
Distribución de los ocupados en ME y AE según actividad económica
(en porcentajes)

<i>Actividad</i>	<i>Costa Rica</i>	<i>El Salvador</i>	<i>Honduras</i>	<i>Panamá</i>
TOTAL				
ME	42.1	33.7	22.9	29.2
AE	57.5	66.3	77.1	70.8
INDUSTRIA	24.1	26.0	25.9	14.0
ME	29.8	32.9	18.4	19.8
AE	70.2	67.1	81.6	80.0
CONSTRUCCION	13.0	6.2	8.8	11.2
ME	43.9	86.4	50.0	18.0
AE	56.1	13.6	50.0	82.0
COMERCIO	34.0	44.9	44.4	43.1
ME	51.0	16.1	13.5	40.1
AE	49.0	83.9	86.5	59.9
SERVICIOS	18.3	12.6	15.1	13.4
ME	39.7	40.9	29.4	23.0
AE	60.3	59.1	70.6	77.0
TRANSPORTE	8.3	8.6	5.2	15.8
ME	47.3	73.1	59.3	15.1
AE	52.7	22.9	40.7	33.4
FINANZAS	2.4	1.1	0.7	2.5
ME	43.9	81.8	38.0	23.0
AE	56.1	18.2	62.0	77.0

Los datos señalan que la principal concentración de los ocupados se daba en actividades de comercio, seguidas por industria - con la excepción de Panamá - y por los servicios. Los ocupados en el transporte y la construcción tenían menor peso relativo, aunque participaban con porcentajes significativos.

Con escasas excepciones los AE eran significativamente más numerosos/as que los/as ocupados /as en todas las actividades de casi todos los países, en especial en la industria, el comercio y los servicios. Así, los AE representaban entre el 57% y el 77% de los ocupados, por país. Si bien este comportamiento es generalmente aceptado para actividades como el comercio y aún los servicios, se manifestaba también en la industria donde los AE representaban desde el doble (Costa Rica) hasta cuatro veces más (Honduras y Panamá) que el número de ocupados/as en las ME.

La participación de las mujeres entre el AE y la ME, era la que se muestra en el siguiente cuadro :

CUADRO 3
Empleo en ME y AE según género y actividad económica

<i>Actividad</i>	<i>Costa Rica</i>	<i>El Salvador</i>	<i>Honduras</i>	<i>Panamá</i>
TOTAL	181,923 - 100%	332,318 - 100%	390,756 - 100%	130,420 - 100%
Hombres	121,823 - 67%	158,442 - 47.7%	194,665 - 49.8%	91,816 -70.4%
Mujeres	60,100 - 33%	173,879 - 52.3%	196,091 - 50.2%	38,604 -29.6%
INDUSTRIA				
Hombres	50.5	47.6	38.1	60.8
Mujeres	49.5	52.4	61.0	39.2
CONSTRUCCION				
Hombres	99.5	99.1	98.5	60.8
Mujeres	0.5	0.9	1.5	39.2
COMERCIO				
Hombres	61.1	40.5	40.5	100.0
Mujeres	38.9	69.5	59.5	0.0
SERVICIOS				
Hombres	62.7	50.8	50.8	64.6
Mujeres	37.3	49.3	49.2	35.4
TRANSPORTE				
Hombres	96.7	99.7	99.7	43.7
Mujeres	3.3	0.3	0.3	56.3
FINANZAS				
Hombres	53.6	80.0	80.0	61.2
Mujeres	46.4	20.0	20.0	38.8

La participación laboral de las mujeres en la ME y el AE representaba aproximadamente la mitad de los hombres ocupados en ese sector en Costa Rica y Panamá y era igualo levemente mayor en Honduras y El Salvador. Es significativo el dato de que en la industria representaban entre el 50 y 60% de las ocupaciones en la actividad en Costa Rica, El Salvador y Honduras. Por otro lado tenían presencia mayoritaria en el comercio en El Salvador y Honduras ; en los servicios estaban numéricamente a la par en Honduras, cercanas a ella en El Salvador y eran mayoría en Panamá. Estos datos son importantes en relación con la extendida impresión de que es solamente en el comercio y algunos servicios donde existe alta presencia laboral femenina.

Por otra parte, una estimación realizada también con base en las Encuestas de Hogares, muestra en el cuadro 4 la participación relativa de la ME y el AE en el producto del sector según actividades económicas, en los cuatro países de los que se disponía de datos.

CUADRO 4
Participación según actividad económica de las ME y el AE en el producto total del sector (en porcentajes)

<i>Actividad</i>	<i>Costa Rica</i>	<i>El Salvador</i>	<i>Honduras</i>	<i>Panamá</i>
TOTAL	100%	100%	100%	100%
ME	42.1%	34.6	20.3%	35.8%
AE	57.9%	65.4	79.7%	64.2%
INDUSTRIA	20.5	21.0	20.6	9.0
ME	57.9	39.1	17.5	28.9
AE	60.9	60.9	82.6	71.1
CONSTRUCCION	11.9	5.7	8.8	10.8
ME	42.0	86.7	40.2	16.6
AE	58.0	13.3	59.8	83.4
COMERCIO	38.6	48.8	48.9	47.3
ME	43.6	16.3	10.8	47.4
AE	54.4	83.7	89.2	52.6
SERVICIOS	14.2	9.7	12.0	6.5
ME	44.7	45.7	32.6	43.5
AE	55.3	54.3	67.4	56.5
TRANSPORTE	12.3	13.3	8.3	23.6
ME	41.1	61.7	43.3	18.5
AE	58.9	38.3	56.7	81.5
FINANZAS	2.4	1.5	1.4	2.8
ME	34.2	57.5	25.5	65.4
AE	65.8	32.5	74.5	34.6

Como puede observarse las principales contribuciones al producto del sector provenían de las actividades de comercio, predominantes en todos los países con significativas diferencias por sobre la contribución de las demás actividades. En segundo lugar se situaba la industria y el tercer lugar lo compartían, dependiendo de los países, los servicios y el transporte ; los seguían la construcción y las finanzas.

La mayor contribución en todas las actividades provenía de los AE, en muchos casos con notables diferencias por encima de la contribución de las ME. Esta circunstancia puede explicarse : a) porque en la formación del producto del sector en estudio, los sueldos y los salarios tienen un peso decisivo ; b) porque los AE son mayoritarios respecto de los ocupados totales en las ME, y c) porque los ingresos de los AE son por lo general, significativamente más altos que los de los asalariados de las ME - pero menores a los de los patronos - según los datos disponibles sobre ingresos. Finalmente, la frecuente utilización de trabajadores familiares no remunerados podría estar elevando nominalmente en las estadísticas la productividad de los autoempleados que conducen las unidades económicas.

Para concluir con este análisis preliminar sobre algunas características y comportamientos de la ME y el AE en Centroamérica se expondrá en el siguiente cuadro una comparación de la productividad (producto/trabajo) entre las actividades económicas estudiadas, por país y entre países que podría ser útil para estudiar ciertas relaciones dentro del sector de la ME y el AE.

CUADRO 5
Indices de productividad (producto/trabajo) de las ME y el AE
por actividades y países

ACTIVIDAD	COSTA RICA	EL SALVADOR	HONDURAS	PANAMA
INDUSTRIA	0.85	0.80	0.79	0.64
CONSTRUCCION	0.91	0.91	1.00	0.96
COMERCIO	1.13	1.08	1.10	0.96
SERVICIOS	0.77	0.76	0.79	0.48
TRANSPORTE	1.48	1.54	1.59	1.49
FINANZAS	1.00	1.36	2.00	1.12

Como puede observarse, los datos muestran bastante consistencia ante la comparación entre países y sugieren la existencia de similares oportunidades y restricciones entre las ME y los AE de todos ellos, por actividades. También muestran consistencia dentro de una visión regional, al interior de cada país y permiten conjeturar que, los mayores índices de productividad del transporte y las finanzas se relacionan con mayores dotaciones promedio de capital, y que en el caso del comercio, la concentración de ocupados se explicaría no solamente por las menores barreras al ingreso, sino también por la dinámica de esta actividad y su más acelerada rotación de capital, las que facilitarían una mayor productividad relativa del trabajo. Respecto de los menores índices de la industria y los servicios es probable que la dotación insuficiente de capital constituya un importante factor limitante, aunque sin duda el capital humano y otros elementos, como el acceso a los mercados, deberían ser tenidos en cuenta.

La información estadística y la AT/C

Si los resultados de las observaciones expuestas anteriormente son validados por nuevos estudios, podrían facilitar algunas orientaciones en relación con la capacitación y la asistencia técnica, por ejemplo, el impacto esperable, en términos de producto y productividad, o de empleo e ingresos, de las acciones dirigidas hacia una u otra actividad, distinguiendo entre población femenina y masculina y muy especialmente, entre ME y AE y las probables diferencias entre ellas respecto de los servicios que se les ofrecen y hasta en las metodologías específicas requeridas.

En principio los datos ya expuestos permiten algunas preguntas acerca de la orientación de la oferta de Asistencia Técnica y Capacitación (AT/C), en especial de su consistencia ante la demanda real, efectiva y potencial. También acerca de su impacto sobre la productividad, la competitividad, el sostenimiento y/o creación de empleos y el mejoramiento de los ingresos y en general de las condiciones de vida y de trabajo de la población objetivo, especialmente de sus grupos más vulnerables.

La AT/C vinculada al crédito.

Una primera pregunta : ¿Qué efectos han tenido y tienen las numerosísimas acciones de capacitación, generalmente vinculadas al crédito, desplegadas por las ONG y otros agentes ?

Recuérdese que centenares de instituciones en Centroamérica atienden a ME y AE con diversas modalidades de crédito, y que un gran número de ellas relacionan el suministro de crédito con la participación - con frecuencia obligatoria - de los solicitantes en charlas, cursos y seminarios, cuyos contenidos incluyen la alfabetización financiera relacionada con el uso del crédito y el compromiso del individuo o el grupo con su repago, algunas prácticas de contabilidad elemental y en algunos casos nociones de administración empresarial y comercialización. Decenas de miles de ME y AE han participado de estas experiencias, de las que probablemente han extraído beneficios mayores que la simple ilustración general o la oportunidad de compartir con sus pares espacios de reflexión e intercambio de experiencias.

La AT/C y el diagnóstico empresarial.

Otras preguntas : ¿Qué impacto puede atribuirse a la AT previa al crédito consistente en ayudar al empresario/a en la elaboración de un diagnóstico de su empresa (balance de apertura, estado de ganancias y pérdidas, posición en el mercado) como soporte de su solicitud de crédito ?

¿Este servicio es provisto de manera que tenga la misma importancia para quienes lo reciben que para quienes lo suministran ?

La anterior es otra de las prácticas de AT más difundidas y a las que han accedido decenas de miles de ME y AE y que suelen constituirse en una condición indispensable para acceder al crédito, al menos a los primeros créditos de una empresa. Sus costos son con frecuencia elevados para quienes suministran el servicio y normalmente se suman al costo del crédito - práctica posiblemente incorrecta desde el punto de vista de la contabilidad de costos y frecuentemente impide analizar en detalle el tema de la sostenibilidad de los servicios no crediticios-.

AT/ para la organización

En tercer lugar parece importante preguntarse qué impacto se observa en el suministro de AT/C dirigida a mejorar la organización de los empresarios (gremial y productiva).

En Centroamérica existe una oferta creciente de este tipo de servicios, presente en todos los países que la integran. En relación con la organización gremial, se observa que casi todos los programas nacionales de apoyo a la ME y los AE destinan recursos a la promoción de este tipo de organización, en procura de varias metas, entre ellas la representatividad gremial que permita la contribución de las ME y el AE a la formulación de políticas nacionales que les conciernen, a mejorar su capacidad de negociación y a que gestionen o canalicen servicios para sus socios, aprovechando algunas de sus ventajas comparativas.

También existen iniciativas, aunque menos frecuentes, que procuran la articulación productiva y comercial entre las ME para facilitar, mediante la atención grupal y el aumento de escala, mejoramientos de la productividad y la competitividad de la ME de estos grupos.

El suministro de este tipo de AT/C supone en la mayoría de los casos la aplicación y transferencia de tecnologías de organización y gerencia social, que eventualmente pueden ser utilizadas por los grupos de ME y AE beneficiarios para otros servicios útiles, de variada naturaleza.

La sostenibilidad de la AT/C

Otra cuestión muy actual es el de la sostenibilidad de los servicios de AT/C. Se ha comentado ya acerca de la incorporación de estos servicios al costo del crédito, cuando se relacionan con el mismo, dentro de programas de servicios financieros progresivamente sostenibles, en ocasiones con base en los altos intereses que deben pagar los usuarios finales. De estos programas puede decirse que han encontrado mercados financieros. Probablemente una demostración de que ello es así la constituye la creciente oferta de servicios financieros hacia la ME por parte de bancos y otras entidades financieras.

Se constata que los servicios de AT/C tiene costos elevados. Ante ello cabe preguntarse si pueden ser sostenibles cuando no se vinculan al crédito. Parece demostrado que esto es posible cuando se dirigen a la pequeña empresa mayor a cierto tamaño, aunque frecuentemente en Centroamérica también se proveen a ellas desde programas que a la vez ofrecen crédito. ¿Hay un mercado para la AT/C dirigida a ME y AE? ¿Si no lo hay, a partir de qué criterios y modalidades puede construirse: principalmente por la atención individual de los usuarios o preferiblemente mediante el involucramiento de grupos, organizados o no? ¿Es necesario estudiar la pertinencia de los subsidios, asumiendo que parte de los costos los cubra el usuario, para mejorar su compromiso y aplicación?

Calidad y características de la AT/C

Otro aspecto que parece necesario considerar se refiere a las calidades y características de la oferta de AT/C. Por diversas circunstancias la AT/C es provista de un lado por organismos muy especializados, como los institutos nacionales de formación profesional, institutos técnicos y algunas ONG. De otro lado, probablemente predominan las organizaciones no especializadas, que prestan estos servicios entre otros, en ocasiones no afines.

Si bien parece recomendable la especialización como norma, cabe preguntarse hasta qué punto es posible, teniendo en cuenta distintos factores, entre ellos los vocacionales, los geográficos, este., desde el lado de la oferta.

Un tema vinculado es el perfil del personal encargado de prestar servicios de AT/A. Se observan diferencias en la oferta, que va desde personal conformación académica y práctica suficiente hasta la participación de personas con formación y experiencia con grados diversos de insuficiencia. Un aspecto relevante es la inexperiencia empresarial -haber trabajado en empresas- de los encargados de suministrar AT/C en el campo. Relacionado con ello, llama la atención la escasa vinculación con la AT/C de personas que trabajan como cuadros medios de pequeñas y medianas empresas y aún de ME exitosos con vocación pedagógica. Si fueran adecuadas estas consideraciones : ¿Cuáles medidas pueden mejorar el perfil -formación y experiencia- de quienes brindan servicios de AT/C en el campo.

Formación de los jóvenes

La formación de capital humano en la ME y AE reviste la mayor importancia, no solamente para quienes hoy están ocupados/as en el sector, sino también y muy especialmente para los jóvenes que se incorporan al mercado de trabajo. En el futuro inmediato, entre el 30% y el 50% de esos jóvenes, según su país, probablemente sólo encontrarán una ocupación en la ME y el AE. La formación de estos jóvenes dirigida a que su inserción en el sector signifique mayor competitividad para las unidades económicas en las que trabajen es motivo de diversas iniciativas en Centroamérica, todavía puntuales. Es deseable que la identificación de mecanismos para la satisfacción amplia de esta demanda sea un tema propicio a las contribuciones de ese Seminario.

La AT/C y las mujeres

Se ha dejado para el final, con el propósito de enfatizarlo, el comentario acerca del impacto de la AT/C en relación con las mujeres ocupadas en la ME y AE. Es una opinión generalizada que este tipo de servicios no se adecúa suficientemente a las necesidades y realidades de las mujeres que lo requieren. Antes se ha visto que la presencia femenina no se limita al comercio o los servicios, sino que tiene fuerte presencia, probablemente creciente, en las actividades manufactureras. Cuestiones tales como costos, horarios, cercanía de los centros de servicios, infraestructura adecuada a las madres con hijos pequeños, parecen de central importancia y merecen una atención específica.

4. Una vez planteadas las preguntas y hecho un análisis general sobre las justificaciones y antecedentes de esas, proponga un trabajo grupal para preparar una segunda fase del panel, elaborando **respuestas** a las preguntas planteadas en la fase anterior.

A continuación tiene la opción de tomar las siguientes NT como elemento de insumo de los participantes respecto a las preguntas planteadas, o como referencia para orientar el diálogo grupal que resulte del segundo panel o mesa redonda

NTI 1.2.4

Apuntes sobre la microempresa

2. Definición de Ernesto Para Escobar (planteada por los participantes en el foro electrónico del Curso de Formación de Formadores, Guatemala, marzo 1998)

"microempresa es la unidad de negocio que:

- *Tiene características de manufactura (no presenta diferenciación clara entre capital y trabajo, entendiéndose por ello que no hay diferencia entre el propietario inversionista de la unidad y la participación del mismo en la labor diaria de la unidad misma),*
- *No tiene especialización de la mano de obra en el proceso de fabricación del bien o de prestación del servicio.*
- *Su medio de producción es preponderantemente la herramienta y no la máquina (entendiéndose por esto que el medio de producción requiere en gran parte o totalmente de la participación humana para ser eficaz) y*
- *Hace uso de tecnología media o baja (no de tecnología de punta)".*

2. Comentario de Jorge Muguíña (hecho en el foro electrónico del Curso de Formación de Formadores, Guatemala, marzo 1998)

En términos del mercado laboral admito que la razón fundamental es de carácter económico, no obstante, cabe asumir también que la expulsión o no absorción del sector formal o moderno de la economía no se restringe solo a la mano de obra no calificada, sino incluso a profesionales universitarios.

Habría que precisar los índices de esta situación en cada país, porque de ser así el sector de la microempresa estaría incorporando determinadas características (vistas en sentido de fortalezas) que la pueden potenciar en diversos aspectos. Los factores culturales tienen que ser observados con mayor énfasis.

Se suele en el análisis de la problemática social y económica asumir esta temática de manera tangencial, eso me parece una limitación analítica, más en el caso de las ME porque su reproducción está muy asociada al ejercicio de prácticas culturales por parte de sujetos que provienen de diversos medios (en especial el rural) y que asimilan una serie de contrastes, traslapes, etc., determinando cierto grado de transculturalidad que incide en el desarrollo (en positivo y negativo) del sector.

Un último apunte tiene que ver con la tendencia yacente incluso en la conceptualización del tema 2 de constreñir el sector de la ME al ámbito de la manufactura. Pues de entre las muchas y muy directas repercusiones de la economía globalizada en el sector se infiere que la terciarización, tiene una seria presencia y tendencia a adscribir el crecimiento del sector a actividades de comercio y servicios. eso implica un enfoque más amplio que contemple las diferencias implícitas también. (¿es esta otra razón de la baja productividad del sector?)

3. Comentarios de Jorge Cabrera (hechos en el foro electrónico del Curso de Formación de Formadores, Guatemala, marzo 1998)

a. Normalmente la conducta está relacionada al individuo y de ahí infiero que la ME puede generar una actitud determinada en el empresario hacia el desarrollo. Presentando adecuadamente la problemática de la ME en su integralidad y relacionando esta problemática a la situación del país y a los procesos globales que se están desarrollando, se pueda generar un espíritu crítico, se pueda movilizar el empresariado, pueda tomar conciencia de las causas de sus problemas y por lo tanto actuar, buscando el camino más adecuado para ello, llegando, tal vez, a asumir que son sus organizaciones consolidadas las mejores vías para la solución o enfrentamiento de sus problemas.

b. La definición de ME es absolutamente necesaria para desarrollar cualquier actividad en su apoyo y por otro lado es básica para establecer nuestro universo de intervención. En este sentido la definición de la cual se parte es sólo operativa, descriptiva e insuficiente, un concepto más global, más relacionado con la economía y la estructura del empleo creo, sería más adecuada y por lo tanto más "científica" para iniciar un análisis con un grupo de expertos en ME. La definición de la OIT que relaciona el capital/trabajador, es para mí la más adecuada, ya que nos permite definir las causas de los efectos que la ME presenta en su parte operativa. Las características de manufactura, la no especialización de la mano de obra, su equipo, etc. son efectos son resultados de la baja inversión y ahí es donde el problema debe atacarse, (no estoy hablando de crédito).

La baja relación capital/trabajador produce en la ME los resultados que describimos en la definición que están usando. Profundizando en la definición de la OIT podemos llegar a diferenciar a la ME del Autoempleo, esto en función del número de trabajadores y a aquella de acumulación de la de subsistencia en función de su nivel de inversión y de su actividad económica.

Por otro, mi concepción actual es que un grupo importante de ME tienen una gran potencialidad para convertirse en elementos motores de desarrollo económico, funcionando de manera adecuada, rentable, moderna y racional y pueden convertirse mediante mecanismos de articulación en estructuras productivas de gran potencial de crecimiento y de concepción solidaria.

c. Creo que, a pesar de que el modelo actual deja de lado la planificación, la VISION ESTRATEGICA de lo que queremos es indispensable para elaborar propuestas, programas, proyectos, actividades y creo que los temas se encuadran en la percepción de una Visión Estratégica del país, de su estructura productiva, de su alcance social. En este sentido la MyPE tiene un rol específico a cumplir, tanto en su desarrollo o crecimiento intrínseco como con relación a sus articulaciones con los demás elementos de la sociedad sean económicos, políticos y sociales. Es así que un planteamiento de Visión Estratégica, debe, ante todo, definir el universo de intervención, ¿con quién vamos a trabajar? ¿quién es o son los empresarios? y ¿que tipo, niveles, universo de empresas vamos a trabajar?, para luego proponer el rol específico de la MyPE tanto definiendo su área de intervención, como su relación con los otros elementos productivos, tal como la mediana y grande empresa.

En base a esta concepción podremos definir, comentar, proponer, reformular, por comparación con nuestra concepción de Visión Estratégica, las bondades o no de las políticas actuales de los gobiernos; las formas de articulación de la estructura productiva del país; la intervención o no en las empresas de subsistencia; y el nivel y "volumen" de intervención en apoyo a la MyPE

d. La Visión Estratégica nos definirá u optaremos por aquellas con las cuales debemos trabajar, apoyarlas y hacerlas más competitivas. No estamos hablando de empresas inviables económicamente, ese es otro problema y estas sólo tenderán a desaparecer, incorporándose seguramente a aquellas que pueden acumular y crecer. En cuanto a la tecnología, utilizar tecnología moderna con inversión importante sacaría tal vez a la ME de la definición de base y pasaría seguramente a conformar otra categoría de microempresa, "la microempresa moderna" como una concepción nueva -en nuestros países- de ME a la que tendríamos que apoyar con mas fuerza y es la que puede responder, individual o articulada a los retos de la globalización y competencia.

e. Mi comentario es sobre la imposición de nuevos retos teóricos planteados por la globalización, en el cual se dice que el impetuoso desarrollo tecnológico de los 80, la propuesta interpretativa del PREALC pierde vigencia, porque ahora establecimientos pequeños pueden tener niveles productivos muy altos. La premisa de que a mayor tamaño mayor productividad voló por los aires.

Esto es evidentemente una interpretación desviada de la propuesta PREALC y una concepción lineal de su contenido. Creo que el PREALC contribuyó de una manera importante a definir a la microempresa y las causas de su aparición, precisando las categorías de los trabajadores y las condiciones de operación de las empresas, clasificándolas según sus posibilidades de acumulación. A partir de estas precisiones el desarrollo de propuestas para la evolución de las empresas fue un problema de los empresarios, de los que apoyábamos al sector, de las organizaciones de financiamiento, etc. definiendo por categoría o tipo de empresa sus posibilidades de crecimiento y de acumulación y estableciendo, para cada tipo la mejor forma de apoyo a llevar a cabo. No es que con la globalización la definición del PREALC perdió vigencia, sino que no pretendió ir más allá, ir hacia una propuesta operativa.

En este sentido, es que algunos de nosotros planteamos propuestas concretas en función del desarrollo de cada tipo de empresas.

Aquellas con posibilidades de acumulación debían ser consolidadas y convertirse en microempresas modernas; con tecnología de punta, poco personal, alta productividad y posicionadas de manera consolidada en el mercado y con alta calidad productiva, estas empresas serían las primeras ha llegar a competir en la economía globalizada.

A estas empresa el apoyo sería orientado a su consolidación, apoyando su integración al sistema financiero formal, apoyando el mejoramiento de la calidad de su producción, para ellas se planteaba los centros de servicios productivos, su incorporación a un sistema de seguridad social, apoyo técnico en embalajes, información, mercados, etc. igualmente su articulación con la mediana y grande empresa. Su participación política, a través de sus organizaciones, debería servir para crear el marco institucional adecuado para su desarrollo y por lo tanto se fomentaba su organización.

Para las empresas con potencial de acumulación, salidas de la definición del PREALC y situadas en los parámetros entre 1000 y 2000 dólares de inversión por trabajador, la propuesta era otra: se trataba de estudiar sus posibilidades reales de crecimiento, proponiendo según los resultados, su reciclaje, su reconversión, la capacitación de sus trabajadores, créditos directos, apoyo a la organización empresarial, etc. El objetivo era tratar de consolidarlas y ponerlas en el camino de las empresas con capacidad de acumulación. La articulación de empresas por sector de actividad era una de las estrategias básicas de acción.

Las empresas de subsistencia, tendrían otro tratamiento, básicamente aquel basado en grupos solidarios, Bancos Comunales y otros tipos de organización. El microcrédito y la capacitación eran los elementos estratégicos más importantes para estas empresas.

Mi concepción es que los elementos de definición son la base el desarrollo operativo, para la creación de propuestas adecuadas y esto es lo que quisiera reivindicar de la propuesta del PREALC y no quisiera que se diga que ésta perdió vigencia y menos que se fue al agua, porque no es cierto.

f. Las "redes como expresión de un propuesta de proyecto social" , donde y cuando existen, siempre han servido para apuntalar los proyectos de desarrollo social urbano. Ahora bien, en el tema de la microempresa, además de complementar la visión que tenemos en cuanto a las formas de organización de la microempresa (gremios y asociaciones productivas), nos llevan a repensar la composición de los equipos de trabajo que integramos para atender la microempresa.

Pregunto: no resultaría provechoso reciclar algunos de estos sociólogos y antropólogos que los acontecimientos dejaron fuera de la jugada hace algunos años, para que enriquezcan el trabajo de los ingenieros industriales, administradores de empresa y economistas a los cuales confiamos el desarrollo de la microempresa.

La globalización parece haber cautivado toda nuestra atención y, en mi opinión, nos impide ver otra dinámica paralela: la tendencia a la desconcentración y a la descentralización de los Estados.

A la par del "espacio mundo", y dentro de éste, se está construyendo un "espacio de lo local", también con sus reglas de funcionamiento, sus actores, sus lógicas propias. Entonces pregunto: no convendría, además de reflexionar sobre las "perspectivas y desafíos de la microempresa en el marco de la globalización", analizar las perspectivas y los desafíos de la microempresa en el marco de la descentralización y del desarrollo local?

4. “La microempresa”. Marina Alessandri - Mario Cuomo

APROXIMACIONES AL CONCEPTO DE MICROEMPRESA

La experiencia muestra que gran parte de la población económicamente activa se encuentra en el llamado sector informal de la economía. Se trata de personas que en forma muy precaria (generalmente con mucho trabajo, escaso capital, sin respaldo crediticio y sin conocimientos gerenciales) llevan adelante una empresa. Se los define como microempresarios, concepto que debe ser usado sólo atendiendo a la necesidad de identificar en forma particular al gerenciador de estas pequeñas unidades productivas, y teniendo especial cuidado en destacar que el término en sí debería ser redefinido, ya que si bien es factible hablar de microempresas, no lo es tanto de microempresarios. Hablar de microempresarios puede ponernos en el borde de aparecer expresando un juicio de valor que seguramente el que normalmente el que utiliza el término no tiene intención de emitir. No obstante, como aún no ha sido definido -a nuestro conocer- un término mejor, lo hemos utilizado en el presente trabajo.

En cuanto al concepto de microempresa aún no se encuentra una definición clara que la diferencie en forma precisa del concepto de pequeña empresa. En general, las características propias de las pequeñas empresas son :

- Escasa dimensión ocupacional relativa
- Se las asocia con la actividad industrial o de servicios
- Pequeña dimensión económica : tanto en el escaso volumen del capital utilizado, como en el valor de la producción
- Vinculación sólo con el mercado interno

En las microempresas no sólo se cumplen estas características, sino que también se destacan por poseer una heterogeneidad productiva y una heterogeneidad ocupacional.

Utilizando una definición ya bastante difundida, en general podemos definir a la microempresa como una unidad productiva muy pequeña, en términos de capital, número de ocupados y ventas, de bajo nivel tecnológico y organizativo, administrados por los propios titulares, que trabajan en la explotación y para los cuales constituye su principal medio de vida. Poseen una muy escasa división del trabajo, emplean muy poco personal dependiente, recurriendo a menudo al aporte de miembros de la familia. Obtienen una baja rentabilidad, pero son capaces

de aproximarse a un autofinanciamiento operativo, lo que eventualmente permite cierta posibilidad de acumulación e ingresos regulares adecuados a la inversión.

El crecimiento del fenómeno de la microeconomía es causa del sistema de desarrollo vigente, tanto a nivel local como internacional. Se trata de un sistema que viene evidenciando su incapacidad para absorber los contingentes de nuevos integrantes de la fuerza de trabajo y, cuando lo hace suele ser a costa del nivel de sus ingresos. De aquí el auge del autoempleo, la exagerada difusión de actividades terciarias y las formas de producción basadas en pequeñas unidades de carácter familiar. Aparece en escena el fenómeno de la informalidad.

En general se identifica a los microemprendimientos económicos productivos de bienes y servicios con el fenómeno de la marginación, con el desempleo y con las estrategias de sobrevivencia de quienes son expulsados del “sistema formal”, pero también se reconoce la importancia que estas unidades de producción tienen sobre la conformación del Producto Bruto Nacional. En este sentido, si bien existen pocas mediciones científicas, algunos indicadores indirectos insinúan que una tercera parte de la PEA de la mayoría de los países latinoamericanos encuentra su lugar en el sector no estructurado de la economía.

El concepto de microempresa contiene una connotación cuantitativa: “micro”, es decir, pequeño. Esta connotación lleva fácilmente a una confusión: la de tratar de distinguir la microempresa de otros tipos de unidades económicas con los mismos indicadores con que se distinguen a la pequeña y la mediana empresa. Estas se diferencian entre sí por parámetros cuantitativos, especialmente su tamaño. Pero esto no es tan claro en el caso de la microempresa, tal es así que no en pocas ocasiones puede darse el caso donde la pequeña empresa es más chica que aquella.

Una aproximación a la definición del concepto es la que se refiere a las unidades muy pequeñas que generan ingresos, que son propiedad y administradas por los propios empresarios, que trabajan ellos mismos en sus unidades, las que constituyen su principal medio de vida; que no tienen empleados o emplean muy pocos, recurriendo principalmente a los miembros de la familia; que usan muy poco capital, y que pueden tener o no un carácter semi legal o informal, según la estructura jurídica del país de que se trate.

Por ello, una primera vía para aproximarse a la definición de microempresa es olvidarse del esquema cuantitativo referido al tamaño y buscar diferencias de tipo cualitativo.

Lo que distingue a la microempresa de la pequeña empresa no es ser “más pequeña”, el producir “menos”, sino el ser “diferente”, el “producir de otra manera”. El polo opuesto de la microempresa no es la mediana o la gran empresa, sino la empresa industrial propiamente dicha. La forma de producir, distintiva de la microempresa, se manifiesta en tres aspectos fundamentales: la naturaleza del trabajo, la organización del proceso productivo y el tipo de instrumento de producción.

- **Naturaleza del trabajo:** El trabajo y el capital no se separan plenamente en la microempresa. El microempresario participa directamente en el proceso de producción; es todavía en cierto sentido un obrero. En la pequeña empresa, por el contrario, el empresario es ajeno a las labores de producción.

La unión del trabajo y el capital se manifiesta además en la presencia del trabajo familiar no remunerado o sub-remunerado, que legítimamente puede interpretarse como un aporte de trabajo del propietario de la empresa. También el grado de formalidad es una característica distintiva de las microempresas con respecto a las pequeñas empresas. Estas últimas pagan impuestos abonando salarios mínimos y aportes sociales, mientras que las microempresas en general no lo hacen o lo hacen en forma parcial.

- **Organización del trabajo :** La microempresa es una unidad de producción con escasa división del trabajo, en el sentido de que la mayor parte de los trabajadores desempeñan más de una actividad del proceso de producción. En cambio, en la pequeña empresa los operarios tienden a especializarse cada uno en una actividad.
- **Instrumentos de trabajo.** En la microempresa puede haber máquinas, pero el empleo de herramientas manuales mantiene cierta predominancia. La pequeña empresa se diferencia de ella porque allí prácticamente todas las actividades se realizan con máquinas.

TIPOS DE MICROEMPRESAS

Más allá de algunas definiciones más específicas que exponemos mas adelante, distingamos por el momento las siguientes categorías :

- **Microempresas de supervivencia :** son las más pequeñas e inestables, y poseen poco o ningún capital operativo. Los excedentes que generan no permiten la acumulación de capital y muchas veces no cubren ni siquiera las necesidades básicas de sus integrantes. Sus actividades son marginales, y motivadas por el instinto de conservación. Pueden citarse en esta categoría, por ejemplo, los vendedores ambulantes.
- **Microempresas en expansión :** son aquellas que generan excedentes que cubren los gastos básicos y permiten mantener la producción y reparar los equipos existentes, aunque sin poder capitalizar su crecimiento.
- **Microempresas en transformación :** son aquellas que generan excedentes que les permiten acumular capital, En estas empresas comienza a diferenciarse la figura del patrón, que se separa de la de los trabajadores.

CLASIFICACION DE LAS MICROEMPRESAS

Preliminarmente puede intentarse una clasificación de los distintos tipos de microempresas teniendo en cuenta los siguientes factores :

<i>FACTORES</i>	<i>TIPO</i>	<i>TIPO</i>
POR SECTOR	PRIMARIO	SECUNDARIO-TERCIARIO
Por producto	Bienes	Servicios
Por antigüedad	Iniciales	En actividad
Por tipo de propiedad	Unipersonal o familiar	Cooperativa, otras formas asociativas legales
Por tipo de acumulación	Subsistencia	Acumulación simple Acumulación ampliada
Por grado de legalidad	Formal	Semi- Formal Informal

5. Proponga hacer un trabajo de diálogo en grupos, orientado a ubicar a la ME en el entorno de la economía nacional y la influencia en ésta de las tendencias mundiales, a partir de las siguientes preguntas.

¿Según su opinión cuáles son las tendencias mundiales actuales que facilitan o limitan a las microempresas ?

¿Según su opinión, cuáles son los factores clave de una microempresa para sobrevivir y desarrollarse según las condiciones del mundo actual ?

Anote en el pizarrón las conclusiones que exponen los relatores, establezca relaciones entre estas, haga una síntesis y adicione sus comentarios.

Respecto al primer tema - ***Tendencias mundiales*** - destaque y desarrolle los factores de :

- economía de mercado
- liberalización del comercio
- redimensionamiento del Estado
- privatización de empresas y servicios públicos
- establecimiento de bloques productivos y comerciales
- desarrollo de tecnologías.

Respecto al segundo tema - ***Factores clave*** - destaque y desarrolle el concepto de ***competitividad***.

Con el fin de reforzar este concepto, proponga un diálogo piramidal orientado a determinar el grado de impacto de las tendencias mundiales.

Entregue la HT 1.2.2 y analice su contenido con todo el grupo; describa los factores que incluye y que no fueron abordados en la etapa anterior, incluya los propuestos por los participantes que no están en el esquema e indique que se hará un trabajo de diálogo piramidal con el fin de determinar el grado de influencia de estos factores en la realidad de las microempresas.

Tome en cuenta que, según su entorno o contexto nacional o local, esos factores pueden facilitar o restringir el desempeño y los resultados de las microempresas. (oportunidades o amenazas). Pida opiniones y argumentos sobre el grado de impacto o relevancia que tienen esos factores respecto a la microempresa.

HT 1.2.2

TENDENCIAS GLOBALES Y REGIONALES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO Y RESULTADOS DE LAS MICROEMPRESAS

TENDENCIAS GLOBALES Y REGIONALES	BAJO IMPACTO	MEDIO IMPACTO	ALTO IMPACTO
Aumenta la población de ancianos			
Empieza a madurar la generación de la explosión demográfica			
Continuación de esfuerzos de construcción o fortalecimiento de la democracia en los países de la región			
Redefinición de los papeles del Estado, las ONG , la empresa privada y la sociedad civil en relación con la solución de problemas sociales, económicos y ambientales.			
Globalización de la economía de mercado.			
Brecha creciente entres estratos económicos.			
Crecimiento de la población sin tierra, sin país y sin mecanismos familiares o comunitarios de apoyo.			
Redimensionamiento de los aparatos estatales			
Privatización de empresas y servicios públicos			
Establecimiento de bloques económicos y comerciales			
Desarrollo de tecnología para la producción			
Urbanización de la región			
Feminización de la fuerza de trabajo y de la pobreza, y los cambios resultantes en la estructura familiar.			
Agudización de los problemas ambientales de la región.			
Ampliación de la base de la pirámide demográfica.			
Informalización de la economía			
Disminución significativa en el flujo de donaciones internacionales a la región.			
Importancia creciente de los medios de comunicación colectiva			
Proliferación de nuevas tecnologías de comunicación y su penetración en la economía y sociedad centroamericana.			
Sistema educativo insuficiente para la formación de recursos humanos para el siglo XXI			
Búsqueda de la paz en un ambiente nuevo después de la conclusión de la guerra fría.			
Mayor número de mujeres trabajan			
Unidades familiares menos numerosas			
Otro			
Otro			
Otro			

6. A continuación se trabajará con el primer caso de este módulo con la finalidad de introducir un cuadro imaginativo relacionado con la realidad de los participantes, así como para estimular un mayor involucramiento.

Como preparación, conviene repasar el método de **estudio de caso** en el módulo sobre Principios y Métodos Educativos.

Tome en cuenta los siguientes puntos de referencia :

- Este caso es introductorio, y tiene la finalidad de ubicar en el contexto real por medio de una situación concreta o *cuadro imaginativo*.
- El uso de la técnica de estudio de casos pretende obtener de los participantes un *análisis articulado* de una situación real, bajo diversos y a veces contradictorios puntos de vista, con el fin de lograr un objetivo de enseñanza establecido de antemano.
- La característica de un buen caso y de un buen manejo de este es que genera polémica e involucramiento sobre *soluciones alternativas* a una situación.
- Antes de la sesión de casos determine el *grado* en que suministrará información o análisis del contenido del caso, en adición a su responsabilidad en el manejo del proceso en el que se analiza el contenido.
- El grado de *involucramiento* del instructor depende del objetivo de enseñanza y de lo que considere que los participantes están en capacidad de aportar. Entre más se acerque el objetivo de enseñanza a la formación de juicio crítico de los participantes, menos debe ser el involucramiento del profesor.
- El desarrollo del *juicio crítico* es uno de los objetivos principales del proceso del Curso, este se puede entender como el desarrollo de la capacidad de encontrar relaciones de causa-efecto, de establecer prioridades, de percibir la viabilidad de acciones posibles, de formarse una visión coherente de una situación real en la cual la información es incompleta y a veces contradictoria, y de tomar decisiones congruentes con el análisis de la situación.
- Promueva la *incertidumbre*, pero no tanto que alargue el análisis.

- El nivel de involucramiento del instructor en el contenido de la sesión puede ser *variable*, para esto se pueden utilizar :

Preguntas guía para el estudio de caso

Apertura orientadora sobre el contenido o propósito de la discusión.

Preguntas orientadoras durante la discusión.

Intervenciones explicativas a lo largo de la sesión.

Análisis parcial del caso a cargo del instructor.

Miniconferencias intercaladas en las transiciones entre temas.

Síntesis final : el mensaje del caso.

- Es muy importante que las preguntas no sean tan *generales* que la responsabilidad de definir el caso recaiga en el instructor o que sean tan *específicas* que el caso se convierta en un cuestionario.
- Evite la tentación de *influir* en el contenido del análisis de los participantes pues esto puede restringir el proceso de deliberación.
- La conclusión del caso se puede hacer con *respuestas predefinidas o indefinidas*, los extremos son que el instructor debe hacer la conclusión para que no queden dudas, el centro es que el grupo llegue a una conclusión razonable, o que el caso no se cierre para que quede en la mente de los participantes como estímulo a examinar el caso más a fondo.
- Abra la sesión siguiendo los siguientes pasos :

Indique el propósito de la sesión.

Describa el contexto de la materia en el cual se incluye el caso.

De una pequeña conferencia acerca de los temas claves para el análisis del caso.

Haga una breve síntesis de algunos hechos principales del caso llegando hasta la identificación del problema, si fuera necesario

Indique cuáles serán las etapas del análisis de casos (lectura individual, discusión en grupos y sesión plenaria).

Indique el tiempo que se destinará a este ejercicio (10 minutos de lectura, 15 minutos de análisis grupal y 25 minutos de plenaria)

Entregue el CASO 1 : *El caso de Paula Popular* e indique que se analizará la forma de inserción de la microempresa en su entorno; el caso se analizará en dos etapas en la primera etapa se trabajará en pequeños grupos con el fin de resolver las preguntas básicas.

Indique el tiempo disponible :

5 minutos de lectura individual

20 minutos para análisis grupal y definición de conclusiones

20 minutos para la presentación en plenaria

Presente en transparencias, rotafolio o pizarrón las preguntas guía para el análisis del caso, tales como :

- **¿Cuáles son los problemas que enfrenta?**
- **¿Cuáles es el problema principal y los problemas secundarios ?**
- **¿Cuáles factores del entorno influyen en su situación ?**
- **¿Cuáles son las posibles consecuencias de esos problemas ?**
- **¿Cuáles alternativas de solución tiene Paula Popular ?**

Antes de empezar con el análisis del caso, propicie un diálogo abierto solicitando a los participantes que definan cuál es la mejor manera de plantear un problema.

Esto tiene como finalidad establecer una pauta para todo el Diplomado de forma que los problemas se planteen en términos de buscar su solución, no sólo señalar cuál es la dificultad, por ejemplo :

¿Cuál es la forma de confrontar y resolver X dificultad ?

Indique que el trabajo de grupos también implica competencia entre estos para determinar los mejores análisis y soluciones.

Una vez que cada grupo haya hecho el análisis, facilite la exposición de los grupos para definir los puntos propuestos, de forma que defiendan sus argumentos ante los otros grupos .

Resalte las similitudes y diferencias, principalmente en el siguiente orden.

ASUNTO	POSIBLES ENFOQUES
• Problemas que confronta	
• Categorización en problema principal y problemas secundarios	
• Factores del entorno que influyen en su situación	
• Posibles consecuencias	
• Alternativas de solución	

Solicite a lo participantes un nuevo trabajo en grupos pequeños en el que definan cuáles son los criterios para valorar y escoger una de las alternativas definidas, utilizando una matriz como la que se presenta a continuación.

Es recomendable manejar un máximo de cinco opciones y cinco criterios.

Ejemplo :

Criterios Alternativas	Aprovechamin to de puntos fuertes	Aprovechamient o de oportunidades	-Riesgos moderados	Otro	Otro
1.					
2.					
3.					

Pida a los representantes de los grupos que expongan sus conclusiones y que defiendan sus argumentos ante los otros grupos, en el siguiente orden :

- **¿Cuáles son los mejores criterios para escoger una de las alternativas ?**
- **¿Cuál de las alternativas cumple mejor con los criterios de escogencia ?**

CASO 1.2.1**El caso de Paula Popular**

El Sr. Paula Popular tiene 39 años y trabaja desde hace 15 años en una institución gubernamental en labores misceláneas de oficina. Hace pocos días recibió una nota de la Oficina de Personal en la que le comunican que ha sido despedida a partir del próximo mes por motivo de la *Reestructuración del Estado*, al igual que otros de sus compañeros de trabajo.

Los supuestos que Paula había manejado hasta ahora eran que laboraría esa institución hasta pensionarse y que luego se dedicaría a alguna otra labor para complementar sus ingresos, también que para entonces sus hijos ya serían profesionales.

En los últimos años Paula no se ocupó de capacitarse profesionalmente, excepto por un curso básico de hotelería, campo que le gusta y para el cual tiene habilidades suficientes como para iniciar una pequeña empresa de venta de comidas. Sin embargo considera que no tiene habilidades para la comercialización, además de que dicho negocio es una actividad muy competitiva en su país y considera que se necesita un capital significativo para iniciar un negocio que tenga buenas posibilidades de éxito.

Cuando Paula era muy joven ayudaba a su padre en una microempresa de comercio de abarrotes, pero no llegó a desarrollar una perspectiva completa sobre la administración de ese negocio.

Paula vive con sus dos hijos; con su salario de \$400.00 por mes cubre las necesidades básicas de su familia pero no ha sido suficiente para ahorrar; el menor de sus dos hijos cursa estudios de secundaria mientras que el mayor recién los terminó. A este, Paula le ha explicado su situación laboral y la necesidad de que trabaje para llevar ingresos a su hogar, a pesar de que tiene un gran interés en que ambos estudien en la universidad y lleguen a ser profesionales.

Por tal motivo su hijo mayor acaba de conseguir un trabajo poco especializado en una empresa comercializadora de computadoras, con un salario de aprendiz. Paula llegó hasta la secundaria y nunca ha laborado por su cuenta, pero a menudo ha pensado en instalar su propio negocio para complementar su salario, dado que las necesidades de la familia aumentan. Incluso pensó en establecer una pequeña industria de fabricación de chocolates en su casa, para lo cual ella tiene habilidades.

Paula se ha postulado para trabajos dependientes, sin embargo, pronto se dio cuenta de que hay preferencia por otros postulantes más jóvenes y capacitados, incluso que algunas empresas manejan el criterio de 35 años como límite de edad para la selección de sus empleados.

Paula tiene una hipoteca por su casa, de la cual debe \$7.000 y paga \$150 por mes.

Dada la inseguridad que le produce esta situación, Paula quiere destinar la totalidad de su liquidación a pagar la hipoteca con el fin de asegurar la propiedad de su casa.

Tres compañeros de trabajo, quienes están en las mismas condiciones de Paula, le han propuesto unir sus recursos para instalar un negocio de comercio de abarrotes en un barrio muy poblado, de éstos sólo uno tiene experiencia en la administración de negocios similares.

Los días han pasado y se acerca el momento de dejar su trabajo, por lo cual Paula necesita tomar decisiones pronto.

- **¿Cuáles son los problemas que enfrenta?**
- **¿Cuáles es el problema principal y los problemas secundarios ?**
- **¿Cuáles factores del entorno influyen en su situación ?**
- **¿Cuáles son las posibles consecuencias de esos problemas ?**
- **¿Cuáles alternativas de solución tiene Paula Popular ?**

7. Proponga un sociodrama en el cual Paula Popular se entrevista con “un grupo de asesores de microempresa” preguntando qué debe hacer para determinar si sus opciones son viables y factibles.

Con este ejercicio se pretende dar un cuadro imaginativo inicial sobre situaciones en que laboran o laborarán los participantes respecto a microempresas.

Tome en cuenta que el tema de *Diagnóstico y Soluciones* se desarrollará más adelante y que ahora sólo se hará un primer acercamiento a esta condición.

Esta misma situación será presentada en una sesión futura con más elementos y mayor profundidad.

Indique que se hará una representación en la que actúan Paula Popular, 3 asesores que trabajan en la misma institución y el resto del grupo, que hará un trabajo de observación, para lo cual se requiere de voluntarios que representen los roles, a los cuales se les darán instrucciones sobre su guión.

Preferiblemente fuera del lugar de trabajo, dé información a los actores por separado, indicándoles solo su rol, no un discurso predefinido, tienen 5 minutos para interiorizarlo y un máximo de 25 minutos para la ejecución.

GUIÓN 1.2.1**Rol de Paula Popular**

- **Visita a un grupo de asesores para solicitarles información y asesoría (sobre la base del caso anteriormente analizado).**
- **Les expone su situación.**
- **Les define sus opciones.**
- **Les pregunta cómo estar seguro de que tomará la mejor opción.**
- **Pida a los asesores que le den evidencias y datos reales de sus argumentos.**
- **Sea crítica, dude, cuestione lo que le dicen, ponga dificultades, tome en cuenta que está en juego su capital y el futuro suyo y de su familia.**
- **Recuerde que usted es quien toma las decisiones y asume las consecuencias y riesgos, que no puede simplemente hacer lo que le indiquen .**

Rol de los asesores

- **Definan previamente el alcance del trabajo que tiene su institución respecto a los microempresarios que solicitan apoyo.**
- **Sobre esa base, determinen cuán factibles son sus opciones**

Rol del grupo observador

- **¿Cuáles son los hechos y la secuencia de éstos en la representación que observaron ?**
- **¿Qué les pareció bien y qué no ?**
- **¿Cuál sería la forma óptima de orientar la asesoría ?**

Recuerde que, por el momento, no es realista establecer respuestas correctas o incorrectas, pues existen muchas variables en juego, las cuales no han sido tomadas en cuenta, y que el objetivo educativo de este tema es comenzar a visualizar y definir las formas de inserción de la microempresa en la economía.

Una vez que se realice el sociodrama, pida a los participantes que hagan libremente sus comentarios orientados a aportar elementos de situaciones similares en las que han participado, las acciones que tomaron y los resultados obtenidos como preparación para el siguiente tema.

8. Utilice el caso de Paula Popular como referencia para introducir el tema de las causas y condiciones en que se inician las microempresas.

Proponga un trabajo en pequeños grupos durante 15 minutos, tomando como referencia los ejemplos que los participantes han aportado, como *cuadro imaginativo*.

El lineamiento para este trabajo en grupos es definir:

- **¿Cómo se han iniciado algunas de las microempresas que ustedes conocen ?**
- **¿Qué ha sucedido con esas experiencias**
- **¿ Cuáles son las causas o motivos más frecuentes por las que se forman las microempresas ?**
- **¿ Cuáles son las condiciones más comunes en las que se forman las microempresas ?**

9. Proponga un trabajo de diálogo en pequeños grupos con el fin de ampliar las referencias sobre la caracterización del sector de ME sobre la base del conocimiento que tenga sobre diversas microempresas

Proponga la siguiente guía para el análisis, la cual se puede seccionar con el fin de que cada grupo presente temas diversos para el diálogo general.

GUIA DE RESUMEN SOBRE CARACTERIZACION DE LA MICROEMPRESA

1. Características de la ME
 - Situación socioeconómica
 - Capital - trabajo
 - Tamaño
 - Funciones
 - Tecnología
 - Lugar de trabajo
 - Situación legal
 - Financiamiento
2. Puntos fuertes y débiles
3. Inserción en la economía
 - Organización
 - Ventas
 - Registros
4. Heterogeneidad
 - Nivel de crecimiento
 - Situación legal
5. Perfil del microempresario
6. Retribución del microempresario
7. Necesidades de asesoría
8. Gestión del Microempresario
9. Rol del Microempresario
10. Dificultades del microempresario

NTP 1.2.5**La MICROEMPRESA**

1. Características

Entre las principales características de este sector se puede mencionar las siguientes :

a. Situación socioeconómica:

La mayoría de las personas ligadas a la actividad microempresarial pertenecen a niveles socioeconómicos bajos, siendo considerados como pobres. El ingreso aportado por la microempresa corresponde al principal o único ingreso familiar.

b. Estrecha relación entre capital y trabajo:

La persona que aporta el capital es la misma que trabaja. Esta situación se traduce en confundir la fuente de financiamiento de la empresa y de la familia.

c. Tamaño:

Son empresas con menos de seis trabajadores (la gran mayoría no sobrepasa los cinco trabajadores, incluyendo al propio empresario), con bajo capital en activos fijos y bajo nivel de venta.

d. Multiplicidad de funciones:

Todos los trabajadores realizan múltiples funciones. En particular, el empresario realiza funciones de gestión y administración, como también productivas. El proceso de toma de decisiones está muy centralizado.

e. Tecnología:

La tecnología utilizada por estas empresas corresponde en muchas ocasiones a maquinarias de bajo costo, desechadas por las pequeñas y medianas empresas. En otros casos son nuevas pero con tecnología tradicional (difundida masivamente).

f. Lugar de trabajo:

El lugar de trabajo corresponde, en un altísimo porcentaje, a la misma casa de habitación del microempresario.

g. Situación Legal:

Aproximadamente en 50% o 60% de los casos, estas empresas no tienen formalizadas sus actividades (no tienen iniciación de actividades, patentes municipales, permisos específicos, etc.) y, por tanto, no tributan.

h. Financiamiento:

No tienen un fácil acceso al mercado del financiamiento.

En la mayoría de los países latinoamericanos, el otorgamiento de crédito a estas empresas ha sido asumido por Organismos No Gubernamentales (ONG), que en muchos casos no tienen fines de lucro y no cobran intereses de mercado.

2. Puntos fuertes y puntos débiles

Entre las principales *fortalezas* que presenta el desarrollo de unidades económicas de pequeña escala, se pueden mencionar las siguientes:

- Flexibilidad en los procesos productivos, de tal forma que pueden cambiar la elaboración de productos constantemente, efectuando mínimas inversiones.
-
- Sencilla administración del negocio, basada fundamentalmente en el tamaño reducido de la empresa.
- Ingreso a mercados específicos no considerados (o no visualizados) por empresas de mayor tamaño.
- Rápida respuesta a cambios en el mercado (se puede fabricar, en el momento, lo que está de moda).
- Baja inversión por puestos de trabajo.

Entre las principales *debilidades* se puede mencionar:

- Baja capacidad de influir en los mercados. Los productos de moda son decididos por otros sectores.
-
- Escaso poder negociador con proveedores y compradores.
- Dificil acceso a información relevante para las decisiones de negocios.
- No existen agrupaciones que les permitan formar redes de negocios, ni canales de comunicación expeditos y masivos que estén dirigidos específicamente a estas unidades económicas.

- Dificil acceso al mercado del financiamiento en bancos e instituciones financieras.

3. *Inserción en la economía*

La “bancarización” del sector ME ha sido una constante preocupación de los gobiernos latinoamericanos con el objetivo de superar la pobreza de nuestros países. Esto se basa en la cantidad de empleo que estas pequeñas unidades productivas entregan a la fuerza laboral del país, la cual generalmente es la menos preparada.

Debemos clarificar que existen empresas que según las variables que hemos definido se ubican en el sector ME pero que están en la banca como personas independientes.

La existencia de barreras de entrada (alguna operacionales y otras culturales) ha dejado a todo el sector con un bajo acceso al sector bancario.

La caracterización de las ME la podemos definir según los siguientes parámetros:

- **Organización:**

Son empresas en que el dueño tiene el poder sobre las decisiones del futuro de la empresa, y desde esa perspectiva el éxito o fracaso dependen en gran medida como se desenvuelve el empresario.

- **Ventas:**

Las ventas mensuales van desde US\$100 hasta US\$5.000 para las microempresas y para la pequeña empresa desde US\$5.000 a US\$25.000. Esta es una división netamente práctica que tiene que ver con el monto de crédito al que se puede acceder y la metodología de análisis más conveniente.

- **Registros :**

Una de las características de la Microempresa es su escaso registro de las operaciones que realizan en el tiempo, esto por razones impositivas y porque el ser dueños no les permite tener un control objetivo sobre su actividad.

Este es un punto que incide en gran medida en el costo de análisis, ya que el promotor de crédito de la microempresa debe ser capaz de tener una visión de la empresa con elementos cualitativos más que cuantitativos.

4. *Hetoregeneidad del sector microempresarial.*

No es posible entender el sector microempresarial como un grupo homogéneo. Son muchas las diferencias que deben considerar al trabajar con estas empresas desde el punto de vista de financiamiento.

a. Nivel de crecimiento

Según el nivel de crecimiento que presentan las microempresas, se puede distinguir las de "acumulación" y las de "subsistencia".

En el primer caso se trata de microempresas que presentan cierta solidez y constancia en los niveles de ingresos, y que la utilidades percibidas les han permitido capitalizar y crecer. El contexto socioeconómico que las rodea (nivel de pobreza), es un factor importante en su desarrollo, pero no es clave para su existencia.

Las microempresas de subsistencia en cambio, presentan situaciones socioeconómicas muy difíciles, que hacen peligrar su existencia en el corto plazo. Los ingresos y utilidades no les permiten capitalizar y crecer, sino sólo subsistir.

Con respecto al financiamiento, las microempresas de acumulación necesitan niveles más altos de financiamiento, por períodos largos de tiempo y con el objetivo, en muchos casos, de invertir en activos fijos.

b. Situación legal

En el tema legal, tomando las cifras oficiales de los países, de estudios y experiencia de trabajo de las ONG, se estima que, mas de un 50% de las microempresas son informales.

El programa de un Banco (entidad financiera personal) no cambia esta situación, pero considera exigir que, después de un tiempo razonable de ser atendido financieramente, el cliente debe formalizar su actividad.

5. *Perfil del microempresario*

Por el pequeño tamaño de su empresa, el microempresario es quien lucha por ser o continuar dentro de un rubro de actividad que por sus limitaciones le dificulta ser competitivo.

Podemos decir que es quien administra, pero en relación a los factores de producción, el capital y el trabajo se identifican con su persona.

El conjunto de restricciones para que cada microempresa existe demanda una cantidad mínima de inversiones, mercado, recursos asignados a las compras, así como para la más importante, la capacidad empresarial como condición necesaria para que sea viable. Este conjunto de restricciones que conforma la masa crítica implica que debajo de la misma no se permite una vida sana como empresa. Los microempresarios se caracterizan por encontrar grandes dificultades en alcanzar y superar la masa crítica para su funcionamiento.

- En cuanto a la mano de obra, el microempresario recurre en primer lugar a sus propios familiares y tiene un promedio de dos asalariados externos.
- Es bastante común también, encontrarse con un grupo con un grupo de dos socios en el cual uno dispone de mayoría de capital y otro aporta su trabajo.
- Aún teniendo ayuda externa, el microempresario traspasa con creces la habitual jornada laboral de las ocho horas.
- También se suele encontrar una gran participación femenina. Muchas veces para un microempresario la labor de “su señora” -o de su familia- es fundamental para el funcionamiento cotidiano de la empresa, sobre todo en cuestiones de control de los costos o en el registro de datos sobre compras y ventas que tiene que llevar por exigencia legales, pero además existe una gran cantidad de iniciativas femeninas, sobre todo en el sector textil y de panadería.
- Como punto de partida, algunas microempresas nacen informales y se van legalizando a medida que se consolida la producción. En algunos países las leyes muestran una tendencia a la fiscalización, lo cual requiere de la inscripción en el sistema ; esto supone un aumento en los costos, tanto por los impuestos a aportar como por la necesidad e pago de honorarios para asesoría.
- A medida que la facturación aumenta, las cargas fiscales y sociales comienzan a ser un serio obstáculo para el crecimiento.
- Aunque normalmente el microempresario posee conocimientos técnicos, la tecnología aplicada al proceso productivo es muy rudimentaria, Eso puede responder a falta de conocimientos respecto a nuevas tecnologías o a la falta de recursos para hacer una nueva inversión.
- En cuanto a la capacitación, el microempresario conoce su oficio porque normalmente realizaba esa misma labor en otra empresa antes de comenzar su propia actividad. De todos modos, se da cuenta que necesita un reciclaje de conocimientos a los que no accede, bien por falta de tiempo o de ausencia de recursos a su alcance.
- Una de las debilidades de los responsables de las microempresas, es la capacidad para dirigir su empresa. Precisamente por estar tan inmersos en el proceso productivo, o por querer -o por no tener más remedio- que hacerse cargo de las compras y de las ventas a la par que llevar un mínimo control del papeleo financiero y fiscal, en general no llevan una dirección organizada de la empresa. Las urgencias ahogan un período análisis de las situaciones, lo que les lleva muchas veces a tomar decisiones equivocadas.

El microempresario, presenta las siguientes características adicionales :

- Falta de definición de roles
- Centralización de decisiones
- Carencia de estrategias a mediano plazo
- El jefe de la microempresa tiene gran importancia
- Hay mezcla empresa-familia
- Los objetivos del emprendimiento son las motivaciones del jefe de la empresa y de su familia.
- El desconocimiento del estado real del mercado se traduce frecuentemente en estrategias inspiradas en la experiencia de fracasos y éxitos anteriores (proceso de aprendizaje). El empleo de tales estrategias repercute en la estructura adoptada.
- Las microempresas son flexibles para reaccionar ante los cambios de volumen o características de volumen.
- El microempresario decide sobre una base intuitiva, dado que sólo debe rendir cuenta ante si mismo y el alto costo de oportunidad del tiempo necesario para un análisis provoca un análisis rápido.
- Tiene un riesgo constante de ser marginal.

6. *Retribución del microempresario*

El microempresario en general percibe muy pocos beneficios, lo que le imposibilita reinvertir para mantener el capital. Por otro lado, enfrenta una oferta casi inexistente de créditos basados en sus posibilidades con lo que difícilmente logre acompañar el crecimiento promedio de la rama de actividad, y con el tiempo ve desmejorada su posición relativa.

No obstante, muchas veces la rentabilidad conseguida puede llegar a superar la de cualquier otra pequeña o mediana empresa. No resulta extraño encontrar microempresarios que sacan el 40% de rentabilidad en su negocio debido a motivos como son : los bajos costos fijos a los que tienen que enfrentar, la poca competencia en el mercado, los altos márgenes de ganancia de determinadas industrias a las que han apuntado.

De todos modos, los microempresarios que consiguen los niveles más altos de rentabilidad son aquellos que, a pesar de tener mayores costos fijos que otros, han sabido cubrir con sus productos un determinado nicho desamparado en el mercado.

Aquellas microempresas ubicadas en sectores industriales demasiados competitivos, o bien no han podido subsistir más de un par de años, o se encuentran en situaciones tremendamente críticas. La mortalidad de este tipo de microempresas ha sido más numerosa durante los dos últimos años debido a la entrada masiva de importaciones más baratas que sus productos.

La situación actual de cada microempresa guarda bastante relación con su origen. El motivo por el cual nacieron resulta a menudo, factor determinante en cuanto a la rentabilidad y estabilidad a largo plazo.

En ocasiones se considera el factor desempleo agrícola o industrial como causa radical de la microempresa ; es decir que nace como fruto de un fracaso laboral y como medio de subsistencia irremediable. En este caso, el microempresario continúa con la actividad que realizaba previamente pero en su propia casa, con la ayuda de algún familiar o de un asalariado externo.

El problema con este tipo de microempresarios es que no suelen tener una idea clara de las ventajas competitivas de su negocio. No han nacido con el afán de ser competitivos, sino como vía alternativa de subsistencia. Si tienen suerte, siguen adelante ; de lo contrario, la competencia los debilita hasta perecer.

7. *Necesidades de asesoramiento*

Los microempresarios necesitan una guía, especialmente en cuanto al manejo de situaciones complejas o de aplicación de técnicas.

No es que siempre sean situaciones de tal complejidad, sino que carece de especial conocimiento para abordar un problema dado, o porque esa persona debe enfrentarlo sola.

Además, el uso de técnicas que están al alcance de las demás empresas no lo están para la microempresa.

Normalmente el consultor no es de ayuda, el microempresario tiende a pensar que :

- Consultar implica el reconocimiento del fracaso
- Las diferencias de educación entre el asesor y el asesorado no permiten el desarrollo de una buena relación.
- El microempresario no sabe a quién recurrir.
- Los beneficios de esa contratación no justifican la contratación

8. *La gestión del microempresario*

La forma con que cada microempresario aprovecha las ventajas o cómo supera las desventajas dependerá de cómo es la planificación que realiza, la dirección y el control sobre la misma, independientemente de su tamaño.

Para mantener una dirección adecuada de la microempresa se requiere identificar los objetivos y su rango crítico, ordenar las operaciones y mejorar la organización interna, como que el microempresario deberá desarrollar un balance del estado de las variables internas y examinar las tendencias del medio en el cual está operando.

El responsable de la dirección de la microempresa toma decisiones a diario. De alguna manera construye una imagen de la empresa, con respecto a la cual compara y evalúa su estado interno y las relaciones que su actividad mantiene con el medio externo.

En una microempresa las funciones del empresario se confunden, debiendo el dueño simultáneamente administrar, vender, realizar las tareas operativas y lograr una visión respecto a su microempresa.

Constantemente ocurre el proceso de cambios internos. Ello exige al microempresario como una capacidad de respuesta inmediata que le permita mantener un equilibrio permanente -y sin embargo cambiante- frente a un medio inestable.

El microempresario debe manejar la información sobre los movimientos de dinero y sobre los resultados obtenidos de su operación, dado que los mismos no lo conducirán a poder controlar la empresa y orientarla hacia la dirección deseada.

La microempresa poseen en general potencialidades que no muestran fácilmente.

No obstante sus limitaciones, el microempresario es aquella persona que visualiza las perspectivas de su actividad que es capaz de tomar decisiones aún con alto riesgo -en gran medida apoyado en su autoconfianza- y que refleja un espíritu práctico.

El microempresario debe ser capaz de actuar con métodos y de generar sistemas internos para lograr tomar decisiones con una adecuada utilización de los recursos.

A su vez debe ejercer las actividades de controlar y coordinar las acciones diarias con el menor riesgo. En la microempresa todas estas actividades deben ser desempeñadas por la misma persona.

El crecimiento del microempresario viene dado cuando éste no sólo desarrolla actividades cotidianas hasta de respuesta automática, sino cuando tome decisiones que generen nuevas y mayores oportunidades. Con lo que podemos reflejar que la microempresa debe estar gestionada y que esto es independiente de su tamaño.

Lo más difícil de determinar es qué microempresarios poseen las condiciones y requisitos de capacidad empresarial.

La voluntad de llevar adelante un proyecto es el factor que más a menudo se advierte como requisito básico, dado que han sido capaces de crear mecanismos de administración y de dirección que han demostrado tener capacidad para enfrentar momentos de incertidumbre.

10. Dificultades a las que se enfrentan los microempresarios

Entre los factores a considerar son : elevadas exigencias burocráticas, dificultades financieras, desigual competencia respecto a las empresas de mayor tamaño. A esto se le suma la insuficiente capacitación gerencial de los propietarios.

Todo lo anteriormente mencionado influye sobre la eficiencia operativa ; y lo que es más importante, provoca un desaprovechamiento de sus ventajas comparativas derivadas de su pequeño tamaño, lo cual le permite una rápida adaptación a los cambios.

5. Introduzca el tema del *ciclo económico de la empresa* con el fin de profundizar en la ubicación de las condiciones de la ME . Indique que se hará un trabajo de diálogo grupal en el que se definirá :

- *Los factores que intervienen en la actividad económica de la ME*
- *El flujo del proceso en el que intervienen esos factores*
- *Los posibles resultados del ciclo económico*

En las presentaciones y el diálogo general, asegúrese de que se presenten los siguientes factores como mínimo :

- Capital
- Trabajo
- Producto o servicio
- Ingreso por ventas

Como resultados del proceso, se deben definir las posibilidades de: pérdida, equilibrio y utilidad.

Defina que cuando las características de una microempresa arrojan resultados de pérdida, estamos ante una empresa de *subsistencia*. Cuando el resultado es el equilibrio, se dice que estamos ante el caso de una microempresa de *reproducción simple* y, por último, cuando los resultados son de utilidad, estamos ante una microempresa de *acumulación de capital*.

Pregunte cuáles opciones tiene la empresa cuando se presenta este último caso (cuando existe ahorro)

Derive que la microempresa puede decidir entre dos cursos de acción: *Reinversión o Consumo*.

Si hay reinversión, se vuelve a iniciar el ciclo y si se consume ese ahorro, la microempresa no crece y con el tiempo puede llegar a desaparecer.

Refuerce la presentación de los grupos utilizando la NTP- _____ expuesta en un rotafolio.

Proponga un trabajo de pirámide en el que se defina :

Tomando en cuenta el ciclo económico de la microempresa, de cuáles factores críticos depende para que se desarrolle.

En la presentación y diálogo general derive los siguientes factores :

Acceso oportuno y adecuado a factores de producción

- Capital tangible (activos fijos)
- Capital de tipo intangible
Capital relacional (familia, amigos, clientes, proveedores, etc.)
Capital tangible
Trabajo

(Dentro de la microempresa la mujer hace más uso del capital relacional y en segundo término de su capacidad empresarial.)

Inserción en el mercado

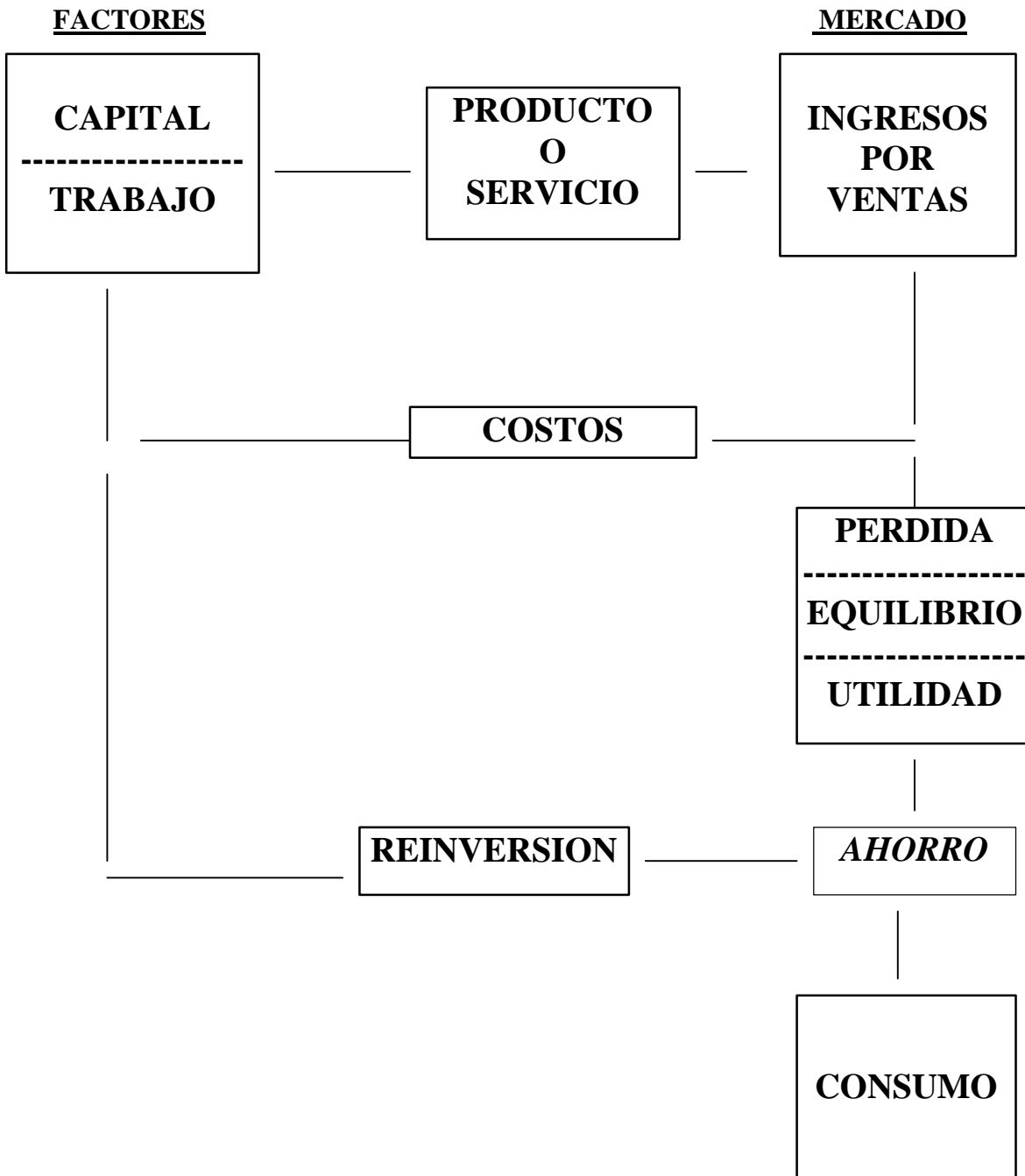
PRODUCTO	M E R C A D O	
O		
SERVICIO	ACTUAL	NUEVO
ACTUAL	SATURACION	PENETRACION
NUEVO	DIVERSIFICACION	INNOVACION

Refuerce la presentación de los participantes con el cuadrante anterior y pregunte sobre los factores que pueden incidir en el comportamiento de la microempresa dentro de cualquiera de estos cuadrantes.

Derive factores como: calidad, capacidad de producción, precio, tipo y tamaño del nicho, competencia, etc.

Indique que en esta situación podemos entender como *racionalidad* la intención y orientación que toma el microempresario hacia la *re inversión* sus utilidades en su negocio o el *consumo* de esas utilidades en otra dirección que no sea su negocio.

NTP -

CICLO ECONOMICO DE LA EMPRESA

6. Proponga hacer un trabajo de caracterización de las microempresas, el cual se puede hacer en clase sobre la base de microempresas conocidas por los participantes. Si las condiciones lo permiten es preferible proponerlo como trabajo individual o grupal extra-clase en contacto directo con microempresas.

Entregue y analice con los participantes la guía de caracterización

HT - GUIA DE CARACTERIZACION PRELIMINAR DE LA ME

1. Caracterización de la ME

- Nombre de la empresa
- Rama de actividad
- Antigüedad del negocio
- Tamaño en trabajadores y en activos (aproximado en US\$)
- Ubicación y tipo de local
- Trabajadores (asalariados y no asalariados ; familiares y no familiares)
- Formas de venta (detalle al por mayor)
- Dinámica de los últimos tiempos (crecimiento, estabilidad, decrecimiento)
- Tipo de público al que está dirigido su producto o servicio
- Ámbito de su mercado (barriada, zona, toda la ciudad, nacional)

2. Caracterización del empresario o empresaria

- Edad y sexo
- Nivel educativo
- Origen (urbano o rural ; de la capital o provincia)
- Historia laboral previa a la microempresa
- Rasgos destacables de su personalidad

3. Caracterización del entorno familiar

- Características de la zona de residencia (central, periférica, nivel económico promedio, disponibilidad de servicios).
- Tipo de construcción de la vivienda
- Integrantes del núcleo familiar, posición del empresario/a en la familia.
- Actividad de los integrantes del núcleo familiar
- Importancia de la microempresa en los ingresos familiares (fuente única, principal, complementaria).

7. Una vez presentadas las caracterizaciones de ME oriente la actividad hacia un acercamiento al paradigma sobre ME con el que operan las organizaciones de apoyo a la ME.

Proponga un trabajo de diálogo en grupos con la siguiente guía :

HT-
***Guía de análisis sobre la perspectiva
de las organizaciones de apoyo a la ME***

1. ¿Cuáles son los condicionamientos que tienen los servicios que ofrece a la ME ?
2. ¿Cuáles son las razones de esos condicionamientos?
3. ¿La revisión estadística que indica sobre la atención a la ME ?
4. ¿Cuáles son las “creencias” o supuestos que orientan la atención a la ME ?
5. ¿Cuáles ramas de actividad generan más empleo en la ME ?
6. ¿Hay alguna disparidad entre la tendencia de atención a la ME y las ramas de actividad que generan más empleo ?
7. ¿Cuál es el significado de los resultados anteriores con relación a :
 - los mercados
 - los paradigmas
 - los servicios que ofrecen las instituciones de apoyo a la ME

Los resultados de este trabajo grupal pueden ser similares a lo siguiente :

1. ¿Cuáles son los condicionamientos de los servicios que ofrece a la ME ?

- Acuerdos con agencias internacionales
- Asistencia técnica y capacitación orientada a la industria
- El crédito obedece a la demanda y no a la orientación
- Especialización de recursos humanos hacia la industria
- Formación de profesionales universitarios dirigida a la industria
- Se considera más seguro un cliente industrial
- Hay poca evaluación del impacto de las acciones institucionales
- Empirismo y poca información actualizada que fundamente los planes

2. ¿Cuáles son las razones de esos condicionamientos?

- Crédito, capacitación y asesoría recibidos con enfoques predeterminados
- Se valoriza el fomento de actividades urbanas y manufactureras
- Se establecen casos modelos que reafirman la orientación

3. ¿La revisión estadística que indica sobre la atención a la ME ?

- Las actividades comerciales de la ME en Centroamérica enfatizan el comercio.
- La ME hace un aporte significativo al PIB
- La ME genera fuentes de empleo significativamente
- Presenta una alta productividad, excepto en transporte y finanzas

4. ¿Cuáles son las tendencias que orientan la atención a la ME ?

- Se considera que la industria genera mayor dinamismo y rotación.
- Se cree que la industria genera más empleo.
- Se considera que ser empresario es tener un taller industrial.
- Hay un estereotipo negativo sobre el comercio.
- Se supone que apoyar la industria reduce el déficit de la balanza comercial
- Atendemos a la industria para que nuestras economías nacionales no sean de consumo.
- El sector industrial genera más valor agregado.
- El sector industrial es el más susceptible de recibir asistencia técnica, capacitación y asesoría gerencial.
- Las ME del sector industrial son más estables porque son beneficiarios de programas de asistencia técnica.
- Son más emprendedores
- Son más elegibles para atención e diversos programas

5. ¿Cuáles ramas de actividad generan más empleo en la ME ?

- El sector comercio genera el 30% en promedio en Centroamérica y Panamá
- El sector manufactura genera el 24% en promedio en CA y Panamá
- Se promueve la industria debido a las nuevas políticas de globalización del mercado.
- Unidad por unidad, la industria genera más empleo que los servicios, por sector el comercio genera más empleos.

6. ¿Por qué se dan las tendencias definidas?

- La creencia de que la industria genera más empleo y riqueza
- Los condicionamientos de la cooperación externa
- Es más fácil atender a la industria.
- La industria tiene garantías reales.
- Se buscan empresarios exitosos.
- Las indicaciones institucionales.
- Apoyar al empresario que le va bien
- Los condicionamientos de convenios financieros orientados a lo productivo, con tasas más altas para el sector comercio.
- Es más fácil y más barato establecer un comercio que una industria.
- La industria tiene más competencia
- La tecnificación de la producción tiende a eliminar al ser humano
- El comercio genera más utilidades
- Hay poco tiempo para la selección
- No hay suficientes criterios de evaluación
- Se piensa en casos típicos
- No se considera el entorno económico y mercado
- No se consideran dificultades ni sostenibilidad
- Hay tendencia a contar éxitos
- Se le da prioridad a la transformación

7. Significado de los resultados con relación a :

- Los mercados

Frente al mercado mundial que lleva a las ME a ser más competitivas, las ME manufactureras requieren un mayor apoyo para que encuentren nichos de mercado a fin de hacerlas más competitivas.

Desde el punto de vista de mercado existen mayores posibilidades de desarrollar ME del sector comercio, ya que requieren de menor inversión en activos fijos.

Mayor aporte a la economía

Mayores posibilidades de exportación.

Desde el punto de vista de mercado, existen mayores posibilidades de desarrollo

- Los paradigmas

La ayuda se orienta más a las condiciones de transformación porque de los factores que intervienen en la cadena productiva, se le dan más importancia a la producción.

- Los servicios que ofrecen las instituciones de apoyo a la ME

Los servicios institucionales de apoyo están orientados a enfrentar las medidas económicas internacionales o de globalización del mercado.

Como punto clave, refuerce el concepto de que las instituciones, y sus funcionarios tienen un paradigma sobre la realidad económico-social y sobre la ME, del cual derivan la orientación de sus programas de apoyo y sus acciones.

Que este paradigma, entre otros aspectos, se orienta a considerar que la ME es una empresa muy pequeña, que generalmente se orienta a la producción y que puede “graduarse” en el próximo nivel (pequeña o mediana empresa) si se le da el apoyo adecuado y el microempresario toma las medidas correctas.

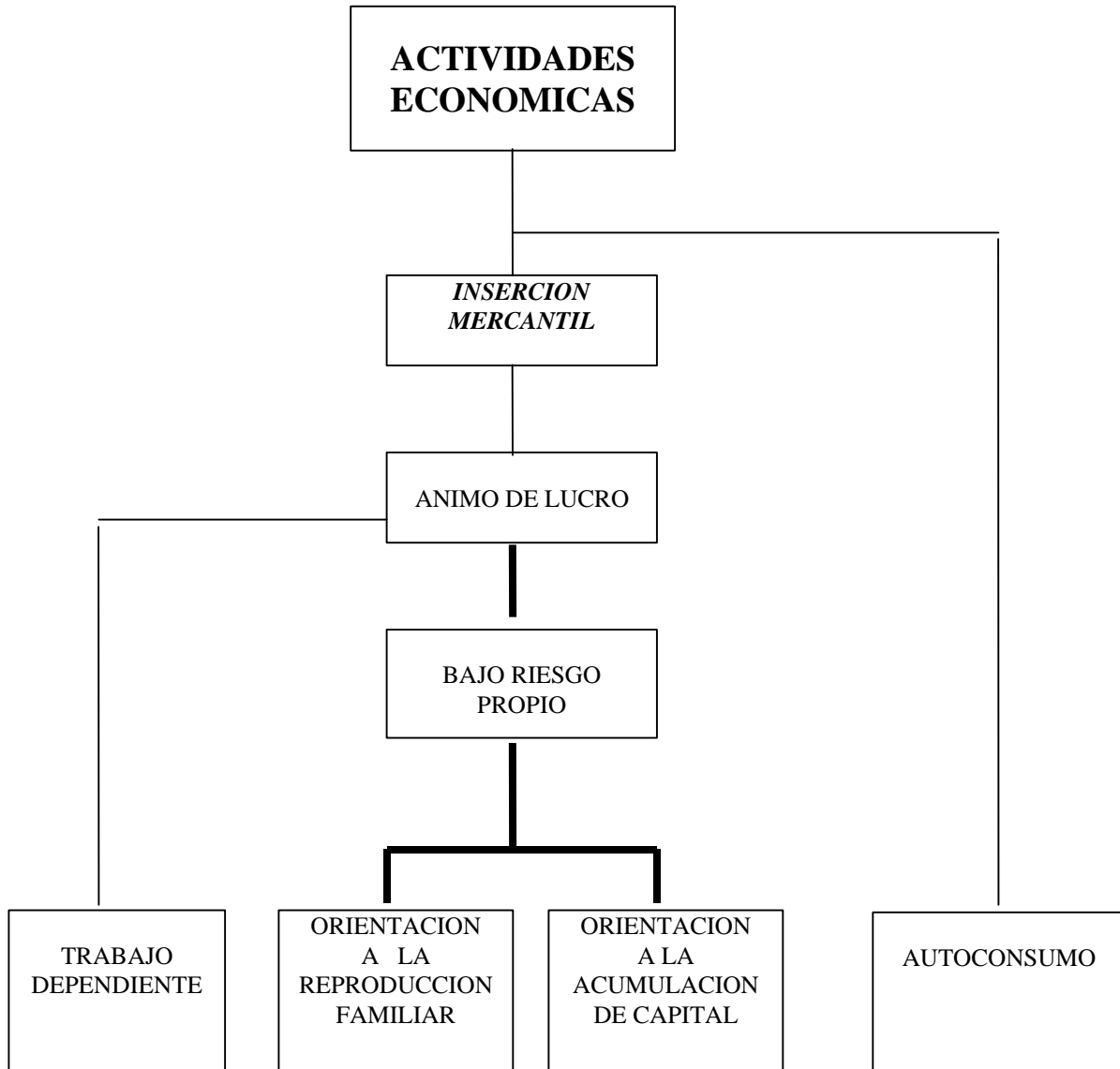
Destaque que más adelante, volveremos a este paradigma con el fin de compararlo con la perspectiva que desarrollen los participantes.

9. Introduzca el tema de la **“racionalidad económica”** de quien conduce la microempresa por medio de una mini conferencia sobre los siguientes conceptos:

- Las personas realizan o emprenden actividades económicas guiados por orientaciones, basadas en criterios, valores, interpretaciones, intenciones, motivaciones - a las que llamaremos **racionalidad económica** - que los lleva a tomar determinadas decisiones sobre aspectos referidos a la competencia, la búsqueda del lucro, la toma de riesgos propios, o el destino de los excedentes financieros (reversión o consumo).
- Atendiendo al esquema presentado en la siguiente página es posible establecer que en general las personas que realizan actividades económicas, puedan ser guiadas por cuatro tipos de racionalidades económicas:
 - Búsqueda de un trabajo en condiciones de dependencia.
 - Orientación hacia la satisfacción del consumo familiar o personal.
 - Orientación hacia la acumulación o inversión del capital.
 - Realización de actividades para el autoconsumo.

- Cada uno de estos tipos de *racionalidad* afecta, con independencia de otros aspectos como el mercado o los factores de producción, las posibilidades de desarrollo que puede alcanzar una actividad económica. Incidiendo de igual manera en la receptividad o el interés del empresario de la microempresa por recibir o utilizar determinados tipos de servicios como el crédito o la capacitación.
- Si bien es posible esperar que con relación a sus actividades económicas las personas cambien sus orientaciones en el tiempo o suelen ser guiadas por más de una racionalidad en forma simultánea, ello no implica que no podamos establecer con suficiente aproximación el tipo de racionalidad que suele prevalecer en sus decisiones sobre sus actividades económicas.
- El esquema ayuda a ubicar la racionalidad económica de las personas, cualquiera sea su actividad.
- El esquema es claro y fácil de utilizar
- Tiene su aplicación práctica, ayuda a ubicar el tipo de empresario y el servicio que vamos a ofrecer, específicamente interesan los sectores bajo riesgo propio.
- Facilita la clasificación de la racionalidad económica del ME en función del destino que este le da a las utilidades que genera el negocio.
- Permite diferenciar al E que quiere asumir riesgo de las personas que no asumen riesgo (empleados).
- Conviene no aplicarlo rígidamente, se pueden dar distintas combinaciones entre segmentos
- Puede darse movilidad y dinamismo.
- Existen lógicas (interpretaciones y motivaciones) propias y particulares.
- Es necesario aprender sobre la capacidad de adaptación al cambio.
- Permite definir diferentes estrategias de atención dependiendo de la racionalidad en que se encuentre el ME (servicios diferenciados).

“RACIONALIDAD ECONÓMICA”



10. Facilite un diálogo grupal tendiente a reforzar el concepto de racionalidad, para lo cual puede proponer las siguientes referencias :

- Hay entidades que tienen ánimo de lucro y otras que no lo tienen.
- La racionalidad económica de las personas tiene ánimo de lucro en cualquier entidad.
- La racionalidad económica está relacionada con la escala de necesidades.
- No hay microempresas sin ánimo de lucro.
- Existen organizaciones sociales (cooperativas, ONG, gremios) cuyos fines no son de lucro, son de tipo social, y requieren de un superávit para su sostenimiento. Estas no son de lucro, pero no tienen ánimos de pérdida.
- En el caso del surgimiento de las microempresas informales, su raíz se encuentra en los problemas del empleo, la economía, la burocracia municipal y estatal.
- Entre las microempresas del sector informal, al menos, tres de los grupos de racionalidad económica (trabajo dependiente, reproducción familiar y autoconsumo o intercambio) parecen acercarse más a las motivaciones de empleo y menos a los fines de lucro.
- Si la economía globalizada no tendiera a la flexibilización y al incremento de la reserva de la fuerza laboral, así como a la alta calificación de la mano de obra; si el Estado no estuviera cerrando las puertas a nuevos puestos laborales; si los microempresarios y las microempresarias encontrarán empleo suficiente en el sector formal en condiciones de seguridad, posiblemente serían parte de la planilla de las empresas privadas y públicas.
- La consciencia o inconsciencia por parte de cada individuo de si su fin es el lucro - es decir, si se plantea el lucro como motivación principal para emprender una actividad productiva- no es el criterio básico de su racionalidad.
- Una persona puede plantearse el lucro como motivo principal de su emprendimiento; pero si su inserción individual, como empresario o empresaria, está esencial y principalmente determinada de manera objetiva por el factor empleo y por la sobrevivencia económica, suya y de su familia, la racionalidad económica que lo anima no es de lucro.
- El ánimo de lucro puede asociarse más directamente a la búsqueda de reproducción del capital, simple o acumulada. Se tiene el propósito explícito de acumular capital, aunque individualmente se enfrenten diversas combinaciones de oportunidades y posibilidades económicas. Lo que se plantea aquí es la sobrevivencia y la reproducción del capital. Incluso, la lógica del poder es parte consustancial de este tipo de racionalidad económica.
- Es posible, a pesar de lo anterior, que existan racionalidades económicas que tengan ánimos de lucro y al mismo tiempo se mantengan en el nivel de la reproducción o en la dependencia? Los hay. Aunque tal vez no a nivel de las microempresas informales. Sí entre otros estratos: profesionales consultores o profesionales liberales.
- La información debe ser suficiente, consistencia y oportuna. La experiencia y la práctica permiten solventar los problemas en este nivel.

- Se debe separar la racionalidad del individuo de la situación del empresario y de la empresaria. Existen dos factores que influyen en la microempresario: la inserción en el mercado y la racionalidad. La línea de diferenciación entre ambos es muy tenue. Tendemos a observar a la microempresa como una unidad productiva y no atendemos otras dimensiones.
- Profundizar conceptos sobre racionalidad. La racionalidad es de carácter subjetivo. Tiene que ver con su cosmovisión y su mundo simbólico. La complejidad de las dimensiones de la subjetividad de las personas nos hace preguntarnos sobre el problema de la segregación de la información, el tipo de información a buscar, la profundidad, etc. Los facilitadores indican que se debe ajustar las variables sobre la racionalidad. Involucra conceptos de diversas ciencias sociales y económicas: cómo se relaciona la persona con el mundo (para conquistar o para soportar el mundo, es emprendedor o tiende a reaccionar simplemente); los valores que son importantes para las personas (cómo se juzga él y cómo mira a los demás); cómo mira la persona su empresa.
- Es un paso importante no solo saber cómo está el negocio, sino también conocer la racionalidad o las racionalidades de las personas.

11. Introduzca el tema de ***caracterización de la concurrencia de bienes y servicios en los mercados y las condiciones de inserción*** que alcanzan las microempresas en ellos.

Para esto, presente una mini conferencia sobre los siguientes temas, apoyada en los conceptos desarrollados por las participantes en las sesiones precedentes y los gráficos con las matrices de inserción :

- El significado más inmediato de desarrollo de la ME está asociado a la idea de capitalización y expansión –activos, patrimonio, umbral tecnológico, ventas y otros-; procesos estos que demandan un ritmo sostenido de acumulación – generación y reinversión de excedentes- y cuyas posibilidades quedan marcadas por las características de los mercados y por las condiciones de inserción que tengan en ellos las ME.
- Lo señalado sugiere inmediatamente que no todas las ME pueden capitalizar y expandir sus actividades, por lo menos de manera significativa, debido a las fuertes limitaciones que nacen de su débil inserción en los mercados. De tal manera las características de los mercados y las condiciones de inserción particulares que tengan las ME en ellos, establecen límites y plantean retos que afectan sus procesos de acumulación de capital.
- Con relación a los mercados y en el marco de los procesos de globalización, parece conveniente analizar las nociones de desarrollo y competitividad de la ME diferenciando las condiciones que emanan, de aquellos donde predomina la concurrencia de bienes y servicios ***transables*** de otros donde tal concurrencia es poco importante o no existe.
- Es posible esperar que la mayor parte de ME operen en el segundo tipo de mercados y que en ellos su competencia principal sean empresas similares, por lo que sus condiciones relativas de inserción pueden tomar como referencia la situación de otras ME; en tanto que para las ME que intervienen en mercados de ***transables*** la competencia y por lo tanto la referencia a su situación proviene de empresas, nacionales o extranjeras, que pertenecen a estratos de mayor acumulación, por lo que es de esperar que en este último tipo de mercado las condiciones relativas de inserción de la ME sean en general más ***desfavorables*** y los efectos de la globalización más críticos.
- Utilizando la tipología de mercado por concurrencia –de ***transables*** y ***no transables***- y el tipo de inserción que puede alcanzar la microempresa –***favorable*** o ***desfavorable*** - es posible construir la ***matriz***, que se muestra a continuación.

En ella identificamos cuatro posibles escenarios que presentan oportunidades y amenazas disimiles para el desarrollo de las microempresas, lo cual permite inferir significados diversos para conceptos como el desarrollo posible o la competitividad.

	MERCADO	
RACIONALIDAD	TRANSABLES	NO TRANSABLES
Reproducción familiar		III
Acumulación de capital	I	II

Matriz de inserción/concurrencia

	MERCADO	
INSERCIÓN	TRANSABLES	NO TRANSABLES
FAVORABLE		B
NO FAVORABLE	A	C

11. Proponga un trabajo de grupos para hacer un análisis de ME con relación a la matriz de inserción mercantil.

Preferiblemente, este trabajo se debe hacer extra clase por medio de entrevistas a ME ; si las condiciones del curso no lo permiten, de puede hacer sobre ME que conozcan los participantes.

La finalidad del trabajo es :

- Determinar la posible ubicación de los negocios de cada uno de los empresarios y empresarias entrevistados, dentro de los casilleros de la matriz de inserción mercantil.

Para hacerlo, los grupos deben obtener información que permita construir el perfil del negocio, y a partir del análisis respectivo arribar a una decisión. Para la recopilación de información pueden utilizar como referencia el siguiente conjunto de preguntas:

***HT -
Guía para la ubicación de ME en la matriz de inserción mercantil***

Ubicación en tipo de mercado por concurrencia: transables y no transables

1. Su negocio es principalmente de:

- Producción
- Comercio
- Servicios

2. Tipo de producto o servicio ofrece (breve descripción)

3. Sus principales clientes son:

- Empresas o negocios
- Personas

4. Su principal forma de venta es:

- Por unidad (al detalle, al por menor)
- Por mayor

5. La mayoría de sus clientes están:

- Dentro de su mismo barrio o comunidad
- En diferentes lugares de la ciudad
- En otras regiones dentro del país
- Fuera del país

6. La mayoría de empresas o negocios que constituyen su competencia son:

- Parecidas a la suya
- Más grandes que la suya
- Mas pequeñas que la suya

7. La mayoría de empresas o negocios que constituyen su competencia son:

- Nacionales
- Extranjeras

Tipo de inserción en el mercado: favorable o desfavorable

8. Durante el último año sus ventas:

- Se han mantenido prácticamente iguales
- Han disminuido
- Han aumentado

9. Durante el último año se ha visto obligado a bajar sus precios o a reducir sus márgenes de ganancias:

- Con frecuencia
- Pocas veces
- Nunca

10. En comparación con las empresas o negocios que son su principal competencia, considera usted que el capital de su negocio es:

- Parecido al de su competencia
- Menor que el de mi competencia
- Mayor que el de mi competencia

11. En comparación con las empresas o negocios que son su principal competencia la situación de su negocio es:

- Mejor
- Igual
- Más problemática

Indique que los resultados deben presentarse en papelógrafos e incluir :

1. La ubicación de la ME en la matriz de inserción mercantil.
2. Las dificultades encontradas durante en proceso de obtención y análisis de información, así como de ubicación en la matriz.
3. La posible utilidad de la matriz en relación a las intervenciones promocionales (dos ideas).

Una vez planteadas las conclusiones de cada grupo, facilite un diálogo general sobre la aplicación de la matriz y la utilidad que puede derivarse de ella para el trabajo de promoción.

15. Proponga un trabajo grupal sobre las mismas microempresas analizadas, con la finalidad de **obtener una percepción sobre la racionalidad económica predominante que guía a un empresario/a.**

Los grupos deben obtener información que permita construir un perfil del empresario/a y llegar a una definición sobre la posible predominancia de una orientación hacia la acumulación de capital o hacia la reproducción familiar.

La presentación incluirá :

- La percepción del equipo respecto de la racionalidad predominante de cada uno de los empresarios y empresarias entrevistados.
- Las dificultades encontradas durante en proceso de obtención y análisis de información, así como en la definición de la racionalidad predominante.
- La posible utilidad del concepto sobre la racionalidad económica en relación a las intervenciones promocionales (dos ideas).

Para el trabajo de grupos se utilizará la siguiente guía :

Guía para obtención de datos para el análisis de la racionalidad económica

Relación con el mundo

1. El estado actual de desarrollo de su negocio se debe principalmente a:

- El apoyo de otras personas
- El destino o la suerte
- El esfuerzo personal

2. Como cree que estará dentro de cinco años su negocio o empresa:

- Mucho mejor
- No se puede saber
- Igual

3. Si se saca un premio de \$5.000, invertiría la mayor parte en:

- La mejora de su casa
- El negocio
- Un viaje al extranjero
- Otras cosas

Valores

1.Cuál es la cualidad personal que considera más valiosa en relación a su negocio:

- Su capacidad de convencer a la gente
- Su capacidad de orden y disciplina
- Su voluntad para trabajar muy duro

2. Si tuviera que contratar un trabajador y debiera elegir entre un familiar que no conoce nada del negocio y una persona que no es su familiar pero tiene experiencia, a quien contrataría.

- Al familiar
- A la persona de experiencia

3. Sus hijos continuarán con su negocio luego de que usted se retire:

- Si, tendrán un negocio similar
- No, es mejor que se dediquen a otras actividades
- Depende de ellos.

13. Derive los siguiente puntos clave de las presentaciones sobre inserción y racionalidad :

- La Microempresa y del Sector Informal es comúnmente relacionado con:
 - Falta de oportunidades laborales en el mercado formal.
 - Baja calificación de la mano de obra.
 - Las Microempresas son fuentes de empleo.
 - El sector informal y la microempresa no ofrecen seguridad ni estabilidad a la mano de obra.
 - Existen razones adicionales que favorecen el crecimiento del Sector tales como: el deseo de las mujeres de estar cerca de la familia, las dificultades de las relaciones laborales en las empresas, oportunidades de negocios.
- La razón fundamental para el crecimiento del sector microempresarial es de carácter económico. Existe una fuerte relación con el mercado laboral, con la expulsión o no absorción por parte del Sector Formal de mano de obra no calificada.
- La baja calificación de la mano de obra, junto a la escasez de capital, el acceso a los servicios, las relaciones intergenéricas y los factores culturales determinan la baja productividad del sector microempresarial. Tal productividad, a su vez, determina la retribución de los factores (capital y mano de obra), nula por lo general, los reducidos ingresos familiares y la poca capacidad de ahorro.
- Se presentan tres dimensiones, entonces:
 - El económico.
 - Las condiciones del empresario o de la empresaria.
 - El entorno familiar.
- Las condiciones reales de las microempresas señalan que:
 - Tendemos a mostrar modelos exitosos, no modelos promedio.
 - Hay una tendencia a apoyar manufactura.
 - Hay una percepción idealista que no atiende a las dificultades, la sostenibilidad y los problemas del entorno.
 - Se le brindan servicio de apoyo a programas de capacitación, asesoría y financiamiento.
- Tendemos a no colocarnos en el lugar del otro. Debemos preguntarnos cuál es el sentido de éxito para cada microempresario/a, a partir de la clasificación de cuatro grandes grupos de racionalidades económicas:
 - Trabajo dependiente
 - Orientación a la reproducción familiar
 - Orientación a la acumulación de capital
 - Autoconsumo o intercambio.

- Existe un gran dinamismo. Un ME puede pasar de una racionalidad determinada a otra dependiendo de su propia situación y de las modificaciones que enfrente.
- Existen casos que pueden combinar características de uno u otro grupo de racionalidad.
- La racionalidad económica debe tomarse en cuenta para efecto del diseño de los servicios.
- Existen dos factores que influyen en la microempresario: la inserción en el mercado y la racionalidad. La línea de diferenciación entre ambos es muy tenue. Tendemos a observar a la microempresa como una unidad productiva y no atendemos otras dimensiones.
- La racionalidad es de carácter subjetivo. Tiene que ver con su cosmovisión y su mundo simbólico. La complejidad de las dimensiones de la subjetividad de las personas nos hace preguntar sobre el problema de la segregación de la información, el tipo de información a buscar, la profundidad, etc
- Es relevante ajustar las variables sobre la racionalidad, lo cual involucra conceptos de diversas ciencias sociales y económicas: cómo se relaciona la persona con el mundo (para conquistar o para sobrellevar una situación, es emprendedor o tiende a reaccionar simplemente); los valores que son importantes para las personas (cómo se juzga él y cómo mira a los demás); cómo mira la persona su empresa.
- Es importante, no solo saber cómo está el negocio, sino también conocer la racionalidad del ME.
- El género es una variable muy relevante en la racionalidad de la empresa, el cual, dada su importancia, se trata más ampliamente en otra sección. Generalmente el discurso del ME hombre es diferente a su relación con el género.
- La utilización de la matriz de inserción tiene la siguiente utilidad :
 - Definir la situación de nuestra cartera.
 - Determinar el mercado en el que están ubicados los clientes.
- Puede presentar dificultades derivadas de :
 - Falta de información derivada del diseño del instrumento.
 - Información sesgada que determinó la clasificación.
 - Manejo de conceptos.
- La matriz de racionalidad es útil para :
 - Adecuar servicios de manera diferenciada.
 - Determinar la visión del cliente.
 - Prever cambios en la racionalidad.
- Puede presentar dificultades derivadas de:
 - Falta de experiencia en el análisis de la información.

Interpretación del concepto de "racionalidad".

14. Proponga un trabajo de grupos para hacer un ejercicio de generalización de la situación de la ME utilizando la matriz de inserción mercantil.

El trabajo consiste en llenar los casilleros de la matriz de inserción mercantil de la ME, definiendo para cada uno de ellos las características y condiciones más frecuentes y sobresalientes de las ME que se considera ocupan los casilleros.

Es importante destacar que la matriz es un esquema de ordenamiento, y que por tanto no se puede pretender que las características y condiciones que se establezcan deban ser cumplidas por todas las unidades y de modo pleno; se trata de aquellas características y condiciones que podrían considerarse *tendenciales o más típicas*.

Los equipos deben presentar el trabajo en papelógrafos con la matriz llena con las características y condiciones tendenciales de cada casillero. Cada grupo dispone de un máximo de 10 minutos para explicar sus trabajos, así como indicar algunas diferencias de opinión al interior del grupo y otros aspectos relevantes del trabajo.

Como elementos a considerar para cada casillero se proponen los siguientes, procurando además enriquecerlos con otros que los grupos consideren relevantes:

- Distribución cuantitativa del sector en los casilleros de la matriz (proporción del total de unidades del sector que podría estar presente en cada casillero)
- Dentro de esa proporción general, distribución estimativa de las ME según ramas de actividad en cada casillero (manufactura, comercio y servicios), y según tipo (ME y AE)
- “*Racionalidades*” o lógicas económicas predominantes en los casilleros
- Dinámicas predominantes en los casilleros (acumulación, reproducción simple, subsistencia)
- Tipos de empresas con las cuales compiten principalmente las ME en cada casillero (grandes, medianas, pequeñas, ME)
- Tipo de público al que está dirigido el producto o servicio de las ME en cada casillero.
- Tipo de ámbito de mercado predominante de las ME en cada casillero (barriada, zona, toda la ciudad, nacional)

Es muy probable que las presentaciones de los grupos tengan similitud en los siguientes elementos :

CUADRANTE A: Mercado de transables con inserción favorable

- Prácticamente inexistente en este cuadrante
- Mercado transable con inserción desfavorable
- Principalmente de producción
- Compiten principalmente con medianas y grandes empresas
- Porción muy pequeña del sector

CUADRANTE B: Mercado no transable con inserción favorable

- Una buena parte del sector
- Principalmente de comercio y servicio
- Compiten con medianas, pequeñas y otras microempresas
- Mercado de ámbito nacional

CUADRANTE C: Mercado de transables con inserción desfavorable

- Conforman una porción pequeña del sector
- Principalmente de manufactura
- Compiten principalmente con grandes y medianas empresas
- Mercado de alta competitividad con mercados globalizados

CUADRANTE D: Mercado no transable con inserción desfavorable

- Mayormente de comercio y servicios
- Una buena parte del sector
- Compiten principalmente con microempresas
- Mercado de ámbito barrial o zonal

14. Proponga hacer un trabajo grupal adicional con el fin de formular preguntas derivadas de las conclusiones del trabajo anterior. Adicionalmente defina los grupos que responderán las preguntas. Es previsible que se presenten preguntas y respuestas como las siguientes :

- ¿Cuáles serían los criterios utilizados para determinar el momento oportuno para orientar al empresario de microempresa al desplazarse en la matriz sin que sea afectado negativamente?

Dejar de ser de reproducción

Distribución de planta

División del trabajo

Tecnificación

Procesos competitivos

Acompañamiento en el riesgo

Producto (segmentación)

- ¿Cómo se pueden orientar los programas de capacitación de nuestras ONGs para ser dirigidos a los empresarios de la microempresa que tienen una inserción de mercado no favorable/no transable para a una posición de inserción favorable/no transable, de forma tal que se transformen en nichos de mercados más apetecibles para los programas de crédito de las mismas ONGs?

Análisis del empresario

Capacitaciones puntuales

Identificación de productos

Atractivas

La capacitación probablemente no sea un servicio crítico demandado por el sector

Debe realizar un diagnóstico de necesidades específicas

Capacitación/resultados e incidir en el sujeto

- ¿Qué tipo de servicios (crédito capacitación y asistencia técnica) resultan más adecuados para cada cuadrante de la matriz de inserción de mercado)?

Cuadrante D: capacitación básica y crédito solidarios

Cuadrante C: asistencia técnica normal y crédito

Cuadrante A: asistencia técnica, información real sobre mercados

Cuadrante B: asistencia técnica especialidad y crédito

¿Qué elementos de análisis utilizaría para caracterizar las microempresas insertas en el mercado de transables(cuadrantes A y C)?

El segmento de mercado en que está inserta la microempresa.

La clase de producto

La competencia que tiene la microempresa

La racionalidad económica

La tecnología y el nicho de mercado

NTP-
EL SECTOR DE LA ME SEGÚN SU INSERCIÓN MERCANTIL

	<i>MERCADO DE TRANSABLES</i>	<i>MERCADO DE NO TRANSABLES</i>
<i>INSERCIÓN FAVORABLE</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticamente no existen microempresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Una buena parte del sector • Principalmente de comercio y servicios • Compiten con medianas, pequeñas y con otras microempresas • Mercados de ámbito nacional y local
<i>INSERCIÓN NO FAVORABLE</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Porción muy pequeña del sector • Principalmente de producción • Compiten principalmente con grandes y medianas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Una buena parte del sector • Mayoritariamente de comercio y servicios • Compiten principalmente con microempresas • Mercados de ámbito de barrio o zonal

15. Es muy probable que en la sesión inicial en la que se definió el concepto de microempresa, los participantes plantearon conceptos o paradigmas tales como que “la microempresa es una empresa muy pequeña, que opera en las mismas condiciones y reglas que la mediana y gran empresa, la ME, entonces es una empresa de transformación que puede exportar o insertarse favorablemente en el mercado de transables”.

Adicionalmente, en los ejercicios anteriores han evidenciado que hay diferencias significativas entre la realidad de la ME y los enfoques y acciones de las organizaciones de apoyo.

Retome el cartel en el cual los participantes plantearon la definición inicial y compárela con el concepto más actualizado de ME.

Derive lo siguiente sobre el análisis del paradigma de la microempresa :

- El paradigma más extendido sobre el desarrollo de la microempresa es el de una empresa de transformación que logra exportar o insertarse favorablemente en el mercado de transables.
- Las estadísticas y la evidencia empírica parecen mostrar que el paradigma mencionado es de muy difícil logro para la mayoría de las ME, siendo lógico esperar que los programas de atención orientados por él, se dirijan esencialmente hacia quienes conforman los estratos más capitalizados de la ME.
- La experiencia parece señalar, además, que los programas orientados por dicho paradigma suelen empezar a incorporar de manera natural en su cartera de clientes a la pequeña empresa industrial, situación que se explica si tenemos en cuenta que los servicios que ofrecen guardan relación con las necesidades de las pequeñas empresas.
- Teniendo en cuenta el significativo porcentaje de ME que no podrían ser incorporados al paradigma de desarrollo anteriormente mencionado, parece recomendable preguntarse y definir : ¿Cuál podría ser el significado de desarrollo posible para la mayoría de ME ? ¿Cuál o cuáles podrían ser los paradigmas que guardarían mayor correspondencia con su condición ?

16. Destaque que :

- Los paradigmas, al igual que cualquier punto de vista o creencia, son útiles pero siempre son provisionales.
- Las acciones de las instituciones y promotores que laboran en apoyo a la ME se fundamentan en el paradigma en que se fundamentan.
- Las acciones que se tomen tendrá consecuencias acordes con su planteamiento.

17. Proponga un trabajo de diálogo de grupos para analizar las causas y consecuencias de los paradigmas, específicamente de las instituciones y promotores que trabajan en apoyo a la ME, sobre la base de los siguientes temas :

- Necesidad de contar con paradigmas
- La importancia de una percepción adecuada
- Los factores críticos para el desarrollo de una percepción adecuada
- Expectativas y valores del observador
- Conocimientos técnicos pertinentes
- Capacidad de acción reflexiva
- Gestión adecuada de información
- Cursos de acción para mejorar la adecuación de las percepciones
- Desarrollo de recursos humanos
- Precaución al generalizar percepciones o definiciones
- La racionalidad económica de quien conduce la microempresa

Una vez que los grupos hagan las presentaciones, en el diálogo general derive los siguientes puntos :

Todo agente promotor tiene percepciones particulares sobre el desarrollo de las microempresas

Las personas e instituciones que participan en intervenciones dirigidas a promover a las microempresas tienen percepciones particulares, respecto de las motivaciones de quienes conducen las microempresas y sobre las posibilidades de desarrollo que tienen tales unidades en los mercados de bienes y servicios.

La importancia de una percepción adecuada

Las posibilidades de éxito de las intervenciones quedan determinadas en gran medida por el grado de pertinencia o adecuación que guarden las percepciones de los agentes promotores con respecto a las condiciones realmente existentes en los mercados y a la visión que sobre sí mismo y sobre su negocio tenga el empresario.

La anterior afirmación no niega que se pueda mejorar las condiciones posibles de inserción en los mercados o que se pueda influir en los empresarios para que modifiquen sus propias percepciones, lo que se quiere dejar en claro es que siempre se requiere partir de las condiciones realmente existentes.

Los factores críticos para el desarrollo de una percepción adecuada

Si bien en el desarrollo de una percepción adecuada sobre el cliente o destinatario de las intervenciones promocionales pueden influir muchos factores, por su importancia se señalan los siguientes:

Expectativas y valores del observador.

Todos los agentes promotores tienen expectativas y valores propios que influyen en su percepción sobre las posibilidades de desarrollo del sujeto de atención (la microempresa). Tales visiones, que suelen recibir el nombre de paradigmas, son el resultado de procesos complejos en los cuales destacan entre otros aspectos la cultura institucional, los valores de los líderes, la historia y la experiencia institucional.

Conocimientos técnicos pertinentes

El grado de desarrollo de determinadas destrezas o habilidades técnicas afecta en forma directa las posibilidades de adecuación o flexibilidad que los agentes promotores (personas e instituciones) puedan incorporar en sus percepciones sobre la microempresa.

Capacidad de acción reflexiva

La formación de percepciones adecuadas supone un proceso constante de acción práctica y aprendizaje, en tal medida el grado de desarrollo de la capacidad de acción reflexiva constituye un factor de particular importancia.

Gestión adecuada de información

La capacidad de obtener, procesar y utilizar información constituye una ventaja competitiva para el desarrollo de percepciones más adecuadas.

Cursos de acción para mejorar la adecuación de las percepciones

Desarrollo de recursos humanos

Se debe establecer sistemas que permitan que la mayor parte del personal de las instituciones promotoras mejore su capacidad de gestionar información, desarrolle sus conocimientos técnicos pertinentes y ejercite su acción reflexiva.

Fortalecer la capacidad para gestionar la incertidumbre

Aceptar, que existen aspectos sobre los cuales aún no conocemos lo suficiente o sobre la imposibilidad de inferir conclusiones sobre determinados efectos de nuestras intervenciones, supone reconocer que nuestras intervenciones incluyen siempre determinados niveles de incertidumbre o duda y que por lo tanto debemos desarrollar nuestra capacidad para realizar intervenciones promocionales que contando con la suficiente flexibilidad permitan el desarrollo de innovaciones o cambios.

Precaución al generalizar percepciones o definiciones

No se debe olvidar que el sector es muy heterogéneo en su composición por lo cual las percepciones que pueden resultar adecuadas con relación a determinado conjunto de microempresas, pueden no serlo con relación a otros conjuntos.

Desarrollar el interés por conocer el entorno del otro

Se asegura un mayor grado de adecuación en la percepción sobre el otro (la microempresa), en la medida en que se utilice información referida al entorno y los agentes con los cuales las microempresas se relacionan cotidianamente, y sobre los procesos mediante los cuales interactúan.

12. Para finalizar, de una miniconferencia de sobre los aspectos generales sobre los paradigmas que enfoque los siguientes puntos :

El paradigma es necesario

Sin paradigma no es posible la acción comprometida, sin paradigma no podríamos esperar el desarrollo de acciones innovadoras que se orienten fuertemente hacia el éxito.

El paradigma es una fuerza de impulso

En tanto la base misma de la acción promocional tiene que ver con el cambio y con la capacidad de imaginar un futuro diferente, los paradigmas son la plataforma en la cual se asienta la posibilidad de influir en la realidad.

Los paradigmas deben revisarse

Cuando los paradigmas se tornan en verdades absolutas que no incorporan o reconocen los cambios del entorno se convierten en factores que distorsionan las percepciones sobre la realidad y pueden conducir al fracaso.

Los paradigmas empiezan a cambiar primero en la periferia

Es lógico esperar que quienes perciben primero los cambios del entorno sean aquellos miembros de la organización que se encuentran en la primera línea, es decir, trabajando directamente con los empresarios.

Campos críticos para la construcción de percepciones sobre el desarrollo de la microempresa

Dos parecen ser los campos más importantes para analizar y establecer criterios referidos a la construcción de percepciones adecuadas sobre el desarrollo posible de las microempresas.

La racionalidad económica de quien conduce la microempresa

Debemos tener en cuenta que las personas realizan o emprenden actividades económicas guiados por ***orientaciones, motivaciones o intenciones*** (racionalidad económica) que los llevan a comportarse de determinadas maneras frente a decisiones sobre aspectos referidos a la competencia, la búsqueda del lucro, la asunción de riesgos propios, o el destino de los excedentes financieros (reversión o consumo).

Atendiendo al esquema presentado en la siguiente página es posible establecer que en general las personas que realizan actividades económicas, puedan ser guiadas por cuatro tipos de racionalidades económicas:

- Búsqueda de un trabajo en condiciones de dependencia.
- Orientación hacia la satisfacción del consumo familiar o personal.
- Orientación hacia la acumulación o inversión del capital.
- Realización de actividades para el autoconsumo.

Cada uno de tales tipos de racionalidades afecta, con independencia de otros aspectos como el mercado o los factores de producción, las posibilidades de desarrollo que puede alcanzar una actividad económica. Incidiendo de igual manera en la receptividad o el interés del empresario de la microempresa por recibir o utilizar determinados tipos de servicios como el crédito o la capacitación.

Si bien es posible esperar que con relación a sus actividades económicas las personas cambien sus orientaciones en el tiempo o suelen ser guiadas por más de una racionalidad en forma simultánea, ello no implica que no podamos establecer con suficiente aproximación el tipo de racionalidad que suele prevalecer en sus decisiones sobre sus actividades económicas.

La característica de concurrencia de bienes y servicios en los mercados y las condiciones de inserción que alcanzan las microempresas en ellos.

El significado más inmediato de desarrollo de la ME está asociado a la idea de capitalización y expansión –activos, patrimonio, umbral tecnológico, ventas y otros-; procesos estos que demandan un ritmo sostenido de acumulación –generación y reinversión de excedentes- y cuyas posibilidades quedan marcadas por las características de los mercados y por las condiciones de inserción que tengan en ellos las ME. Lo señalado sugiere inmediatamente que no todas las ME pueden capitalizar y expandir sus actividades, por lo menos de manera significativa, debido a las fuertes limitaciones que nacen de su débil inserción en los mercados. De tal manera las características de los mercados y las condiciones de inserción particulares que tengan las ME en ellos, establecen límites y plantean retos que afectan sus procesos de acumulación de capital.

Con relación a los mercados y en el marco de los procesos de globalización, parece conveniente analizar las nociones de desarrollo y competitividad de la ME diferenciando las condiciones que emanan, de aquellos donde predomina la concurrencia de bienes y servicios transables de otros donde tal concurrencia es poco importante o no existe. Es posible esperar que la mayor parte de ME operen en el segundo tipo de mercados y que en ellos su competencia principal sean empresas similares, por lo que sus condiciones relativas de inserción pueden tomar como referencia la situación de otras ME; en tanto que para las ME que intervienen en mercados de transables la competencia y por lo tanto la referencia a su situación proviene de empresas, nacionales o extranjeras, que pertenecen a estratos de mayor acumulación, por lo que es de esperar que en este último tipo de mercado las condiciones relativas de inserción de la ME sean en general más desfavorables y los efectos de la globalización más críticos.

Utilizando la tipología de mercado por concurrencia –de transables y no transables- y el tipo de inserción que puede alcanzar la microempresa –favorable o desfavorable es posible construir la matriz que se muestra en la siguiente página. En ella identificamos cuatro posibles escenarios que presentando oportunidades y amenazas disimiles para el desarrollo de las microempresas, permiten a la vez inferir significados diversos para conceptos como el desarrollo posible o la competitividad.

MATERIA 1		ORGANIZACION EMPRESARIAL	
TEMA 1.3	INSERCIÓN DE LA MICRO EMPRESA EN LA ECONOMÍA		
Objetivos educativos	<p>Al final de la actividad los participantes podrán definir la forma en que la ME se inserta en la economía de los países, las relaciones que establece y su grado de dependencia.</p> <p>También definirán las principales variables que definen la informalidad y su relacionamiento con la ME.</p>		
Contenido	Metodología	Materiales	Tiempo
1. Inserción de la microempresa en la economía	Análisis grupal	NTP -1.3.1	
2. Comparación de los sectores formal e informal	Diálogo grupal	NTI - 1.3.1	

Guía del Instructor

1. Proponga un ejercicio de análisis grupal de la NTP 1.3.1 con la siguiente guía :

- ¿Cuál es la capacidad del mercado formal para absorber la mano de obra creciente ?
- ¿Cuáles son las razones ?
- ¿Qué pasa con la mano de obra que no es captada por el mercado de trabajo moderno ?
- ¿Cuáles causas originan la afluencia de la microempresa urbana ?
- ¿Cuáles son las formas de inserción de la microempresa en la economía ?
- ¿Cómo se relaciona el sector de ME con la segmentación del mercado ?
- ¿Cómo se da la diferenciación de ingresos entre el sector de ME y el sector formal ?
- ¿Cómo se manifiesta el excedente estructural de fuerza de trabajo urbana ?
- ¿En cuáles casos la ME puede salvar las barreras de ingreso en el mercado ?

Oriente las presentaciones de los representantes de cada grupo, haciendo énfasis en los siguientes argumentos :

- Existen en el mercado pocas empresas con productos muy homogéneos, o sea aquellos en los que si hay algunas variedades, la elasticidad de la demanda por cada una de ellas es sumamente alta (las distintas variedades son sustitutos casi perfectos).
- Existen también barreras de ingreso al mercado que deben "salvar" las microempresas; así como los oligopolios establecen u fijación de precios, lo cual permite a las ME subsistir. Asimismo el capital inicial para insertarse a una economía es mucho menor en el caso de las ME.
- Las ME puede cubrir segmentos de mercado que las grandes no consideran rentable ó que sus productos son similares o iguales que compiten en formas variadas, como es el caso de las bodegas alejadas o que atienden más horas.

NT 1.3.1

UNA INTERPRETACION SOBRE EL EMPLEO URBANO ¹

A. EL EXCEDENTE ESTRUCTURAL DE FUERZA DE TRABAJO URBANO

1. Formas de inserción

El problema del empleo urbano, en su descripción más simplificada, se da porque el sector moderno de las ciudades no es capaz de generar empleos bien remunerados para todos los miembros de la fuerza laboral urbana.

En parte, esto ocurre porque el sector urbano moderno es relativamente pequeño. En el promedio de 14 países de América Latina hacia 1980 un 45 por ciento de la fuerza laboral estaba en ocupaciones urbanas modernas y semi-modernas (incluyendo al gobierno), en tanto un 20 por ciento estaba en actividades informales urbanas, un 12 por ciento en ocupaciones modernas rurales y el 23 por ciento restante en actividades rurales tradicionales.

Al mismo tiempo, la fuerza laboral urbana crecía a razón de 3.7 por ciento anual, como resultado al crecimiento propio de las familias urbanas se sumaba el aporte de la migración rural-urbana que se origina mayoritariamente en las áreas del sector agrícola tradicional en que labora casi un cuarto de la fuerza de trabajo total de estos 14 países.

Ahora bien, por simple aritmética, como hacia 1980 el empleo urbano moderno era del orden de 70 por ciento del total del empleo urbano, y la fuerza de trabajo crecía a razón de 3.7 por ciento, para que todos los nuevos entrantes pudieran ocuparse en el estrato moderno se habría requerido que éste generara empleos a razón de 5.3 por ciento al año.

Además, suponiendo que en períodos normales de crecimiento hay ganancias de productividad de, digamos, 2.5 por ciento al año, se requiere que el producto del sector moderno se expanda a razón de ocho por ciento cada año simplemente para mantener constante el número de trabajadores urbanos excluidos del sector moderno.

Por último, dado que el proceso migratorio es un fenómeno de muy largo plazo, se requiere que tal dinamismo del crecimiento se mantenga durante muchas décadas.

¹ Extraído de Jaime Mezzera: Subordinación y complementariedad: El Sector Informal Urbano en América Latina. Crítica & Comunicación OIT Oficina Regional para América Latina y el Caribe Mayo 1992.

En el caso latinoamericano no fue posible mantener constante el número de trabajadores urbanos excluidos del sector moderno, aun a pesar de que entre 1950 y 1980 la evolución económica y ocupacional de dicho sector fue excepcionalmente dinámica. Aun así todo lo que por entonces se logró -y es mucho- fue que la ponderación del estrato moderno en el empleo urbano se mantuviera constante alrededor de 70 por ciento.

En cambio, durante la "década perdida" de los 80 la situación se deterioró muy significativamente. Para un conjunto de siete países que cubren el 80 por ciento de la fuerza laboral de la región, la ponderación del empleo en el sector informal dentro del total urbano aumentó desde 25 hasta 31 por ciento, al tiempo que se producían fuertes caídas en los ingresos laborales de todos los sectores.

Aun en las épocas de rápido crecimiento económico, el proceso de acumulación del sector moderno ha sido fuertemente concentrador en el sentido de que las dotaciones de capital por trabajador -y, consecuentemente, el producto por hombre y el ingreso- del sector informal no han tendido a igualarse con las del moderno como suponían las teorías económicas convencionales. Ése proceso ya fue identificado en América Latina hace 30 años por Aníbal Pinto en sus trabajos pioneros (Pinto, 1965 y 1970) sobre las tendencias endógenas del sistema capitalista hacia una progresiva concentración de los frutos del progreso técnico que llevan a perpetuar un sistema productivo heterogéneo.

Estas tendencias conducen a la necesidad de pensar en un mercado laboral que no es homogéneo sino que resulta de yuxtaponer dos sectores, uno moderno y otro informal, diferenciados porque sólo el primero opera según la lógica de acumulación capitalista : establece y mantiene situaciones de dominio oligopólico sobre los mercados de bienes en que opera, genera rentas de tipo oligopólico que en buena medida reinvierte y, por tanto, presenta relaciones capital-trabajo sumamente altas.

Precisamente por la alta concentración de capital por trabajador que lo caracteriza dentro de economías en que, al nivel agregado, el capital es el factor escaso, el sector moderno excluye a una fracción muy importante de la oferta laboral urbana.

La consecuente necesidad de obtener algún ingreso que asegure la subsistencia hace que los así excluidos se ocupen como pueden en lo que llamamos el sector informal.

Es usual que esas ocupaciones involucren la generación de unidades productivas informales. Como consecuencia de la forma en que surgen, esas "empresas" informales tienen características exactamente opuestas a las del estrato moderno : su capacidad de acumulación es baja porque, por falta de medios, no logran establecer barreras oligopólicas y se ven forzadas a insertarse "en mercados competitivos o en la base de la pirámide de oferta dominada por el oligopolio concentrado. Así rara vez tienen capacidad de acumulación significativa y, en consecuencia, operan con relaciones de capital por ocupado que, en promedio, no superan la décima parte de las que se registran en las empresas modernas.

La segmentación del mercado de producción de bienes, que se discute con mayor detalle en el acápite siguiente, en el sentido que se percibe un grupo de unidades productivas cuyas relación de inversión por trabajador es inferior a unos 3 mil dólares, y otro en que ella es superior a 10 mil. El primer grupo es lo que llamamos sector informal urbano y al segundo nos referimos como sector moderno.

El "valle" entre ambas partes de esta distribución bimodal expresa la segmentación del mercado de producción de bienes, de la cual es reflejo la segmentación del mercado laboral. Igualmente, ese "valle" implica que son escasas las unidades productivas del sector a otro; en efecto, si ello fuera frecuente, incluso una medición "*cross-section*", como ésta, captaría un número importante de unidades informales en tránsito a la formalidad.

Por cierto, en sociedades más igualitarias -como puede ser la costarricense o las del Cono Sur de América Latina-, donde es menor la concentración de la propiedad de activos de producción, es probable que el fenómeno de segmentación sea menos marcado que lo que percibimos en la encuesta realizada en Lima Metropolitana.

2. Segmentación en el mercado productivo

En la discusión anterior jugó un rol importante el tema del oligopolio como forma principal de organización de las empresas que componen el grueso del sector moderno. La noción de oligopolio que estamos usando sigue de cerca la clasificación que hace Sylos-Labini (1962) al distinguir el oligopolio diferenciado del concentrado.

En el primer caso, hay un número grande de productores relativamente pequeños que parecen actuar en competencia perfecta pero que en la realidad tienen algún grado de poder monopólico porque venden un bien o servicio que es - o parece ser, a juicio de los demandantes - de algún modo "diferente" del que ofrecen los cuasi competidores. Los ejemplos típicos en el sector moderno vienen dados por las "guerras de marcas" desatadas a través de la publicidad que intenta asociar una marca con características de deseabilidad peculiar.

El sector informal presenta multitud de casos de oligopolio diferenciado: el ejemplo más obvio es el de los pequeños negocios de barrio que pueden alzar sus precios respecto de los cuasi competidores lejanos sin perder la clientela del barrio porque comprar cerca ahorra costos de transporte y porque los consumidores no tienen información perfecta sobre los precios de oferentes lejanos. Del mismo modo, Sansone (1977) y Tokman (1978) analizan el caso de comerciantes informales que logran vender más caro que los supermercados (contrariamente a lo que supone el "folklore" sobre el sector informal) porque diferencian su producto estando abiertos más horas, fraccionando los bienes, otorgando crédito, etc. Ahora bien, lo que ocurre respecto de cada uno de estos cuasi competidores afecta a todos los demás de ellos, formándose así "cadenas de oligopolistas" (Kaldor, 1935) que componen un mercado completo; y este mercado se compone de unidades formales -que pueden ser oligopolistas de otro tipo- e informales que compiten mediante formas variadas. Se volverá a este tema más adelante.

El tipo de oligopolio que es relevante a los efectos de este análisis -porque en él se generan las rentas que fundamentan la acumulación del sector formal- es el oligopolio concentrado; de nuevo siguiendo a Sylos-Labini(1962) diremos que éste se presenta en aquellas situaciones en que la producción de un bien bastante homogéneo está, en lo esencial, controlada por unas pocas empresas.

Entendemos por bien relativamente homogéneo aquel en que, aun si hay algunas variedades, la elasticidad cruzada de la demanda por cada una de ellas es sumamente alta -es decir que esas distintas variedades son sustitutos casi perfectos (Triffin, 1940).

Estas grandes empresas generan la mayor parte de la oferta y actúan como líderes de precios (Scherer, 1980). El control sobre la oferta se ejerce, por parte de las empresas líderes, mediante la tenencia de una proporción abrumadora de los activos aptos para producir el bien o servicio en cuestión; salvo casualidades, ello lleva, en general, a la institucionalización de márgenes importantes de capacidad ociosa.

Irónicamente, la historia económica sugiere que el origen de la sobrecapitalización se origina en la búsqueda de una mayor eficiencia por la vía de la innovación tecnológica (Scherer, 1980). En medida no despreciable, el mayor costo fijo por unidad producida que se asocia a la tenencia de capacidad ociosa ha sido financiado por las políticas oficiales de crédito subsidiado a las inversiones en capital fijo.

Al actuar como líderes de precios, las empresas formales encuentran muy útil la existencia de cuasi competidores informales cuyos costos son mucho más altos, en parte porque no acceden a las políticas oficiales de subsidio a las empresas modernas pero principalmente porque su pequeño tamaño inicial no les permite acceder a tecnologías modernas que suelen ahorrar todos los factores -aunque principalmente trabajo- por unidad producida(Mezzera, 1981)

En efecto, la existencia de esos productores informales con costos altos hace posible que las empresas formales "justifiquen" la fijación de precios que cubren esos costos altos y dejan un margen oligopólico importante a las empresas de costos bajos.

La teoría económica convencional muestra que si el precio fijado por los líderes deja algún margen de utilidad a los productores de alto costo, ello puede llevar a que entre al mercado un número mayor de éstos, aprovechando que las barreras al acceso a la producción informal son relativamente menores. A largo plazo esa expansión de la oferta conduciría a una erosión significativa del margen oligopólico. Por tanto, para los líderes la estrategia maximizadora de largo plazo consiste en fijar el precio de modo tal que sea apenas superior a los costos de producción de las empresas pequeñas -lo cual aun deja utilidades grandes para los líderes(Kaldor, 1935; Bain, 1956; Scherer, 1980).

Por el contrario, es usual que, por la vía de la negociación salarial, las empresas oligopólicas del sector moderno "compren" buenas relaciones industriales compartiendo sus rentas con trabajadores. Ello se vincula a los salarios de eficiencia (Piore, 1978) y al desarrollo de mercados laborales internos a las empresas (Doeringer y Piore, 1971). Evidencia empírica al respecto puede encontrarse en Piore (1978) y en Sherer (1980) para países desarrollados, así como en Pollack y Uthoff (1984) para Costa Rica.

3. Diferenciales de ingreso

Lo anterior involucra que los informales suelen obtener ingresos laborales bastantes menores que los que se observan en los estratos modernos.

Tal fenómeno se observa nítidamente cuando se comparan los ingresos de trabajadores informales con los que obtienen trabajadores del sector formal de similares características e inserción laboral. En cambio, si se comparan asalariados de bajos ingresos del sector moderno -por ejemplo, aquellos que ganan menos del mínimo o quienes se concentran en actividades especialmente mal remuneradas- con trabajadores informales por cuenta propia, se suele encontrar que éstos ganan más, y de ahí se pretende deducir una crítica al enfoque de la segmentación (véanse, por ejemplo, las citas al respecto que hace Bulaug, 1976). Al hacerlo, se olvida que los trabajadores por su cuenta a menudo declaran ventas brutas en lugar de ingresos netos y que en todos los casos tienen ingresos compuestos por remuneraciones al trabajo, al capital y al riesgo empresarial. Bien medido -es decir, controlando por variables como nivel educativo, sexo o categoría ocupacional- el diferencial de ingresos laborales entre el sector informal y el moderno suele ser del orden de 30 a 60 por ciento.

A su vez, esos bajos ingresos hacen relativamente poco atractivo el empleo informal y conducen a que la estructura de la fuerza laboral del sector muestre una alta ponderación de los grupos menos favorecidos: las mujeres, los jóvenes y los viejos, los de menor calificación y los migrantes. Ello lleva a que los diferenciales entre el ingreso medio de un sector y otro sean aún mayores.

Lo importante es que el origen de los bajos ingresos en el sector informal no es una fuerza laboral de "inherente baja productividad" como algunos han pretendido, son el escaso acceso que ellos tienen a factores productivos complementarios al trabajo, especialmente capital. Ello involucra una conclusión de principal importancia a los efectos de este trabajo: si las raíces del problema de bajos ingresos en el sector informal urbano están dadas por la historia de la acumulación al interior de las microempresas informales, entonces la investigación del mismo debe dirigirse a la unidad productiva, que es donde se da ese proceso, mas bien que al hogar, donde sólo es posible observar información sobre el trabajo.

B. El excedente coyuntural de fuerza de trabajo urbana

El desarrollo conceptual anterior describe una situación en que hay un exceso permanente de oferta laboral que no encuentra empleo bien remunerado en el sector moderno de la economía urbana y que debe optar entre el desempleo y una ocupación informal de bajo ingreso.

Después nos referiremos a las características de esta opción, pero en esta parte conviene revisar la situación en que aquel excedente estructural se agrega un contingente adicional de trabajadores desplazados del sector moderno.

En efecto, al hablar de un exceso permanente de oferta laboral se está suponiendo que la demanda por trabajo en el sector moderno es la máxima que permite el proceso de acumulación pasado; en otras palabras, el excedente estructural es aquel número de trabajadores que no encuentra cabida en el sector moderno cuando éste está funcionando en condiciones de utilización plena del capital instalado.

A ese excedente estructural se le suele agregar otro contingente, un excedente coyuntural, en aquellas épocas en que la demanda agregada es insuficiente para ocupar toda capacidad instalada, con lo cual el producto y el empleo efectivos en el sector moderno caen a valores inferiores a los del producto y el empleo potenciales.

En circunstancias "normales" - por ejemplo, en América Latina durante los años 60 y en muchos países durante buena parte de la década del 70- el excedente coyuntural existe, porque rara vez hay ocupación plena de los activos productivos, pero es una proporción pequeña del excedente bruto de fuerza laboral.

En cambio, en circunstancias como las que atravesó América Latina durante la década del 80, la recesión económica, que no es sino una versión extrema de la demanda efectiva deficiente, determina que no encuentren empleo en el sector moderno gran número de trabajadores que, en ausencia de aquélla, lo encontrarían sin mayores dificultades. Así se conforma un "excedente coyuntural" de fuerza de trabajo que es igual a la diferencia entre el empleo que el sector moderno generaría en una situación de uso pleno de su capacidad instalada y el empleo que efectivamente genera bajo condiciones de demanda efectiva deprimida. De este excedente coyuntural una proporción importante encuentra o inventa ocupaciones de tipo informal y conforma así una capa que puede llamarse "sector urbano coyuntural".

Hay dos razones por las cuales los ingresos de estos trabajadores informales coyunturales deben ser, *ceteris paribus*, menores de los que están trabajando de modo estable en el sector. La primera se relaciona con las características de urgencia con que los coyunturalmente informales deben encontrar ocupación al perder su empleo moderno, lo que tiende a forzarlos a aceptar opciones laborales que, dada una urgencia menor, no les serían aceptables. En segundo lugar, ocurre que en una situación de demanda efectiva deprimida los resquicios disponibles para la actividad informal serán especialmente estrechos.

Por estas dos razones es posible predecir que, *ceteris paribus*, el ingreso medio del sector informal urbano coyuntural debe ser inferior al del sector informal urbano estructural y, con mayor razón, al del sector moderno de donde vienen estos trabajadores.

C. Las formas en que se manifiesta el excedente estructural de fuerza de trabajo urbana

Hasta ahora se ha manejado el criterio de que todos aquellos oferentes de trabajo urbanos que no encuentran cabida en el sector moderno conforman un excedente de fuerza laboral en el sentido de que, en general, sólo en el sector moderno se trabaja por remuneraciones aceptables.

Conviene ahora discutir cómo se manifiesta ese excedente de fuerza de trabajo. En países ricos en que el excedente es pequeño, es posible que "alguien" disponga del ingreso suficiente para proveer el sustento de un activo que no trabaja, ayudándolo a mantenerse desocupado en tanto busca una ocupación. Como por hipótesis el excedente de oferta es pequeño, la probabilidad de encontrar trabajo es alta, por lo cual debe suponerse que el tiempo de búsqueda será corto.

En países desarrollados, ese "alguien" suele ser una organización formal dependiente del gobierno que bajo diversos nombres constituye un seguro contra el desempleo.

En países menos desarrollados, en cambio, los sistemas de subsistencia de los desocupados tienden a ser de tipo no estructurado y se centran alrededor de la familia, nuclear o ampliada.

De un modo u otro, los miembros ocupados de la sociedad financian la búsqueda de empleo de los cesantes.

Cuando, en cambio, el excedente estructural de oferta de trabajo es grande o cuando a él se agrega un volumen considerable de excedente coyuntural, ya no es posible que la sociedad financie la búsqueda de empleo de, digamos, un tercio o más de los miembros activos de la fuerza laboral urbana. Un número apreciable de los integrantes del excedente de trabajo debe entonces ocuparse de alguna manera para generar algún ingreso y, en su mayoría, lo hace en el sector informal urbano.

Resaltan de lo anterior tres características principales: el rol que juega la urgencia por obtener un ingreso, la noción que el excedente de oferta de trabajo es un concepto macro, y el hecho que desempleo e informalidad son las dos alternativas principales que están, en la práctica, abiertas a los trabajadores excluidos del sector moderno.

La primera característica se relaciona con la posición del trabajador en el hogar: este criterio permite predecir que rara vez estarán desocupados los jefes de hogar que, por razones tanto culturales como económicas, son los responsables principales del sustento de la familia.

En efecto, las tasas de desempleo abierto de los jefes de hogar generalmente son inferiores a cinco por ciento y suelen ser inferiores a la mitad de las que exhiben los no jefes de hogar.

La segunda característica se refiere a que no necesariamente todos los trabajadores del sector informal urbano son miembros del excedente de oferta de trabajo; en efecto, muchos jefes de unidad productiva informal lo son por elección. Así, la vinculación entre excedente e informalidad vale en un entorno macroeconómico y cuantitativo en el sentido que, aun si esos informales por elección entraran a trabajar al sector moderno, al hacerlo tomarían el lugar que actualmente ocupan otros trabajadores, y el número de los excluidos - el volumen de excedente - sería el mismo.

Por cierto, entre los informales por elección figuran prominentemente aquellos que por distintas vías llegan a ausencia de algún capital acumulado - aún si es pequeño - de tal modo que, en ausencia de mercados de capitales relativamente eficientes, su alternativa más rentable es combinarlo con su propio trabajo mediante la generación de una microempresa.

La tercera característica lleva a concluir que, en el momento en que no logra acceso a un empleo bien remunerado en el sector moderno, un trabajador excluido tiene dos opciones: permanecer desocupado buscando empleo en el sector que ambas actividades puedan realizarse en un mismo momento; en cambio, dado un lapso, es perfectamente concebible que ambas actividades se combinen en forma sucesiva.

En este proceso, lo que debe guiar la acción del trabajador es un criterio de lograr algún óptimo, llegando al máximo ingreso compatible con un conjunto de restricciones personales. En esta línea, un enfoque tipo Harris-Todaro(1970) extendido para incluir dos sectores urbanos como lo hacen Stewart y Weeks (1975), Fields (1975), Uthoff y Riveros(1983) y Llona y Mezzera (1984), parece ser el más adecuado.

El enfoque de Todaro (1969) y Harris-Todaro (1970) se basa en la noción de que cada trabajador opta por la actividad que promete entregarle un mayor ingreso esperado, donde esta expresión significa el ingreso que puede obtenerse en una actividad cualquiera multiplicado por la probabilidad de obtenerlo efectivamente. En su origen, el modelo de Harris y Todaro intentaba explicar la persistencia de las migraciones internas en presencia de desempleo urbano y lo hacía mostrando que, en presencia de alguna rotación del empleo urbano, el ingreso esperado urbano podía ser mayor que el rural aun si éste era seguro y había desempleo en las ciudades. Conceptualmente iguales son los dos sectores urbanos con que trabajan Fields, Stewart y Weeks y Uthoff y Riveros. En todos los casos se postula que hay una relación entre el nivel de salarios en el sector moderno y el volumen del desempleo.

Los enfoques anteriores se sometieron a prueba empírica para diversos países latinoamericanos (Llona, 1986 ; Grosskoff y Melgar, 1988 ; Márquez y Mezzera, 1988 ; Márquez, 1990 ; Mezzera, 1990, 1991), encontrándose que, en efecto, cuando en determinado período el ingreso esperado en un sector se hace más alto que en el otro, en período siguiente se observa una tendencia a cerrar esa brecha, por más que esa brecha rara vez se colma en un solo período.

Que la reacción no se completa ni menos aun instantánea es, naturalmente, consecuencia de la heterogeneidad interna de los mercados y de la oferta de trabajo, y de las imperfecciones de la información sobre el mercado laboral que afecten principalmente a los trabajadores.

2. Pregunte a los participantes en cuáles aspectos o variables se pueden comparar los sectores formal e informal de la economía.

Las variables más relevantes son :

- Capital
- Tecnología
- Organización empresarial
- Capitalización
- Capacitación del personal
- Capacitación operativa
- Identidad de la marca
- Costos de cambio
- Barreras de entrada
- Acceso a servicios
- Registros
- Ventas
- Otros

Una vez establecidas las variables, conduzca un diálogo grupal para determinar una caracterización del sector moderno y el sector informal en cada una de éstas.

Pida a los participantes que no sólo determinen un contraste en las variables sino una descripción detallada de éstas.

Tome como referencia la NTI 1.3.1 **Comparación de sectores de la economía**

NTI 1.3.1

COMPARACION DE SECTORES DE LA ECONOMIA

SECTOR VARIABLE	SECTOR MODERNO	SECTOR INFORMAL
Capital	Mayor concentración	Escaso
Tecnología	De punta o moderno que hace poseer una elevada productividad	Reducida o apropiada (acondicionada criollamente)
Organización empresarial	Por instancias y especialidades	Reducida porque se mueve con el propietario como eje.
Capitalización	Alta	Baja o nula
Capacitación de personal	Elevada y constante	La que tiene y pocas opciones de ampliarla.
Capacidad operativa	Alta para su división	Baja
Identidad de marca	Alta	Baja
Costo de cambio	Alto	Alto
Barrera de entrada	Media a alta	Baja
Acceso a servicios	Alto	Bajo
Registros	Mantiene registros de cada actividad.	Ausencia o escasos
Ventas	Altas y con varias alternativas	Bajas y con pocas alternativas

MATERIA 1		ORGANIZACION EMPRESARIAL		
TEMA 1.4	Microempresa según actividad económica			
Objetivos educativos	Definir y a caracterizar las diferentes formas microempresariales en función a su actividad económica, manufacturera, comercio, servicios y otros; así como las diferentes formas de organización; para el trabajo, la producción y la comercialización de las microempresas : fortalezas y debilidades.			
	Contenido	Metodología	Materiales	Tiempo
	1. Ramas de actividad	Lluvia de ideas	NTI - 1.4.1	
	2. Fortalezas y debilidades	Trabajo de grupos	HT - 1.4.1	

Guía del Instructor:

1. Indique a los participantes que se trabajará sobre las ramas de actividad y las ventajas y desventajas que tienen unas respecto a las otras.

Proponga hacer una lluvia de ideas con el fin de definir las actividades a las que se dedican las microempresas y establecer categorías de ramas de actividad.

Anote en el pizarrón todas las actividades sin clasificar hasta completar una lista no mayor de 30.

Solicite a los participantes que establezcan una forma de clasificar las microempresas según ramas de actividad.

La clasificación usual es :

- **Producción**
- **Comercio**
- **Servicios**

Una vez definida la clasificación por rama de actividad pida a los participantes que ubiquen las actividades planteadas anteriormente, por ejemplo :

NTU1.4.1

Producción	Comercio	Servicios
Panadería Joyería Artesanía Mueblería Imprenta Confección de ropa Marroquinería Dulcería Ebanistería Construcción Agricultura Ganadería Pesca	Abarrotes Vendedor ambulante Frutería Feria de agricultores Librería Almacén de Electrodomésticos Mueblería	Peluquería Reparaciones (zapatos, vehículos, joyería, ropa, llantas, casas). Jardín infantil Restaurante Hotel Lavandería Pintura de casas Electricidad Mensajería Jardinería

2. Proponga a los participantes hacer un trabajo en pequeños grupos durante 30 minutos con el fin de definir las ventajas y desventajas que tienen las microempresas según ramas de actividad.

Antes de iniciar el trabajo en grupos pida a los participantes que definan algunas de las variables sobre las que se establecerán las comparaciones, por ejemplo :

- Capital inicial
- Rotación del capital
- Ventas
- Especialización ocupacional
- Rentabilidad
- Acceso a financiamiento
- Otras

A continuación solicite que los relatores de cada grupo planteen las conclusiones, elabore una matriz en el pizarrón para anotar la exposición de cada grupo, por ejemplo

HT - 1.4.1

VENTAJAS Y DESVENTAJAS SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD

Variable \ Rama	PRODUCCION	COMERCIO	SERVICIOS
Capital inicial	Ventajas Desventajas	Ventajas Desventajas	Ventajas Desventajas
Rotación de capital			
Volumen de ventas			
Especialización ocupacional			
Rentabilidad			
Acceso a financiamiento			

Solicite a los grupos que presenten sus conclusiones y establezca similitudes y diferencias.

Cuando se presenten diferencias promueva un diálogo entre los que están en desacuerdo con el fin de ampliar los puntos de vista y definir de una manera más precisa la variable o la condición de esa variable en cada rama de actividad.

Oriente las presentaciones y el diálogo a que los participantes perciban que se pueden hacer diferenciaciones claras entre la factibilidad de negocios comparando ramas de actividad, pero que también que depende de las condiciones específicas de cada negocio y de su entorno.

MATERIA 1		ORGANIZACION EMPRESARIAL		
TEMA 1.5	Formas de producción, comercialización y organización de la ME			
Objetivos educativos	Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir las diferentes formas de organización para el trabajo, la producción y la comercialización de las microempresas : fortalezas y debilidades.			
Contenido	Metodología	Materiales	Tiempo	
1. Formas organizativas	Lluvia de ideas	NTI - 1.5.1		
2. Ventajas y desventajas	Trabajo de grupos	NTI - 1.5.1		

Guía del instructor

1. Proponga a los participantes establecer las diversas formas de organización para la gestión de las microempresas que ellos conocen.

Es probable que planteen que en las microempresas las decisiones a veces son tomadas por un grupo familiar, un grupo de amigos o socios informales o formales, o en una persona.

Dentro de los estilos organizacionales que expongan, oriente el diálogo hacia una tipología que incluya :

- Personal
- Familiar
- Grupal

Pregunte en cuáles tipos se concentra la mayoría de las microempresas.

Es probable que manifiesten que la mayoría de las microempresas son de gestión personal, seguidas por las familiares y en último caso las grupales.

Pregunte por qué creen que se dé esa distribución.

Enfatice que los indicadores que muestran las microempresas, representan signos de viabilidad, entre los que están la toma de decisiones.

En este caso, la concentración de la toma de decisiones en un microempresa de gestión personal puede indicar que esta forma presenta menos riesgos que los otros tipos.

Una vez definidas las formas de organización, pida a los participantes que definan las fortalezas y debilidades de cada una de las formas.

NTI 1.5.1

FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LAS MICRO EMPRESA

FORMAS DE GESTION	CARACTERISTICAS	VENTAJAS Y DESVENTAJAS
1. Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Un individuo la gesta y administra • Poca división del trabajo • Se asigna un sueldo de manera flexible • Otras. 	
2. Familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Varios miembros de la familia participan activamente. • Hay algún grado de división del trabajo. • No hay salarios definidos • Otras. 	
3. Grupal o Asociativa	<ul style="list-style-type: none"> • La administración es compartida • Hay mayor grado de división del trabajo • Hay más viabilidad para la comercialización • Otras. 	

materia

2

El mercado y el producto

Tema 2.1 Mercado y microempresa

Tema 2.2 Mercadotecnia

Tema 2.3 Oferta y selección de productos

Tema 2.4 Fijación de precios

MATERIA 2		EL MERCADO Y EL PRODUCTO		
TEMA 2.1	Mercado y microempresa			
Objetivos educativos	Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir los mercados de la microempresa : clientes, ubicación, características, capacidad adquisitiva, nivel y cultura de consumo.			
	Contenido	Metodología	Materiales	Tiempo
	1. Características del mercado	Estudio de caso	CASO - 2.1.1	
	2. Relación empresa-entorno	Diálogo grupal	NTP - 2.1.1	
	3. Análisis de la empresa en el mercado	Trabajo de grupos	NTP - 2.1.2	
	4. Recomendaciones sobre el mercado	Trabajo de grupos	CASO 2.1.2	
	5. Las cuatro P	Entrevista grupal	NTP - 213	
	6. Los mercados de la ME	Trabajo de grupos	NTP - 211	

Guía para el instructor

1. Proponga a los participantes analizar un caso que presenta la evolución del negocio de Paula Popular, con el fin de definir las características del mercado.

Indique al grupo que también tome como referencia el caso anterior.

Divida al grupo en subgrupos de un máximo de 7 miembros :

CASO 2.1.1

PAULA POPULAR ENFOCA EL MERCADO

El suceso que precipitó la decisión de Paula Popular de instalar su proyecto de pequeño restaurant fue que, por casualidad, encontró un pequeño local comercial que le pareció adecuado, ubicado en una avenida por donde transitan muchos jóvenes.

No lo pensó mucho y al día siguiente firmó un contrato por 6 meses, pagó un depósito de garantía y el primer mes de alquiler.

Durante los primeros días localizó a varios proveedores de mercadería para su microempresa y compró varios artículos, pensando en las preferencias de la gente que trabaja y circula por el sector.

En las instalaciones y adquisición del inventario invirtió casi el 80% del capital que provenía de su liquidación de la institución gubernamental donde trabajaba.

El negocio empezó con pocas ventas con los servicios desayuno, almuerzo y cena. Pensando en lo que la gente ha buscado en su negocio la semana siguiente agregó hamburguesas y repostería.

Las ventas aumentaron, pero aún están por debajo del nivel que había previsto, por lo cual decidió hacer un alto en el camino y consultar sobre las decisiones convenientes para mejorar su negocio ; para esto hizo una lista en la cual incluyó a tres excompañeros del curso de hotelería que había hecho, los cuales tenían negocios similares

- **¿Cuáles características tiene el mercado que captó ?**
- **¿Cuáles razones técnicas lo llevaron a esta decisión ?**
- **¿Cómo selecciona sus servicios o productos?**
- **¿Cómo es su oferta de servicios ?**
- **¿Cómo supone usted que será la trayectoria del negocio si se mantienen las condiciones actuales ?**
- **¿Qué recomendarían ustedes para mejorar el negocio ?**

2. Presente el tema de *la relación de la empresa con el entorno*, sobre la base de la NTP-2.1.1, estableciendo un diálogo abierto con los participantes a partir de preguntas sobre los siguientes puntos.

Anote las respuestas en el pizarrón, establezca comparaciones entre los planteamientos de los participantes y contribuya con sus criterios para complementar los temas tratados :

- ¿La finalidad de la empresa está dentro o fuera de ella ?
- ¿Qué es el mercado ?
- ¿Cuál es la importancia de establecer el ajuste adecuado entre el producto y el mercado ?

¿Cuál es la ventaja de dividir o segmentar el mercado

- ¿Con cuáles criterios se puede segmentar el mercado ?
- ¿Cómo se puede segmentar el mercado en el caso del negocio de Paula?
- ¿Cuáles variaciones puede presentar el mercado ?
- ¿Cuál es la relevancia de vigilar el entorno o contexto de la microempresa ?
- ¿Cuáles aspectos del entorno debería vigilar Paula?
- ¿Cómo se vigila el entorno según la proximidad ?
- ¿Cuáles son las fuentes de información de Paula para vigilar el entorno ?

Al final de la sesión entregue la NTP - 2.1.1 para estudio extra-clase.

NTP 2.1.2

LA VIGILANCIA DEL ENTORNO

Sobre la base de que la finalidad de la empresa no está dentro de sí misma llegamos a la conclusión de que el producto es un medio para satisfacer el mercado, por lo cual el producto debe ser concebido y elaborado con el fin de satisfacer al consumidor.

Esto implica que el ajuste entre el producto y el mercado es fundamental para el éxito de la empresa, pero ese ajuste, una vez logrado, no es permanente, es necesario vigilar el entorno de la empresa, por ejemplo las necesidades de los consumidores y sus posibilidades de compra, con el fin de mantener un ajuste continuo.

El mercado es un conjunto de consumidores potenciales y proveedores de satisfacción ; o como el encuentro de necesidades y producto, lo cual se puede dividir o segmentar de diversas maneras.

La segmentación consiste en dividir el mercado en grupos definidos de clientes que puedan requerir diferentes productos o servicios. Cada grupo de clientes, desde este punto de vista, se llama segmento de mercado.

De esta manera la empresa tiene como ventajas :

- Está en mejor posición para atender a cada grupo de clientes de acuerdo con sus necesidades, por lo cual no existen esfuerzos comerciales innecesarios por parte de los empresarios.
- Debido a ello, tendrán mejores resultados de ventas y mayores utilidades, como respuesta de la atención adecuada a cada grupo de clientes.

El mercado se segmenta utilizando varios criterios :

- **Segmentación geográfica:** Consiste en clasificar a los clientes de acuerdo con la situación que existe en la región geográfica en donde se encuentran. En esta segmentación, el empresario necesita pensar en como vender productos y servicios en lugares diferentes que tiene características diferentes.
- **Segmentación demográfica:** La segmentación demográfica es la división del mercado en grupos, con base en diferentes factores. Algunos de ellos son:
 - Edad :
 - Sexo :
 - Estado Civil:
 - Barrio ó Zona:
 - Ingreso :
 - Ocupación:

- **Segmentación por volumen de ventas :** Otra forma útil de segmentación del mercado es de acuerdo con el volumen de ventas que se hace a los clientes

Por ejemplo el mercado de los artículos y servicios que ofrece Paula Popular en su negocio pueden ser :

Sexo	Ingreso	Area de residencia	Edad
Masculino Femenino	Medio Bajo	Urbana Rural	15 a 65 años

En el ejemplo planteado, multiplicando el número de elementos de cada categoría, se generan varios subconjuntos de clientes con necesidades específicas, por ejemplo, el sector urbano se orienta a un determinado tipo productos, diferente al rural, para los consumidores de bajos ingresos el precio será muy importante, puede suceder que los gustos de los residentes en área urbana sean diferentes de los de área rural, igual que los clientes actuales o potenciales según división de edades y de profesiones u oficios.

Los subconjuntos de consumidores pueden aumentar significativamente si se consideran otros factores, como estilo de vida, ocupación , personalidad y autoconcepto.

Adicionalmente, el mercado varía con el tiempo, por ejemplo se dan cambios en :

- **Las necesidades de los consumidores**
- **La capacidad adquisitiva**
- **Nuevos productos afectan a los anteriores**
- **Formas diferentes de comercializar**
- **Cantidad de productos demandados**
- **Cantidad de productos en oferta**

Dichas condiciones de segmentación y variabilidad del mercado indican que una de las prioridades del gerente es la vigilancia del entorno, el cual presenta oportunidades y amenazas o restricciones ; corresponde aprovechar las primeras y convivir o soslayar las segundas.

También es muy relevante reconocer cuáles son las condiciones indispensables para tener éxito.

La empresa debe vigilar el entorno de manera continua, en los siguientes áreas :

- Física, por ejemplo si se trata de proyectos agropecuarios, de pesca o hidroeléctricos.
- Económica, por ejemplo el ingreso familiar, la inflación, el nivel de precios, estímulos o impuestos.
- Tecnológica, por ejemplo equipos, materias primas, diseños o procedimientos.
- Sociocultural, por ejemplo las costumbres, los gustos, las formas de gastar, trabajar o ahorrar.
- Jurídica, por ejemplo las restricciones o procedimientos para producir y vender.

Adicionalmente a la naturaleza de los factores del entorno, también se debe vigilar de manera genérica, según la proximidad, por ejemplo :

- El entorno de la empresa en aspectos relacionados con los consumidores, competencia y proveedores.
- El entorno sectorial como por ejemplo la materia prima de las empresas similares.
- El gran entorno como por ejemplo un tratado de libre comercio, lo cual generará la oportunidad de vender en otro país o el ingreso de productos más baratos que los que produce la empresa.

Finalmente, el conjunto de factores (factores del entorno y proximidad) se pueden analizar tomando en cuenta su carácter (oportunidad, amenaza o factor crítico del éxito) el impacto potencial y la probabilidad de que suceda.)

Para la vigilancia del entorno, las fuentes de información pueden ser :

- **Experiencia del dueño o los empleados**
- **Proveedores**
- **Clientes**
- **Publicaciones y noticias**
- **Competidores**
- **Reuniones gremiales**
- **Asesores**

3. Proponga hacer un ejercicio en grupos pequeños (máximo 7 personas) con el fin de definir la situación del negocio de Joyería de Paula Popular con relación al mercado.

Indique que tienen una hora para el trabajo de análisis y elaboración, y una hora para el trabajo de presentación y análisis de todos los grupos, utilizando la NT 2.1.2.

4. Proponga hacer un estudio de caso con el fin de conocer la evolución del negocio de Paula Popular y plantearle recomendaciones. Utilice el Caso 2.1.2

NTP - 2.1.2

UBICACIÓN DEL NEGOCIO DE PAULA POPULAR CON RELACION AL MERCADO

- ¿Cuáles necesidades satisfacen los productos y servicios que ofrece el negocio de Paula Popular?
- ¿Cuáles son las personas que motivan la compra ?
- ¿Quiénes son los compradores ?
- ¿Quiénes son los usuarios ?
- ¿Qué utilidad tiene segmentar el mercado ?
- ¿Con cuáles criterios se puede segmentar su mercado ?
- ¿En este caso, hacia cuáles segmentos se deben orientar sus productos ?
- ¿Cuáles decisiones se pueden tomar con esa segmentación ?
- ¿Cuáles elementos del entorno son relevantes para su negocio ?
 - Físico
 - Económico
 - Tecnológico
 - Sociocultural
 - Jurídico
- ¿Según el criterio de proximidad, cuáles factores del entorno son relevantes ?
 - De la empresa
 - Sectorial
 - Gran entorno
- ¿Cuáles instrumentos de vigilancia conviene utilizar ?
- ¿Cuáles preguntas conviene hacer para la vigilancia del entorno en los siguientes aspectos ?
 - Potencial del mercado
 - Clientes
 - Costos
 - Precios
 - Competidores
 - Negociación de ventas
 - Cambios estructurales (cambios en los competidores)
 - Proveedores, materia prima y subcontratistas
 - Nuevos productos, procesos y tecnología
 - Problemas del producto
 - Licencias y patentes
 - Acciones y políticas gubernamentales
 - Recursos disponibles
 - Innovación
 - Otras condiciones

CASO 2.1.2

PAULA POPULAR BUSCA CONOCER SU MERCADO

El negocio de restaurant ha venido aumentando lentamente sus ventas pero aún no le genera a Paula las utilidades previstas, por lo que ha tenido que recurrir a una parte de sus ahorros, provenientes de la liquidación de la institución pública donde laboraba, con el fin de cubrir las necesidades de su familia.

Su proyecto va en camino, sabe que no empezó sobre una base firme en cuanto al conocimiento del mercado, así como al análisis financiero, por lo cual sentía la urgencia de mejorar a corto plazo su negocio.

Su principales proveedores son distribuidores intermediarios, principalmente de carnes, granos y verduras ; dado que hay varios negocios similares y cercanos al de Paula, los proveedores no quieren darle crédito hasta que su negocio demuestre que es rentable y está bien manejado.

Durante estos meses, se había convencido de que sus habilidades técnicas eran suficientes para el trabajo que se requería en su negocio.

Una noche, con la participación de su esposa y sus hijos hizo una lista de los asuntos que les parecieron importantes para ofrecer su servicio, que se vendan más y que produzcan mayores utilidades, tomando en cuenta todas las recomendaciones que le han dado diversas personas y su propia experiencia.

Los principales aspectos de la lista son :

- ¿Qué toma en cuenta la gente para elegir un servicio de comidas?
- ¿Por qué un restaurante vende más que otro ?
- ¿Por qué un tipo de comida se vende más que otro ?
- ¿Donde viven los posibles clientes ?
- ¿Qué edad tienen ?
- ¿Qué ingresos tienen ?
- ¿Cómo podrían conocer su servicio?
- ¿Los servicios y productos que ofrece son “lujo” o artículo que se compran periódicamente?
- ¿Consumirán sus productos continuamente o por épocas ?
- ¿Que debe hacer para que compren más los productos y servicios?

¿Cuáles recomendaciones darían ustedes a Paula Popular respecto a sus preguntas ?

5. Introduzca el tema de las **4P** , comenzando por solicitar a los participantes que indiquen artículos que hayan comprado recientemente, y escoja 5 de los más complejos o que presenten más elementos para el análisis.

Solicíteles que indiquen las motivaciones para comprarlos.

Analice los factores asociados como empaque, información, promoción, lugar donde fue comprado, precio, servicios post-venta, etc.

Ordene cada uno de los elementos según las 4P, si faltaron elementos sobre alguno de estos factores, entonces pregunte sobre cada uno de estos a quienes los propusieron :

FACTOR	ELEMENTOS
Precio	Valor
Producto	Calidad Empaque Servicio post-venta
Plaza	Ubicación geográfica Características del lugar de ventas
Promoción	Información sobre el producto

Desarrolle el tema de las 4P estableciendo un diálogo abierto con los participantes, utilizando como referencia la NTP 2.1.3, con un trabajo de grupos con las siguientes preguntas :

- ¿La empresa espera la demanda, va al encuentro de la demanda o hace ambas cosas ?
- ¿Qué se entiende por precio ?
- ¿Quién hace la definición de precio, el empresario o el consumidor ?
- ¿Qué es cara, barato y justo ?
- ¿Qué se entiende por producto ?
- ¿Qué es calidad, servicios específicos, marca, línea e innovación ?
- ¿Cuál es el concepto de plaza ?
- ¿Con cuáles criterios se establece la plaza ?
- ¿Qué es promoción ?
- ¿Cómo se hace ?

Una vez terminado el diálogo, proponga un trabajo de grupos para preparar una serie de recomendaciones para la microempresa de Paula Popular con el fin de crear un mercado para sus productos.

Pida a los grupos que elaboren propuestas específicas para que la empresa identifique qué debe ofrecer y cómo aumentar la demanda.

Reúna al grupo y solicite a cada relator de grupo que exponga sus sugerencias.

Resuma los diversos puntos en el pizarrón y pida a los relatores de los otros grupos que establezcan similitudes y diferencias y que defiendan sus puntos de vista ante los miembros del grupo.

Si alguno de los grupos recomienda un estudio complejo de mercado, plantee la condición poco viable para que esto se concrete.

Lo fundamental es que la microempresa investigue qué desean los clientes potenciales en vez de ofrecerles lo que ha ofrecido hasta el momento, o lo que le gusta a Paula.

Sugerencias diferentes son aceptables siempre que sean coherentes entre sí.

Sobre la base de las recomendaciones elaboradas estructure un plan de la siguiente manera :

NTI 2.1.1**POSIBLES RECOMENDACIONES**

- Obtener información sobre el mercado. Clasifique y enumere los principales compradores potenciales, posiblemente de la siguiente manera :

Empleados de instituciones y comercio
Clientes de instituciones y comercio
Transeúntes

- Visitar la mayor cantidad posible de clientes potenciales con el objetivo de determinar los siguiente :

¿Qué compra el cliente ?
¿Cuáles problemas tiene ?
¿Qué precios paga ?
¿Qué cantidad compra ?
¿Cuáles condiciones de pago, servicio de entrega, información y otros necesita ?
¿Qué pedidos está dispuesto a hacer ?

- Elaborar un plan de mercado :

¿Cuáles productos se harán, cuáles servicios se ofrecerán ?
¿A qué precios se venderán ?
¿Cómo se promocionarán ?

- Elaborar un plan de producción, calcule los materiales y defina la escala de operaciones.
- Implementar el plan y mantener una continua retroalimentación de los resultados para introducir modificaciones rápidamente.

Pida a los participantes que definan :

- ¿Qué puede suceder si el asesor elabora estudios y planes ?
- ¿Qué puede suceder si el asesor se hace cargo de la comercialización ?

Lo que puede suceder es :

- Los dueños de las microempresas no desarrollan sus habilidades ni adquirirán conocimientos.
- Establecerán una relación de dependencia y no serán efectivos cuando el asesor no esté disponible.
- La estructura de costos no reflejará el trabajo de asesor, por lo cual posiblemente no podrá sufragar los costos de comercialización cuando el asesor no esté disponible .
- Los dueños no tendrán contacto personal con los clientes, lo cual es fundamental para el éxito continuado de la comercialización.

Estas consecuencias igual se pueden generalizar sobre la función del asesor respecto a todos los temas y acciones que se desarrollarán en los futuros módulos.

Esto implica que si, por alguna limitación inicial de los microempresarios, el asesor se hace cargo de alguna actividad, debe contribuir a desarrollar la capacidad y el contacto directo de los éstos con los clientes y hacerse cargo de las tareas de comercialización y ventas.

HT 2.1.1**RECOMENDACIONES SOBRE LA MEZCLA EN LA EMPRESA DE PAULA
POPULAR**

FACTOR	SITUACION	RECOMENDACIONES
Producto		
Precio		
Plaza		
Promoción		

NT 2.1.3

LAS CUATRO P

Por mercado es el encuentro de la oferta y la demanda respecto de una determinada mercancía o servicio.

Esta relación se expresa en un conjunto de conceptos que se denominan *las cuatro P*.

- **Precio**
- **Producto**
- **Plaza**
- **Promoción.**

La definición de mercado nos indica que los artículos o servicios producidos por la empresa deben acudir al encuentro de la demanda en el correspondiente mercado.

Esto destaca el papel dinámico del empresario, ya que en vez de que la empresa espere pasivamente la demanda de sus bienes y servicios, se anticipa a la demanda y pretende atraerla y conquistarla.

La finalidad propia de la empresa es atender la satisfacción de las necesidades económicas del ser humano.

EL PRECIO

Precio es el valor en dinero en que se estima un producto. Cuando el consumidor y el vendedor se ponen de acuerdo sobre precio de algo, ambos valoran más lo que reciben que lo que dan; es decir, el precio significa para ambos la obtención de una ganancia en el intercambio de bienes y servicios.

La estimación del precio se realiza:

Por el empresario:

- Considerando el costo de la venta del producto o servicio. Es decir, las comisiones a los vendedores, los gastos de transporte, alquiler de locales, etc.

- Considerando el costo de producción. Es decir, el costo de las materias primas, los salarios de los empleados que transforman las materias primas en el producto o servicio que ofrece la empresa, la depreciación de maquinaria equipo, etc.
- Considerando el costo de administración. Es decir, sus gastos personales y salarios de la secretaria u otros ayudantes en la administración de la empresa.
- Tomando en cuenta la oferta y demanda de productos análogos en el mercado.
- Los precios de la competencia.

Por el consumidor :

A partir de su libertad de elección puede realizar comparaciones entre:

- Su nivel de vida y la forma en que el producto o servicio contribuye para conservarla o mejorarla.
- Las características de calidad de un artículo o servicio respecto de otros similares.
- Las diferencias de precio y calidad entre competidores.
- La atención que recibe por parte del vendedor.
- La información disponible para atender sus dudas y preguntas.
- El disfrute logable mediante la adquisición de un producto o servicio.
- La medida en que lo que compra satisface sus necesidades y deseos.

Los consumidores tratan de satisfacer sus necesidades y deseos de la mejor manera posible, dadas las limitaciones que le imponen:

- Sus recursos económicos.
- La información de que dispone.

Un artículo o servicio es **caro** cuando para el consumidor no vale lo que se cobra por él .

El consumidor se indigna cuando se entera de que adquirió un artículo por un precio más alto que el que pudo pagar de estar mejor informado.
Cuando paga algo caro se siente estafado.

Un precio **justo** manifiesta el acuerdo entre el consumidor y el vendedor.
Ambos sienten el beneficio que obtienen del intercambio en la operación de compra-venta. Ambos quedan satisfechos y el consumidor puede convertirse en cliente.

Un precio es *barato* cuando se hacen descuentos sobre el precio justo, por diferentes motivos que los justifiquen. Por ejemplo: por la cantidad de artículos o servicios que compra el consumidor, por las condiciones de pronto pago, por la antigüedad como cliente, etc. Es innecesario decir que los precios baratos siempre causan satisfacción en el consumidor y suelen influir en el volumen de ventas que realizan la empresa.

EL PRODUCTO

La empresa tiene por objeto la producción y distribución de bienes y servicios.

El producto es el artículo o servicio con el que se satisface la necesidad o el deseo del consumidor. La satisfacción que llega a tener el consumidor por la adquisición de un producto es la causa de múltiples efectos en la empresa, por ejemplo: la supervivencia, desarrollo, crecimiento, prosperidad, auge o la contracción, reducción, quiebra o liquidación de la empresa.

Para que el servicio de ventas sea completo se deben atender los siguientes elementos relacionados con el producto:

- Calidad
- Servicios específicos.
- Marca.
- Línea.
- Innovaciones.

La *calidad*.

Es el conjunto de características del artículo o servicio que potencialmente pueden satisfacer las necesidades o deseos del cliente.

La posibilidad de que el producto satisfaga al consumidor está directamente relacionada con la calidad.

La calidad del producto es una de los factores más efectivas para consolidación de la empresa. El mantenimiento de gran calidad en el producto garantiza una demanda constante y creciente. Incluso los consumidores prefieren un producto en lugar de otro, aunque éste sea más barato, cuando adquieren algo cuya calidad conocen. Si la calidad les satisface es porque sus expectativas han sido satisfechas. En ese caso el consumidor se convierte en cliente y recomienda a sus conocidos el producto de nuestra empresa.

Los *servicios específicos*:

Servir significa tener la capacidad de satisfacer razonablemente las necesidades específicas de los clientes.

Todo consumidor es una persona con características individuales propias. Por ello es muy difícil que productos elaborados en serie satisfagan plenamente al producto. Esto obliga a que el vendedor ofrezca servicios de venta complementarios al producto. Estos servicios ocurren antes, durante y después de la venta.

Antes de la venta se debe proporcionar toda la información que el consumidor solicite. Incluso debe capacitarse al vendedor a fin de que proporciones un mínimo de información aunque el consumidor no la demande. En algunos casos la información que se ofrece hace consciente al consumidor de la existencia de un satisfactor cuya adquisición es necesaria para el logro de sus propósitos personales.

Durante la venta los servicios están orientados a la instalación, instrucciones de uso o de mantenimiento de los artículos que el consumidor adquiere. Se le da a conocer la forma óptima de obtener beneficios del producto, así como las medidas de protección requeridas para lograr mayor duración del mismo.

Después de la venta los servicios están orientados a la entrega de garantías, por escrito o verbales, de funcionamiento del producto. Información sobre las acciones que eventualmente realizará el consumidor para ejercer la garantía, etc. Por lo general, este conocimiento tranquiliza al consumidor pues sabe que cuenta con el apoyo de la empresa en caso de que tenga problemas con el uso del producto que han comprado.

La *marca* es el signo distintivo de las mercancías.

La importancia de la marca radica en que ésta permite la fácil identificación de la mercancía o servicio que ofrece la empresa. La marca permite distinguir el producto de otros similares. La marca facilita la demanda del producto por parte de los consumidores que aprecien sus cualidades.

Las marcas pueden consistir en un nombre, un logotipo, un grabado, un signo o dibujo peculiar que permite la distinción del bien o servicio. La marca, entonces es una señal externa usada por las empresas para que se identifiquen los productos elaborados por ella.

La marca se convierte en la indicación de la empresa de la que procede. Cuando el consumidor identifica la marca, simultáneamente evoca la calidad y prestigio de la misma. La marca es un signo de origen.

Las marcas pueden ser:

Nominativas :	Un nombre identificable con la mercancía o servicio.
Emblemáticas :	Signos, símbolos o figuras.
Mixtas:	Combinación de las nominativas y las emblemáticas; es decir, figuras y denominación en forma simultánea.

La *línea* es el conjunto de artículos y servicios:

- Que satisfacen la misma necesidad o deseo del consumidor.
- Que se venden en el mismo establecimiento.
- Que se venden a la misma clase de consumidores. Es decir, que parecen
- satisfacer los niveles de vida de una clase social.

En ocasiones la industria del empresario cuenta con instalaciones poco o mal aprovechadas. Para optimizar el rendimiento de tales instalaciones puede bastar incrementar la variedad de productos que se elaboran. Esto contribuye a mejorar las finanzas de la empresa y a la creación de satisfactores variados de la misma o diferente necesidad.

La creación de nuevos productos o de innovaciones en los productos suele aportar el elemento de la novedad que usualmente invita al consumidor a experimentar para ver si se satisfacen mejor sus deseos o necesidades.

La existencia de una línea de productos tiene varias ventajas para la empresa:

- Su nombre se asocia con la satisfacción de *todas* las necesidades de cierto tipo. (Por ejemplo: deportivas, de alimentación, de vestido, etc.)
- El prestigio que tenga *uno* de los artículos de la línea se extiende a los demás artículos.
- Se reconocen los beneficios de la especialización. Es decir, se asocia una marca con la atención adecuada de las necesidades de cierta línea.

Las *innovaciones*.

Regularmente provienen de la investigación de un procedimiento que mejora en algo la satisfacción del consumidor.

Sin embargo, las innovaciones más frecuentes consisten en mejorías introducidas a productos ya existentes. Esto es competencia legítima y el mercado de libre competencia lo fomenta.

Toda innovación requiere de la difusión de su existencia. La innovación incide en las ventas en la medida en que es conocida. Exige que se le dé a conocer, así como las ventajas sobre los artículos de la competencia.

En ocasiones las innovaciones están relacionadas con el cumplimiento de lo que se ofrece. Esto puede ser muy costoso, como cuando se regresa el importe pagado, por aceptación de una reclamación, pero a mediano o largo plazo siempre recompensa

LA PLAZA

La plaza identifica al mercado como el lugar geográfico en el que ocurre el encuentro entre la oferta y la demanda.

Lo importante respecto de la *plaza* es que el empresario localice los mercados tomando en cuenta las *ventas*.

El empresario debe partir del conocimiento del mercado existente, en el cual realiza sus ventas, el potencial, en el que sus productos sólo son parte del mercado potencial. Si conoce el tamaño del mercado potencial y las dimensiones de las ventas de su empresa conocerá el grado de participación en el mercado.

La participación en varias plazas puede incrementar sus ventas y utilidades.

Para considerar la *plaza potencial* debe tener en cuenta:

- Las posibilidades de transporte.
- El costo del transporte.
- La información sobre la disponibilidad y condiciones de la oferta.
Es decir, cuáles son las características de los productos que ofrece la competencia.
- Las características de las relaciones entre el cliente y el vendedor.
- Los precios.
- Los hábitos del lugar respecto de la situación de compra y venta.

Los intermediarios se convierten en clientes cuando:

- Obtienen utilidades.
- Se cumple con los compromisos que se tiene con ellos.
- Se escuchan sus quejas y comentarios.
- Se le apoya con toda la información o capacitación que requieran para el
- manejo, mantenimiento, o conservación del producto.

La venta de los productos no siempre es directamente al consumidor. En ocasiones es a mayoristas que son intermediarios entre la empresa que produce los artículos o servicios y los consumidores. El canal de distribución de la mercancía puede incluir varios intermediarios.

La atención a la plaza que tiene su producto no es otra cosa que la preocupación por delimitar las fronteras del mercado de la empresa; es decir, cuál es la extensión del mercado del producto a que puede aspirar llegar a vender con éxito.

LA PROMOCION

Una vez que la empresa ha definido dónde y a través de qué canales va a vender, debe decidir la clase y oportunidad de la promoción.

La empresa no espera pasivamente a que ocurra la demanda de sus bienes y servicios, sino que se anticipa a esta demanda y procura atraerla y conquistarla.

Una de las formas en la que puede lograrlo es a través de la publicidad.

Se entiende por promoción el conjunto de actividades realizadas por la empresa para atraer y conquistar la demanda de los consumidores.

La promoción se puede realizar en forma personal y en forma impersonal.

Personal

Se realiza directamente de persona a persona; es decir, entre el vendedor y el comprador.

Según el giro del negocio, puede empezar por iniciativa del comprador o del vendedor.

El vendedor suele seguir una estrategia de venta.

Impersonal

Se transmite el mensaje a un gran número de personas a través de medios como:

- Rótulos
- Anuncios comerciales
- Periódicos
- Revistas
- Televisión
- Cine
- Volantes

Sea personal o impersonal hay que cuidar los siguientes aspectos de la promoción:

- **¿Qué debemos decir?**
- **¿Cómo debemos decirlo?**
- **¿Dónde debemos decirlo?**
- **¿Con qué frecuencia debemos decirlo?**

Las respuestas a estas preguntas nos permiten planear la publicidad del producto que vendemos. Sin embargo, la promoción sólo inicia, no realiza las ventas; es decir, sólo invita a comprar el producto, no consuma la venta. No toma pedidos ni entrega el producto. Se supone que capta la atención del consumidor, despierta su interés, lo invita a realizar la compra. Pero los efectos reales de la publicidad sólo se pueden apreciar en el volumen de ventas logrado después de que se efectuaron las actividades publicitarias.

La calidad del producto o servicio es la mejor promotora de las ventas. La mejor promoción del producto la realiza el consumidor satisfecho.

- 6 Enfoque los contenidos desarrollados en este tema para concretar los objetivos educativos :

“Definir los mercados de la microempresa, clientes, ubicación, características, capacidad adquisitiva, nivel y cultura de consumo”.

Proponga a los participantes un trabajo grupal para definir los siguientes puntos.

La etapa de análisis y elaboración durará una hora, así como la de presentación y síntesis.

- **¿Cuál es el mercado de las microempresas ?**
- **¿Hay un mercado específico para este sector ?**
- **¿Cuáles son las principales variables que lo de terminan ?**
- **¿Cuáles son las características del mercado de la ME?**

Clientes
Ubicación
Características
Capacidad adquisitiva
Nivel y cultura de consumo
Otros aspectos relevantes

Una vez elaborado este trabajo grupal, solicite que los relatores expongan y que los demás miembros del grupo apoyen o complementen su exposición.

Complemente lo expuesto y haga una síntesis para cerrar el tema.

MATERIA 2		EL MERCADO Y EL PRODUCTO	
TEMA 2.2	Mercadotecnia		
Objetivos educativos	<p>a. Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir los principios básicos de la mercadotecnia : elementos y proceso ; y de la comercialización : estrategias y mezcla.</p> <p>b. También los principios básicos de la comercialización : estrategias y mezcla.</p> <p>c. Con ello, seleccionar la oferta de productos</p>		
Contenido	Metodología	Materiales	Tiempo
1. La determinación del mercado	Entrevista		
2. La promoción	Sociodrama	GUION 2.2.1 NTI - 2.2.1	
3. Actividades de estudio de mercado	Entrevista		
4. Mercadotecnia	Trabajo de grupos	NTP - 2.2.1	
5. Estados de demanda y tareas de mercadotecnia	Simulación	NTI - 2.2.2	
1. Tipos de mercadotecnia, ventajas y desventajas	Miniconferencia Trabajo de grupos	NTI - 2.2.3	

Guía del Instructor:

1. Pida a los participantes que expongan casos de microempresas que hayan fracasado o que tengan dificultades serias.

Solicite que definan el conjunto de factores que influyeron en esos fracasos y dificultades, anótelas en el pizarrón y determine similitudes y frecuencia de éstas.

Solicite que expongan casos de microempresas exitosas y que definan el conjunto de factores que han contribuido a esto.

Una vez expuesto el conjunto de factores, pregunte cuál es la tarea más importante que debe hacer el microempresario (el empresario en general) antes de iniciar o al inicio de un negocio.

Si exponen varias, destaque la tarea de determinar quiénes serán los clientes y las condiciones en que éstos serán vendidos, como base para el desarrollo de otros aspectos de la empresa.

2. Indique que a continuación se representará un caso que representa el tema de mercado y microempresa.

Es conveniente definir a los actores desde la sesión anterior y entregarles las bases del guión para que lo estudien y ensayen.

Solicite a dos voluntarios que desempeñen los guiones de Paula Popular y el Representante del Ministerio de Educación.

Esta representación debe ser hecha de forma lenta, preferiblemente aprendida, sin embargo pueden leer su guión.

Pida al resto del grupo que determinen los errores que comete Paula Popular y que establezcan pautas de acción para **prevenir o corregir** cada uno de estos.

Indique a los observadores que la observación no sólo debe ir dirigida a determinar errores o problemas sino principalmente a la forma de prevenirlos.

Una vez presentado el sociodrama, indique a los observadores que planteen los errores observados en orden cronológico y que asegúrese de que han determinado los principales.

Una vez que se ha representado el sociodrama proponga a los participantes que expongan los errores en orden cronológico, anótelos en el pizarrón y establezca relaciones entre estos.

Seguidamente solicite que definan pautas para prevenir dichos errores.

Tome como referencia la NT - 2.2.1

Pida al relator de cada grupo que exponga las sugerencias elaboradas. Resuma los diversos puntos de vista en el pizarrón y pida a los relatores que establezcan similitudes y diferencias y que defiendan sus puntos de vista ante los demás.

Si no detectaron todos los errores o hay debilidades en las recomendaciones, desarrolle esos puntos.

(al final de la sesión entregue la TN - 2.2.1 para estudio extra-clase)

Elabore una síntesis y como conclusión recalque que existe la tendencia en algunas empresas a enfocar excesivamente su atención y energías en el producto y la producción y que ésta es una de las causas del fracaso, pues dedican poco esfuerzo a pensar en los clientes y la manera de satisfacerlos.

GUION - 2.2.1

BASES DEL GUION DE SOCIODRAMA

Paula Popular, hace una visita al Ministerio de Educación para conocer las posibilidades de vender sus servicio de comidas.

Después de preguntar en varios despachos es atendido por el **Sr. Luis Méndez**, quien le indica que precisamente el Ministerio está buscando hacer una licitación para comprar el servicio de comidas, sea administrando un pequeño restaurant para los empleados o produciéndola fuera para ser servida en el lugar.

Si lo consideran conveniente pueden incorporar a otros personajes en el sociodrama, tal como la recepcionista, una secretaria o un entrevistador que no tiene relación con el sondeo o negociación.

El Ministerio definirá las características y el precio que está dispuesto a pagar por el servicio requerido.

Ambos (Paula y el Sr. Méndez) deben desarrollar su papel proactiva y naturalmente.

Estudie todos los elementos (errores y consecuencias) pero desarrolle **sólo los errores** en el sociodrama.

Errores y problemas	Consecuencias
1. Paula hace una visita sin averiguar antes cuáles son las personas clave relacionadas con los contratos y compras	Da un imagen de informalidad. El cliente no percibe valorado por el vendedor.
2. La visita se hace sin una cita previa.	El vendedor debe conocer lo más que pueda sobre el posible cliente.
Equivoca el nombre del entrevistado.	Equivocar el nombre reitera que no está bien ubicado
No averiguó las necesidades de los clientes potenciales.	Si no sabe las necesidades difícilmente podrá ofrecer un producto que las satisfaga.
4. Opina que sus productos y diseños son mejores para promover el turismo que los propuestos por el Ministerio de Turismo.	Muestra que su oferta no corresponde a las demanda.

5. No maneja con exactitud los datos financieros de su empresa.	El vendedor debe conocer los datos relevantes de la empresa
6. No tiene una noción definida de costos ni precio de venta	Da una imagen de desconocimiento de su propia empresa
7. No conoce los trámites de compra por licitación del Ministerio	El entrevistado se puede sentir irrespetado
No tiene noción de capacidad de producción.	Debe manejar una noción aproximada de la capacidad de producción del artículo propuesto
Para asegurar la venta le ofrece precios bajos sin conocer los costos.	Da una imagen irregular y puede establecer un compromiso no viable.
11. No quería dar un servicio de entrega.	Un servicio de entrega puede significar ventajas para el cliente.
No tiene noción de plazos de entrega, los plantea aproximadamente.	No da confianza a un posible cliente.
13. No se compromete a trabajar más de 8 horas como cuando era un empleado público.	Da la imagen de que podría fallar en las entregas.
14. No tiene brochure, tarjeta comercial, membrete ni otros elementos que identifiquen su empresa.	Da una imagen de precariedad, no deja un mensaje recordatorio de su visita ni su empresa. No lo pueden localizar si lo necesitan.
15. No se define un compromiso en el cierre de la entrevista.	No queda suficientemente claro a ninguno de los dos qué pasos se darán de aquí en adelante para concretar la transacción.

NTI - 2.1.1

ERRORES, CONSECUENCIAS Y PROPUESTA DE PREVENCIÓN

Errores y problemas	Consecuencias	¿Cómo prevenirlos ?
1. Paula hace una visita sin averiguar antes cuáles son las personas clave relacionadas con los contratos y compras	Da un imagen de informalidad. El cliente no se siente valorado por el vendedor.	Averigüe quienes son los responsables de las compras.
2. La visita se hace sin una cita previa. Equivoca el nombre del entrevistado.	El vendedor debe conocer lo más que pueda sobre el posible cliente. Equivocar el nombre reitera que no está bien ubicado	Haga una cita previa. Anote y memorice nombres y cargos.
3. No averiguó las necesidades de los clientes potenciales	Si no sabe las necesidades difícilmente podrá ofrecer un producto que las satisfaga.	El vendedor debe conocer las necesidades del posible cliente, reforzarlas y ofrecerle una solución a éstas
4. Opina que sus servicios y productos son mejores que los que propone el Ministerio.	Muestra que su oferta no corresponde a las demanda.	El cliente siempre tiene la razón. Puede ayudar al cliente pero no imponer sus puntos de vista.
5. No maneja con exactitud los datos financieros de su empresa.	El vendedor debe conocer los datos relevantes de la empresa	Estudie previamente los datos financieros de la empresa
6. No tiene una noción definida de costos ni precio de venta	Da una imagen de desconocimiento de su propia empresa	Debe tener una noción definida de costos de producción.
7. No conoce los trámites de compra por licitación del Ministerio	El entrevistado se puede sentir irrespetado	Debe estar familiarizado previamente con los trámites de compra.
8. No tiene noción de capacidad de producción	Debe manejar una noción aproximada de la capacidad de producción del artículo propuesto	Debe tener una noción de la capacidad de producción
10. Para asegurar la venta le ofrece precios bajos sin conocer los costos	Da una imagen irregular y puede establecer un compromiso no viable.	No es el momento de fijar precios, principalmente si no tiene una noción precisa de la capacidad de producción y los costos.

11. No quería dar un servicio de entrega.	Un servicio de entrega puede significar ventajas para el cliente.	Si no significa un costo adicional significativo, puede ofrecer este servicio.
12. No tiene noción de tiempo de entrega, los plantea aproximadamente	No da confianza a un posible cliente.	Debe dar la imagen de que estará cumpliendo con plazos de entrega realistas.
13. No se compromete a trabajar más de 8 horas.	Da la imagen de que podría fallar en las entregas.	Debe estar dispuesto, y manifestarlo, a trabajar jornadas extraordinarias para cumplir con los contratos.
14. No tiene brochure, tarjeta comercial, membrete ni otros elementos que identifiquen su empresa.	Da una imagen de precariedad, no deja un mensaje recordatorio de su visita ni su empresa. No lo pueden localizar si lo necesitan.	Debe contar con una tarjeta de presentación como mínimo.
15. No se define un compromiso en el cierre de la entrevista.	No queda suficientemente claro a ninguno de los dos qué pasos se darán de aquí en adelante para concretar la transacción.	Debe cerrarse la entrevista con un acuerdo o compromiso sobre los pasos a seguir.

3. Pregunte a los participantes cómo este ejercicio incluye todas las actividades de un estudio de mercado.

Utilice una matriz como la siguiente

Actividades del caso	Actividades del Estudio de Mercado
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

4. Proponga hacer un trabajo de para definir los factores de mercadotecnia implícitos en el negocio :

- ¿A cuáles necesidades está enfocado el negocio ?
- ¿Cómo se expresan esas necesidades ?
- ¿Cuál es la oferta de esos productos ?
- ¿Cuál es la demanda de esos productos ?
- ¿Con cuáles criterios se deben fijar los precios ?
- ¿Cómo se debe hacer la promoción y la distribución ?
- ¿Qué es intercambio ?
- ¿Qué es transacción ?
- ¿Qué son los mercados ?
- ¿Cómo se administra la mercadotecnia ?

Tome como referencia la **NTP -2.2.1 Mercadotecnia** para el trabajo en clase, pero entréguela hasta el final de la sesión para estudio extra clase.

NTP 2.2.1**MERCADOTECNIA****1. DEFINICIONES**

Mercadotecnia es la actividad humana que tiende a satisfacer las necesidades de las personas mediante procesos de intercambio.

Generalmente se considera que la finalidad de la Mercadotecnia es la venta, sin embargo ésta es sólo una de las funciones, pues un mercadeólogo, un asesor o un microempresario deben :

- identificar las necesidades del consumidor
- desarrollar los productos más apropiados
- fijar los precios con los criterios adecuados
- efectuar bien la distribución y promoción

Peter Druker plantea que la mercadotecnia tiene como finalidad hacer que el factor venta no tenga importancia, o sea, conocer y entender tan bien al consumidor que el producto o servicio satisfaga sus necesidades y se venda sin promoción alguna.

Este planteamiento significa, no que la promoción y la venta carezcan de importancia, sino que forman parte de una mezcla o conjunto de instrumentos que se combinan para obtener el máximo impacto sobre el mercado.

La definición de Mercadotecnia incluye los siguientes elementos :

- necesidades
- deseos
- demanda
- oferta
- productos
- intercambio
- transacciones
- mercados

- **Necesidades**

Las necesidades son carencias o estados de privación. Van desde las fisiológicas básicas de alimentación, vestido y seguridad, las de pertenencia a un grupo, influencia y afecto, hasta las de conocimiento, expresión de sí mismo y autorealización.

Estas necesidades son parte de la naturaleza humana y se expresan como un sentir, más o menos intenso según sea la condición del individuo y la intensidad de la carencia.

- **Deseos**

Las necesidades se expresan como deseos, los cuales son moldeados por la cultura y las características de la persona. Por ejemplo, los deseos correspondientes a la necesidad de alimentarse pueden satisfacerse de formas muy variadas.

Los seres humanos entran en contacto con un número mayor de objetos que atraen su interés, captan su atención y les despiertan deseos (necesidades).

Este es el punto donde los productores actúan para que el público sienta deseos de adquirir sus artículos, o sea, establecer una relación entre lo que fabrican y las necesidades de los consumidores.

Los productos se promueven como satisfactores de una o más necesidades.

- **Demanda**

El principio económico se caracteriza por la escasez, o sea que ningún recurso es ilimitado.

Esto indica que mientras que las necesidades pueden ser muy amplias o ilimitadas, los recursos siempre serán limitados. Esto sucede tanto dentro de una empresa como en su relación con el entorno y mercado.

Los deseos pueden ser ilimitados pero los recursos de los consumidores son limitados, por lo cual escogerán los productos que les dan mayor satisfacción al menor costo posible.

Dado que varían las condiciones del mercado, por ejemplo en cuanto a tecnologías, materiales, procedimientos, costos, ingresos, precios, estilos de vida, etc, un producto es un conjunto de atributos que el consumidor adquiere porque le ofrece mayores beneficios al menor costo posible, en correspondencia a sus deseos y recursos.

- **Oferta**

Un producto es algo que se ofrece en un mercado para satisfacer un deseo o necesidad por medio de la atención, adquisición, uso o consumo.

Un producto puede no satisfacer un deseo, satisfacerlo parcialmente o satisfacerlo totalmente.

Cuanto mejor satisfaga un producto algún deseo del consumidor, mayor será su éxito.

Esto indica que el productor debe identificar a los consumidores a quienes quiere vender sus productos y servicios, así como sus deseos, para luego producir los artículos que satisfagan los deseos de la mejor manera posible.

El *producto, satisfactor o demanda*, significa algo que tiene valor para alguien.

- **Intercambio**

El intercambio es la acción de obtener algo deseado que pertenece a alguien ofreciéndole algo a cambio.

Una necesidad o deseo se puede satisfacer buscando por sí mismo el objeto deseado o por medio de ofrecer algún recurso como dinero, otro producto o un servicio.

Es imposible producir los artículos para satisfacer todos los deseos, por lo cual lo usual es que cada persona se dedica a producir aquello para lo cual tiene más facilidad.

La Mercadotecnia tiene lugar cuando la gente cuando la gente tiende a satisfacer sus necesidades y deseos mediante el intercambio. Cada vez que existe un intercambio voluntario se dan cinco condiciones :

- Hay un mínimo de dos partes
- Cada parte posee algo de valor para la otra
- Cada parte es capaz de comunicar y entregar algo
- Cada parte puede aceptar o rechazar la oferta de la otra
- Cada parte piensa que es conveniente hacer un intercambio con la otra.

Si las partes llegan a un acuerdo respecto a condiciones del intercambio, este se da y los deja a ambos en mejores condiciones o por lo menos no en peores.

- **Transacciones**

Una transacción es un intercambio de valores entre dos partes, es la unidad de medida del intercambio.

Puede ser una transacción monetaria en la que alguien compra un artículo y paga una cantidad de dinero, o una transacción tipo trueque en la cual se intercambian artículos o servicios.

- **Mercados**

Un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.

Un mercado puede ser un lugar físico estable como una tienda o temporal como una feria de agricultores; puede referirse a artículos como comestibles o servicios como el mercado laboral, servicios de gimnasia, atención médica o psicológica, o el mercado financiero .

2. ADMINISTRACION DE LA MERCADOTENIA

La actividad humana de intercambio y transacción se realiza en relación con los mercados.

Mercadotecnia significa trabajar con los mercados y crear intercambios con el propósito de cubrir las necesidades y satisfacer los deseos de la gente.

Ese proceso implica un trabajo de buscar a los clientes, investigar sus demandas, diseñar productos adecuados, producirlos, almacenarlos, transportarlos, negociar los precios y demás condiciones.

No sólo los que venden realizan Mercadotecnia sino también los compradores, buscando bienes y servicios que necesitan, en condiciones determinadas y a precios accesibles.

Un mercado puede ser dominado por los productores o los consumidores dependiendo de que oferta o la demanda sean los más fuertes. En la actualidad la oferta es más fuerte por lo cual mercado es de consumidores, o sea que son estos los que tienen más poder que los productores, por lo cual los comerciantes deben ser los mercadólogos más activos.

La administración o gestión de la mercadotecnia es el análisis, planeación, realización y control de programas destinados a crear, establecer y mantener intercambios útiles con los compradores meta, a fin de conseguir los objetivos de la organización, por ejemplo : utilidades, crecimiento de ventas o participación en el mercado.

Administrar bien la Mercadotecnia va más allá de conseguir suficientes clientes para colocar toda la producción ; implica influir en el nivel, en la elección del momento y en el carácter de la demanda, de manera que contribuya a que la organización consiga sus objetivos.

En este sentido Mercadotecnia es el arte de dirigir y manipular la demanda.

En la práctica, esto significa que la empresa debe establecer un nivel aproximado de la demanda que desea que tengan sus productos. En la realidad la demanda puede estar por encima o por debajo de dicha definición, lo cual debe confrontar y resolver la Mercadotecnia.

5. Divida al grupo en subgrupos y pida a cada uno de estos que asuma un “estado de la demanda” y que elaboren un pequeño caso (preferiblemente de una microempresa conocida) con el fin de pedir asesoría sobre las tareas de mercadotecnia que corresponden.

Los estados de demanda que desarrollarán son :

- a. Demanda negativa
- b. Ausencia de demanda
- c. Latente
- d. Creciente
- e. Irregular
- f. Plena
- g. Excesiva
- h. De productos dañinos

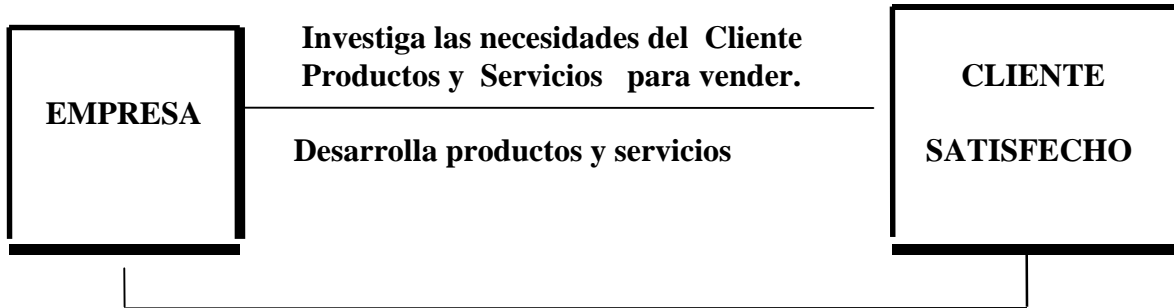
El ejercicio se desarrolla de la siguiente manera :

- Cada uno de los grupos desarrolla un pequeño caso con una microempresa y un producto que refleje el estado de demanda asignado, durante 10 minutos.
- Cada uno de los grupos presenta al grupo total la solicitud de asesoría sobre las tareas de mercadotecnia que corresponden con el estado de la demanda planteado.
- El grupo en general aporta recomendaciones a cada subgrupo.
- El instructor aporta sus comentarios sobre la base de la NTI - 2.2.2

NTI - 2.2.2

Estado de la demanda	Tareas de mercadotecnia correspondientes
<p>1. Demanda negativa. Significa rechazo del producto</p>	<p>Averiguar por qué el mercado rechaza el producto. Averiguar si es posible cambiar actitudes y opiniones al diseñar un nuevo producto, bajar el precio o realizar promoción más positiva. Cambiar de producto.</p>
<p>2. Ausencia de demanda Los consumidores no muestran interés o manifiestan indiferencia</p>	<p>Vincular los beneficios del producto con las necesidades e intereses naturales de la gente.</p>
<p>3. Demanda latente Los consumidores tienen un fuerte deseo que ningún producto servicio actual satisface</p>	<p>Medir el tamaño del mercado potencial Desarrollar bienes y servicios adecuados para cubrir la demanda.</p>
<p>4. Demanda decreciente Disminución de la demanda de uno o varios productos</p>	<p>Investigar causas. Decidir si es posible reestimar la demanda por medio de nuevos mercados meta o modificación de las características del producto o comunicación más eficaz. Invertir la tendencia por medio de recomercialización más creativa.</p>
<p>5. Demanda irregular Variación por factores del entorno</p>	<p>Encontrar el medio para modificar el patrón de demanda por medio de incentivos como la fijación de precios y la promoción. Diversificar la producción y ajustar la oferta a las fluctuaciones estacionales.</p>
<p>6. Demanda plena Demanda adecuada a las expectativas de la empresa</p>	<p>Mantener el nivel de demanda ajustando el producto a las preferencias los consumidores, mantener la calidad y corroborar la satisfacción de los clientes.</p>
<p>7. Demanda excesiva Demanda superior a la capacidad de oferta</p>	<p>Desalentar la demanda excesiva por medio de aumento de precios y disminución de la promoción. Disminución de la demanda de las partes menos rentables. Ampliar la producción.</p>
<p>8. Demanda de productos dañinos Demanda de productos que dañan al ser humano o la naturaleza</p>	<p>Promover la renuncia por medio de mensajes de miedo, aumento de precios o disminución de la disponibilidad de artículos. Dejar de fabricar el producto</p>

Refuerce el tema desarrollado utilizando el siguiente esquema :



Paga por los productos y servicios y se vuelve cliente constante

6. Exponga tres tipos y características de mercadotecnia y solicite a los participantes que elaboren las posibles ventajas y desventajas que éstos presentan en un trabajo de grupos.

Tome como referencia la NTI - 2.2.3

NTI - 2.2.3

Tipos y características de Mercadotecnia

TIPO	DEFINICION	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INDIFERENCIADA	Consiste en tratar a todos los clientes por igual, sin especializarse en alguna área, con el criterio de que entre los clientes existen más similitudes que diferencias.	Ahorro. Es más barato atender a todos los clientes por igual. Se invertirá tiempo y dinero en tratar de encontrar grupos de clientes que tienen necesidades parecidas.	No se especializarse en un mercado puede significar que se desaprovecha la oportunidad de ventas mayores.
DIFERENCIADA	Consiste en ofrecer a los clientes toda una gama de productos o de servicios. Cada uno de estos productos o servicios tiene sus características propias y es aceptado por un segmento de mercado definido.	Mayores posibilidades de que la empresa sobreviva debido a la variedad de productos y mercados.	Costosa, debido a que debe mantener una gama de productos y servicios.
CONCENTRADA	Consiste en seleccionar un solo mercado, entre una gama, y especializarse y concentrarse en él.	El empresario puede especializarse un mercado definido y específico. Da mayor credibilidad ante los clientes.	El mercado es reducido con relación a la modalidad indiferenciada y diferenciada, tiene mayores riesgos.

MATERIA 2		EL MERCADO Y EL PRODUCTO	
TEMA 2.3	Oferta y selección de productos		
Objetivos educativos	Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir la oferta de una microempresa y la forma de seleccionar los productos más idóneos para los mercados identificados.		
Contenido	Metodología	Materiales	Tiempo
1. Definición de factores del mercado	Lluvia de ideas Trabajo de grupos	NTI - 2.3.1 NTI - 2.3.2	
2. Definición de aspectos por investigar	Trabajo de grupos	NT - 2.3.2	
3. Definición de aspectos de mercadeo de la ME	Trabajo de grupos	NT - 2.3.2	
4. Definición de oferta	Diálogo piramidal		

Guía del instructor

1. Proponga a los participantes una lluvia de ideas sobre los aspectos que es necesario tomar en cuenta para definir el potencial del mercado, la oferta y la selección de los productos más idóneos para los mercados identificados.

Ordene las respuestas tomando como referencia los siguientes aspectos y secuencia, contribuyendo por medio de preguntas a que los participantes enfoquen todos los aspectos, como mínimo:

NTI - 2.3.1

- Potencial de mercado
- Competidores
- Cambio estructural de la competencia
- Precios
- Negociación de ventas
- Clientes
- Proveedores
- Precios de materia prima
- Problemas del producto
- Costos
- Licencias y patentes
- acciones y políticas gubernamentales
- Recursos disponibles
- Condiciones generales

- 2 Una vez establecida la lista de factores, indique a los participantes que se hará un trabajo en pequeños grupos para definir cuáles aspectos específicos es necesario investigar de cada uno de los factores.

Organice la presentación de los relatores de forma que se desarrolle por completo cada uno de los temas antes de pasar al siguiente.

A continuación se plantean los aspectos específicos para definir los factores.

NTI - 2.3.2

a. Potencial de mercado

- ¿Cuántos clientes hay y habrá con las condiciones requeridas para que demanden nuestros tipo de productos ?
- ¿Qué porcentaje de esos clientes pertenecen a los distintos niveles de ingreso?
- ¿Cuánto gastan en artículos como los que producimos o vendemos los clientes de distintos niveles cada año ?
- ¿Cuál es el consumo anual de los artículos que vendemos o producimos ?
- ¿Qué parte de ese consumo es importado ?
- ¿Qué parte se dirige a artículos como los nuestros ?
- ¿Cuántos de los clientes viven el área urbana y cuántos en el área rural ?
- Otras

b. Competidores (Detectar y describir a los competidores)

- ¿Cuántas empresas competidoras (directas o indirectas) existen ?
- ¿Qué capacidad de producción o ventas tienen los competidores ?
- ¿Qué partes del mercado atacan ?
- ¿Qué gama de productos tienen ?
- ¿Cuáles son sus mayores habilidades o capacidades ?
- ¿Qué percepción tiene los consumidores de esos productos ?

c. Cambio estructural de la competencia

- ¿Qué cambios estarán haciendo las empresas competidoras, en cuanto a uniones, ampliaciones, adquisiciones, promoción, etc.
- ¿Se sabe de nuevas empresas que iniciarán actividades ?
- ¿Existen empresas complementarias o proveedores con las que nuestra empresa se puede asociar ?

d. Precios

- ¿Cuáles son los precios de los productos competidores o de los productos que nos interesa producir ?
- ¿Cuáles impuestos afectan la venta de esos productos ?

e. **Negociación de ventas** (Descripción del tipo de relaciones comerciales existentes entre los competidores y quienes venden sus productos.

- ¿Cuáles condiciones, márgenes o beneficios que ofrece la competencia a sus distribuidores ?

f. **Clientes**

- ¿Cuáles clientes compran nuestros productos ?
- ¿Compran nuestros productos para uso personal o para hacer regalos ?
- ¿Cuáles necesidades satisface nuestro producto ?
- ¿Cuáles necesidades no satisfechas hay en diferentes tipos de clientes ?
- ¿Qué es lo esencial de nuestro producto ?

g. **Proveedores de materia prima**

- ¿Hay proveedores con los que no tenemos relaciones ?
- ¿Hay materiales sustitutivos de los que usamos ? ¿Qué precio tienen ? ¿Quiénes los venden ?
- ¿Existen otras formas de adquirir materia prima o inventario ?
- ¿Hay posibilidades de subcontratar parte del trabajo que hacemos ?
- ¿Existen reservas de materia prima que se puedan adquirir ?
- ¿Cuáles son los precios de la materia prima o del inventario ?

h. **Problemas del producto**

- ¿Qué deficiencias tienen nuestros productos con respecto a lo que el consumidor espera de ellos ?
- ¿Qué deficiencias tienen los productos de la competencia ?
- ¿Existen posibles soluciones ?
- ¿Cuáles modificaciones podrían hacerse a los productos con el fin de que fueran más satisfactorios para los clientes ?

i. **Costos**

- ¿Qué costo tiene la materia prima que utilizamos ? ¿y a que utiliza la competencia ?
- ¿Cuáles otros materiales se pueden usar alternativamente ?
- ¿Qué costos tienen las diversas operaciones que realiza la competencia ?
- ¿Qué costo tendría realizar nuestras operaciones con otros equipos o procedimientos ?
- ¿Qué costo tiene la distribución y comercialización de la competencia ?
- ¿Qué costo tendría realizar la distribución y comercialización por otros procedimientos ?
- ¿Qué costo tendría ofrecer créditos a distribuidores de nuestro producto ?

- ¿Qué costo tendrían otros productos que pudiéramos elaborar ?

J. Licencias y patentes

- ¿Existen empresas que podrían facilitarnos conocimientos, tecnología o concesiones para mejorar nuestros productos, procesos o comercialización ?

k. Acciones y políticas gubernamentales

- ¿Hay o surgirán restricciones o liberalizaciones sobre el comercio internacional que afectarán nuestro producto ?
- ¿Cuál será la política de precios, salarios, créditos, impuestos ?
- ¿Cómo se verá afectado el tipo de cambio ?
- ¿Se estimulará el surgimiento de un sector en perjuicio de otros ?
- ¿Qué estímulos hay o habrá para nuestro sector específico ?

l. Recursos disponibles

- ¿Hay crédito bancario disponible para nuestra empresa ?
- ¿Hay mano de obra capacitada disponible ?
- ¿Hay equipo, materiales y repuestos disponibles ?

m. Condiciones generales

- ¿Cuáles perspectivas de crecimiento tiene el PIB ?
- ¿Qué ocurrirá con el mercado regional ?
- ¿Qué ocurrirá con los costos de mano de obra ?
- ¿Habrá estabilidad política por largo tiempo ?
- ¿Habrá abundancia o restricción de crédito ?
- ¿Qué ritmo de inflación tendremos ?

3. Indique a los participantes que se hará un trabajo en grupos pequeños para aplicar el conjunto de preguntas al proyecto de Paula Popular, elaborando supuestos.

Para este trabajo disponen de 60 minutos

4. Sobre esa base, solicite a los participantes que prosigan su trabajo de grupos para definir la oferta y los productos seleccionados.

Para hacer este trabajo proponga utilizar una matriz como la siguiente.

Indique que para este trabajo disponen de 30 minutos.

- ¿Cuáles artículos produciríamos o distribuiríamos ?
- ¿Cuál grupo de consumidores comprará nuestros productos o servicios?
- ¿Qué cantidad nos comprará ?
- ¿A qué precios nos comprará ?
- ¿Cuándo comprará ?
- ¿Dónde comprará ?
- ¿Por cuáles medios de comercialización comprará?
- ¿El mercado se comportará siempre igual o hay variantes ?
- ¿Cuáles son los principales factores que influyen en ese comportamiento del mercado?
- ¿Cuáles criterios, bases o métodos de cálculo se han usado para hacer el estudio del mercado?

MATERIA 2		EL MERCADO Y EL PRODUCTO	
TEMA 2.4	Fijación de precios		
Objetivos educativos	Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de calcular los precios en base a los costos de producción y a su efecto sobre la demanda.		
Contenido	Metodología	Materiales	Tiempo
1. Punto de equilibrio, costos fijos y costos variables	Lluvia de ideas Entrevista	NTP - 2.4.1	
2. Fijación de precios	Estudio de caso	CASO - 2.4.4	
3. Asesoría sobre punto de equilibrio	Sociodrama	GUION - 2-4-1 NTP - 2.4.2 NTP - 2.4.3	
4. Práctica de cálculo de PE	Estudio de caso	CASO 2.4.3	
5. Asesoría sobre PE	Estudio de caso Sociodrama Entrevista	CASO 2.4.3	
6. Asesoría sobre opciones de producción	Estudio de caso	CASO - 2.4.3 CASO - 2.4.4	

Guía para el instructor

1. Introduzca los conceptos de **Punto de equilibrio, Costos fijos y Costos variables.**

Utilizando la técnica de lluvia de ideas, solicite que cada uno proponga varios costos posibles en diversas empresas.

Cuando haya unos 20, solicite que definan cuáles son los dos tipos más importantes que se presentan.

Enfoque las diversas opciones en los conceptos de **costos fijos y variables.**

Pregunte cuál es la condición en la cual la empresa no tiene pérdidas ni ganancias, oriente los comentarios hacia el concepto de punto de equilibrio :

El punto de equilibrio es la cantidad o volumen de ventas (unidades vendidas al precio de venta) que una empresa debe alcanzar para cubrir el total de sus costos. (no obtiene pérdidas ni ganancias).

Pregunte al grupo qué utilidad tiene determinar el punto de equilibrio, orientando el diálogo por medio de preguntas sobre la base de los conceptos planteados en la NT 2.4.1

NTP 2.4.1

UTILIDAD DE CONOCER EL PUNTO DE EQUILIBRIO

El cálculo del punto de equilibrio es útil para quienes toman decisiones sobre precios, costos, inversiones, plan es de venta, mezcla de productos, inversiones, planes de producción, otorgamiento de créditos y demás aspectos de la operación de la empresa. Es decir, para todo microempresario.

El análisis del punto de equilibrio pone de manifiesto la relación que existe en una empresa entre costos, volumen y utilidades.

Conocer esta relación es importante porque revela un perfil económico de la empresa, dado que no hay dos empresas o situaciones idénticas y cada empresa es afectada en forma diferente por los aumentos de costos y las variaciones en el volumen.

Solamente el análisis que ponga en interrelación los factores de costo y volumen, y proyecte los efectos o consecuencias de las posibles variaciones, revelará lo que ocurre en la empresa.

Esta es la función del análisis del punto del punto de equilibrio.

El análisis del punto de equilibrio permite determinar en forma más precisa el grado en que los diferentes productos contribuyen con obtención de utilidades. Es evidente que cada producto tiene su margen de contribución propio.

De esta manera se puede determinar la flexibilidad de las posibles variaciones en los costos fijos y variables que integran el costo de cada producto, la sensibilidad a los aumentos y disminuciones en el volumen de sus ventas, las modificaciones en precios y otras posibles variantes que se pueden presentar debido a la inflación.

CASO 2.4.1**¿COMO FIJAR LOS PRECIOS ?**

Paula Popular quería tener una idea clara de los costos que tenía, así como la forma correcta de fijar precios, hasta el momento lo había hecho sólo tomando en cuenta los precios de la competencia para artículos similares.

Tenía ideas muy generales, pero su primera pregunta fue a quienes y cuantos iba a atender, en que lugar, que tecnología iba aplicar, los costos y fijación de precios, evaluar financieramente su opción y tomar la decisión.

En medio de su incertidumbre, el Sr. Vargas, propietario de un servicio de distribución de comidas, le ha propuesto que produzca algunos componentes, de forma que él se encargaría de empacar los platos en su negocio.

Toda esta situación la tenía indecisa pues significaría tanto atender a su propia clientela, como vender el servicio de elaboración a otro servicio de comidas.

Según las condiciones de su país, elabore los siguientes elementos del caso :

- Proyección de cantidad de productos .
- Proyección de costos de esos productos
- Precio de venta de los productos
- Costos de opción b.

¿Qué tipo de análisis del mercado debe tener básicamente?

¿Dónde se ubica si decide vender joyas de fantasía y joyas de menor cuantía? y sus competidores.

¿Que tipo de tecnología aplicará?

¿Cuál será su mercadotecnia a desarrollar?

¿Cuál es el punto de equilibrio en las opciones 1 y 2?

3. Pregunte a los participantes cuáles elementos se deben tomar en cuenta para calcular el punto de equilibrio.

Si hay participantes que dominan el tema, solicite a tres de estos que pasen adelante y asuman el rol de asesores ante otros dos que tienen el rol de representantes de una microempresa, y quienes preguntan cómo saber si se obtienen ganancias o pérdidas.

Acompañe la asesoría por medio de preguntas; si no hubiera participantes que conocen el tema o voluntarios, desarrolle el tema sobre la base de los siguientes conceptos y secuencia :

GUIÓN 2.4.1

Preguntas a los asesores

¿Cómo sabremos si tenemos pérdidas o ganancias ?

¿Cómo repercute la variación en estos elementos en las utilidades de la empresa ?

¿Un aumento del 10% en los costos fijos puede tener repercusiones en los precios de manera igual o diferente a un aumento de 10% en los costos variables.

¿Los ingresos por venta de productos pueden ser considerablemente mayores que los de otro producto, sin que necesariamente su contribución sea mayor ?

¿Un aumento de 15% en los costos variables tiene el mismo impacto en el precio que un aumento de 15 % en los costos fijos ?

¿Un aumento de 10% en el precio puede ocasionar una reducción en el volumen de la venta o puede no afectarlo en nada ?

¿Están claros los conceptos desarrollados y qué opinan del método de los asesores ?

¿Cómo definen los factores mencionados, cuáles son las relaciones entre estos y cuál es la importancia de conocerlos ?

Acompañe las definiciones de los participantes tomando como referencia las siguientes definiciones.

NTP - 2.4.2

DEFINICION DE CONCEPTOS

Para hacer el análisis del punto de equilibrio se establece la diferencia entre los costos fijos y los costos variables lo cual, al restarse del precio de venta, da la aportación del producto al pago de costos fijos y la obtención de utilidades.

Costos fijos

Son los costos que una empresa debe realizar independientemente del volumen de producción. Por ejemplo, alquiler del local, seguros, costo de personal administrativo.

Costos variables

Son los costos que una empresa debe realizar para obtener unidades producidas, por ejemplo, el costo de la tela en la fabricación de ropa, el costo de operarios por unidades producidas.

Costos totales

Es el costo que comprende el costo fijo más el costo variable por el número de unidades producidas. Es el total de costos que una empresa debe realizar para obtener un determinado volumen de producción.

Contribución

Es la cantidad que resulta de restar el costo variable al precio unitario de venta. Otra forma de ver el concepto de contribución es la cantidad de recursos que disponemos para cubrir los costos fijos y alcanzar utilidades o pérdidas en caso de no cubrir los costos fijos.

Pregunte si algunos miembro del grupo saben cómo determinar el punto de equilibrio, si es así, solicite que tres de estos asuman el rol de asesor de microempresarios para capacitar sobre este tema.

Valore el dominio que tienen los participantes sobre el procedimiento para determinar el punto de equilibrio.

Si fuera necesario acompañe la asesoría con preguntas, tomando como base los siguientes conceptos :

NTP - 2.4.3

PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO

1. Determinación del margen de contribución (C)

Punto de equilibrio	PE
Costo variable	CV
Costo fijo	CF
Contribución	C
Precio de venta	PV

$$C = \frac{PV - CV}{PV}$$

2. Definición del Punto de Equilibrio

$$PE = \frac{CF}{C}$$

3. Definición de utilidades

$$\text{Precio} \times \text{Unidades} - \text{Costo total}$$

4. Adicionalmente, se puede determinar el Margen de Seguridad (MS) el cual indica la relación en porcentajes entre el volumen presupuestado o alcanzado de ventas y las ventas en el punto de equilibrio.

$$MS = \frac{\text{Ventas totales} - PE}{\text{Ventas totales}}$$

Pida a los asesores que anoten en el pizarrón las fórmulas anteriores o anótelas usted mientras se desarrolla la asesoría.

4. Proponga la resolución del Ejemplo A del CASO 2.4.2

Indique a los participantes que lo resuelvan individualmente, no en grupos con el fin de que cada uno desarrolle la capacidad de manejar el procedimiento que se requieren para este trabajo.

Pida a un participante, preferentemente alguien que parezca haber tenido dificultades con el ejercicio, que lea sus soluciones al ejercicio y que trate de explicar los resultados a sus compañeros.

Recuerde a los participantes que deben cumplir dos tareas:

- Ser capaces de dar el asesoramiento adecuado gracias a su capacidad de analizar situaciones comerciales.
- Desarrollar en los socios la capacidad de hacer esta tarea por sí mismos.

Indique a los participantes que hayan resuelto sin dificultades el problema de este ejercicio que utilicen esta ocasión para desarrollar sus aptitudes como asesores de los microempresarios, con sus compañeros.

A los otros que necesitan asesoría indíqueles que deben estar dispuestos a comentar las aptitudes de los asesores, a la vez que aprovechen de ellos tal capacidad para aprender.

CASO 2.4.2

PRACTICA DEL CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**EJEMPLO A**

Una microempresa que produce helados tiene un total de costos fijos de \$500 por mes, por concepto de alquiler de local, operarios, personal administrativo, agua y electricidad.

Por cada helado producido gasta \$0.40 por concepto de empaques, leche y otros ingredientes.

El precio de venta es de \$1.

¿Cuántos helados debe vender la microempresa para cubrir sus costos ?

¿Cuál sería la utilidad si la fábrica vende 1.000 helados ?

¿Cuánto perdería si vende 500 helados ?

¿Cuál es la relación entre costos, precio y volumen ?

PRACTICA DE CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**EJEMPLO B**

Una microempresa fabrica calzado y vende el par de zapatos en \$10, teniendo como costo variable \$5 y como costo fijo \$3.

Tiene planeado vender 500 pares por mes.

¿Cuál es el punto de equilibrio ?

¿En qué porcentaje se pueden reducir las ventas sin que haya pérdidas ?

Solicite que alguno de los participantes lo desarrolle el **Ejemplo A** en el pizarrón, para lo cual la secuencia debería ser :

$$PE = \frac{500}{0.6} = 833 \text{ helados}$$

utilidad = Precio X unidades - (costo fijo + costo variable X unidades)

$$\text{utilidad} = 1.000 \times 1.0 - (500 + 1.000 \times 0.40)$$

$$\text{utilidad} = 1.000 - 900 = \$100$$

$$\text{Utilidad} = 500 \times 1.00 - (500 + 500 \times 0.40)$$

$$\text{Utilidad} = 500 - 700 = -\$200$$

Si aumenta el precio entonces aumentan las utilidades

Si reduce los costos entonces aumentan las utilidades

Si aumenta el volumen de ventas entonces aumentan las utilidades.

Continúe la práctica proponiendo resolver el **Ejemplo B** del CASO 2.4.2 en pequeños grupos con el fin de afirmar los conceptos de punto de equilibrio, costos fijos y variables el cual tiene la siguiente resolución :

Ventas totales	500X10	5.000
Costos variables	500X 52.500	
Costos fijos	500X3	1.500

$$C = \frac{5.000 \times 2.500}{5.000} = 0.5$$

$$PE = \frac{1.500}{0.5} = \$3.000 = 300 \text{ Pares}$$

Al venderse \$3.000 (300 pares) la negociación no tendrá pérdidas ni utilidades.

A partir de este volumen la empresa comenzaría a percibir utilidades y por debajo de él pérdidas.

$$MS = \frac{5.000 - 3.000}{5.000} = 0.40$$

Esto indica que el negocio podría vender hasta un 40% menos de las ventas programadas sin incurrir en pérdidas.

5. Proponga la resolución del caso de Paula Popular planteado en el CASO 2.4.3 en grupos de 7 personas máximo.

Una vez terminado el análisis solicite a un participante que asesore a Paula Popular utilizando el pizarrón.

Acompañe este ejercicio, si fuera necesario haga preguntas orientadoras pero no indique las respuestas.

CASO - 2.4.3

LA PRODUCCION DE MARCOS DE ESPEJO

Las ventas en el negocio de Pedro Joyero han llegado a \$1.000 por mes, de lo cual obtiene una utilidad de \$250 por mes que asume como su salario, después de cubrir los costos de alquiler (\$200) y servicios públicos (\$100) en su local de venta y reparación de artículos de joyería, al cual ha adicionado los servicios de cambio de baterías y venta de relojes.

Pedro ha pensado que una forma de mejorar sus ingresos es elaborar artículos, no solo repararlos, tales como pulseras y pequeños espejos con marco de bronce, principalmente con motivos nacionales con el fin de ofrecerlo en lugares turísticos, hoteles de lujo, venta de artesanía fina, incluyendo las tiendas del aeropuerto.

Elaboró varios modelos y los ha ofrecido en diferentes lugares, uno de éstos es el Departamento de Promoción del Ministerio de Turismo. Recientemente lo han llamado de dicho Ministerio y le han ofrecido un contrato para la fabricación de espejos con marco de bronce, según un modelo que ya tenían predefinido, pues es parte de un paquete promocional que se utilizaba en actividades especiales. El Ministerio, está dispuesto a pagar \$10 por cada artículo.

Posteriormente Pedro hizo varias pruebas y calculó que los materiales de cada pieza (espejo, lámina de bronce, soldadura, gas del soplete y otros elementos) costarían \$6, así como que necesita $\frac{1}{4}$ de día para la elaboración de cada artículo y laboraría 25 días al mes.

Debido a que el Ministerio le puso como condición la entrega de un mínimo de 200 artículos por mes, Pedro cree que será necesario contratar a un ayudante y considera adecuado asignarle un salario de \$200 por mes. El local actual tiene capacidad para que laboren hasta tres técnicos, incluyendo a Paula.

Pedro calculó adecuado asignarse un salario de \$300 por mes.

El ha solicitado a un asesor de la Oficina de Asesoría a la Microempresa que le enseñe a hacer los cálculos para determinar si el negocio propuesto es conveniente o no, específicamente sobre :

- ¿Cuántos marcos con espejo puede fabricar la empresa por mes si Paula y un técnico se dedica los recursos sólo a la fabricación? ¿Cuántas si incluye a dos técnicos ?
- ¿En cada una de las opciones tendrá excedentes o perderá dinero ?

Tome como referencia los siguientes datos:

- De cuántos días-hombre se dispone mensualmente para la producción?

$$2 \text{ técnicos} \times 25 \text{ días} = 50 \text{ días-hombre}$$

- Cuántos días-hombre se requiere para fabricar cada artículo?

$$\text{total} = 0.25 \text{ día}$$

- ¿Cuántos artículos pueden fabricarse en un mes?

$$50 : 0.25 = 200 \text{ espejos con marco de bronce}$$

- ¿Qué excedente se obtendrá, después de que el costo haya sido cubierto, si fabrican 200 artículos?.

Venta: 200 marcos con espejo a \$10 c/u	\$2 000
Materiales: 200 x \$6	\$1 200
Salario de un técnico	\$ 200
Sueldo de Paula	\$ 300
Electricidad, y servicios	\$ 100
Alquiler del local	\$ 200
Costo total	\$2 000
Excedente/ pérdida	

Si se plantea el uso de métodos elementales de álgebra para resolver este problema, desarróllelo de la siguiente forma:

Consideramos que x equivale al número de espejos que se deben fabricar por mes para que la empresa cubra los gastos. (x = volumen de producción)

El resultado de las ventas debe ser igual al costo total.

Es decir: PV debe ser igual a $CF + CV$

sea: $10x = (800 + 6x)$

$$10x - 6x = 800$$

$$4x = 800$$

$$x = 200 \text{ juegos}$$

Solicite a dos voluntarios que representen a un asesor que le explica al microempresario cómo hacer este cálculo.

Indique en privado al participante que representa al microempresario que actúe en el supuesto de que no maneja elementos de álgebra.

Una vez que terminen la representación solicite al grupo que valoren el método que usó el asesor y cuál son los criterios generales para asesorar a microempresarios.

- El criterio básico es contribuir a que los participantes desarrollen su capacidad de hacer las cosas por sí mismos, independientemente, entendiendo el procedimiento, el objetivo del mismo y la relación de sus planteamientos con el contexto de factores que inciden en la administración de su microempresa.

Hacerle el trabajo al microempresario es restringir su proceso de aprendizaje y desarrollo.

- El asesor empieza por captar previamente los conocimientos y habilidades del microempresario respecto al tema tratado.
- Exponer el concepto de la forma más simple y clara posible, utilizando ejemplos concretos.
- Hacer un ejemplo demostrativo.
- Solicitar al microempresario que elabore otro ejemplo.
- Dar retroalimentación para aprobar o indicar la forma adecuada.

6. Proponga a los participantes variantes en los costos fijos, costos variables y precio de venta del caso. Solicite voluntarios para esas alternativas en el pizarrón.

Proponga la variante de contratar al técnico para que labore en el taller pagándole por trabajo terminado a \$2 cada artículo, y no con un salario fijo, de manera que se considere como un costo variable y no un costo fijo.

Proponga que analicen en pequeños grupos la posibilidad de que Paula Popular contrate a 2 técnicos adicionales, que trabajen en sus casas o talleres elaborando espejos con marco de bronce por lo cual les pagaría \$2 por la mano de obra de cada artículo.

El costo de los materiales variará de acuerdo con el nivel de las actividades, mientras que los otros rubros permanecerán más o menos fijos.

Los participantes pueden objetar que la depreciación del equipo no está incluida, y que los costos fijos incluyen el costo total del uso de local, el cual se utiliza para otros componentes del negocio, como la venta de artículos.

Afirme la importancia de tomar en cuenta esos aspectos, y que este tema se tratará más adelante.

Por el momento interesa que los participantes definan los efectos o consecuencias que tienen los dos tipos de costos sobre la determinación de los precios y sobre la supervivencia de cualquier empresa.

Lo relevante es que el total de ingresos recibidos menos los costos variables deben ser suficientes para cubrir los costos fijos.

El objetivo no debe ser llevar las ventas al máximo, sino más bien llevar al máximo el "margen bruto" o sea la diferencia entre ventas y costos variables.

Solicite a un voluntario que represente el caso de asesor y otro el de microempresario para que representen el proceso de capacitación.

Pida a los demás que observen :

- La resolución del caso
- El proceso y metodología de la asesoría

Una vez que termine la representación, solicite a los miembros del grupo que opinen sobre la resolución del caso y posteriormente sobre el rol de asesor.

El cálculo de los costos fijos y variables y la distribución de los costos fijos, como se muestran en estos ejercicios, serían imposibles de especificar sin registros básicos de los costos, de las cantidades de materiales y del tiempo que se emplea en las distintas tareas. Los asesores deben demostrar a los microempresarios dicha necesidad.

Presente variantes en el enfoque del negocio de Pedro Joyero, según el CASO 2.4.4 y proponga un trabajo de grupos para definir la asesoría óptima correspondiente.

CASO - 2.4.4

LA PROPUESTA DE PULSERAS DE MONEDAS

Pedro Joyero está satisfecho por el contrato establecido con Ministerio de Turismo, el cual no le ocasionará pérdidas.

Estaba consciente de que con este contrato sus ingresos todavía no llegarían al nivel deseable y que, en el caso de que contratara sólo a un técnico, no habría excedentes para reinvertir en el negocio, pero esto podría ser el comienzo de un contrato mayor.

Cuando estaba se predisponía a asumir el contrato, fue visitado por el dueño de la Joyería Oro y Plata (O&P), el cual le planteó la posibilidad de establecer un contrato para la elaboración de pulseras de monedas en tres diseños.

Paula aprovechó la oportunidad y le mostró al dueño de O&P las pulseras que había hecho, este quedó satisfecho por la calidad ; le especificó que los diseños propuestos tendrían un baño de oro.

A diferencia del Ministerio de Turismo, O&P no propuso un precio por los artículos, sino que pidió que le enviara una cotización pues seleccionarían las propuestas que tuvieran precios más bajos, dado que la calidad mostrada por los posibles oferentes era buena y similar.

Paula calculó que los materiales (monedas, alambre de cobre, soldadura de plata, aleación y oro, gas del soplete y otros elementos) costarían \$12. También calculó que un técnico tardaría ½ día en fabricar cada pulsera y tendría un salario mensual de \$200.

Los costos fijos se mantendrían en el nivel propuesto.

O&P no dio ninguna indicación acerca del precio que estaba dispuesto a pagar. Como no se conocían antecedentes de otros joyeros sobre el modelo, excepto las pruebas que Paula había hecho, por lo cual tenía que calcular por sí mismo el precio.

El interés de Pedro definir cuál de las dos opciones es más conveniente : la manufactura de espejos con marco de bronce para el Ministerio de Turismo o la manufactura de pulseras para O&P.

- ¿Si asume sólo el contrato de O&P cuáles son las opciones más realistas y rentables para organizar su producción ?
- ¿Cuál es el precio de venta óptimo ?
- ¿Cuál esquema de organización y contratación de técnicos recomendaría usted ?
- ¿Cuál es el punto de equilibrio de la opción recomendada por usted ?

Una vez planteadas las respuestas y elaborada una síntesis, plantee a los participantes las siguientes preguntas con el fin de valorar las opciones que tiene Paula Popular :

- ¿Esta opción da más o menos provecho que el negocio actual de reparación y venta de artículos de joyería ?
- ¿Permite a la empresa cubrir los costos y obtener beneficios o utilidades ?
- ¿Debe obtener beneficios una microempresa ? ¿Si es así, por qué ?
- ¿Cuáles problemas podría enfrentar si sólo cubre los costos ?
- ¿Qué recomiendan ustedes a Paula Popular sobre la definición de utilidades ?
- ¿Cuáles factores no cuantificables existen a favor y en contra de cada una de las opciones y que contribuyen o contrarrestan los factores financieros?

Proponga que los representantes de los grupos de trabajo expongan sus conclusiones.

Dos de las opciones posibles son :

OPCION A : Pedro y un técnico con salario fijo

$$100 P = 12 (\text{materiales}) \times 100 + 800 (\text{costos fijos})$$

$$P = \frac{2.000}{100} = \text{\$20 por pulsera en el nivel de punto de equilibrio}$$

OPCION B : Pedro y dos técnicos con salario fijo

$$150 P = 12 \times 150 + 1.000$$

$$P = \frac{2.800}{150} = \text{\$ 12 por pulsera en el nivel de punto de equilibrio}$$

OPCION C : A + utilidad**OPCION D : B + utilidad**

Proponga a los participantes hacer una lluvia de ideas para proponer los criterios para valorar las opciones propuestas.

Una vez definidos, indique que se hará un trabajo en pequeños grupos con el fin de definir y recomendar una de las opciones a Pedro.

Plantee a los participantes que resuelvan la solicitud de Pedro de que lo asesoren para definir si es posible asumir los dos contratos y en cuales condiciones.

Recomienda a los participantes considerar cuál es el efecto en la demanda al adicionar las utilidades al precio de punto de equilibrio.

materia

3

La gestión

TEMA 3.1 El proceso de gestión en la microempresa

TEMA 3.2 Gerencia de microempresas

TEMA 3.3 Diagnóstico y soluciones

MATERIA 3		LA GESTION		
TEMA 3.1		El proceso de gestión en la microempresa		
Objetivos educativos		Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir el proceso de gestión en una ME y la formas de incorporar o mejorar mecanismos adecuados de planificación, organización y dirección.		
Contenido		Metodología	Materiales	Tiempo
1. Proceso de gestión administrativa	de	Trabajo de grupos	NTP - 3.1.1	
2. Elementos de gestión administrativa	de	Entrevista Trabajo de grupos	NTP - 3.1.2	

Guía para el instructor:

Proponga un trabajo de grupos sobre el proceso de gestión administrativa con la siguiente guía :

- **¿Qué es gestión ?**
- **¿Cuáles cualidades debe tener el empresario ?**
- **¿Cuáles factores debe manejar el empresario para tener éxito ?**
- **¿Qué hace el empresario para gestionar la empresa ?**
- **¿Cuál es el proceso administrativo idóneo ?**

Derive respuestas relacionadas con la NTP 3.1.1

NTP 3.1.1

LA GESTION Y EL EMPRESARIO

I. INTRODUCCION

Para confrontar y resolver los asuntos y dificultades propios de la gestión, es necesario el manejo de instrumentos técnicos y así como el esfuerzo y la aplicación de habilidades para el manejo de los factores la empresa y del entorno con el fin de propiciar la supervivencia y el éxito de la empresa.

Parte de este desarrollo es el manejo de los conceptos básicos :

1. Factores externos

Son todos aquellos factores que impactan a la empresa y no pueden ser controlados por ella, tales como :

- Las políticas del gobierno
- Los fenómenos económicos como la inflación o las modas

2. Factores internos

Son aquellos que están dentro de la empresa, tales como :

- Los recursos humanos
- La maquinaria y el equipo
- Los productos

3. Centro de Producción

Equivale a una fábrica, taller u otro conjunto coordinado de instalaciones de producción, localizados en el mismo sitio.

4. Mercado

Es el encuentro entre los diferentes productores de un bien, que constituye la oferta y los clientes o compradores de estos bienes, que conforman la demanda.

5. Empresario

Es la persona que unifica todos los medios de producción y logra el restablecimiento de todo el capital empleado más el valor de los salarios, intereses y gastos que pagan, además de los beneficios que le pertenecen.

La microempresa es una organización independiente que produce y distribuye bienes para el mercado, con la finalidad de obtener beneficio económico.

Esto nos revela varios aspectos y cualidades del empresario :

- **El empresario es quien organiza los medios de producción:**

el capital y el trabajo. No se limita a sumarlos, sino que los relaciona y ordena de acuerdo con un plan que él pensó previamente. Esto implica que el empresario es una **persona creativa**, pues concibió la idea de que puede formar una empresa para producir artículos que pueden vender en el mercado. Ha creado un orden del capital y del trabajo, es decir, una organización.

Por no sólo es creativo, sino que también es **constante**. Prueba de ello es que la organización no es esporádica, sino permanente. En otras palabras sin el empresario, capital y trabajo son medios muertos, inertes, improductivos. El capital y el trabajo son meros medios de producción. la labor del empresario al organizarlos tienen una enorme importancia.

- **El éxito o fracaso dependen de las decisiones que tome.**

La empresa es una organización independiente. Lo que indica que el empresario disfruta de libertad al coordinar los elementos de la producción, sin jefe que le ordene, aconseje o ante el que deba rendir cuentas. Las pérdidas o ganancias de la actividad empresarial recaen sobre el empresario. Su éxito o fracaso dependen de las decisiones que tome. Puede apoyarse en la información u opiniones que el proporcionen las personas a las que acuda, pero las consecuencias de las decisiones que tome lo afectarán solamente a él y a su empresa.

- **Debe conocer los gustos y necesidades de los consumidores para maximizar su propia utilidad.**

Una empresa es una unidad económica que satisface necesidades de otros a cambio de una utilidad. La empresa, como organismo independiente, tienen por objetivo la producción y distribución de bienes y servicios . Resulta útil y valiosa al consumidor al procurarle la satisfacción que obtiene mediante el consumo. Esta utilidad para el consumidor está directamente relacionada con la estructura política y económica del país. En las sociedades de libre empresa, cada persona es el juez sobre aquello que le satisface. El empresario procura conocer los gustos y necesidades de sus clientes para maximizar su propia utilidad.

- **Lo que produce la empresa debe ser llevado al encuentro con la demanda en el mercado.**

Lo que produce la empresa debe ser llevado al encuentro de la demanda en el mercado. En otras palabras, la empresa no espera pasivamente la demanda de sus bienes y servicios, sino que se anticipa a la demanda, pretende atraerla y conquistarla.

Por tanto, el empresario realiza planes para la venta del producto o servicio, que supone un adecuado conocimiento del mercado, de los precios, de las características de su producto y de las de la competencia. Es decir, el empresario mantiene una actividad constante de exploración y desarrollo de nuevos productos, imprime nuevas características a los productos disponibles y prepara constantemente nuevas estrategias de atracción y conservación de clientela.

Las actividades del empresario son deliberadas y buscan iniciar, mantener o ampliar un negocio con la finalidad de obtener utilidad económica.

II. CARACTERISTICAS DE LAS ACTIVIDADES DEL EMPRESARIO

Con su actividad, el empresario logra beneficios económicos y sociales. Su actividad promueve mejores niveles de vida, plenitud de empleo y condiciones de progreso y desarrollo económico y social.

El empresario crea, organiza y dirige la empresa con la finalidad de producir bienes o de prestar servicios para el mercado. Es decir, la actividad del empresario se caracteriza por ser:

1. Reiterada

La repetición constante de las mismas actividades reditúa en la adquisición de habilidades que mejoran el producto o reducen su costo; una u otra benefician al consumidor.

2. Habitual

El consumidor se acostumbra a la existencia de un satisfactor de sus necesidades o deseos. Sabe que puede recurrir a la compra del artículo o servicio y que éstos tendrán la calidad que conoce.

3. Especializada

La empresa atiende una clase particular de necesidades o deseos. El consumidor se habitúa a comprar determinada marca o en determinado establecimiento porque sabe que son los que mejor lo satisfacen.

La especialización resulta de la división del trabajo. Esto es una característica del mundo moderno. la división del trabajo, consiste en que los operarios realicen sólo una parte del proceso productivo total, y con ello:

- Promueve las destrezas de los empleados de la empresa.
- Elimina la pérdida de tiempo que representa pasar de una actividad a otra.
- Facilita la invención de maquinaria o tecnología adecuada para la actividad especializada.
- Aumenta la capacidad productora del trabajo.

El empresario satisface necesidades y deseos del consumidor. De hecho, el empresario satisface las éxito de una empresa está asociado con las mejores cualidades de sus productos.

El empresario introduce beneficios económicos y sociales porque:

- Experimenta mejoras tecnológicas
- Establece mejoras comerciales
- Establece mejoras de organización en el proceso económico.

Como está interesado en aprovechar cualquier novedad que ocurra, a la vez que facilita el cambio, obtiene beneficios personales y sociales. La características distintivas del cambio consiste en hacer cosas nuevas, o en hacerlas de forma diferente. Un cambio promueve otros cambios, y si sostienen esta tendencia, puede producir de auge.

Cuando el empresario introduce alguna innovación, suele experimentar la reacción del cliente. En esto el empresario no sólo es creativa, sino que además es perseverante. No solo imagina la innovación sino que la somete a prueba. El empresario sabe que siempre existen clientes experimentadores, es decir, clientes a los que se podría llamar "usuarios de vanguardia". Con ellos el empresario puede información muy importante para mejorar las características del producto.

En la venta se relaciona directamente el cliente con la empresa. El consumidor se convierte en cliente si obtiene:

- Calidad
- Confiabilidad
- Servicio

Es decir, la satisfacción de sus necesidades y deseos.

Esto lo puede lograr el empresario si tiene:

- Conocimientos del producto
- Entusiasmo por lo que hace
- Interés por el cliente

La prosperidad de su negocio depende en parte de que este convencido de :

- La importancia de los detalles
- La importancia de la persona (tanto el consumidor, como sus trabajadores).
- La calidad y el servicio
- La importancia de las innovaciones
- La obtención constante de utilidades (el crecimiento económico de la empresa)

III. PRINCIPIOS DE DIRECCION DEL PERSONAL

El empresario con éxito sabe dirigir a sus trabajadores. Se basa en principios elementales que permiten obtener un mejor rendimiento de su trabajo. El principal consiste en compartir información. Es decir, comunica a sus trabajadores los propósitos de la empresa, los invita a conocer la empresa tanto como al conoce él mismo. De esta manera abre las posibilidades para que los trabajadores mismos propongan como aprovechar mejor sus energías y aptitudes en la realización de las actividades que requiere la empresa.

Esto lleva a que los trabajadores se interesen y comprometan con el logro de los propósitos de la empresa. Si el empresario logra imbuir en los trabajadores la idea de que un servicio rápido, completo, atento y entusiasta al consumidor lo convertirá en cliente de la empresa, tendrá la posibilidad de que la empresa prospere así como de que los trabajadores se beneficien con la permanencia de la empresa.

Al comunicar a los trabajadores los propósitos de la empresa, les proporciona ideas orientadoras sobre sus actividades, así como un conjunto de valores que tanto él como jefe y propietario de la empresa, como los trabajadores deben compartir.

Al dirigir a sus empleados, el empresario procura que triunfen en lo que hacen, les permite sobresalir y controla a los perezosos.

IV. CARACTERISTICAS DEL EMPRESARIO

El resumen; el empresario se caracteriza por ser:

1. Emprendedor

Por generar la idea y gestionar la instalación de una empresa que produzca bienes y de la que él pueda obtener utilidades.

2. Perseverante

No sólo es capaz de idear la empresa, sino también de llevarla a cabo. No sólo la piensa, sino que la hace.

3. Organizado

Planea la organización de los elementos de la empresa. Las necesidades y deseos de los consumidores potenciales que piensa satisfacer con los productos o servicios de la empresa. Crea el nombre comercial de la empresa de la marca de los productos, de los emblemas o distintivos. Dispone la adquisición de materias primas, diseña los procedimientos de transformación de la materia prima en los artículos terminados. Diseña los procedimientos de distribución y venta de los productos.

4. Independiente

Asume la responsabilidad y riesgo de todas sus actividades empresariales. No tienen jefe que le diga lo que debe hacer, ni como, ni cuando.

5. Dinámico

Dado que esta en juego el dinero que ha invertido en la formación de la empresa, tiende a reaccionar con rapidez a cualquier circunstancia que constituya una oportunidad o un peligro para la empresa.

6. Innovador

Esta pendiente de cualquier cambio en el mercado que pueda afectar a su empresa. Sabe que el cambio promueve el interés del consumidor. Sabe que las novedades estimulan la adquisición de los artículos ante la posibilidad de que satisfagan mejor las necesidades o deseos del consumidor. Por otra parte, el empresario también suele innovar hacia el interior de la empresa mediante la experimentación de nuevos procedimientos para lograr los mismos artículos o con la introducción de nuevas características en la dirección de los trabajadores con miras a obtener un mejor rendimiento o alguna reducción del costo de los productos.

7. **Audaz**

Arriesga su dinero, su tiempo y su trabajo en la creación de una empresa.

8. **Otras características del empresario:**

Se considera que otras de las características típicas del empresario y en particular del microempresario son:

- El empresario tiene una perspectiva peculiar del mundo y de las personas que lo rodean. Disfruta con lo que hace.
- Es una persona que reacciona a las circunstancias, en tanto que otros suelen conformarse con las condiciones socioeconómicas imperantes.
- Uno de sus fines primordiales es obtener utilidades.
- Su labor lo beneficia tanto a él mismo como a la comunidad al crear fuentes de empleo, por modestas que estas sean.
- Utilizan su institución adquirida, ya que no suele tener educación formal relacionada con su actividad.
- Recurre a amigos para plantear sus dudas, aunque su principal consejero es la experiencia.
- Financia sus obligaciones en forma interna pues considera que los créditos bancarios son muy onerosos para su economía, que los trámites bancarios son demasiados largos y complicados.
- Trata de no exponer sus proyectos a riesgos innecesarios, pero asume los riesgos naturales de la empresa.
- Tiene un gran espíritu de superación.

V. **POR QUE FRACASAN LAS EMPRESAS**

Por sí solas, las características antes enunciadas son importantes, ya que le imprimen al negocio el empuje y la energía indispensables para lograr una empresa rentable, pero no son suficientes para lograr el éxito.

Hacer que un negocio sobreviva no es tarea sencilla hoy en día, y seguramente será aún más difícil en el futuro próximo. Esta parece ser una verdad incontrovertible.

La mayoría de los estudiosos de estas cuestiones aseguran que, aproximadamente, de cada 100 empresas que se forman, 80 desaparecerán en los dos años siguientes.

Desde luego no todas las desapariciones se deben a fracasos, pues es frecuente que los propietarios cambien su capital a otros giros, o sencillamente decidan que es mejor invertir en bienes raíces, valores, etc.

Aunque nadie pretende tener la fórmula secreta que garantice el éxito en los negocios, sí es posible asegurar que en gran parte, el éxito se basa en la combinación de ciertos factores y habilidades que tienen que ver con lo que se conoce como la administración: organización adecuada, saber hacia donde se va y como, tratar de lograr los objetivos, contar con reservas para utilizarlas como "colchón" cuando las condiciones se ponen difíciles y tener mecanismos de control para valorar los progresos.

Aunque la suerte sin duda está presente, como en cualquier otra actividad de nuestra vida, los errores y fallas de las empresas que dejan de operar, parecen repetirse en la mayoría de los casos y tiene que ver con una mala administración.

Factores diversos

- Recursos financieros insuficientes.
- Productos sin calidad.
- Mercados muy competidos por empresas mejor organizadas
- Desorganización contable y de la empresa.
- Inconstancia, impuntualidad o falta de interés del empresario.
- Conocimiento incompleto sobre el negocio.
- Riesgos altos

De todos estos factores interesa destacar la limitada capacidad administrativa y la falta aguda de capital. Son pocos los que emprenden un negocio, sabiendo, a ciencia cierta, cuanto dinero van a necesitar para cubrir las operaciones indispensables por lo menos en un período de seis meses o un año. Pero el tiempo corre desde el primer día de operaciones y habrá que pagar la renta, la luz y los sueldos en una fecha fija. Por si esto fuera poco, al principio es natural que se presenten gastos extra, por descomposturas de la maquinaria, porque la producción es baja debido a la falta de experiencia y muchos otros problemas.

2. Pida a los participantes que propongan los elementos de la gestión administrativa, orientando el diálogo a determinar :

- Ideas
- Cosas
- Personas

Solicite que desarrollen esos elementos. Oriente el diálogo según los contenidos de la NTP 3.1.2.

Una vez desarrollados esos aspectos, solicite que propongan las funciones del proceso administrativo en secuencia :

- Planear
- Organizar
- Integrar
- Dirigir
- Controlar

A continuación solicite un trabajo en pequeños grupos con el fin de definir las actividades que incluyen cada una de las funciones del proceso administrativo, así como una definición de éstas.

Para este trabajo disponen de 30 minutos.

Solicite a los representantes de cada grupo que planteen sus trabajos, enfocando cada una de las funciones.

Oriente la presentación según la estructura y contenidos de la NT 3.1.2

Distribuya la NT 3.1.2 al final de la sesión para efectos de estudio extra clase.

NTP 3.1.2

ELEMENTOS DE LA GESTION

La gestión de la microempresa tiene como elementos : ideas, cosas y personas.

- **IDEAS**

El elemento **ideas** tiene como tarea expresar conceptos , es decir, formular nociones básicas.

La función continua en este elemento es **analizar problemas**, o sea, recopilar datos, determinar causas y desarrollar soluciones alternas.

La principal función en secuencia es **planificar**, que consiste en predeterminar el curso a seguir.

- **ASUNTOS**

El elemento **asuntos** tiene como tarea **administrar**, es decir, manejar asuntos ejecutivos.

La función continua en este elemento es **tomar decisiones**, o sea formular conclusiones y juicios.

La función en secuencia es **organizar**, que consiste en relacionar el trabajo para alcanzar efectivamente las metas fijadas.

- **PERSONAS**

El elemento **personas** tiene como tarea **actuar como líder**, es decir, influir en el personal para alcanzar las metas.

Las función continua en este elemento es **comunicar**, o sea asegurar la comprensión.

La funciones en secuencia son **integrar, dirigir y controlar**. Integrar consiste en seleccionar al personal competente para los puestos en la organización ; dirigir consiste en propiciar actuaciones dirigidas hacia los objetivos deseados, y controlar consiste en asegurar el progreso hacia los objetivos fijados, según el plan.

ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

	IDEAS	COSAS	PERSONAS
Tareas	Pensamiento expresado en conceptos	Administración	Actuación como líder
Definición	Formular nociones elementales	Manejar asuntos ejecutivos	Influir sobre el personal para alcanzar las metas.
Funciones continuas	Analizar problemas	Tomar decisiones	Comunicar
Definición	Recopilar datos, determinar causas, Desarrollar soluciones alternas	Formular conclusiones y juicios	Asegurar la comprensión
Funciones en secuencia	Planificar	Organizar	Integrar Dirigir Controlar
Definición	Predeterminar el curso a seguir	Relacionar el trabajo para alcanzar efectivamente las metas fijadas.	Seleccionar personal competente para los puestos en la organización. Propiciar actuaciones dirigidas hacia los objetivos deseados. Asegurar el progreso hacia los objetivos fijados, según el plan

DESCRIPCION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Funciones en secuencia	Actividades	Definición de actividades
Planificar Predeterminar el curso a seguir. Es la elección del rumbo futuro de los objetivos que se busca alcanzar y la forma cómo se intentará alcanzarlos.	Pronosticar	Precisar a dónde llevará el curso actual
	Fijar Objetivos	Determinar los resultados finales deseados
	Desarrollar estrategias	Decidir cuándo y cómo alcanzar las metas fijadas
	Programar	Establecer prioridades, secuencias y sincronizar los pasos a seguir.
	Presupuestar	Asignar recursos
	Fijar procedimientos	Estandarizar métodos
	Formular políticas	Tomar decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.
Organizar Relacionar el trabajo para alcanzar efectivamente las metas	Establecer la estructura de la organización	Preparar el cuadro de la organización
	Delinear las relaciones	Definir líneas de enlace para facilitar la coordinación.
	Crear la descripción de cada puesto	Definir funciones, relaciones, responsabilidades y autoridad.
	Fijar requerimientos para cada puesto	Definir las cualidades requeridas del personal para cada puesto
Integrar Seleccionar personal competente para los puestos de la organización	Seleccionar	Reclutar el personal calificado para cada puesto.
	Orientar	Familiarizar al personal con el trabajo.
	Adiestrar	Mejorar el desempeño mediante la instrucción y la práctica.
	Desarrollar	Ayudar a mejorar conocimientos, actitudes y habilidades.
Dirigir Propiciar actuaciones dirigidas hacia los objetivos deseados. Es la ejecución de las acciones,	Delegar	Asignar responsabilidades y definir exactamente los resultados esperados.
	Motivar	Persuadir e inspirar al personal a tomar la acción deseada. Alentar la iniciativa individual.
	Coordinar	Relacionar esfuerzos en la combinación más eficaz.
	Superar diferencias	Resolver conflictos
	Administrar el cambio	Estimular la creatividad y la innovación para alcanzar las metas.
Controlar Asegurar el progreso hacia los objetivos fijados según el plan	Fijar sistemas de información	Precisar qué datos críticos se requieren, cuándo, cómo se obtendrán, quién los proveerá y qué decisiones se tomarán.
	Desarrollar estándares de	Fijar situaciones que existirán una vez cumplidas las

	actuación	obligaciones.
	Medir resultados	Fijar el grado de desviación de las metas y de las normas fijadas.
	Tomar medidas correctivas	Reajustar planes, asesorar para alcanzar metas, replanificar y repetir el ciclo.
	Premiar	Felicitar, remunerar, disciplinar

MATERIA 3		LA GESTION	
TEMA 3.2		Gerencia de microempresas	
Objetivos educativos	Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir la forma en que se gerencia una microempresa, con énfasis en los aspectos productivo, comercial, financiero, manejo de recursos humanos y toma de decisiones.		
Contenido	Metodología	Materiales	Tiempo
1. Areas funcionales	Entrevista Trabajo de grupos	NTP - 3.2.1 HT - 3.2.1	
2. Manejo de procesos organizacionales			
3. Manejo de áreas funcionales			
4. Manejo de recursos humanos			
5. Toma de decisiones			

Guía del instructor :

1. Introduzca el tema de la *Areas Funcionales* de la empresa por medio de una miniconferencia, con el apoyo de rotafolio, transparencia o pizarrón, por medio del siguiente proceso :

Pida a los participantes que indican los tipos de elementos que se combinan en la empresa para lograr los objetivos :

Es previsible que determinen que estos elementos son :

- **Tiempo**
- **Recursos**
- **Energía**

Pida que definan cuales roles desempeñan las personas relacionadas con la operación de la empresa, entre los cuales se pueden distinguir :

- **Clientes**
- **Proveedores**
- **Empleados**
- **Socios**
- **Gerente**
- **La comunidad en general**

Pregunte cuáles tipos de relación se establecen entre todos los actores mencionados, de lo cual resultará un listado muy amplio.

Indique que para hacer un análisis metódico de la empresa se deben establecer relaciones o categorías entre las actividades y que una de estas categorías son los procesos organizacionales que se reflejan en el proceso administrativo:

- **Planificar y Programa**
- **Ejecutar**
- **Controlar y evaluar**

Pregunte si habrá otra forma de relacionar las actividades para establecer otro categorización.

Es previsible que los participantes determinen las áreas funcionales de la empresa, si no, sugiera que las actividades se pueden clasificar según las funciones que se realizan en la empresa, éstas son :

- **Producción**
- **Mercadeo**
- **Finanzas**
- **Dirección**
- **Innovación**

Pida a los participantes que hagan un trabajo en pequeños grupos para elaborar una descripción de cada una de las áreas funcionales.

Al exponer los grupos facilite una descripción de las áreas funcionales que tenga como mínimo los elementos de la **NTP 3.2.1**.

Una vez establecida una definición de consenso, indique a los participantes que se hará un trabajo individual de ubicación de actividades según área funcional, utilizando las **HT 3.2.1**

Solicite a los participantes que expongan y justifiquen sus ubicación de actividades según áreas funcional.

NTP - 3.2.1

DESCRIPCION DE AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Area Funcional	Descripción
1. Producción	Adquisición, manejo y procesamiento de insumos materiales, los cuales son transformados en los productos o servicios de la empresa
2. Mercadeo	Detección y persuasión de clientes, ventas, despacho posterior de mercancías.
3. Finanzas	Flujos de dinero, cobros, obtención de dinero por aporte de los socios o por préstamos, utilización del dinero para pagar compromisos o como recurso líquido.
4. Dirección	Elección de rumbos de la empresa, búsqueda, motivación y aprovechamiento de personal. ; búsqueda, obtención y aprovechamiento de otros recursos productivos ; toma de decisiones sobre qué hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo.
5. Innovación	Búsqueda de nuevos productos, nuevos mercados, nuevas formas de hacer las cosas.

MATERIA 3		LA GESTION		
TEMA 3.3		Diagnóstico y soluciones		
Objetivos educativos		Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de manejar conceptos e instrumentos básicos para realizar el diagnóstico de una microempresa, definir e implementar soluciones más adecuadas a los problemas que se detecten.		
Contenido	Metodología	Materiales	Tiempo	
1. Valoración de recursos	Entrevista	NTP - 3.3.1		
2. Clasificación de actividades según procesos y áreas	Lluvia de ideas	HT - 3.3.1		
3. Ubicación de actividades de la microempresa de Paula Popular.	Trabajo de grupos			
4. Definición de fortalezas y debilidades	Lluvia de ideas			
5. Categorización de puntos fuertes y puntos débiles	Lluvia de ideas			
6. Priorización de actividades según áreas funcionales y según procesos organizacionales	Lluvia de ideas			
7. Valoración de recursos de la microempresa de Paula Popular	Trabajo de grupos	HT - 3.3.2		
8. Formulación de opciones de desarrollo de la microempresa	Trabajo de grupos	HT - 3.3.2		

GUIA PARA EL INSTRUCTOR

1. Pregunte al grupo cuál sería el primer paso que debería dar un nuevo administrador o que debería proponer un consultor al ingresar a una empresa, respecto a los recursos de la empresa.

Es previsible que haya diversidad de respuestas, valore todas pero enfatice que la secuencia lógica sería :

Hacer una valoración de los recursos

Pregunte para qué sirve hacer la valoración de los recursos de la empresa.

Ordene la diversidad de respuestas, orientándolas hacia :

- **Definir cuáles elementos facilitan y cuales dificultan el logro de los objetivos.**
- **Definir el rumbo y las metas de la empresa de forma realista.**

Indique que establezcan las variables para valorar los recursos **según área funcional.**

Para esto se hará un trabajo en pequeños grupos, se dispone de 30 minutos.

Cuando hagan las exposiciones establezca comparaciones y haga una síntesis, tomando como referencia la NTP 3.3.1., **la cual no es exhaustiva.**

NT 3.3.1

VALORACION DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

AREA FUNCIONAL	ASPECTO GENERAL	ASPECTOS ESPECIFICOS
PRODUCCION	Instalaciones físicas	Ubicación Estado del edificio Disponibilidad de espacio Ventajas de la ubicación para aprovisionamiento de materia prima o mano de obra, distribución del producto terminado o para el contacto con la clientela.
	Equipo	Edad Estado Rezago tecnológico Versatilidad Disponibilidad de repuestos y mantenimiento Idoneidad para el logro de los objetivos
	Proceso	Eficiencia (calidad, desechos) Innovaciones hechas Cumplimiento de programas Procedimientos Conocimiento y control de costos
	Materiales	Disponibilidad Inventario Estado de las bodegas Estado del equipo de almacenamiento Relaciones con proveedores Imagen ante proveedores Control y manejo de control de inventarios
	Distribución	Estado del equipo de distribución Redes de distribución Versatilidad de los canales Grado de aprovechamiento de los canales
	Mano de obra	Número de empleados Experiencia de los empleados Capacitación Grado de motivación Instrumentos de motivación Productividad Rotación Salarios, bonificaciones, incentivos Competitividad de los salarios Calidad de la supervisión Imagen de la empresa como patrono Relaciones con el personal

		Conflictos actuales o latentes.
MERCADEO	Producto	Lista de productos Ventajas comparativas respecto a la competencia. Mejoramiento posible Procesos de mejoramiento iniciados, grado de avance. Empaque Precios, comparación con la competencia Descuentos Crédito Servicio post-venta Devoluciones Asistencia técnica al cliente Madurez de los productos Potencial de imagen de los productos rotación del producto en el punto de venta Marcas, imagen
	Personal	Similar a mano de obra
	Proceso	Sistema de información sobre mercados y competencia Cocimiento del mercado y de la competencia Publicidad Promociones Relaciones públicas Marcas conocidas Procedimiento de venta Cobertura de la clientela
	Mercado	Participación en el mercado potencial y real Lealtad de los clientes Ponderación de clientes, pocos grandes , muchos pequeños Imagen de la empresa ante los clientes
FINANZAS	Activos y pasivos circulantes	Obligaciones a corto plazo, monto, plazo, costo. Capital de trabajo necesario Volumen y rotación de inventarios Monto y rotación de cartera de cuentas por cobrar Recursos líquidos disponibles Crédito de proveedores Imagen ante instituciones de crédito
	Activos y pasivos fijos	Obligaciones a largo plazo, monto, plazo, costo Monto del activo inmovilizado Apalancamiento financiero
	Resultado de las operaciones	Márgenes de contribución de los productos Punto de equilibrio Apalancamiento operativo Rentabilidad sobre ventas Rentabilidad sobre inversiones Productividad de cada familia de activo

DIRECCION		Similar a mano de obra respecto a la dirección Eficacia de comunicaciones Eficacia de estructura organizacional Claridad de la estructura organizacional Eficacia de la estrategia Eficacia del sistema de control gerencial Imagen de la empresa en el entorno Contribución del administrador en la conducción de la empresa.
INNOVACION		Nuevos productos o procedimientos Proyectos de investigación en marcha Personal con capacidad de innovar Promoción de la innovación Información sobre nuevos productos o procedimientos

2. Proponga a los participantes que elaboren una forma de organizar el conjunto de actividades combinando las dos clasificaciones :

- **Procesos organizacionales**

Planificar y programar
 Ejecutar
 Controlar

- **Areas funcionales**

Producción
 Mercadeo
 Finanzas
 Dirección
 Innovación

Indique que tienen 20 minutos para elaborar esa forma de organizar el conjunto y presentarlo al grupo.

Una vez que los representantes de los grupos presenten sus propuestas, organícelas en una matriz como la siguiente :

HT - 3.3.1

Procesos Areas	Planificación y programación	Ejecución	Control
Producción			
Mercadeo			
Finanzas			
Dirección			
Innovación			

3. Pida a los participantes que definan en la matriz todas las actividades que debería tener el proyecto de joyería de Paula Popular.
4. Refuerce los conceptos de puntos fuertes o fortalezas y puntos débiles o debilidades, solicitando a los participantes una definición de éstos, de lo cual resultaría :

PUNTOS FUERTES

Los puntos fuertes son los recursos que tiene la empresa (Económicos, materiales, conocimientos, habilidades, actitudes) y la manera de utilizarlos.

Son los factores internos que facilitan el éxito de la empresa.

Se pueden expresar respondiendo a la pregunta : ¿Qué tenemos y que sabemos ?

PUNTOS DEBILES

Los puntos débiles son los recursos que no tiene la empresa (Económicos, materiales, conocimientos, habilidades, actitudes).

Son los factores internos que dificultan el éxito de la empresa.

Se pueden expresar respondiendo a la pregunta : ¿Qué nos hace falta y qué no sabemos?

Eso implica que una empresa podría tener equipos adecuados (punto fuerte) pero no tener la habilidad para utilizarlos plenamente (punto débil).

5. Solicite a los participantes que elaboren una forma de jerarquizar la importancia de los puntos fuertes y débiles según la forma en que afecten a la empresa.

Oriente las diversas propuestas hacia una categorización muy simple, como la siguiente :

- Impacto potencial alto
- Impacto potencial medio
- Impacto potencial bajo

Solicite ejemplos de cada una de las categorías

6. Pida a los participantes que opinen cuál es el área funcional más importante, de lo cual debería resultar que es el **MERCADEO**. (Detectar la necesidad de los clientes, transformar ese conocimiento en productos que satisfacen las necesidades, y hacer que los clientes potenciales se enteren de que la empresa ofrece lo que ellos necesitan)

Pida a los participantes que opinen cuál es el proceso organizacional más importante, de lo cual debería resultar que la **EJECUCION**. Lo cual implica hacer las cosas con todo lo que eso implica respecto a las demás etapas del proceso organizacional.

7. Pida a los participantes que valoren los recursos de la empresa de Paula Popular (ya definidos anteriormente) según puntos fuertes y débiles y según el impacto potencial de cada uno de estos.

Indique es este trabajo se hará en pequeños grupos, para lo cual tienen 30 minutos.

Indique que esto se hace es relevante tomar en cuenta las tendencias personales y gustos al momento de valorar los factores, debido a que estos hacen subjetivas las valoraciones, y que para equilibrar es importante que haya opiniones diferentes en cada grupo.

8. Una vez elaborado el análisis de puntos fuertes y débiles, indique que ahora los grupos se abocarán a formular opciones para desarrollo de la empresa, tomando como referencia los factores ya conocidos.

Indique que definan varias opciones que consideren viables para cada factores, sin escoger una, por el momento.

Utilice la HT 3.3.2

HT - 3.3.2**DEFINICION DE OPCIONES PARA UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO
DEL RESTAURANT DE PAULA POPULAR (o el taller de PEDRO JOYERO)**

Factores	OPCIONES PARA UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO
Oportunidades del entorno	
Amenazas del entorno	
Puntos fuertes de la empresa	
Puntos débiles de la empresa	

materia

4

La promoción de microempresas

- | | |
|-----------------|--|
| TEMA 4.1 | La promoción de la microempresa |
| TEMA 4.2 | Servicios para el desarrollo de la
Microempresa |
| TEMA 4.3 | Género y Microempresa |
| TEMA 4.4 | Perfil del promotor de Microempresas |

MATERIA 4		LA PROMOCION DE MICROEMPRESAS		
TEMA 4.1	Servicios para el desarrollo de la Microempresa			
Objetivos educativos	Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir los servicios financieros y no financieros que se pueden brindar en favor de la microempresa y los enlaces entre ellos.			
Contenido	Metodología	Materiales	Tiempo	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

GUIA DEL INSTRUCTOR :

Introduzca el tema indicando que éste se va a desarrollar con mayor amplitud en los módulos de servicios financieros y servicios técnicos.

Proponga hacer un trabajo de diálogo grupal con el fin de definir :

- ¿Cuáles son los objetivos de la promoción de la microempresa ?
- ¿Cuáles son las modalidades de apoyo a la microempresa ?

Derive los siguientes puntos.

OBJETIVOS DE LA PROMOCION DE LA MICROEMPRESA

Los programas de promoción a la microempresa tienen diferentes maneras de expresar sus objetivos explícitos, sin embargo la mayoría asume retos como el de trabajar no solo la subsistencia del sujeto sino también aquellos aspectos que posibiliten su desarrollo, es decir, no se conforman con paliar las posibilidades de la población pobre. Esto en términos de orientación de los programas, supone trabajar en dos ejes:

1.- La subsistencia en condiciones dignas.

Al de reconocer que el sector está conformado mayoritariamente por unidades económicas de baja productividad y de bajos ingresos, el trabajo de promoción intenta identificar y actuar sobre las bases de sus deficiencias para encontrar paciones de soluciones posibles en el largo plazo.

2.- La acumulación para la reproducción ampliada.

Se reconoce la existencia de estratos que permitiría una producción de excedentes que de manera directa o indirecta conlleve un proceso de crecimiento económico con repercusiones, por lo menos, en la economía de la localidad (local, zonal, regional, etc).

Así mismo se detectan orientaciones generales de largo plazo que se mantienen en el tiempo como resultado de estudios, diagnósticos y la experiencia misma, y responden a los siguientes lineamientos generales:

Se desea que la microempresa constituya una alternativa de desarrollo productivo sin efectos negativos mayores, (dependencia frente al exterior en insumos y maquinarias por ejemplo) y permitiendo una mayor absorción de mano de obra (al ser menos intensiva en capital). Esto implicaría buscar el fortalecimiento del sector mediante la formulación de lineamientos para la reestructuración y reconversión productiva, y si es posible, no atentando con el medio ambiente. Es importante tener en cuenta este punto, debido a que el crecimiento económico no debe estar en contraposición de la conservación de la ecología.

Por ejemplo, en el caso del comercio al menudeo (llámese "ambulantes", "buhoneros", etc) se dan esfuerzos para desarrollar el comercio al menudeo considerándola como una forma de microempresa con sus propias limitaciones pero con potencialidades dentro de una perspectiva enmarcada en los conceptos de:

Seguridad alimentaria.

Esto porque se reconoce que en las áreas urbano -marginales, existe un alto porcentaje de comerciantes ambulantes que distribuyen alimentos a los consumidores. De promover sus actividades se podría garantizar la distribución mayor de productos, tendiendo a una preferencia por los nacionales frente a los importados.

Canasta básica para la alimentación popular.

Por lo mismo que la consideración anterior el comerciante ambulatorio tiene más presencia en la canasta de consumo popular ya que distribuye fundamentalmente alimentos.

Trabajo coordinado e interrelacionado con otras Instituciones, o también alianzas estratégicas. En la mayoría de casos se espera el trabajo compartido en zonas determinadas o en ramas de producción similares para no duplicar esfuerzos y sobre todo para no fomentar competencia entre las instituciones de apoyo con los mismos sujetos de promoción, sino generando una complementariedad en el accionar.

La orientación fundamental establece la necesidad de reforzar la entrada en el trabajo de promoción. No sólo otorgar las condiciones para una mayor posibilidad de obtener ingresos sino que la orientación ahora toca también a desarrollo y el papel que a cada uno les toca jugar dentro del país.

MODELOS DE METODOLOGIA DE TRABAJO

Se trabaja en la mayoría de los equipos de promoción con tres instrumentos operativos básicos y otros utilizan un componente estratégico acorde más con su filosofía institucional en cada caso. Los instrumentos operativos por excelencia son :

- el financiamiento
- la capacitación y
- el apoyo en comercialización.

En algunos casos observados, estos instrumentos se otorgan a través de la organización haciéndola participar tanto en la planificación como en la ejecución.

Ha existido en la experiencia de promoción un fuerte intento de especialización para buscar la eficiencia de las acciones. Las propuestas de especialización por componentes han sido desarrolladas más abiertamente en el caso del crédito. Al igual que en los otros aspectos de especialización por componentes han sido desarrolladas más abiertamente en el caso del crédito. Al igual que en los casos aspectos de especialización los que has optado por ello no excluyen la visión y atención integral al microempresario. Las acciones se complementan y traducen en un trabajo coordinado con otros agentes promocionales, sean ONGs, instituciones especializadas de capacitación, consultores independientes o gremios micro empresariales que brindan apoyo fundamentalmente en la organización y la lógica de los eventos.

En la mayoría de los casos consultados, si bien los equipos de promoción buscan y se especializan más en el crédito consideran que éste no puede ser el único instrumento promocional, ya que para mejorar los ingresos y el empleo, el crédito o basta teniendo que realizar acciones en torno a la capacitación, mercadeo y organización principalmente.

COMPONENTE FINANCIAMIENTO

El componente de financiamiento parte de la necesidad del microempresario de contar con más capital de trabajo y la imposibilidad de conseguirlo a través de los canales de financiamiento formal. Por ello ha sido común que las ONGs y otras entidades orientaran sus esfuerzos iniciales hacia la constitución de fondos para préstamos sean estos fondos rotatorios o fondos de garantía.

El fondo de Garantía es el más desarrollado en los últimos años y ha permitido afianzar los créditos que las ONGs han otorgado a través de la banca privada. Sin embargo que exista este fondo en sí mismo no ha sido condición suficiente para transformar las relaciones existentes entre el microempresario y la entidad financiera formal.

Por ejemplo en la mayoría de casos los programas de crédito se fijan como objetivo que después de un número determinado de préstamos, el microproductor o vendedor ambulante se constituiría en sujeto de crédito de la entidad financiera.

Lo real era que ésta aun cuando el prestatario tenía un buen record de préstamo, le siguiera exigiendo los avales reales del caso, como son, título de propiedad del taller o domicilio, facturas de máquinas, etc. y eso se da por el marco legal y por la falta de una tecnología bancaria apropiada a la microempresa.

Esta situación no se deriva solamente por la desconfianza en el sector microempresarial sino fundamentalmente por los costos operativos de los préstamos ya que son muchas operaciones para montos muy pequeños.

Por ello muchas ONGs optaron por trabajar con la organización o las asociaciones de microempresarios y la experiencia les demostró que trabajar con la población organizada ofrece ciertas ventajas:

- 1.- La promoción del crédito se aligera y hace más eficiente que al interior de la organización se constituye un comité de crédito que se encarga de recepcionar las respectivas solicitudes, seleccionar a los prestatarios y decidir con mayores elementos de juicio los montos del préstamo y los plazos de pago.
- 2.- Los avales necesarios son proporcionados por la Asociación a quien se le entrega una línea de crédito. Al no ser necesario el aval individual de cada prestatario frente a la entidad financiera se rompe la limitación de acceso anterior solo que en este caso, quien accede al crédito es el sujeto de promoción de manera colectiva (o la organización).
- 3.- La organización se constituye ahora en cogestionador junto a la ONGs de un programa de crédito que traería como resultado al mismo tiempo, una gradual transferencia de tecnología en la gestión del programa mismo y una real comprensión del sistema financiero en general por parte de la población.

Pero aun más, cuando se asume que la organización es capaz de gestionar un Programa de crédito, se está dispuesto a hacer los esfuerzos necesarios para transferir también la propiedad de Fondo de Garantía. De esta manera no sólo se habla de autogestión o gestión popular de un programa de financiamiento, sino también se estarían sentando las bases para asegurar la continuidad del programa mas allá de la duración del proyecto inicial.

Esto último incluso independientemente de la dinámica de la ONG y generar así cambios, modificaciones o transformaciones en la relación entre el llamado sujeto informal y la entidad financiera formal e incluso postular a un sistema alternativo y popular de financiamiento.

A la fecha, existe en diversas instancias que brindan financiamiento a la micro empresa, pero no poseen un conocimiento de la microempresa, por lo cuál su riesgo es mayor. No obstante, existe experiencias que han flexibilizado a las entidades financieras formales, como por ejemplo, algunos bancos privados peruanos ya tienen áreas especializadas en atención a este sector, en Bolivia existe un Banco dedicado a este Sector, y es privado y los resultados son satisfactorios, y otras experiencias.

COMPONENTE CAPACITACION

La capacitación es otro elemento importante de la promoción microempresarial. En los inicios se traduce en una especie de motivación educadora orientada a los dirigentes. Luego evoluciona hasta convertir el componente en una modalidad de formación y especialización de las capacidades de los microempresarios teniendo en cuenta sus particularidades y necesidades.

Al respecto contribuye el trabajo coordinado con las instituciones especializadas que tienen mucha experiencia en la ejecución de los cursos pero carecen de metodología apropiadas para llegar con éxito, al sector. Aquí es necesario que se adecuen las instituciones a la realidad de la microempresa en lo referente a la capacitación en gestión y técnica productiva.

La capacitación es costosa, y por lo tanto, se aconseja que se efectúe mediante grupos organizados y por actividades económicas específicas. Luego, como la asistencia y capacitación es más especializada, puede ser individual.

COMPONENTE COMERCIALIZACION

Los aspectos de la promoción relacionados con la comercialización son relativamente nuevos y representan el intento de los equipos por trabajar también los aspectos de la demanda, por que el mercado se constituía en otro elemento de atención de parte de las instituciones que apoyen a la microempresa.

La comercialización esta también ligada a los programas de financiamiento para intentar distribuir recursos financieros necesarios que permitan el ingreso de los productos del microempresario a mercados más amplios, así como el de mejorar su poder de negociación frente a los distribuidores de los insumos que utilizan.

Hay dos modalidades básicas en las acciones de comercialización. Compras conjuntas de insumos en el caso de productores, y bienes para la comercialización en el caso de vendedores. Además un intento de llegar a los consumidores finales organizando ferias de productores en los períodos estacionales de ventas.

En lo que respecta a Compras Conjuntas estos buscan reducir los costos de los bienes e insumos por adquisiciones en mayor escala.

COMPONENTE ORGANIZACION

Este es uno de los componentes básicos para algunos programas que tratan de articular propuestas de promoción para que el sujeto de atención, de manera colectiva asuma la cogestión y autogestión en el futuro. Se sigue trabajando con las asociaciones de base que se centralizan en organizaciones comunales y de mayor ámbito geográfico.

MATERIA 4 LA PROMOCION DE MICROEMPRESAS

TEMA 4.2 Género y Microempresa

Objetivos educativos Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir la forma de incorporar el enfoque de género de las personas en el trabajo de promoción de la microempresa

Contenido	Metodología	Materiales	Tiempo
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

(Tema elaborado con base de un diseño de Patricia Rodríguez Canosa, parte del curso de Formación de Formadores, Guatemala, marzo de 1998)

Guía del instructor

1. Introduzca el tema preguntando a los participantes, qué les interesa enfocar y desarrollar sobre este tema. Una vez planteadas las expectativas, informe que los objetivos específicos de esta sesión serán :
 - Ampliar los conocimientos y actitudes de los participantes sobre las diferencias de género.
 - Revisar las limitaciones genéricas que enfrentan las mujeres para el desarrollo de su microempresa.
 - Elaborar propuestas , que permitan superar los obstáculos genéricos en el desarrollo de la microempresa .
2. Haga una presentación corta del tema con referencia a la NTP “La perspectiva de género en el desarrollo de la microempresa”.
3. Pregunte si han percibido o tenido referencias sobre alguna forma de valoración o discriminación diferente respecto a mujeres y hombres.

Sobre esta base, facilite un ejercicio de “árbol de problemas” en el cual se seguirán los siguientes pasos :

- a. Definición de los problemas de discriminación de género. (tronco del árbol)
- b. Las causas del problema (raíces del árbol).
- c. Las consecuencias de los problemas (ramas del árbol)

Inicie proponiendo a los participantes que escriban en tarjetas de colores todos los problemas que hayan percibido o conocido sobre discriminación de género, específicamente sobre obstáculos que marcan la diferencia entre las mujeres y los hombres en el desarrollo de las microempresas (el tronco del árbol).

Una vez que cada participante haya elaborado unos tres conceptos, facilite la integración de pequeños grupos con el fin de elaborar el *árbol de problemas*, en el que colocarán los problemas, las causas y las consecuencias.

Cada grupo presentará en plenaria su árbol que puede contener varios problemas.

Promueva un diálogo general en el que los participantes definan similitudes y diferencias y se promueva un debate sobre causas y consecuencias.

Los resultados pueden ser similares al cuadro siguiente :

<i>CAUSAS</i>	<i>LIMITACIONES</i>	<i>CONSECUENCIAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas institucionales • Patrones culturales , mitos y dominación • Falta de interés • Baja escolaridad • Falta de oportunidades • Sobrecarga de trabajo • Falta de garantías para obtener crédito. • Dependencia y poca participación en la toma de decisiones • Baja autoestima 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado acceso a recursos financieros • Poco acceso a educación y capacitación • Falta de apoyo en centros de atención integral, por ejemplo cuidado de niños • Visión de desarrollo de economía familiar • Falta de apoyo familiar • Poca auto-credibilidad para negociar • Doble jornadas laborales • Ser jefas de familia • Poca disponibilidad de tiempo • Poca capacidad gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo actividades tradicionales y de subsistencia. • Reproducción de la pobreza • Descuido de los hijos • Baja calidad de vida • Baja participación en el desarrollo microempresarial • Malos enfoques institucionales • Falta de tecnologías adecuadas • Bajos niveles de ingresos • Subempleo • Baja rentabilidad en el desarrollo de la actividad

4. Una vez establecido un cuadro sobre la situación de género, facilite un trabajo grupal en el que se desarrollen propósitos o estrategias para superar los obstáculos apuntados.

Una vez que los grupos los planteen en grupos, solicite comentarios sobre qué deberían hacer en las instituciones y organizaciones a las que pertenecen los participantes, para operativizar dichos propósitos y estrategias.

Los resultados del trabajo grupal puede ser similar a lo siguiente :

Propuestas estratégicas para superar los problemas u obstáculos anotados?

- Firmar convenios interinstitucionales
 - Elaborar instrumentos de capacitación adaptados a la realidad de la mujer
 - Promover organizaciones microempresariales femeninas, gremios, etc.
 - Promover eventos de comercialización de microempresarias
 - Dialogar con las Cámaras sobre la temática de género
 - Incluir el tema de género en todos los niveles del desarrollo social
 - Capacitar/educar a los niños con perspectiva de género
 - Preparar capacitaciones que tiendan al mejoramiento de la autoestima de la mujer
 - Promover el liderazgo de la mujer
 - Impulsar/ promover leyes para la igualdad de género
 - Promover el enfoque de género a través de foros con participación de hombres mujeres
 - Crear fondos de garantía para las microempresarias
 - Dar seguimiento a los acuerdos de Beijing
 - Crear instancias de defensoría de la mujer
 - Adaptar todas las actividades de apoyo a la microempresa de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de la mujer.
 - Brindar capacitación con perspectiva de género
 - Promover acciones de seguridad social para la mujer
 - Fomentar políticas institucionales con perspectiva de género
 - Elaborar instrumentos de crédito con perspectiva de género
5. De una mini conferencia basada en la NT “obstáculos genéricos en la gestión microempresarial”.
6. Proponga un trabajo de grupos con el fin de elaborar variables e indicadores sobre la situación de género en las microempresas.

Una vez elaboradas las variables e indicadores, oriente a los grupos a elaborar un instrumento de observación de estos, el cual sería aplicado en entrevistas a microempresarios/as.

A través de las entrevistas se pueden evidenciar discriminaciones de género, por ejemplo, que un microempresario manifieste trabajar en total igualdad de condiciones con su compañera e hijas, donde las decisiones, las inversiones, los gastos y el uso del tiempo es compartido, sin embargo, otras actividades como la capacitación y la participación organizada solo le competen a él. Otro caso podría ser que, aunque considere que cada uno debe tomar sus propias decisiones, él hombre “le montó” la microempresa a la mujer, con independencia para tomar sus decisiones, pero con la condición de que no descuide las actividades domésticas.

Recomendaciones generales para tratar el tema de género en el Diplomado.

1. El enfoque básico de este tema es desarrollar estrategias y métodos para modificar valores, actitudes, comportamientos y relaciones concretas, lo cual implica un reforzamiento sostenido durante un tiempo considerable. Por esto se recomienda enfocar el tema en todos los módulos, materias, temas y ejercicios del Diplomado. Para efectos de monitoreo y evaluación de la aplicación del tema y los resultados, en el resto del Diplomado, se requiere una orientación específica a todos los facilitadores, lo cual requerirá de un(a) responsable de monitoreo.
2. En la parte de entrevistas con microempresarios, puede resultar más ilustrativo y con menos factores de sesgo entrevistar a hombres y mujeres (pareja) por separado.

Consideraciones sobre la microempresa con perspectiva de género

- Asumir la perspectiva de género implica asumir una *mentalidad diferente* , revolucionaria, observar el mundo con otro lente.
- Las alternativas que se nos presentan nos permitirán *construir una sociedad más justa*, democrática, igualitaria que nos llevan a un verdadero desarrollo.
- No se trata de *darle poder solo a la mujer*. Permanecer alerta ante las relaciones de poder, propiciando permanentemente acciones que permitan que cada individuo en la sociedad conozca su historia , sus diferencias para *propiciar cambios en su persona* y éstos se puedan transmitir luego a quienes le rodean.
- Tanto *mujeres como hombres* hacemos valiosos *aportes al desarrollo*. El hombre proveedor, creativo y tenaz. La mujer reproductora, responsable del bienestar familiar – educación, nutrición y salud – y en muchos casos proveedora, pero en condiciones desiguales y de dominación. Esto último es lo que tenemos que cambiar.
- Toda investigación , servicio y apoyo que se brinde a *la microempresa debe considerar las diferencias de género* , tomar en consideración cómo nos socializamos y la diferente percepción que tienen hombres y mujeres de su microempresa.

Sugerencias para la identificación de diferencias de género y su impacto en el desarrollo microempresarial

- División del trabajo .
 Quién hace qué, en la microempresa y en la familia?
- Ingresos
 Quién recibe salarios u otra clase de ingresos?
- Gastos
 Quién es responsable por cuáles gastos, a nivel microempresarial y familiar?
- Toma de decisiones .
 Quién toma las decisiones por la microempresa y por la familia?

- Disponibilidad de tiempo.

Quiénes disponen de tiempo?

Cuánto tiempo dedican a la microempresa y a la familia

- Acceso a recursos.

Quién controla los diferentes recursos esenciales?

Mercado, crédito, garantías, nuevas tecnologías,

Capacitación, información

Características y limitaciones que enfrenta la mujer microempresaria y la diferencian del hombre

DEPENDIENTE EN LA TOMA DE DECISIONES.

Pierde valiosas oportunidades

DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA DENTRO DEL HOGAR.

Menos concentración, más cansancio

POCAS POSIBILIDADES DE AHORRO Y CAPITALIZACIÓN

Afecta la reinversión y crecimiento

INTROMISION DEL COMPAÑERO EN LA ACTIVIDAD MICROEMPRESARIAL.

Descapitaliza la empresa

EXCESO DE ROLES Y RESPONSABILIDADES, LA OFUSCAN.

Afectan la productividad

LE FALTA TIEMPO PARA ASISTIR A REUNIONES Y CAPACITACIONES.

Limita el crecimiento de la ME

POCA VALORIZACION DE LOS BENEFICIOS PARALELOS COMO EL APORTE A LOS GASTOS FAMILIARES EVENTUALES.

Afecta el flujo de caja

MENOS VALORIZACION DE SU TIEMPO PARA CALCULAR COSTOS Y PONER PRECIOS.

Menos ingresos

DIFICULTADES PARA CONSEGUIR GARANTIAS PARA UN PRESTAMO.

Limita la inversión de recursos frescos

ENFERMEDADES DE LA FAMILIA, ROMPIMIENTO DE RELACIONES AFECTIVAS, VIOLENCIA DOMESTICA .

Afectan la productividad

Además las estadísticas indican que la mujer microempresaria.

- Es muy responsable en el cumplimiento de sus compromisos
- Cuando pide un préstamo prefiere plazos largos, que le permitan contar con efectivo para hacer frente a eventualidades.
- Un alto porcentaje se orientan a actividades que le permitan cumplir con sus responsabilidades domésticas, como el comercio.
- Muchas microempresas nacen como solución para paliar una crisis familiar, lo cual puede llevar a cambiar de actividad económica o dejarla.
- Los montos de préstamos de las mujeres, son menores que los de los hombres.

GENERO Y MICROEMPRESA

Desarrollar cualquier tipo de programa con perspectiva de género conlleva analizar a profundidad este enfoque. Entre las cosas que debemos considerar es: Qué sabemos de género. Cuánto hemos profundizado? Qué disponibilidad tenemos para trabajar con ello?. Si lo estamos haciendo por un deber institucional solamente o por una toma de conciencia. Responder a estas interrogantes nos podría permitir visualizar con claridad las estrategias para realizar un trabajo serio y responsable, lo que implica tener una mentalidad abierta a cambios y transiciones que se abren al visualizar el mundo a través de este lente . Una persona no compenetrada con el tema, lo mira como una técnica más superficial y disminuida con resultados no muy exitosos.

Para iniciar es necesario partir de un principio básico : la perspectiva de género implica tácitamente incluir a mujeres y hombres en la temática, sin enfocarse solamente a unos o a otros. Si queremos desarrollar nuestro trabajo bajo esta perspectiva, es esencial aceptar que solamente con la participación de ambos, en condiciones equitativas y de igualdad, podemos construir una sociedad democrática igualitaria, donde las jerarquías no estén construidas en base a relaciones de poder que marcan diferencias de género.

GENERO Y MUJER

Se han dado importantes avances en la utilización de la perspectiva de género, tomando auge en los últimos años, lo que ha permitido a la mujer ganar espacios valederos, sin embargo, muchas veces las personas que trabajan con mujeres han creído que trabajar con ellas en forma práctica es trabajar con enfoque de género, no siempre esto es cierto.

Trabajar con género implica tomar conciencia de que debemos efectuar modificaciones importantes para eliminar la opresión y dominación genérica . Hombres y mujeres deben partir de un cambio de mentalidad que fluya hacia el comportamiento individual y colectivo, a los principios culturales y hacia la visión de una sociedad realmente igualitaria .

Desarrollar acciones con perspectiva de género significa profundizar en la conceptualización más allá de incluir en los programas variables o componentes de género, creyendo que es suficiente mostrar indicadores de mujeres atendidas, acceso de ellas a los recursos , participación o más bien asistencia a algunos programas, respondiendo a modas o solicitudes de entidades financieras, argumentando así el género como homólogo o relativo a la mujer , pero con la concepción de un mundo patriarcal – basado en privilegios y poder para el hombre - sin efectuar cambios sustanciales en creencias, valores y principios.

SEXO Y GENERO

El género es un mecanismo cultural , que se construye al nacer, al socializarnos, al relacionarnos con otras personas y compartir con ellas, pero también es una construcción social , que trasciende nuestra actualidad, con una trayectoria histórica de generación tras generación. El género contiene los atributos asignados a las personas a partir del sexo y trata de las características biológicas, económicas, sociales, psicológicas y culturales de los individuos. Son los valores y actitudes aprendidas socialmente , como lo que es propio del hombre o de la mujer, por ejemplo el hombre proveedor de la familia, la mujer ama de casa.

La sexualidad es la forma en que se organiza la sociedad, (sexo femenino y masculino), es el conjunto de experiencias humanas atribuidas al sexo y definidas por la diferencia sexual y lo que ella significa. Así, a lo largo de nuestras vidas estaremos reconocidos por el sexo (el cuerpo, la voz), dependiendo de la forma y funciones de los órganos sexuales.

En un sociedad patriarcal como la nuestra que se basa en la autoridad y poder del hombre, desde que se nace hombre o mujer hay un significado construido bajo relaciones de poder diferenciadas de acuerdo al orden imperante , que le otorga diferentes valores a las personas de acuerdo al sexo al que pertenecen, así, la mujer nace sufriendo esa desvalorización y discriminación en las relaciones sociales.

Utilizando la perspectiva de género – que es una dimensión más amplia que la sexualidad - podemos analizar al *ser o persona* y comprender su condición femenina y masculina, así como la situación que vive cada hombre y cada mujer. Pero además podemos conocer *las relaciones genéricas* y la complejidad en que ambos se organizan social , cultural y políticamente, ahí está la riqueza de esta concepción y la gran utilidad que podemos extraerle cuando nos enfrentamos al trabajo de una temática como la microempresa en que hombres y mujeres están involucrados.

LA MICROEMPRESA CON PERSPECTIVA DE GENERO

El deterioro creciente en las condiciones socioeconómicas de vida de los últimos años, ha contribuido a que la población se haya visto obligada a generar ingresos únicos o alternativos para cubrir sus necesidades básicas, optando así por crear actividades microempresariales. Consecuentemente han proliferado entidades y organismos internacionales que han desarrollado programas para la investigación y el apoyo con diversos servicios de atención a este creciente sector , que a su vez ha llevado a quienes facilitan este proceso a preocuparse y comprometerse con el tema de género, dada la gran cantidad de mujeres como hombres que trabajan como microempresarios.

Muchas mujeres desarrollan una actividad económica a nivel de subsistencia como autoempleadas, utilizando para ello la tecnología y ambiente doméstico pero que a su vez les permite cumplir con su condición de productora y reproductora, atender sus hijos y su hogar, esa condición limita su crecimiento empresarial.

En el mejor de los casos, si su capacidad de ahorro es mayor - logran desarrollar actividades que generan utilidades de tipo microempresarial , aunque siempre haciendo frente a las mismas barreras socioculturales, porque continúa con la responsabilidad de la administración del hogar, como las tareas domésticas , la educación y salud de los hijos y otros familiares , así sus jornadas de trabajo se triplican y el tiempo disponible para administrar su microempresa es mucho menor que el del hombre.

Por una condición genérica, hay una tendencia más marcada en la mujer a descapitalizar su empresa , para hacerle frente a cantidad de gastos eventuales no contemplados siempre en el presupuesto familiar como útiles escolares, medicinas y otros. Asimismo, el tiempo que destina a atender su empresa es menor que el del hombre, porque además de asumir las labores domésticas, se hace cargo de otras tareas que socialmente se le han consignado como atender enfermos, asistir a reuniones escolares y otras.

A pesar del panorama descrito en las relaciones entre hombres y mujeres, éstas han logrado hacerle frente a las adversidades socioeconómicas, llevando sustento y mejor calidad de vida para ellas y sus familias a través de diversas estrategias que les permite generar ingresos en actividades productivas.

Entre las más importantes se cuenta su aporte al desarrollo socioeconómico del país, minimizando las condiciones de pobreza de la sociedad, cuya responsabilidad recae principalmente en las mujeres en sociedades como las de la región centroamericana, con porcentajes alarmantes de jefas de hogar , quienes asumen la responsabilidad de brindarles mínimas condiciones de vida a su proge y ven en la actividad la única alternativa para poder cubrir sus necesidades y las de su familia.

A nivel personal , a pesar de que se incrementa su carga laboral, la actividad ha venido a significar un mejoramiento en su condición de vida, permitiéndole cubrir sus propias necesidades y responsabilizarse por sí misma, empoderándola para mejorar su autoestima, lograr el reconocimiento de amigos, familiares y comunidad.

En otras oportunidades la microempresa permite a la mujer tomar decisiones que antes no tomó por ser económicamente dependiente del hombre, éste – muchas veces - al asumir la carga de proveedor familiar se considera con autoridad para agredirla, cuando ésta logra su independencia económica corta ese vínculo nocivo, mejorando su situación de persona y su relación familiar.

Aún aquellas mujeres que cuentan con el apoyo financiero de su compañero o esposo y tienen una microempresa, ésta viene a significar un complemento muy importante a los ingresos familiares, que significa entre un 40% y un 50% de su aporte al hogar.

LIMITACIONES QUE ENFRENTA LA MICROEMPRESARIA

Desde su nacimiento, la microempresa femenina surge, - salvo calificadas excepciones- con expectativas diferentes a las del hombre. Muchas mujeres impulsan sus microempresas debido a deficientes circunstancias socioeconómicas que enfrentan , con una mentalidad cortoplacista , influida por factores culturales de dependencia y subordinación en que se ha relacionado. Así, la concepción que ella tiene de la actividad es muy distinta al hombre, quien al crear su actividad, por lo general piensa en grande, con mayor agresividad , sin o con muy poca consulta y grandes expectativas para su crecimiento, contrario a la mujer quien por lo general , inicia la actividad cpm carácter transitorio como respuesta a una crisis económica familiar, por lo tanto es más voluble y aunque ésta crezca sigue pensando en pequeño.

Por esa misma condición genérica discriminatoria, la mujer ha asumido el papel prioritario de las responsabilidades de la vida familiar como esposa y madre, que le dificultan enfrentarse a la vida laboral con la independencia que quisiera. Asimismo, el proceso de socialización que ha vivido donde la pasividad y obediencia son parte de su ser, afecta su oportunidad de iniciativa e independencia , por lo tanto la lleva a ser más dependiente en la toma de decisiones . La microempresaria antes de solicitar un crédito o asistir a una capacitación consulta con su esposo, su familia y hasta con sus hijos.

Asimismo, la tendencia en la mujer a descapitalizar la empresa , ya que además de asignarse un salario – que muchas no lo ven como tal - la microempresaria invierte altos porcentajes de las utilidades de la empresa en su familia, que asume como su responsabilidad , lo cual le impide ahorrar y reinvertir.

CONSIDERACIONES GENERALES

Como vemos, asumir la perspectiva de género es todo un reto y una responsabilidad que una vez asumida es irreversible, ya que implica revolucionar nuestra mentalidad , nuestro intelecto y nuestra cultura. Bajo esta óptica encontramos un conjunto de alternativas que nos permitirán construir un orden igualitario y justo entre géneros que nos permite tanto el desarrollo personal como el desarrollo colectivo.

Debemos reconocer que no se trata de aumentar el poder a las mujeres o disminuir el de los hombres, creyendo que con esto solucionamos el problema de subordinación de la mujer, pero continuaríamos con la desigualdad. Tampoco tratar la cuestión superficialmente, con argumentos de que estamos mejor que antes y que mucho hemos avanzado.

No es otorgándole espacios a la mujer para que tenga independencia económica o laboral como se supera la cuestión de dominación, estos son espacios de progreso importantes pero no suficientes y más bien peligrosos creyéndose que hasta ahí se ha logrado el cambio. El poder debe venir primero del interior de cada individuo, empoderarse, respetarse, conocer sus diferencias, conocer su historia para efectuar cambios en su persona, en la concepción del mundo, luego en su entorno, con su familia sus compañeros, amigos y así reflejarlo en su trabajo.

Para quienes trabajan con microempresas el reto conlleva revisar cuidadosamente el alcance y la complejidad de los papeles de la mujer y el hombre desarrollando acciones que proporcionen el apoyo adecuado y de verdadero impacto. Sin dejar de lado que cualquier actividad de apoyo, sea crédito, capacitación o asistencia técnica, deben considerar la participación de las mujeres tomando en cuenta la perspectiva de género.

Como anteriormente vimos, dadas las relaciones genéricas y distintas valoraciones que la sociedad marca a hombres y mujeres, es prioritario reconocer que éstas deben cumplir con roles ya de por sí definidos por su condición genérica de ser mujer, en su carácter de reproductora social y productora, engendrar los hijos así como mantener y atender la familia, administrar el hogar y simultáneamente destinar tiempo a labores productivas de su microempresa, enfrentando serias barreras para desarrollarla, como la falta de tiempo, la capacidad de ahorro y la independencia en la toma de decisiones, indicadores todos de gran desigualdad en las relaciones de género.

Es evidente que cuando la mujer participa en actividades económicas y cuenta con mayores ingresos, su nivel de responsabilidad es mayor, mejora la nutrición, salud y educación de la familia. Si tiene acceso a recursos financieros o de otro tipo, su nivel de inversión es menos riesgoso y la morosidad es mucho menor que entre los hombres. Cuando la mujer cuenta con más tiempo, éste lo invierte en actividades más productivas que los hombres. Si tiene mayor acceso a información y educación esto se refleja en indicadores como nutrición, educación, salud.

Por consiguiente cualquier acción de atención al sector tiene el reto de realizar un esfuerzo por incursionar en el tema de género, con estrategias que consideren las sustanciales diferencias en la socialización y concepción del mundo de hombres y mujeres. Con esta óptica las acciones a realizar deberán ser integrales, complejas, permanentes y de largo alcance.

***MITOS SOBRE CARACTERISTICAS DE GENERO
PROPIAS DE HOMBRES Y MUJERES***

LAS MUJERES SON:

- INTUITIVAS
- SENSIBLES
- POCO INTELIGENTES
- SEDUCTORAS
- DEBILES
- DEPENDIENTES
- PASIVAS
- ABNEGADAS
- TIERNAS
- DULCES
- CUIDADORAS

LOS HOMBRES SON:

- RACIONALES
- AGRESIVOS
- OBJETIVOS
- CREATIVOS
- INTELIGENTES
- INDEPENDIENTES
- FUERTES
- ACTIVOS
- DOMINANTES
- VALIENTES
- CONQUISTADORES

Guía de transparencias

GENERO DESARROLLO Y MICROEMPRESA

QUE ES GENERO?

DIFERENCIA ENTRE GENERO Y SEXO

GENERO

- IMPLICA RELACIONES DE DOMINACIÓN
- ROLES APRENDIDOS, VALORES, TRADICIONES
- COMPORTAMIENTOS Y CARACTERISTICAS DE GENERO

FILMINA

TRABAJAR CON MUJERES NO NECESARIAMENTE IMPLICA TRABAJAR CON PERSPECTIVA DE GENERO

POR QUÉ TRABAJAR CON PERSPECTIVA DE GENERO?

- PORQUE TRABAJAMOS POR EL DESARROLLO Y EL **PRINCIPAL OBJETIVO** ES LA PARTICIPACION E INTEGRACION ECONOMICA Y SOCIAL DE HOMBRES Y MUJERES .
- EN CONDICIONES EQUITATIVAS Y JUSTAS, SIN PRIVILEGIOS Y PODER DE UNOS SOBRE OTROS.
- SABIA USTED QUE ...

- NUESTRA ESPERANZA ES CONSTRUIR UN MUNDO O UNA SOCIEDAD MAS JUSTA

TRABAJAR CON PERSPECTIVA DE GENERO?

MAYOR IGUALDAD, ORGANIZACIÓN SOCIAL EQUITATIVA,

¿POR QUE TRABAJAR CON PERSPECTIVA DE GENERO EN LA MICROEMPRESA?

- PORQUE MUCHAS MUJERES HAN ENCONTRADO EN LA MICROEMPRESA UN MEDIO DE GENERACIÓN DE INGRESOS Y DE APORTAR AL DESARROLLO SOCIOECONOMICO DEL PAIS
- PORQUE MUCHAS MUJERES SOLAS, JEFAS DE HOGAR, HAN DEBIDO ASUMIR LA RESPONSABILIDAD DE LLEVAR EL SUSTENTO A SUS HIJOS.
- PORQUE CUANDO HAY CRISIS ECONOMICAS FAMILIARES, LA MUJER ENCUENTRA EN LA MICROEMPRESA UN MEDIO DE GENERAR INGRESOS Y SIGNIFICA UN IMPORTANTE APORTE AL PRESUPUESTO FAMILIAR
- PORQUE LA MICROEMPRESA LES PERMITE ATENDER SUS RESPONSABILIDADES FAMILIARES , SIN TENER QUE SALIR DEL HOGAR.

PERO...

- LOS PROGRAMAS Y LOS SERVICIOS ORIENTADOS A LA MICROEMPRESA MUCHAS VECES NO TOMAN EN CUENTA LAS DIFERENCIAS DE GENERO EXISTENTES ENTRE HOMBRES Y MUJERES MICROEMPRESARIAS
- DESCONOCEN LOS OBSTÁCULOS QUE A ESTA SE LE PRESENTAN PARA DESARROLLAR SU ACTIVIDAD.
- MUCHAS ACTIVIDADES ECONOMICAS , TIENEN POTENCIAL PARA DESARROLLARSE PERO NO LO LOGRAN.
- MUCHAS MICROEMPRESARIAS SE SIENTEN DEFRAUDADAS EN EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD.
- MUCHAS CAMBIAN CONSTANTEMENTE DE ACTIVIDAD.

CONOCEN EJEMPLOS QUE ILUSTREN LO ANTERIOR?

IMPLICACIONES DE TRABAJAR CON PERSPECTIVA DE GENERO

TRABAJAR CON PERSPECTIVA DE GENERO IMPLICA NECESARIAMENTE INCLUIR A HOMBRES Y MUJERES .

Porqué es importante tratar el tema género y microempresa?

MATERIA 4		LA PROMOCION DE MICROEMPRESAS		
TEMA 4.3	Perfil del promotor, asesor y consultor de las Microempresas			
Objetivos	Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir cuál es el perfil de un promotor de microempresas y cuáles son los mecanismos más adecuados para alcanzarlo.			
Contenido	Metodología	Materiales	Tiempo	
1.				
2.				
3.				

Guía del instructor:

Como contexto para definir el perfil del asesor de microempresas establezca primero los objetivos y las etapas del proceso de asesoría.

1. Proponga a los participantes hacer una lluvia de ideas sobre los objetivos y las actividades que realizan los asesores respecto a las microempresas.

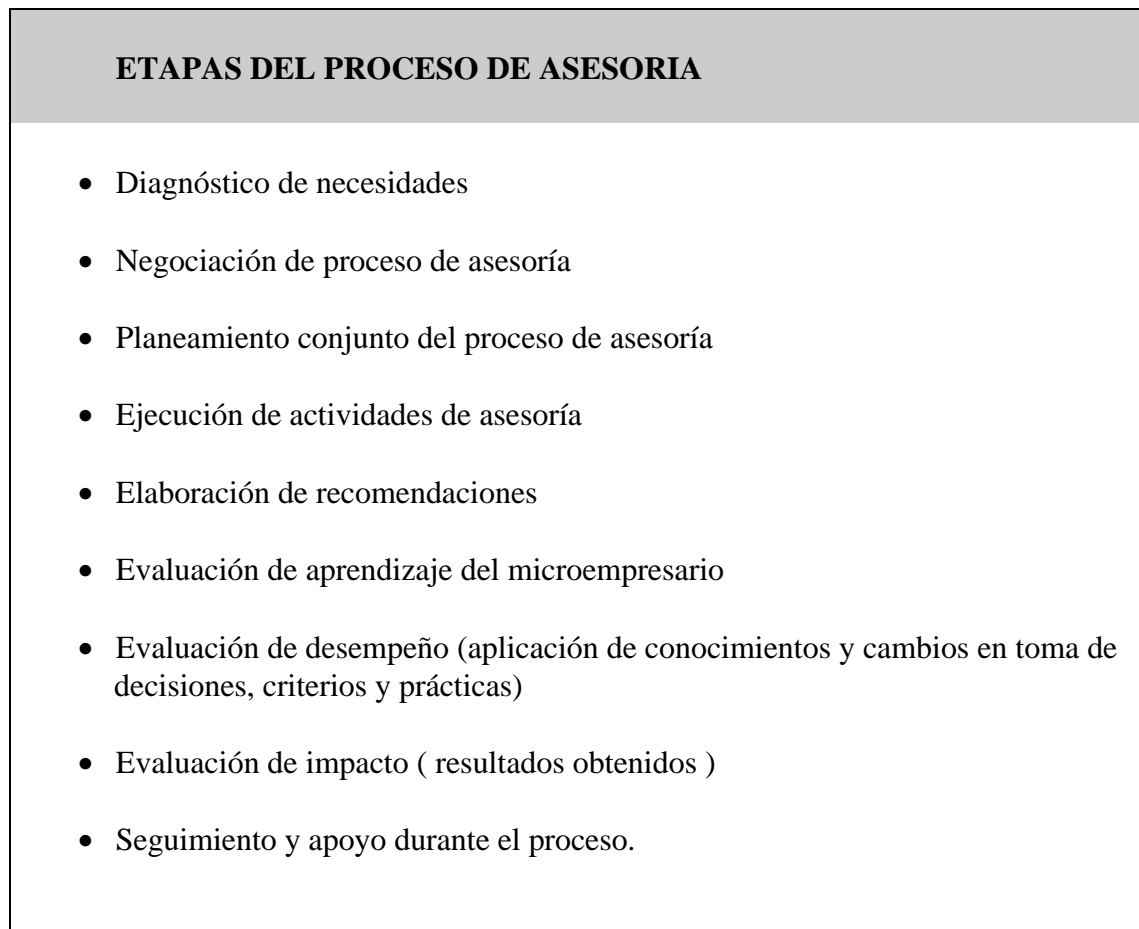
Si hubieran algunos participantes que no participan en un programa de apoyo a la microempresa, solicíteles que expongan sus ideas sobre lo que debería hacer un asesor.

Como primer paso, indique a los participantes para que planteen los objetivos.

Estos pueden ser elaborados de diversas formas pero deberán contar con tres elementos como mínimo:

- | | |
|--------------|---|
| • ¿Qué ? | Brindar apoyo a la microempresa |
| • ¿Cómo ? | Por medio de actividades de asesoría, promoción o consultoría |
| • Para qué ? | Para contribuir a desarrollar los criterios administrativos y técnicos de los microempresarios, como insumo para la sostenibilidad de su negocio. |

2. Seguidamente solicite que planteen las etapas del proceso de asesoría a las microempresas, en un esquema como el siguiente :



Seguidamente solicite que den ejemplos de actividades específicas que se realizan en cada una de las etapas anteriormente señaladas.

3. Proponga hacer un trabajo en pequeños grupos para analizar el caso planteado en la NTP - 4.4.1 : **"EL IDM solicita promotores de microempresa"** para lo cual disponen de 60 minutos.

Una vez que analizado el caso en pequeños grupos, facilite la exposición de los representantes y establezca relaciones de similitud o diferencia de criterios, tomando como referencia la NTP - 4.4.2.

CASO - 4.4.1**El IDM requiere de los servicios de promotores de microempresa**

El Instituto para el Desarrollo de la Microempresa (IDM) ha ejecutado su programa durante 15 años en pequeña escala, asesorando y canalizando recursos financieros a unos 500 microempresarios anualmente.

Las estadísticas muestran que el IDM tiene un desempeño y un impacto significativo en cuanto a productividad institucional y mejoramiento de las microempresas que atiende.

No siempre fue así, inicialmente una parte del apoyo brindado a microempresas no fue el adecuado o no se puso en práctica, la metodología para asesorar era estática y rígida, se asesoraban microempresas en áreas dispersas, había fallas en el diagnóstico de necesidades, el personal ocupaba mucho tiempo en labores de oficina y tenía poca estructuración del tiempo. En esa primera etapa se perdió mucho dinero.

Sin embargo esto se ha venido superando por medio de la institucionalización de un proceso de aprendizaje permanente y de adecuación a los requerimientos del sector, así como con el desarrollo de una alta eficiencia y flexibilidad en su labor.

En la actualidad el equipo de asesores es pequeño pero cada uno de ellos es muy experimentado, se ha capacitado y ha desarrollado un gran compromiso con los microempresarios.

En vista de su línea ascendente en cuanto a efectividad y a las necesidades detectadas en la población, ha obtenido el financiamiento para ampliar significativamente su programa, con lo cual ampliará su cobertura geográfica y el número de microempresarios atendidos.

El programa que pronto se iniciará tendrá una duración de 5 años, sujeto a extenderlo si tiene buenos resultados, y abarcaba los componentes de capacitación, comercialización, crédito y organización; incluye microempresas en varias áreas de la ciudad, las cuales están ubicadas principalmente en zonas marginales, en las ramas de comercio, producción y servicios.

Por tal motivo, los encargados de reclutar al personal necesario han publicado un aviso solicitando 10 promotores, destacando que fueran estudiantes o egresados universitarios de áreas consistentes con el trabajo previsto.

Hay una gran cantidad de solicitantes, los cuales provienen principalmente de las áreas de Administración de Negocios y Contabilidad, así como de áreas sociales como Sociología, Trabajo Social y Planificación Social, la mayoría con muy poca o ninguna experiencia de trabajo en el sector de microempresas.

Fue evidente que los primeros tenían conocimientos consistentes con los requerimientos del puesto pero también aspiraciones de trabajar en medianas o grandes empresas, por lo que solicitaban trabajo con el fin de iniciar su experiencia laboral, algunos de estos no conocían las áreas marginales y metodologías para educación de adultos; incluso algunos no podían acomodarse a los horarios flexibles que requiere la atención de algunos microempresarios pues chocaban con sus horarios de estudio.

También fue notable que los que provenían de áreas sociales tenían gran conocimiento, identificación y compromiso con el sector de población pobre, pero que sus conocimientos y experiencia sobre negocios eran insuficientes.

Dada la importancia de escoger al personal idóneo, los encargados de la escogencia se han planteado varias preguntas :

1. ¿Conviene escoger entre los oferentes actuales con el fin de iniciar el programa cuánto antes o ampliar el concurso con el fin de tener más y mejores opciones de escogencia ?
2. ¿Conviene que sean generalistas o especialistas en áreas tales como capacitación, crédito, organización, administración, comercialización ?
3. ¿Cuáles son los requerimientos óptimos del Promotor ?
4. ¿Cuáles son los requerimientos prioritarios ?

Es previsible que se determine un conjunto de recomendaciones como el siguiente :

RECOMENDACIONES

1. Si no se cuenta con una definición previa muy clara sobre los requerimientos, y los oferentes actuales no parecen reunir suficientes requisitos, es mejor ampliar el concurso con especificaciones más precisas.
2. Es conveniente que los promotores sean generalistas aunque tengan énfasis en una de las áreas de trabajo.

Los generalistas tienen una visión más integral de las condiciones y la dinámica de las microempresas y tiene menores costos, mientras que contratar especialistas puede implicar mucho trabajo de equipo y costos más altos.

3. Los requerimientos óptimos del promotor son :

- **Conocimientos**

Estudios universitarios, con un mínimo de Bachiller en Administración de Negocios, Contabilidad o afines.

Conocimientos básicos de matemáticas financieras

Capacidad de interpretación de estados e índices financieros

Manejo de un programa informático de hoja de cálculo.

Educación de adultos.

- **Experiencia**

Mínimo de 2 años en asesoría a pequeñas empresas.

Preferiblemente con experiencia empresarial.

- **Actitudes**

Sentido de solidaridad con el sector de microempresa.

Capacidad de establecer comunicación horizontal

- **Disponibilidad**

Disponibilidad de trabajar en áreas marginales urbanas

Disponibilidad para trabajar con horarios irregulares

ROL Y PERFIL DEL ASESOR DE MICROEMPRESAS

Perfil

Los programas de apoyo a la microempresa buscan el desarrollo de la capacidad gerencial de los empresarios.

Los asesores de microempresa tratan con una población heterogénea que presenta una amplia gama de necesidades y de contextos.

Esto indica la conveniencia de que los asesores sean más generalistas que especialistas, y que posean los conocimientos, habilidades y herramientas para contribuir efectivamente con los microempresarios.

El asesor debe poseer formación profesional y experiencia empresarial que le permita reconocer los factores críticos de las microempresas específicas que atiende, y el entrenamiento metodológico específico que le permita desarrollar las habilidades sociales, técnicas y conceptuales requieren su trabajo.

Específicamente, debe conocer bien la interacción entre las áreas funcionales de la empresa y las repercusiones que puede producir un cambio en una de éstas en el conjunto.

También es fundamental que el asesor conozca los enfoques y estrategias orientadas a desarrollar el motivo de logro, en este caso canalizado en la empresa.

Impacto

El efecto de las actividades del asesor se miden en los cambios y resultados que se producen en las microempresas, en términos del mejoramiento y desarrollo.

Esto implica que su labor va más allá de facilitar el desarrollo de conocimientos y habilidades, debe existir un convenio previo con los microempresarios asesorados, para implementar los cambios que se definan en conjunto.

Para lograr esto se requiere, no sólo de conocimientos y habilidades, sino también de una visión global y actitud de perseverancia.

El microempresario espera soluciones, pero éstas no deben provenir del asesor, éste facilita que el microempresario desarrolle sus capacidades gerenciales y tome sus decisiones consciente, voluntaria e independientemente.

El asesor nunca debe tomar decisiones, realizar acciones o asumir responsabilidades que le competen el gerente.

Método de trabajo

La labor de asesoría debe ser sistematizada con el fin de obtener el máximo de impacto de su labor, no sólo en el desarrollo de las microempresas sino también en la cobertura o número de éstas atendidas.

Cada institución que trabaje en este campo desarrolla una metodología y un plan de trabajo con el fin de lograr esto.

Actitudes

Las actitudes del asesor constituyen un factor que puede marcar el éxito o el fracaso de su labor y del desarrollo de las microempresas.

Una de las actitudes básicas es la de ser realista y retador en su planteamientos, esto significa que sus propuestas o recomendaciones deben ser factibles de realizar pero que requerirán de un esfuerzo grande para alcanzarlos.

Otra de las actitudes relevantes es la valoración y el respeto de las personas, independientemente de sus características.

En la mayoría de los casos, los microempresarios son personas poco instruidas académicamente para las tareas de gerencia ; el asesor tendrá más efectividad si logra establecer una relación de confianza y credibilidad, a base de claridad, franqueza, evidencias y convicción y menos si adopta una posición de superioridad o complejidad.

En algunas ocasiones el microempresario recurre al servicio de asesoría buscando mejorar su empresa, con esperanzas a veces realistas a veces demasiado ambiciosas, en otras recurre al servicio ante fracasos o situaciones difíciles, todo lo cual debe ser captado por el asesor con el fin de proponer la asesoría más adecuada.

Uno de las dificultades iniciales que debe superar el asesor es la carencia de información escrita...

El como

El asesor diagnostica problemas y recomienda cambios para superarlos, proporciona un servicio de investigación e identificación de problemas concernientes a políticas, procedimientos y métodos, recomienda acciones apropiadas y ayuda a implementarlas.

El asesor no dirige la empresa, aunque esté muy interesado en observar que los cambios sugeridos se hagan realidad, sólo ayuda a su cliente en esa tarea.

Su trabajo es enseñar cómo administrar mejor por sí mismos.

Como profesionales se fijan estándares muy elevados y ponen todo su empeño en la realización de un trabajo cuidadoso y efectivo.

Principios

Informe

Diagnóstico

Recomendaciones

Implementación

4. Para finalizar, proponga un trabajo de diálogo grupal con el fin de definir :

- ¿Cuáles son los puntos relevantes de cada materia y tema respecto a la labor del asesor?
- ¿Cuáles implicaciones prácticas tienen esos temas en el trabajo del asesor ?

Como referencia, coloque a la vista la lista de materias y temas :

1. ORGANIZACION EMPRESARIAL

- 1.1 Introducción al curso taller
- 1.2 Microempresa y mercado de trabajo
- 1.3 Inserción de la empresa en la economía
- 1.4 Microempresa según actividad económica
- 1.5 Formas de producción , comercialización y organización de ME

2. EL MERCADO Y EL PRODUCTO

- 2.1 Mercado y microempresa
- 2.2 Mercadotecnia
- 2.3 Oferta y selección de productos
- 2.4 Fijación de precios

3. LA GESTION

- 3.1 El proceso de gestión en la microempresa
- 3.2 Gerencia de microempresas
- 3.3 Diagnóstico y soluciones

4. LA PROMOCION DE MICROEMPRESAS

- 4.1 La promoción de la microempresa
- 4.2 Género y Microempresa
- 4.3 Perfil del promotor, asesor y consultor de ME