

PROYECTO PROMICRO / OIT

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

Módulo

3

Servicios Técnicos

Manual del Instructor

Rafael Luna, Colaborador Externo, PROMICRO/OIT

Borrador 2 - Mayo 15, 1998

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----|
| Presentación | |
| 3 | |
| Finalidad del Diplomado | |
| 5 | |
| Participantes | |
| 5 | |
| Duración | |
| 6 | |
| Objetivos del módulo 3 : Servicios Técnicos | 8 |
| Enfoque y métodos para la capacitación | |
| 9 | |
| Adaptación del programa | |
| 10 | |
| Preparación del instructor | |
| 11 | |
| Preparación del material de capacitación | |
| 11 | |
| Seguimiento y evaluación | |
| 12 | |
| Lenguaje y simbología | |
| 13 | |
| 1. DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES | |
| 14 | |
| 1.1 Necesidades de servicios técnicos | 15 |
| 1.2 Causas de fracaso y condiciones para el éxito | 22 |
| 1.3 Análisis y diagnóstico empresarial | 38 |
| 1.4 Identificación de soluciones | |
| 47 | |
| 1.5 Planificación del desarrollo | |
| 59 | |
| 2. ASISTENCIA PRODUCTIVA | 82 |
| 2.1 Producción en empresas manufactureras y de servicios | 83 |
| 2.2 Dimensionamiento y planificación de la producción | 113 |

| | |
|--|-----|
| 2.3 Gestión de materiales y stocks | |
| 129 | |
| 2.4 Producción | |
| 140 | |
| 2.5 Políticas de calidad y control de producción | 155 |

3. ASISTENCIA COMERCIAL

| | |
|-----------------------------------|-----|
| 169 | |
| 3.1 Comportamiento del consumidor | |
| 170 | |
| 3.2 Segmentación del mercado | |
| 177 | |
| 3.3 Distribución | |
| 183 | |
| 3.4 Publicidad y promoción | 198 |
| 3.5 Ventas | |
| 201 | |
| 3.6 Plan de comercialización | |
| 207 | |

4. ASISTENCIA GERENCIAL

214

- | | | |
|-----|---|-----|
| 4.1 | Análisis económico, financiero y costos | 215 |
| 4.2 | Administración del trabajo y relaciones laborales | 262 |
| 4.3 | Servicios gerenciales y contables | |
| | 274 | |

5. SERVICIOS DE INFORMACION

282

- | | | |
|-----|--------------------------------------|-----|
| 5.1 | Información y desarrollo empresarial | 283 |
| 5.2 | Comunicaciones | |
| | 284 | |
| 5.3 | Uso de la informática | |
| | 286 | |

6. COMPETITIVIDAD

288

- | | | |
|-----|--|-----|
| 6.1 | Calidad total y productividad | 289 |
| 6.2 | Normas | |
| | 298 | |
| 6.3 | Perfil del empresario para la competitividad | 299 |
| 6.4 | Innovación | |
| | 303 | |

7. ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

304

- | | | |
|-----|--------------------------------|-----|
| 7.1 | Competitividad y asociatividad | 305 |
|-----|--------------------------------|-----|

8. CREACION DE EMPRESAS

309

- | | | |
|-----|-------------------------------------|-----|
| 8.1 | Creación de empresas | |
| | 310 | |
| 8.2 | Incubadoras de empresas | |
| | 313 | |
| 8.3 | Privatización de servicios públicos | 314 |

Diplomado de Formación de Promotores, Consultores y Técnicos en Microempresa

Módulo 3: Servicios Técnicos

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

| MODULOS | MATERIAS |
|---------------------------------------|--|
| 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 esta 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 2 : SERVICIOS TÉCNICOS

| MATERIAS | TEMAS | OBJETIVOS EDUCATIVOS Al final de la actividad de capacitación los participantes estarán en capacidad de |
|-----------------------------|---|--|
| 1. Diagnóstico y soluciones | 1. Causas de fracaso y condiciones para el éxito. 2. Análisis y diagnóstico empresarial. 3. Identificación de soluciones 4. Planificación para el desarrollo. | 1. Determinar las causas de fracaso y condiciones para el éxito más frecuentes en una ME. 2. Hacer análisis y diagnóstico empresarial en una ME. 3. Identificar soluciones adecuadas a los problemas detectados en el diagnóstico de una ME. 4. Planificar el desarrollo sostenido de una ME, considerando su adecuada inserción en el mercado. |
| 2. Asistencia productiva | 5. Producción en empresas manufactureras y de servicios. 6. Dimensionamiento y planificación de la producción 7. Gestión de materiales y stocks 8. Producción 9. Políticas de calidad y control de producción 10. Políticas de precios | 5. Definir la operación de las ME de producción, comercio y servicios y sus particularidades. 6. Definir y proyectar la demanda de una ME para dimensionar la producción y planificarla. 7. Definir la administración de materiales e insumos los stocks. 8. Definir la gestión de los procesos de operación productiva, comercial y o de servicios de la ME. 9. Definir las políticas y programas de calidad y control de los procesos de operación productiva, comercial y o de servicios. 10. Definir las políticas de precios en la ME. |
| 3. Asistencia comercial | 11. Comportamiento del consumidor. 12. Mercados de referencia, dinámica y segmentación. 13. Distribución. 14. Publicidad y comunicaciones 15. Ventas. 16. Plan de comercialización | 1. Definir el comportamiento del consumidor, cómo contribuye a definir al demanda, y cómo se establece la oferta. 2. Definir qué son mercados de referencia, su dinámica y segmentación, a fin de definir un posicionamiento comercial y prever la forma de hacer el lanzamiento de productos. 3. Definir la manera de lograr mejores formas de distribución de productos. 4. Definir distintas formas y mecanismos de publicidad y comunicaciones requeridos para facilitar las ventas de la ME. 5. Definir técnicas y procesos de ventas adecuados a la ME. 6. Formular planes de comercialización. |
| 4. Asistencia gerencial | 17. Estrategias empresariales 18. Análisis económico financiero y costos. 19. Administración del trabajo y relaciones laborales. 20. Servicios gerenciales y contables | 7. Definir el marco conceptual y operativo del desarrollo empresarial estratégico. 8. Hacer el análisis económico-financiero y de costos para facilitar la toma de decisiones. 9. Manejar los mecanismos para la adecuada administración del trabajo y de las relaciones laborales a fin de favorecer el adecuado funcionamiento de una ME. 10. Definir la demanda de servicios gerenciales y contables de una ME, a fin de determinar la forma de atenderla. |
| 5. Servicios de información | 21. Información y desarrollo empresarial | 11. Determinar las necesidades de información en favor del desarrollo empresarial y la forma de atenderlas. Definir las |

| | | |
|------------------------------|--|---|
| | <p>22. Comunicaciones</p> <p>23. Uso de la informática</p> | <p>formas de atención a las demandas de información sobre mercados, productos y ventas para la ME.</p> <p>12. Definir los mecanismos de comunicación más adecuados a las necesidades internas y externas de la ME.</p> <p>13. Definir la manera en que la informática puede ser de utilidad a la ME.</p> |
| 6. Competitividad | <p>24. Calidad total y productividad</p> <p>25. Normas</p> <p>26. Perfil del empresario para la competitividad</p> <p>27. Innovación</p> | <p>14. Aplicar conceptos de calidad total y productividad en relación con la ME</p> <p>15. Conocer los contenidos y criterios de las normas ISO 9000</p> <p>16. Conozcan los retos que supone la competitividad y el perfil de los ME</p> <p>17. Identificar los atributos que debe tener la innovación empresarial</p> |
| 7. Asociatividad empresarial | 28. Competitividad y asociatividad | 18. Identificar la relación entre competitividad y la necesidad de promover la asociatividad en el sector de ME |
| 8. Creación de empresas | <p>29. Estrategias de apoyo para la creación de empresas</p> <p>30. Incubadoras de empresas y oferta abierta de servicios</p> <p>31. Privatización de servicios públicos</p> | <p>19. Conocer los temas centrales que debe tocar una estrategia de creación de ME.</p> <p>20. Conocer los rasgos generales que pueden adoptar las incubadoras</p> <p>21. Identificar los elementos críticos en procesos de privatización de servicios públicos.</p> |

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 |
| H T | Hoja de trabajo |
| N T P | Nota técnica para los participantes |
| N T I | 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

Diagnóstico y soluciones

- | | |
|-----------------|--|
| TEMA 1.1 | Servicios técnicos |
| TEMA 1.2 | Causas de fracaso y condiciones para el éxito |
| TEMA 1.3 | Análisis y diagnóstico empresarial |
| TEMA 1.4 | Identificación de soluciones |
| TEMA 1.5 | Planificación para el desarrollo |

MATERIA 1**DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES****TEMA 1.1****NECESIDAD DE SERVICIOS TECNICOS****Objetivos educativos**

Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de determinar, en términos generales, las necesidades de servicios técnicos de la ME y las modalidades de servicios.

Guía del instructor

1. Introduzca el tema promoviendo un trabajo de grupo sobre los siguientes temas :

- ¿Cuáles son los factores que intervienen en el proceso de prestación de servicios técnicos ?
- ¿Cuáles son las opciones para desarrollar el mercado de servicios técnicos de las instituciones ?
- ¿Cuáles implicaciones tiene el enfoque sectorial respecto a los servicios técnicos a la ME ?

Designa a los relatores y facilite un diálogo general, derive los conceptos de la siguiente NT sobre los Servicios Técnicos :

NTP 1.1.1

SERVICIOS TECNICOS

1. La importancia de una nomenclatura sobre los servicios técnicos

No existe un centro de normalización de conceptos y denominaciones sobre servicios técnicos, lo cual provoca que haya mucha confusión en los procesos de comunicación entre las instituciones y entre los propios técnicos.

Es recomendable que para efectuar una mejor definición de los servicios y para poder establecer predicciones sobre sus posible efectos, se establezca una normalización de conceptos a partir del entendimiento existente.

2. Los factores del proceso de prestación del servicio técnico

Todo proceso de prestación de servicios técnicos es complejo y en él intervienen una serie de factores que pueden ser considerados críticos:

2.1 Objetivo o problema

De la correcta definición del problema u objetivo depende el éxito del proceso de asesoría, la incorrecta definición del problema o la ambigüedad en la definición de los objetivos puede acarrear graves riesgos y conducir a falsas soluciones.

2.2 El factor humano

La capacidad de ser flexible, la predisposición al cambio, el desarrollo de habilidades o capacidades, la innovación, en suma la posibilidad de incrementar la eficiencia de los procesos de prestación de los servicios técnicos y del aprovechamiento de ellos por la microempresa, depende en gran medida de la calidad del recurso humano involucrado.

2.3 La tecnología

La capacidad del asesor para desarrollar la habilidad de utilizar la tecnología más oportuna y adecuada en los procesos de prestación de servicios técnicos, resulta un factor decisivo.

2.4 Los recursos disponibles

Los recursos –tiempo, materiales, técnicas, y otros- pueden no siempre estar a disposición del asesor y en tal medida el debe poder adaptarse en la mayor medida posible a las condiciones que establece el medio.

2.4 Los factores externos

Las microempresas se ven afectadas por factores del entorno sobre los cuales no tienen mayores posibilidades de actuar, en tal medida el asesor debe tener en cuenta la existencia o la posible aparición de tales factores, sea para poder aprovecharlos o para prevenir que afecten negativamente los efectos buscados son la asesoría.

3. Variables de caracterización de servicios técnicos

3.1 Por tipo de servicio

Asesoría
Consultoría
Capacitación

3.2 Por sujeto (quién alcanza resultados)

Grupo
Individual

3.3 Por cobertura

Baja
Masiva

3.4 Por efecto esperado

Extensivo
Intensivo

3.5 Por segmento atendido con relación a matriz de inserción/concurrencia

(Ver módulo 1 La Microempresa)

3.6 Por individuo receptor

Empresario
Trabajador
Cliente

3.7 Por tipo de actividad atendida

Producción
Comercio
Servicios

3.8 Por tipo de rama atendida (código siu)

3.9 Por enfoque contextual

Centrado en las unidades (individual o grupal)
Centrado por sectores

3.10 Por tipo de empresa

ME
PE
Mediana empresa
Gran empresa

3.11 Por nivel de intervención

Primer piso
Segundo piso
Tercer piso

4. *Opciones para desarrollar el mercado de los servicios técnicos de las instituciones.*

A diferencia de lo que ocurre con los servicios financieros, no existe un mercado desarrollado para los servicios técnicos ofertados por las instituciones especializadas en microempresa. Frente a tal situación los agentes promotores toman diversas opciones para desarrollar el mercado de servicios mencionado, entre ellas destacan:

4.1 Enfasis en la demanda

Las instituciones suponen que el problema se centra fundamentalmente en la falta de conocimiento del empresario sobre las bondades de los servicios y que hace falta motivarlo convenientemente, a tal efecto utilizan estrategias como las mencionadas a continuación: Efecto demostrativo, articulación a otros servicios, concientización, precios diferenciados, bonos de capacitación, ferias de servicios, centros de servicios empresariales

4.2 Enfasis en la oferta

Los agentes promotores opinan que el problema central no es de demanda sino de la falta de adecuación de los servicios ofertados y en tal medida emplean estrategias como: Formación de recursos humanos, desarrollo de sistemas que incentivan la competitividad, desarrollo de institucionalidad apropiada, y franquicias.

4.3 Intervenir desde el mercado

Los agentes promotores consideran que en la medida en que las condiciones de los mercados lo demanden, los empresarios de la microempresa demandaran servicios técnicos y para tal efecto optan por actuar como un agente dinamizador de las condiciones de inserción en los mercados, para tal fin suelen desarrollar estrategias como: Comercialización de bienes, acopio de insumos y materias primas, prestación de servicios para la producción y otros similares.

4.4 Enfoque en la unidad individual

Las instituciones prefieren trabajar sólo con aquellas unidades que presentan buenas posibilidades para alcanzar niveles de desarrollo expectantes.

4.5 Enfoque en grupos de empresas

Se prefiere atender no a unidades individuales, sino a grupos de microempresas, en el entendido de que así se incrementan las posibilidades de éxito, al mismo tiempo que se optimizan los costos de atención, a tal efecto emplean estrategias referidas al trabajo con: Consorcios, grupos de eficiencia, distritos industriales, aglomeraciones, y alianzas estratégicas.

4.6 Enfoque sectorial

Otro conjunto de entidades utiliza enfoques sectoriales para promover la prestación de servicios de asistencia técnica a la microempresa, entre las estrategias por ellas empleadas destacan: el análisis subsectorial y los sistemas de información de mercado y asesoría empresarial

El enfoque sectorial se basa en los siguientes conceptos:

- A. No se puede disociar a las unidades individuales o a grupos de ellas, respecto de lo que sucede en el sector al cual pertenecen.
- B. La efectividad de las intervenciones depende de una combinación adecuada de eficiencia y eficacia. La atención centrada en las unidades parece tener grandes dificultades para ser efectiva.
- C. El enfoque sectorial incorpora a: unidades empresariales, grupos de ellas, instituciones públicas y privadas, empresas de todo tipo y tamaño.
- E. Empleando la óptica sectorial se parecen obtener mejores posibilidades de sostenibilidad de los servicios.

6. *Concepto de SUBSECTOR*

Normalmente, un subsector es un conjunto de empresas delineado por un producto final en particular, es decir, incluye a todas las empresas que suministran materia prima, producen y distribuyen un determinado producto. En algunos casos, sin embargo, la definición está caracterizada por una materia prima clave, en la cual el subsector va realizando transformaciones alternativas y distribuye sistemas que emanan de la misma. Las pieles y cueros, el algodón y los cítricos como subsectores son ejemplo de esto.

7. *Conceptos claves sobre el análisis subsectorial*

El análisis subsectorial se basa en cuatro conceptos claves.

7.1 Perspectiva vertical

La mayor parte de las ME trabajan en cadenas de aprovisionamiento vertical.

7.2 Competencia

Las ME compiten entre sí mismas y/o con otras empresas. Al comprender quiénes son sus competidores, se puede determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan su desarrollo.

7.3 Coordinación

La coordinación describe la forma en que están unidas las empresas activas de un subsector.

7.4 Influencia

La asesoría individualizada es cara y raramente efectiva (debido al costo).

8. *Sistemas de información de mercado*

Se basan en los siguientes conceptos:

- A. La información es el insumo principal de los servicios de asesoría, capacitación y en general de todos los servicios empresariales.
- B. El acceso oportuno y adecuado a la información: disminuye costos de producción de servicios de asesoría o capacitación, influye en la eficacia de los servicios, permite masificar los servicios, da flexibilidad (normalizados o la medida de los clientes).

- C. Permite desarrollar la capacidad de brindar servicios a todo tipo de empresa: sostenibilidad, precios diferenciados.
- D. Es un servicio que no existe en nuestros mercados, de tal manera no compite con otras empresas existentes, es más bien un servicio complementario.
2. Proponga hacer un trabajo grupal extra clase con el fin de investigar sobre las necesidades de capacitación y asistencia técnica del microempresario, específicamente sobre las siguientes variables.
- Necesidades generales de capacitación del ME
 - Control de costos
 - Finanzas
 - Comercialización
 - Gestión empresarial
 - Producción
 - Recursos humanos
 - Aspectos legales
 - Perfil de un buen dirigente

Facilite el diálogo grupal sobre los temas planteados.

| MATERIA 1 | | DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|--|---------------|--|
| TEMA 1.2 | | Causas de fracaso y condiciones para el éxito | | |
| Objetivos educativos | | Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de determinar las causas de fracaso y condiciones para el éxito más frecuentes en una ME. | | |
| Contenidos | Metodología | Materiales | Tiempo | |
| 1. Ubicación de la ME en el entorno | Lluvia de ideas Estudio de caso | Caso-1.1.1 F - 1.1.1 F - 1.1.2 F - 1.1.3 | | |
| 2. Factores de éxito y fracaso | Lectura comentada | NTP-1.1.1 NTP-1.1.2 | | |

GUIA PARA EL INSTRUCTOR:

1. Comience el tema pidiendo comentarios sobre la necesidad de ubicarse en el contexto en el que se desenvuelve la microempresa y la importancia que tiene en su funcionamiento y gestión, enfatizando que el conocimiento del entorno y la ubicación en éste es uno de los principales factores para el éxito o fracaso de las microempresas.

A continuación indique a los participantes que se hará un estudio de caso, solicite que lo analicen en parejas y respondan a la primera pregunta.

- **¿Cuáles son los factores externos e internos por las que el negocio de doña Ana tuvo éxito?**
- **¿Cuáles factores de éxito y fracaso ha percibido usted en las microempresas que conoce ?**

Anote las respuestas en el pizarrón, agrupándolas en factores internos y externos.

Enfoque primero las respuestas a la primera pregunta, las cuales probablemente estarán orientadas en el siguiente sentido :

Factores externos que contribuyeron al éxito:

- Existencia de un nuevo tipo de cliente: los turistas y el mercado de exportación.
- El abastecimiento de materiales estaba garantizado.
- La apertura de la economía que introdujo la moda ecológica.
- Las disposiciones del gobierno para promover el turismo ecológico.

Factores internos que han facilitado el éxito :

- La división del trabajo entre madre e hija que les permite especializarse y dedicarse con mayor tiempo a lo que cada uno sabe hacer mejor.
- Conocimiento a profundidad de la actividad a la que madre e hija se dedican (producción de aretes).
- La habilidad de la hija para ubicarse rápidamente en el nuevo contexto.
- La flexibilidad para hacer aretes con otro tipo de materiales.

Una vez que las respuestas se hayan justificado y relacionado entre sí apoye el tema con sus criterios.

Solicite a los participantes que aporten ejemplos de casos de Microempresas que conozcan y que definan factores internos y externos que facilitan el desarrollo de éstas.

Enfatice en la necesidad de que estos factores sean vistos integralmente y como un sistema que forma parte, tanto del entorno de la microempresa, como de su dinámica interna por lo que es imprescindible que el asesor de microempresa maneje la interrelación que hay entre estos.

Concluya solicitando ejemplos y comentarios sobre cómo los factores internos y externos influyen en el éxito o fracaso de la microempresa.

Destaque que por ser éstas negocios pequeños, la influencia puede ser mayor a la que tienen las medianas y grandes empresas, por lo cual el asesor debe motivarlos a investigar y a buscar salidas y soluciones conjuntas desde las organizaciones que tengan; sean estas gremiales, funcionales y sectoriales.

Oriente a los expositores a definir con precisión en el análisis de las condiciones y razones del éxito.

Las respuestas pueden estar orientadas a :

Razones del éxito

- Habilidad para la comprensión de la nueva situación y las proyecciones que tiene.
- Experiencia para crear productos para el nuevo mercado. (el diseño)
- La división del trabajo.

Presencia de condiciones en las microempresas conocidas

- Generalmente las dos primeras razones no existen o no están suficientemente desarrolladas y es uno de las principales dificultades que tiene.
- Con respecto a la última, muchas veces no está definida, o aun estándolo siempre hay interferencias o desautorizaciones.

2. Proponga una lectura comentada en pequeños grupos con la finalidad de que apliquen los temas a una microempresa conocida o ficticia, sobre los factores de éxito o fracaso, utilizando NTP - 1.1.1

De una miniconferencia para profundizar sobre las causas de fracaso y de éxito en la microempresa y establezca un diálogo con los participantes en torno a lo que a su entender son las causas de fracaso y éxito de la microempresas en este país.

Utilice F 1.1.2 y F 1.1.3

Microempresa de fabricación de aretes de doña Ana.

Doña Ana tiene una microempresa dedicada a la fabricación de todo tipo de aretes hechos a mano con alambres, acrílico, bolitas metálicas o de cerámica. Lo compraban generalmente jóvenes del lugar porque va acorde con su forma de vestir generalmente casual o deportiva.

Colocaba sus productos principalmente en los puntos de venta de productos artesanales; siempre tenían pedidos porque habían desarrollado diseños muy originales y novedosos, que eran de la preferencia de estos jóvenes.

Ella y dos trabajadores se dedican a la producción, mientras que su hija se dedicaba a las ventas, a la compra de materiales y al desarrollo de nuevos modelos. Su hija conocía tan bien este mercado que no le era ningún problema dedicarse a estas actividades, es más, las sentía como algo innato en su personalidad.

Aparentemente todo le iba muy bien y no podían quejarse, sin embargo a partir de 1991, el gobierno abrió la economía y con ella vino una cantidad de productos importados, entre ellos muchos modelos totalmente novedosos de aretes y a un precio más bajo.

Esta situación afectó seriamente al negocio lo que preocupó de inmediato a doña Ana y a su hija; pues de ella dependía principalmente que la familia pueda vivir ya que era la única fuente de ingresos.

Sin embargo, la hija se dio cuenta que junto con la apertura vino la moda ecológica, la cual el gobierno aprovechó para promover el turismo ecológico. Tal como el gobierno previó, comenzaron a llegar más turistas de lo acostumbrado y hasta la fecha es el sector que más desarrollo tiene en el país y el que más ingresos económicos le genera.

Esta situación dio ideas a la hija para reorientar su producto aprovechando la moda para atraer turistas. Inmediatamente comenzó a diseñar aretes con motivos ecológicos, con figuras de flora y fauna lugar, principalmente pájaros, mamíferos y ranas. Estos los fabricó de cerámica, madera, plumas y semillas secas entre otros; materiales que existían en gran cantidad en el país.

La microempresa aumentó las ventas y las utilidades ; madre e hija se felicitaron por esta tendencia, pues los cambios dieron los resultados esperados, mantuvieron los trabajadores laborando y mejoró la situación económica en su casa. Además, los cambios dinamizaron el mercado porque ampliaron sus puntos de venta en hoteles y lugares turísticos. Incluso algunas empresas exportadoras empezaron a hacerles pedidos.

- ¿Cuáles son los factores externos e internos por las que el negocio de doña Ana tuvo éxito?
- ¿Cuáles factores de éxito y fracaso ha percibido usted en las microempresas que conoce ?

F.1.1.1

FACTORES EXTERNOS / ENTORNO



FI - 1.2**FACTORES INTERNOS / LA MICROEMPRESA****RECURSOS:**

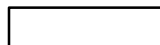
- MATERIALES: INVENTARIOS, MAQUINARIAS Y EQUIPOS, INSTALACIONES, ETC.
- FINANCIEROS: CAPITAL DE TRABAJO E INVERSIONES.
- HUMANOS: PERSONAL

ESTRUCTURA: SE REFIERE A:

- ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.
- ASIGNACION DE TAREAS.
- CANALES DE COMUNICACIÓN.
- DELEGACION DE AUTORIDAD.

HABILIDADES:

- CONOCER Y DOMINAR LAS ACTIVIDADES CRITICAS DEL NEGOCIO.
- ASIGNAR TAREAS A LAS PERSONAS QUE CONOZCAN Y QUE TENGAN MOTIVACION PARA APRENDERLOS.
- PARA COMPETIR HAY QUE SER EL MEJOR EN LO QUE SE HACE.



ELEMENTOS QUE DETERMINAN EL ÉXITO O FRACASO DE UNA MICROEMPRESA.

ALGUNAS CAUSAS DE FRACASO

- **INCOMPETENCIA O FALTA DE EXPERIENCIA DE LOS PROPIETARIOS.**
- **LA NEGLIGENCIA.**
- **LA FALTA DE CONTROLES.**
- **LA FALTA DE CAPITAL SUFICIENTE.**
- **LA FALTA DE IDENTIFICACION CORRECTA DEL RIESGO.**

ALGUNAS CAUSAS DEL ÉXITO

- **TRABAJO ARDUO, DEDICACION Y ESFUERZO**
- **CORRECTA IDENTIFICACION DE LAS NECESIDADES DEL MERCADO.**
-
- **CONOCIMIENTO DE LA ACTIVIDAD QUE SE PRETENDE DESARROLLAR.**
- **DISPOSICIÓN AL CAMBIO Y LA INNOVACION**
- **FLEXIBILIDAD EN LA PRODUCCIÓN.**
-
- **TOMA OPORTUNA DE DECISIONES**

NTP - 1.1.1

FACTORES EXTERNOS

EL CLIENTE

El cliente es el factor externo más importante para las empresas. La única forma de lograr que la empresa gane dinero es a través del servicio al cliente.

En todo tipo de negocios, existe un cliente que recibe los beneficios del producto y/o servicio; es decir, siempre habrá un consumidor final para todos los productos y/o servicios que se ofrecen en el mercado. Si el consumidor final está insatisfecho con un producto o servicio, podemos esperar que no vuelva a demandarlo.

Para atraer a un mayor número de consumidores, es importante identificar las razones por las cuales el cliente prefiere comprar o adquirir nuestros productos o servicios.

Además de buscar variedad, calidad y precios accesibles, el cliente busca permanencia en el abastecimiento, es decir, puede tener una gran lealtad al negocio cuando encuentra siempre lo que desea. Al cliente no le importa si el negocio ha tenido problemas con sus proveedores o de otra índole; a él lo que le importa es encontrar el producto/servicio siempre que lo necesite.

Otras razones por las que el cliente prefiere los productos o servicios del negocio son: servicios adicionales, atención esmerada, higiene y limpieza del local, promociones, comodidad, rapidez en el servicio, facilidades de pago, etc.

Ejemplo:

- Los clientes de la Renovadora de calzado de don José son todos los que viven y trabajan cerca del lugar donde está ubicada, y lo buscan porque realiza un buen trabajo y es puntual en sus entregas.
- Los clientes del negocio de dulces y pasteles al paso de doña Luisa lo buscan porque sus productos poseen buen exquisito y su local se caracteriza por su aseo y buena presentación.

Los competidores

Son aquellos negocios que ofrecen productos o servicios que satisfacen la misma necesidad en el cliente.

El empresario debe tener en cuenta que la cantidad y tipo de competidores varía en el tiempo. Esto se debe a los cambios de gustos y necesidades de los consumidores, cada vez más rápidos y, por lo tanto, a la constante adaptación que tienen que desarrollar las empresas para responder a ellos.

En la medida en que cada negocio logre adaptarse con suficiente rapidez a las fuerzas externas (por ejemplo: cambios en los gustos de la clientela o aparición de nuevos productos), logrará una ventaja frente a sus competidores.

Ejemplos:

La microempresa del barrio San José, luego de consolidarse en la zona está ingresando a nuevos mercados de la ciudad y está compitiendo con dos empresas en el mismo segmento del mercado y con el mismo producto, diferenciándose por su calidad y variedad.

La peluquería de caballeros Mr. Look tiene como competencia a todas las ubicadas en la zona así como las cercanas a los lugares de trabajo y de compra de sus clientes.

LOS PROVEEDORES

Son todos aquéllos que proporcionan a la empresa los recursos materiales y financieros necesarios para su operación diaria.

Los recursos materiales pueden ser: materias primas, equipos herramientas, luz, agua, etc.; el recurso financiero es el dinero que requiere la empresa para poder operar.

Las ventajas del negocio frente a la competencia pueden originarse e incluso construirse mediante una adecuada selección de proveedores.

La empresa se esmera en ofrecer un buen servicio, variedad y calidad en sus productos, atención especial, pero cuenta con proveedores inconstantes y poco serios, o bien, depende de unos cuantos proveedores sobre los cuales no tiene poder para negociar el precio o condiciones de venta de sus productos o servicios. Esto puede llevar a cualquier negocio a la quiebra.

En otras situaciones, las facilidades que proporcionan los proveedores con respecto, por ejemplo, a las condiciones, formas y plazos de pago, o a la periodicidad de abastecimiento, son suficientes para generar una ventaja competitiva para el negocio.

Ejemplos:

1. Los proveedores del taller mecánico El Trome, son los que les proporcionan aceites, lubricantes, máquinas y equipos, necesarios para realizar su trabajo de reparación.
2. Los aserraderos abastecen de madera en bruto a las madereras, las cuales efectúan el proceso de secado y corte para luego abastecer a los negocios de carpinterías.

OTROS FACTORES EXTERNOS

Los otros factores que afectan a las empresas son: tecnológicos, económicos, políticos y legislativos, socioculturales e internacionales.

Factores tecnológicos

La tecnología es un elemento importante en cualquier tipo de negocio: fábricas, bancos, talleres, empresas de servicios, empresas manufactureras o de comercio, etc. Todos los negocios, grandes o pequeños, se ven afectados por los cambios en la tecnología. Es necesario estar enterado de estos cambios y evaluar la posibilidad de introducirlos en el negocio.

El cambio tecnológico se da de manera importante también en los procesos para transformar las materias primas en productos; en los sistemas de facturación y de cobro, en el planeamiento y control de la producción, en la forma de distribuir y comercializar los productos y servicios; en la manera de gestionar y administrar el negocio; y, de manera importante, en la forma en que vemos y protegemos el medio ambiente.

Factores económicos

Las decisiones que se tomen en el ámbito económico tendrán repercusiones, tarde o temprano, en todas y cada una de las empresas grandes o pequeñas. De ahí la importancia de mantenerse informado y preparado para el impacto que tendrán dichas decisiones sobre el negocio.

Los factores económicos nacionales que repercuten en las ventas y desempeño de la empresa son: la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en la tasa de interés, el aumento en el ingreso de los consumidores, el gasto público, etc.

Factores políticos y legislativos

Las reformas en agricultura, educación, los cambios en materia de impuestos, las grandes inversiones públicas (carreteras, escuelas, centros de salud, redes de agua y desagüe, energía eléctrica, etc.), la privatización del sector público, la estabilidad o inestabilidad del Estado, políticas de apoyo a las microempresas, la promoción de las exportaciones, etc., afectan, tarde o temprano, positiva o negativamente, a los consumidores y a la empresa.

Factores socioculturales

Los cambios en las actitudes, gustos, preferencias, hábitos, valores y creencias de las personas; los cambios en la forma de vida en las grandes ciudades, en los poblados, en el campo; la cantidad de jóvenes, niños, ancianos, hombres y mujeres que conforman la población, etc., modifican los hábitos de compra y consumo.

Estos cambios impactarán en las actividades de la empresa, obligándola a adaptarse al nuevo entorno. Las necesidades, gustos, hábitos y preferencias de los consumidores cambian debido a muchos factores entre los cuales podemos destacar: las nuevas formas de vida aprendida a través de los medios de comunicación, la migración hacia las ciudades, los cambios en el nivel o grado de educación de la población, la tasa de natalidad y las nuevas estructuras familiares, etc.

Factores internacionales

El mundo está viviendo una nueva era; la era de la globalización de las economías. Los países están abriendo sus fronteras cada vez más para comprar y vender más y mejores productos y servicios. Esta apertura expone a los países y a las empresas a nuevos productos, diseños, tecnologías y culturas.

El mundo está cada vez más y mejor comunicado. Los consumidores están expuestos diariamente a todo tipo de información a través de la radio, televisión, internet, periódicos, revistas, etc. A través de esta información, el consumidor conoce una amplia variedad de productos y servicios que existen en otras partes del mundo y desea tener la posibilidad de comprarlos.

La apertura comercial significa que los empresarios enfrentarán una variedad muy extensa de productos importados, productos que competirán en nuestros mercados contra los productos nacionales. Ante esta situación, las empresas nacionales tendrán que buscar nuevos mercados para sus productos, convirtiéndose en exportadoras o bien, perfeccionar la calidad, precio y comercialización de sus productos, para poder seguir compitiendo en el mercado nacional.

Por estas razones, un cambio en los factores internacionales influirá, cada vez con mayor fuerza, en las empresas. Algunos negocios se verán más afectados que otros. En cualquier caso, las empresas nacionales tendrán que afirmarse en sus mercados mediante el perfeccionamiento de sus productos y/o servicios, la reducción de los márgenes de utilidad y el conocimiento y manejo atinado de su mercado y de los canales de distribución.

FACTORES INTERNOS

LOS RECURSOS

Son todos los bienes materiales, financieros y humanos con que cuenta el negocio: maquinaria, equipo, instalaciones, inventarios, efectivo, personal, etc. Los sistemas o procedimientos administrativos constituyen un recurso muy importante para el negocio pues le permiten establecer procesos que facilitan el trabajo en términos de tiempo y eficiencia.

Es importante destacar que lo que importa no es necesariamente el “valor” de estos recursos sino su capacidad de atender a las necesidades de manera eficaz y eficiente.

Otro recurso importante para cualquier negocio son las personas. Por lo general, en la microempresa es relativamente fácil encontrar gente para trabajar; sin embargo, también es relativamente común que esta gente abandone el trabajo. Es necesario estar atento a esa posibilidad y preguntarse con cuánta facilidad se podría conseguir personal con las habilidades o capacidades necesarias para nuestro negocio.

Otra causa común es la escasez de recursos financieros. La mayoría de las empresas enfrentan, cotidianamente, el problema de falta de fondos para operar adecuadamente.

LA ESTRUCTURA

Se refiere básicamente a la forma en que se asignan las tareas, se organizan las funciones, se delega la autoridad y se establecen los canales de comunicación.

La estructura de inicio más común a las microempresas es aquella en la que **el dueño lleva a cabo sino todas, por lo menos la mayoría de las funciones**; sin embargo, conforme la empresa empieza a crecer, por lo general se adiciona personal que ayude en las labores del negocio. Cuando esto ocurre, es indispensable definir y asignar adecuadamente las tareas del negocio.

LA ASIGNACION DE TAREAS

El primer paso es identificar las distintas actividades que se deben llevar a cabo en el negocio. La asignación de tareas busca dos cosas: (a) facilitar y hacer más eficiente el trabajo y (b) la especialización de las actividades.

LA DEPARTAMENTALIZACION

Cuando el negocio crece es necesario agrupar a las personas por áreas de actividad.

La creación de departamentos o áreas permite concentrar las actividades en áreas comunes y fomentar la especialización, lo que a su vez permite reducciones de costos y gastos. La departamentalización puede hacerse de diferentes maneras: por funciones (producción, ventas, administración, finanzas, etc.), por etapas de un proceso (mecánica, electrónica, hojalatería y pintura en un taller mecánico), por productos (comedor y bar en un restaurante), etc. La única condición necesaria es que se agrupen actividades comunes conforme lo requiera el tipo de negocio en cuestión.

LA DELEGACION DE AUTORIDAD

La delegación de autoridad es dejar a los responsables que dirijan sus áreas de acuerdo con su criterio y experiencia. Esto es muy importante ya que si no se les da la autoridad suficiente, probablemente no puedan cumplir con su responsabilidad.

Si el dueño o jefe del negocio no está dispuesto a delegar la autoridad, es recomendable no departamentalizar ya que hacerlo causaría muchos conflictos entre la autoridad y las decisiones.

LA COMUNICACION

Cuando el negocio es muy pequeño, la comunicación casi siempre es instantánea y de persona a persona. Sin embargo, conforme el negocio crece, la comunicación se vuelve más y más compleja, ésta tiene que recorrer cada vez más distancia dificultando las decisiones, además de que en ocasiones distorsiona los mensajes.

Es muy importante que se establezcan formas ágiles y sencillas de comunicación, de tal manera que el dueño siempre esté muy atento a lo que ocurre en su negocio y pueda escuchar y transmitir lo que desea fácil y rápidamente a sus empleados.

LAS HABILIDADES

Para que cualquier empresa funcione bien alguien - de preferencia su dueño -, debe conocer y dominar aquellas actividades que son críticas para el manejo del negocio.

Las actividades críticas son aquellas que son vitales para el desarrollo de la empresa y que, por lo general, requieren de una atención particular o especializada.

Es fundamental que la persona que administra un negocio, posea y transmita los conocimientos necesarios para la realización de las actividades críticas en la empresa. La única forma de ser mejor en los negocios es conociéndolos mejor. Conocer los procesos, los productos, los sistemas, etc.

Es necesario que cuando se asignen tareas, se busque que las personas tengan los conocimientos para hacerlas bien o que tengan la suficiente motivación para aprenderlas.

Para poder competir en los negocios hay que ser el mejor en lo que se hace, y eso sólo se logra si la gente es capaz.

CAUSAS DE FRACASO Y ÉXITO DE UNA MICROEMPRESA:

CAUSAS DE FRACASO

No existe un patrón definido de la razón por la que tantas empresas triunfan o fracasan, algunas de las causas más comunes son las siguientes:

1. La **carencia de conocimientos y de los propietarios**. Es común que los propietarios no tengan los suficientes conocimientos en todas las áreas del negocio, y rechacen cualquier insinuación de asesoría o apoyo.
2. La **negligencia** que muchas veces sigue a la emoción por el inicio del negocio.
3. La **falta de controles**. El microempresario, por lo general, ignora la necesidad de mantener controles que le permitan anticiparse a los problemas.
4. La **falta de capital suficiente**, situación que generalmente surge por la ausencia de una planificación adecuada de las necesidades de recursos.
5. La **falta de identificación correcta del riesgo**. Es común observar que la necesidad de atender los problemas cotidianos impide planear para el futuro y, por lo mismo, reflexionar respecto a los riesgos latentes.
6. La **falta de planes o acciones de largo plazo** debido a la siempre urgente necesidad de dar solución a los problemas cotidianos.

CAUSAS DE ÉXITO

Las causas que contribuyen al éxito de la microempresa generalmente son:

1. El trabajo arduo, la dedicación y el esfuerzo.
2. La correcta identificación de las necesidades del mercado.
3. El conocimiento de la actividad que se pretende desarrollar. El empresario debe poseer un mínimo de habilidades y conocimiento del negocio para administrarlo. De otra manera deberá buscar las personas adecuadas.
4. La flexibilidad para producir.

| MATERIA 1 | | DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES | | |
|-----------------------------------|---------------------|--|---------------|--|
| TEMA 1.3 | | Análisis y diagnóstico empresarial | | |
| Objetivos educativos | | Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de analizar y elaborar diagnósticos empresariales de la ME. | | |
| Contenidos | Metodología | Materiales | Tiempo | |
| 1. Función del diagnóstico | Lluvia de ideas | | | |
| 2. El responsable del diagnóstico | Diálogo | | | |
| 3. La técnica de FODA | Análisis de lectura | | | |
| 4. Diagnóstico y soluciones | Estudio de caso | Caso 1.2.1 | | |
| | Miniconferencia | NT 1.2.1 | | |
| | | HT 1.2.1 | | |

GUIA PARA EL INSTRUCTOR:

1. Inicie el tema, preguntando cuál es la función y relevancia del diagnóstico en los servicios de asesoría y las implicaciones que tiene.

Destaque las respuestas en dirección a :

- El diagnóstico debe ser integral, tanto de los factores internos como externos, que facilitan o limitan su desarrollo.
- Un buen diagnóstico es el punto de partida y la base para hacer un buen plan de trabajo, un diagnóstico insuficiente puede llevar la microempresa a una situación crítica.

2. Pregunte quién debe realizar el diagnóstico de la Microempresa, destaque que :

- El proceso de asesoría debe ir orientado a que el microempresario maneje los elementos básicos para hacer el diagnóstico de su negocio.
- Lo óptimo es que el microempresario tenga la capacitación para elaborar su propio diagnóstico. Sin embargo, y dependiendo de la capacitación que tengan los microempresarios, es probable que requieran que sea elaborado con el apoyo del asesor. En todo caso, el diagnóstico debe contar con la participación del microempresario con el fin de tener los insumos reales y que éste asuma su proceso de diagnóstico y ejecución.

3. Indique que se utilizará la técnica de FODA (Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para analizar un caso.

El FODA fue desarrollado en el módulo anterior, si fuera necesario repáselo.

Refuerce el concepto de que los 4 elementos del FODA están interrelacionados y que son la base para establecer la estrategia de soluciones y desarrollo empresarial de la siguiente manera :

- Desarrollar las fortalezas
- Disminuir las debilidades

- Aprovechar las oportunidades
- Prevenir, confrontar o soslayar las amenazas

También destaque que, dependiendo de la rama de actividad y las condiciones del entorno y la empresa, un factor externo puede ser oportunidad o amenaza.

Ejemplo: La apertura comercial trae como consecuencia el ingreso de productos importados por lo que es una amenaza seria para los fabricantes nacionales de productos similares.

Sin embargo, es posible que otros fabricantes o sectores de la actividad económica lo vean como una oportunidad porque les posibilita la adquisición de insumos en mejores precios, de mayor calidad que los nacionales; dándoles la posibilidad de competir mejor.

Pida a los participantes que realicen un trabajo en parejas con el fin de definir los aspectos específicos de cada uno de los factores del FODA.

Algunos de estos se presentan en la **HT - 1.2.1**

4. Proponga hacer un estudio de caso utilizando el **CASO 1.2.1** : Pastelería La “La Roseta”.

Pida a los grupos que desarrollen :

- Un análisis FODA de la Pastelería
- Soluciones a los problemas detectados en el diagnóstico.

Pida a cada grupo que presente los resultados y establezca similitudes y diferencias entre las propuestas de solución cada grupo.

Si existieran diferencias significativas confronte a los grupos entre sí con el fin de que justifiquen sus propuestas y establezcan soluciones de consenso.

ANALISIS FODA DE PASTELERIA LA ROSETA

Oportunidades

- El mercado de los pasteles especiales tiene mayor demanda
- La “La Roseta” es reconocida por los deliciosos postres y pasteles.

Amenazas

- La competencia vende los mismos pasteles (los comunes) pero más baratos, compra en mayor volumen la materia prima, por lo que puede abaratar el precio de los pasteles. Los clientes encuentran en un solo lugar todos los productos.

Fortalezas

- La calidad en la producción de pasteles y el atento servicio.

Debilidades

- Inexperiencia de Carlos y Lupe en el manejo del negocio (no tienen claridad de lo que realmente es el negocio). Se dedicaron a implementar acciones poco planificadas que han ido alterando la personalidad del negocio (de pastelería pasó a ser un negocio sin forma y sin claridad de lo que querían ser).
- Poco capital para un mayor abastecimiento de materia prima. Ante la desesperación hicieron otras inversiones que no dieron resultado pudiendo estudiar una mejor posibilidad de abastecimiento que podría haber influido en el precio de los pasteles.
- No preocuparse por identificar claramente su mercado y vivió de ser el único en el pueblo.

Soluciones

- Definir la orientación de su negocio: Es una pastelería o un local donde vende de todo. Debe replantear esto porque mercado para los pasteles tiene.
- Plantearse una estrategia de atender dos mercados claramente diferenciados: los pasteles especiales cuya demanda está en crecimiento y es de mucha exigencia y la de pasteles comunes buscando diferenciarse de su competidor como un producto de calidad y de mucha tradición en el pueblo para cubrir y responder a la cada vez mayor demanda de pasteles especiales, ver nuevas modalidades de distribución para la comodidad del cliente (a domicilio por ejemplo).
- Mejorar la gestión. Carlos tiene que hacer el esfuerzo de estar no sólo atento a los cambios del mercado sino también a buscar responder más rápidamente a ellos y no vivir de las bondades del pasado que dejó su madre.

CASO 1.2.1**PASTELERIA “La Roseta”**

La pastelería “La Roseta” fue creada en agosto de 1990 por doña Claudia Ruiz y su hermano Ignacio. Doña Claudia, quien tenía fama entre sus amistades por sus deliciosos postres y pasteles, había estado siempre al cuidado de su hogar.

Al quedar viuda, con un pequeño capital que le dejó su esposo, así como con su talento, se asoció con su hermano Ignacio, reconocido empresario del lugar, para la apertura de la pastelería. Vendían dos tipos de pasteles: los comunes y los especiales que eran preferidos principalmente en ocasiones especiales como celebración de cumpleaños, bodas, fiestas de promoción de los colegios, seminarios y talleres. En el negocio le ayudarían también sus hijos Carlos y Lupe.

En un principio, el negocio se sostuvo gracias al apoyo y amistades de Ignacio. Sin embargo, en muy poco tiempo, la gran calidad y el siempre atento servicio de doña Claudia hicieron prosperar el negocio.

No tenían ningún problema en el abastecimiento de la materia prima, pues existían cuatro proveedores en el lugar por lo que nunca quedaba desabastecida sólo que por falta de más capital compraba en volúmenes pequeños. Utilizaba materia prima de buena calidad y nunca tuvo queja de sus clientes por ello.

Sin embargo, todo cambia con el tiempo. En 1996, doña Claudia falleció. Ignacio, su hermano, hacía un año que se fue a residir a la capital. Lupe se casó y ahora se dedicaba al cuidado de su esposo y su hijo recién nacido. Carlos, de segundo año de universidad, se quedó solo frente al negocio y tuvo que abandonar la universidad. Lo que le quedó claro y como recuerdo de su madre es garantizar a los clientes la calidad de los pasteles y el siempre atento servicio.

Como dicen por ahí, las malas noticias casi siempre vienen juntas: además de todo lo anterior, se instaló en la ciudad una nueva panadería que le hacía competencia con los pasteles comunes pues los vendía más baratos.

Muchas personas preferían comprar en la panadería, porque ahí encontraban además de pasteles, leche, panes, mermelada, mantequilla, embutidos, café, azúcar; inclusive, muchos van a la panadería sólo por estos productos pero cuando pasan por la vitrina de los pasteles no resisten a la tentación y aprovechan para comprarse; aunque reconocen que los de la “La Roseta” son más buenos y sabrosos.

Los pasteles especiales de “La Roseta” continuaban saliendo para las ocasiones especiales, ya que los de la panadería, no tienen ni el sabor ni la variedad de diseños de los suyos. Carlos podría tener más demanda de ellos pero por preocuparse de su competencia perdió de vista esta situación. Por si fuera poco, la panadería, además de llevarse una buena parte de la clientela, se llevó también a uno de los pasteleros de “La Roseta”.

La panadería, a diferencia de “La Roseta”, compra la materia prima en cantidades semanales muy grandes por lo que consigue un buen descuento por parte del proveedor.

Lo que vino después fue una serie de intentos poco planificados de parte de Carlos para sacar adelante la pastelería. Acostumbrado a sentarse a tomar café con los amigos, su primera reacción fue la de agregar un par de mesas al negocio, aprovechando un poco de la vía pública, en donde servía café y pastel.

Al no prosperar la idea, empezó a añadir al servicio otros productos desde tortas hasta comidas rápidas. Con todo esto, tampoco tuvo el éxito deseado. Carlos, un tanto confundido, intentó de todo, incluso llegó a ofrecer “antojitos” salados pensando atraer otros clientes.

Lupe, tratando de ayudar a su hermano, le traía de sus frecuentes viajes de la capital regalos en general, que ahora ocupaban los mostradores donde algunos años atrás se exhibían los mejores pasteles de la localidad. “La Roseta”, alguna vez negocio próspero y respetado, estaba a un paso de quebrar y la preocupación aumentaba toda vez que ha llegado a los oídos de Carlos que en el mes próximo vendrá al pueblo otro nuevo negocio de pasteles y panes; parece ser que se trata de un señor que tiene muchas tiendas en el norte del país y cuyo mercado son las familias de clase alta.

- **Haga un análisis FODA de la Pastería La Roseta.**
- **Elabore recomendaciones sobre cambios para mejorar el negocio.**

HT 1.2.1

ANALISIS FODA

| FACTORES INTERNOS | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|-------------------|--------------------|
| Recursos humanos (número, conocimientos y habilidades, tiempo disponible, actitudes, organización). | | |
| Características de la organización (cohesión grupal, colaboración, cultura de democracia). | | |
| Metodología de trabajo. | | |
| Tecnología | | |
| Recursos materiales (vehículos, equipos, instrumentos, terrenos, edificios) | | |
| Situación financiera (dinero disponible, deudas) | | |
| Recursos de apoyo (capacitación, asistencia técnica) | | |
| Capacidad administrativa | | |
| Otros | | |

| FACTORES EXTERNOS | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|----------------------|-----------------|
| Aumento o disminución de riesgos | | |
| Condiciones ambientales, clima, comunidad, distancias. | | |
| Obstáculos o restricciones | | |
| Potencial de mercado | | |
| Competidores | | |
| Precios de compra o venta | | |
| Negociaciones | | |
| Proveedores | | |
| Problemas del producto | | |
| Permisos | | |
| Acceso a recursos | | |
| Otros | | |

NTI 1.2.1

EL ANALISIS FODA

Todos los factores pueden ser clasificados como buenos o malos, positivos o negativos, en función de cómo sean evaluados. Así, los **factores externos** pueden ser oportunidades o amenazas, y los **factores internos**, fuerzas o debilidades, dependiendo de qué tanto se conozcan y su grado de influencia en el negocio.

Cuando se califican todos los factores, tanto internos como externos, los resultados se pueden incorporar en la matriz FODA, la cual es una herramienta sencilla para el diagnóstico rápido y claro de cualquier negocio.

Los factores externos son elementos que se encuentran en el medio ambiente o entorno donde la microempresa se desenvuelve.

El empresario no puede evitar el impacto de los factores externos: clientes, competidores y proveedores; sin embargo, si puede manejarlas en mayor o menor grado para disminuir tal impacto: puede estar alerta a las nuevas exigencias de sus clientes para proporcionarles productos adecuados; puede seguir de cerca de sus competidores para reaccionar más rápidamente ante sus nuevas prácticas; puede evaluar constantemente a sus proveedores a adaptarse a los cambios de condiciones.

Los otros factores externos (económicos, tecnológicos, políticos, legislativos, socioculturales e internacionales) complican más el panorama y originan cambios que afectan a toda una actividad industrial, o incluso a todo el país y que, aunque no pueden ser controlados directamente por los empresarios, es obligación vigilarlos estrechamente y estar atento a sus posibles consecuencias en el negocio.

De acuerdo con el tipo de negocio, puede variar el impacto o grado de importancia de cada uno de estos factores. Por esta razón es de gran utilidad conocer todos los factores e identificar aquéllos que pueden ser definitivos para el éxito o fracaso del negocio. Conocer de ellos lo más posible hará que uno busque los mecanismos para enfrentarlas adecuadamente.

Estos factores dependiendo del impacto a grado de importancia que tengan en el negocio se convertirán en oportunidades a aprovechar o en amenazas a resolver para garantizar ya sea el crecimiento o la sobrevivencia de la empresa.

Los factores internos están más referidos a la forma de gestionar un negocio, por lo que son factores más controlables por el empresario y que en última instancia están más relacionados con los conocimientos, la experiencia, las habilidades para realizar el trabajo, la intuición para proyectarse, los recursos que se disponen para operar. Al examinar el estado de estos factores, el empresario debe corregirlos en caso necesario y adecuarlos a las necesidades actuales.

El proceso es responder a un cuestionario referido a todos los factores internos y externos, calificar cada una de ellas. Con toda esta información se procede a elaborar la matriz FODA, poniendo las calificaciones en su cuadrante correspondiente:

| Ambito Factores | La Microempresa | El ambiente |
|--|-------------------|----------------------|
| Factores que contribuyen al desarrollo. | Fortalezas | Oportunidades |

| Factores que limitan el desarrollo. | Debilidades | Amenazas |
|--|--------------------|-----------------|

Una vez elaborados los resultados en la matriz FODA, es necesario observar y analizar en dónde quedaron ubicados los resultados, su nivel de impacto y su interrelación.

Es relevante preguntarse ¿Predominan las fortalezas y oportunidades? Si es así, el negocio parece estar en buenas condiciones: si, por el contrario, hay más amenazas y debilidades, el negocio puede tener problemas y decaer.

| | |
|-----------------------------|--|
| MATERIA 1 | DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES |
| TEMA 1.4 | Identificación de soluciones |
| Objetivos educativos | Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de identificar soluciones adecuadas a los problemas detectados en el diagnóstico de una ME. |

Guía del instructor

1. Promueva un trabajo en pequeños grupos para definir una guía de análisis de problemas y soluciones en las ME. Utilice la NTP sobre *Necesidades de capacitación y asistencia técnica dl microempresario*.
2. Una vez desarrollada la guía de análisis indique que cada grupo hará un trabajo de práctica de campo utilizando esta guía.

NTP - 1.4.1

NECESIDADES DE CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA DEL MICROEMPRESARIO

(Nota técnica elaborada tomando como referencia “La microempresa” de....)

Necesidades de capacitación del Microempresario

El microempresario no sólo debe producir, sino que debe capacidad sobre la gestión interna de su empresa (contabilidad, costos, finanzas, comercial, recursos humanos y producción) para tomar decisiones en cuanto a la estrategia de su empresa en el nuevo entorno económico.

En este sentido, la labor de ampliación de la conciencia del microempresario es fundamental para su ubicación en el entramado económico.

A continuación se plantearán algunos elementos sobre el manejo de los principales factores de la gestión de la ME.

- Contabilidad
- Control de Costos
- Finanzas y Gestión de Tesorería
- Comercialización
- Gestión empresaria
- Producción
- Recursos Humanos
- Aspectos legales

Un amplio porcentaje de los ME desconoce el Balance. Aunque sepan lo que significa una cuenta de ingresos y gastos, generalmente no la practican tampoco.

En general, no se reconoce una relación entre los registros contables y la toma de decisiones.

Las partidas sobre las que se llevan algún tipo de control son: materia prima, stock final y cuentas a cobrar en el Activo, y proveedores y créditos a pagar en el pasivo.

Llevar un Balance de situación aproximado, de manera que se conozca la inversión en Activo circulante (Caja y Banco, Materia Prima, Stock final y Cuentas a cobrar) así como el endeudamiento a corto plazo (créditos y cuentas a pagar) resulta fundamental controlar las necesidades operativas y fondos y hacer un mínimo de provisiones de capital, entre otras.

En general, los ME carecen de información que les muestre cómo está su empresa, lo que les lleva a decidir según una visión subjetiva del negocio, atinada o poco coincidente con la realidad.

Generalmente el registro contable que manejan las microempresas son los libros de compras y ventas, en algunos países para efectos fiscales.

Algunos microempresarios consideran que la rentabilidad del negocio corresponde a la diferencia entre lo que se ha comprado y vendido en ese mes, sin tener en cuenta el resto de los costos fijos, y aunque la inversión en materia prima no corresponda a la producción vendida.

Otro aspecto por lo que resulta importante llevar un mínimo de control contable específico es para decidir sobre la integración y diversificación de las actividades productivas. Una de las ventajas de las microempresas es la flexibilidad en su sistema productivo, de manera que este tipo de modificaciones son comunes y útiles.

Se ha planteado reiteradamente que generalmente los ME no diferencian los ingresos y gastos de la empresa y de la familia, de lo cual resulta que se desconoce tanto el dinero líquido del que dispone la empresa en una fecha determinada, como de la capacidad de prever lo que necesitará.

Las consecuencias de esto son, entre otras; desconocer la rentabilidad del negocio, quedar al descubierto en el banco o no tener dinero para pagar a proveedores, así como carecer de instrumentos para prever necesidades de fondos.

Control de costos

Hay varias modalidades en ese aspecto : los que llevan algún tipo de control de costos, los que no llevan ningún tipo de control para falta de conocimiento y los que, aún conociendo algo de costos, tampoco lo llevan.. Esos últimos desconocen la rentabilidad mensual de su negocio, y no distinguen entre costos fijos y variables.

Generalmente la causa de no controlar lo que cuesta producir es porque no se conoce todos los costos que generan la actividad. No hay una distinción entre costos fijos y variables, no se toma en cuenta algunos fijos como energía eléctrica, el propio trabajo, el personal asalariado, el pago de impuestos o los costos financieros (devoluciones de créditos o intereses), etc.

Esto se puede deber a que realizan la actividad en su propio domicilio y no tienen que hacer frente al pago del alquiler del local ; de la misma manera, no se incluyen los gastos de agua, energía y demás servicios.

También se debe a que les remuneran el trabajo a los familiares según las ganancias que se hayan tenido en el mes o las horas de trabajo que dediquen, las cuales son variables en función de las necesidades inmediatas de producción.

Al no discernir los costos de la empresa y los de la familia no se conocen las ganancias. Esto puede llevar al concepto de que la temporada estuvo mala porque tuvieron enfermedades (y gastos) o que la temporada estuvo buena porque redujeron gastos familiares o terminaron de pagar un crédito para consumo.

De esta manea no es posible conocer los beneficios netos que genera una empresa, ni hasta cuando pueden sobrevivir; tampoco las posibilidades que se tienen de autofinanciación o de ahorro para invertir en maquinaria nueva en el futuro.

Una de las consecuencias principales de desconocer la rentabilidad real del negocio, es que se pueden tomar decisiones equivocadas, por ejemplo, al trasladarse a un local mayor porque el aumento de la producción no le permite trabajar más en su casa, se da cuenta de que aun aumentando las ventas no saca las ganancias que sacaba anteriormente.

En este caso no determina con seguridad si la causa de la baja de rentabilidad es suya o de las condiciones económicas del país, o por el costo del intermediario. En realidad, están pagando costos de energía eléctrica por ser una actividad productiva, impuestos adicionales y un monto de alquiler que antes no pagaban.

Es común que cuando va formalizando la situación, aumentando la producción, incluyendo ayudantes con los que establece compromisos de remuneración, entonces empiezan los problemas que pueden llevar a dejar la actividad.

Por esta falta de control, al calcular las ganancias sólo se tienen en cuenta los costos variables y confunden la rentabilidad del producto con el margen de ganancias que le agregan al costo variable para poner el precio.

El problema se puede agravar hay más de un producto y no se diferencian los costos de cada uno de éstos.

Adicionalmente, si no se controlan los costos, no es posible planificar la inversión en capital de trabajo en función de un aumento de producción.

Para definir las inversiones en capital de trabajo se necesita conocer la inversión que se tiene en la producción actual, además de analizar el comportamiento de los costos variables, y fijos.

No es posible conocer el punto de equilibrio sin saber el margen de contribución y el monto total de costos fijos del período. Es posible que no se sepa cuántos bienes o servicios se deben facturar mensualmente para cubrir costos fijos.

Muchos ME opinan que el negocio es muy pequeño para gastar el tiempo en papeleo y en cuentas, sobre todo cuando las horas en producción y ventas pasan sobremanera a la jornada de trabajo tradicional de las ocho horas.

Los microempresarios que conocen algo de control de costos han asistido a algún curso de formación. Sin embargo, esto lleva a tomar conciencia de que es un procedimiento útil pero resulta imposible ponerlas en práctica.

En los cursos a los que han asistido se les explican los conceptos básicos como: la diferencia entre los costos fijos y variables y los componentes del precio de venta de un producto, así como cuestiones sobre el costo unitario, el punto de equilibrio, etc.

Algunos opinan que los cursos recibidos no satisfacen sus necesidades porque están demasiado enfocados en la producción, por lo que no se puede definir el costo de la prestación de un servicio y menos los costos de servicios diferentes.

En términos prácticos, los que reconocen la importancia pero no ejecutan el procedimiento, quedan igualmente en desventaja al tomar decisiones sobre variación de la producción, precios adecuados.

Para solucionar este problema parece importante organizar cursos y que el instructor esté disponible para solucionar las cuestiones de cada caso. El microempresario no sólo necesita teoría sino sobre todo práctica por medio de la asesoría personalizada. Además de resolver las dudas podría consultar la mejor manera de establecer y de interpretar el control de sus costos al tomar decisiones comerciales, de producción, de estrategia y de gestión de su dinero.

La práctica de los que controlan sus costos generalmente es definir el costo unitario del bien., por medio de la suma del costo fijo unitario y del costo final; lo cuales una buena aproximación al costo unitario real del bien.

El problema que se puede presentar es cómo llegar a esa cifra de costo fijo unitario; qué hacer con temas como la amortización, los costos laborales y las provisiones.

Es probable que muy pocos ME distinguen los costos unitarios de cada uno de sus productos o llegan a definir el punto de equilibrio.

Incluso, si llevan un control tentativo de costos a esto se le da una baja utilidad en cuanto a la toma de decisiones sobre el aumento de la producción y de inversión en capital de trabajo.

De esto se puede derivar que si los ME llevaran un control periódico de los costos y una cuenta de resultados mensuales, podrían obtener una referencia más real sobre la liquidez financiera. Podrían conocer de forma aproximada la evolución de los gastos en función de sus ventas y prever las necesidades operativas de fondos en función de la producción.

Finanzas

Un sistema de control ordenado es clave para la gestión del dinero. No es posible manejar el movimiento de capital sin controlar cuánto se ha de pagar o de cobrar. Es común que los ME sólo lleven registros simples que sólo sirven para recordar los vencimientos.

Normalmente no existe una política de cobros y pagos definida, lo cual se manifiesta en no mantener, de manera uniforme, el mismo período de pago a sus proveedores, ni de cobro a sus clientes; así definir fechas en las que les convenga hacer efectivos sus compromisos.

Esto puede llevar a tener que recurrir a créditos para hacer frente a pagos.

La falta de información y de planificación es muy cara, tanto como quedarse al descubierto en la cuenta corriente. Un par de meses de números en rojo con intereses significa una pérdida de ganancias, lo cual se puede evitar si se prevén las fechas en las que se recibirá el dinero de los clientes, antes de hacer los cheques a los proveedores.

Los problemas de esta falta de gestión se agudizan por la presión comercial. Las compras se quieren abaratar pagando al contado o en corto tiempo, mientras que los plazos de ventas se amplían más que los de los proveedores.

Generalmente los proveedores no dan facilidades de pago a la ME porque el volumen de compras es pequeño; los insumos son más caros para la ME por no poder beneficiarse de los descuentos por pedidos mayores. Esto se podría superar si dispusieran oportunamente del dinero necesario o si compraran insumos como consorcio de ME.

Por otra parte, para no perder facturación otorgan las facilidades de pago que requiere el cliente, sobre todo si es grande la suma; cobran tarde y pagan pronto.

Si en el momento de hacer la inversión en materia prima dispusieran de liquidez, en vez de tener el capital invertido en clientes, darían un paso adelante en la competitividad.

Cuando esto se vuelve crónico, el microempresario no tiene más remedio que buscar dinero rápido disminuyendo la estructura productiva, por ejemplo despidiendo a una empleada para poner otra a coser para clientes que pagan al contado.

En cuanto al manejo del dinero cuando cobran, también mucho que mejorar. Muchos lo utilizan para pagar deudas pendientes; otros cuentan con alguna disponibilidad, que a veces se inmoviliza por no saber si van a necesitar el dinero disponible, o no.

Todo esto indica que la gestión financiera es una de las debilidades principales que tiene la ME. Es posible que no conozcan ni la caja mínima que necesitan para los gastos diarios de la actividad.

Además evitar los desfases entre períodos de ventas y compras, también se requiere utilizar la gestión financiera como arma competitiva en cuestiones tan concretas como disponer de liquidez para abaratar las compras o en otras un tanto más complicadas, como aprovechar los desfases y obtener algún rendimiento.

Otro aspecto en el que se requiere capacitación es el de utilizar el banco y los instrumentos que se brindan para facilitar la gestión de la empresa, tanto en temas de compras como en crédito; hacerles sentir que ellos son clientes del banco y no víctimas, cuestión un tanto difícil por las malas experiencias que han tenido y por la tradicional actitud del sistema bancario en la Argentina.

Comercialización

Los ME generalmente le dan mucha importancia a la comercialización, pues necesitan buscar clientes para mantener la facturación más o menos constante.

Generalmente los ME tienen un conocimiento muy superficial del cliente, desconocen las preferencias de sus clientes y el motivo por el cual les compran a ellos y no a la competencia. La falta de información sobre los clientes disminuye la capacidad para satisfacer sus expectativas y hacer promoción. Es difícil hacer una campaña publicitaria atractiva si previamente se desconoce lo que mueve a los clientes.

El conocimiento de los clientes es la base de la política comercial de la microempresa; satisfacer al cliente de tal manera que vuelva y que atraiga a otros clientes. La estructura de producción flexible de la ME puede brindar servicios "hechos a medida".

Además de atender a sus clientes actuales, el ME debe aumentar sus ventas, pero tiene la dificultad de acceder a nuevos clientes sin conocer los que tiene.

Los factores comerciales sobre los que el ME debe profundizar surgen del análisis de su producto y de cómo satisface a sus clientes actuales. Así puede tomar decisiones en cuanto a los cambios necesarios en los servicios o la producción, y convertir al comprador en cliente repetitivo.

Para capturar nuevos clientes debe intentar conocer a los clientes potenciales y después, promocionar y hacer publicidad del producto; cuestiones que son mucho más fáciles si se tiene una marca registrada que se pueda difundir.

El microempresario necesita saber de forma práctica cuestiones sobre cómo promocionar un producto y cómo utilizar los precios. El empleo de muestras, el diseño de un folleto, la redacción de un anuncio y otras alternativas; así como el procedimiento para crear una marca, a través de la presentación del producto, a través de un servicio personalizado que haga al cliente sentirse especial.

Otro aspecto comercial que necesita mejorar el empresario es la política de precios, porque no tienen muy claro cuánto cuesta cada unidad de producción. Generalmente ponen los precios añadiéndole un margen al costo, pero no hace bien el cálculo de costos.

Al definir el costo unitario generalmente incluye el costo de la materia prima y el de la mano de obra, si es que hay personal externo. A eso le añaden un porcentaje de ganancias y después comparan con los precios en el mercado. Si resulta que los precios son más bajos, disminuyen hasta llegar al costo variable (materia prima y asalariados externos). Lo último que se incorpora en el cálculo del costo unitario es el salario del microempresario como trabajador a sueldo.

El problema empieza en los costos, no en la política comercial como muchos microempresarios piensan.

Si conocen el costo unitario del bien, no puede convertirse en hábito vender por debajo del costo total. Esto podría hacerse como decisión estratégica temporal; pero muchos venden con un margen de contribución unitaria negativa sin saberlo. En estos casos el ME no cuenta ni su sueldo, ni el de sus familiares, aunque trabaje todas las horas extras que le permita el día.

Resulta difícil establecer una política de precios que le sirva al comerciante como argumento adicional de venta. Es el caso, de un ME dedicado a la electromecánica, con un sistema de producción de tecnología no sabía cómo decidir cuando sus clientes les pedían descuentos por la compra de mayor número de productos. No sabía si le daba utilidades bajar 10% en el precio por mayor cantidad o si debía mantener una política de precios fijos. Si baja los precios, puede perder dinero, si no lo baja puede desaprovechar oportunidades comerciales.

El ME no puede utilizar el precio como base de su competitividad. Aunque en muchos de los rubros el precio de la competencia sea más bajo, no debe variar los precios ni a clientes fieles.

Muchos ME venden por medio de intermediarios debido al volumen de producción y por falta de tiempo. El problema que esto puede presentar es que los intermediarios son inseguros, una falla aquí puede terminar la ME.

Generalmente los ME desconocen canales alternativos para lanzar su producto. Por ejemplo, tienen un vendedor y no creen que sea necesario seguir indagando sobre vías alternativas.

Otros ME reemplazan a vendedores libres y se encargan ellos mismos de las ventas, lo que les imposibilita aun más convertirse en verdaderos "gerenciadores" de la microempresa, son gerentes y empleados al mismo tiempo.

El área de distribución de la ventas depende sobre todo del grado de madurez y especialización que tenga el microemprendimiento. Generalmente los talleres pequeños y los dedicados a la alimentación son de carácter local. La clave del éxito no es sólo la especialización y la atención personal al cliente, puede estar en contar con una distribuidora adecuada que le coloque las ventas afuera de su localidad.

Además del conocimiento del cliente y de la adecuación al producto que se vende, el microempresario necesita capacitación en torno política de precios -cómo poner precio y cómo utilizarlo como arma competitiva-, campañas de promoción y publicidad; así como la importancia de una distribución adecuada y cómo utilizarla también como factor de competencia.

Sin embargo, los recursos para esto son escasos. Para llevarlos a la práctica se necesita de un asesoramiento personalizado; sobre todo en cuestiones como promoción y distribución. Estos dos temas son desconocidos.

Gestión empresarial

Para poder competir en la actualidad y descubrir hasta donde puede llegar el emprendimiento, es necesario previamente hacer un análisis de las fuerzas internas y externas que intervienen.

Los cinco factores importantes en la competencia son los siguientes:

- Rivalidad entre las empresas existentes,
- Poder negociador de clientes
- Poder negociador de suministradores
- Entradas potenciales
- Productos sustitutos

La competitividad depende de algo más que el precio o la calidad de su producto. También hay sectores tan competitivos que no vale la pena seguir luchando. Esto implica de sector a otro en el que la estructura le permita obtener ganancias.

Esto implica un cambio drástico hacia otro sector para seguir siendo empresario. Aunque consiga entender, porque intuye a raíz de la pérdida de las ventas que su negocio no es rentable, no se siente capaz de dejar su producción. No la deja, entre otros motivos, por el apego a ese trabajo que lleva haciendo toda su vida, y porque no quiere tomar el riesgo de lanzarse hacia otra actividad.

Hay muchos microempresarios que logran un buen posicionamiento en determinados sectores. Se trata de analizar el entorno y de situarse como microempresa, sacando partido de aquellas fuerzas en las que pueden ser mejores que los grandes.

Para esto es necesario conocer tanto su empresa como las reglas del juego en las que se participa; aunque más de la mitad de los microempresarios entrevistados no saben ni los puntos fuertes de su empresa, ni quienes son sus competidores.

Las políticas que un microempresario ha de estudiar para ser más competitivo van por la línea de la diferenciación del producto o servicio. Diferenciar el bien, tanto para defenderse de nuevos entrantes, manteniendo la cartera de clientes satisfecha, como para capturar mercado, amoldándose a las necesidades específicas de potenciales clientes.

Estas ventajas no pueden copiarse por parte de los entrantes potenciales con independencia de su tamaño y de las economías de escala. Son cuestiones que se les puede permitir por el hecho de ser local, tener un sistema de producción flexible y contar con recursos humanos polivalentes.

Un paso adelante que podría dar algunas ME es agrandar su campo de acción a través de acuerdos con otras. Se trata de una estrategia defensiva para prevenirse contra la entrada de potenciales competidores. Lo difícil de esta política es precisamente la reticencia del microempresario a todo lo que suene a asociaciones, acuerdos o cooperativas.

Si se trata de cambiar de rama de actividad, algunos ME pueden estar dispuestos a cambiar su producción en caso de que dispongan de recursos financieros y de tecnología necesaria. Sin embargo, antes de tomar una decisión es muy relevante hacer un análisis a través de la capacitación y el asesoramiento para llevar el proyecto a cabo.

Producción

Una de las ventajas del ME es su sistema de producción y la infraestructura que necesita. La mayoría trabaja en sus propias casas donde han acondicionado el espacio suficiente para poner la maquinaria y la materia prima. Así que son bajos los costos fijos a los que han de hacer frente mensualmente y flexible la manera de producir. Muchos no tiene una producción fija, sino que la van adaptando en función de la demanda que surge. Esta misma razón de trabajar en sus propios hogares se les vuelve en su contra por razones de orden y de espacio.

Es usual que deban colocar el equipo según les permita el espacio, en vez de seguir el orden lógico de la producción. Este problema se puede agudizar a medida que va creciendo la capacidad productiva pues muchos han invertido en maquinaria desde que empezaron la actividad.

Mejorar la eficiencia productiva es un tema que interesa al ME. Le dedica muchas a la producción pero obtiene pocos resultados, así que acepta cualquier consejo que les sirva para ahorrar tiempo de producción.

De manera que el microempresario necesitaría conocer cómo analizar mejor su sistema de producción, controlando el tiempo que emplea en cada una de las fases, viendo cual es el cuello de botella del que depende el tiempo de todo el sistema, haciendo un poco de ensayo en el orden de la maquinaria, etc.

En cuanto a la logística de entrada de materia prima y suministros, el ME parece tener resueltos los problemas. De hecho, al 64% de los entrevistados, ni les resulta difícil conseguir la materia prima, ni necesitan hacer previsiones de stock; gracias a las pequeñas cantidades que necesitan para el volumen de producción.

Aunque no llevan de forma explícita un control de la materia prima almacenada saben aproximadamente lo que tienen y lo que van a necesitar en el futuro próximo. Posiblemente un alto porcentaje de los ME no llevan un control escrito de la materia prima y del stock final.

Esto puede controlarse cuando son pequeños y tienen todo a la vista. Pero si aumentan la capacidad se necesitará almacenar materia prima, por lo que necesitarán reducir al mínimo el stock y manejar el capital de trabajo necesario.

Recursos Humanos

Comúnmente el ME desconoce todo lo que implica desarrollar un papel de empresario, ya que se siente más productor que organizador.

La falta de organización de los recursos humanos se refleja en la poca división de funciones. Normalmente no hay trabajadores especializados en temas determinados; todos hacen de todo. Esto puede generar el problema de no estar pendiente de los asuntos en que determinadas personas son indispensables.

Por otra parte, dedicar más tiempo a la organización de la empresa, a examinar el mercado, a comunicarse con los clientes, exige delegar algunas de las funciones de producción que lleva a cabo. Pero muchas veces no es capaz de delegar porque, o desconfía de la capacidad del trabajador, o a él mismo le gusta lo que hace.

Organizar a los trabajadores de manera que cada uno haga el mejor uso de su tiempo exige una labor de análisis. Se trata de estar al tanto de cuestiones como la productividad por empleado, las aptitudes y actitudes de cada uno, el compromiso y la capacidad de responder que tiene cada cual ante la empresa, etc.

Pero son muy pocos los que juegan el papel de dirección de los recursos humanos, la mayoría desconoce la productividad por empleado y pocos permiten a sus trabajadores tener un papel activo en la empresa.

En síntesis, el ME normalmente no enfoca la importancia de organizar al personal de la empresa previo conocimiento de cada uno, rodearse de trabajadores eficientes, crear un ambiente de confianza mutua para poder delegar, utilizar políticas de incentivos salariales o preocuparse por la formación continua del personal. Esto influyen en la rentabilidad final del negocio y son fundamentales para lograr el verdadero desarrollo del trabajador como persona.

Aspectos legales

Dadas las características de la comercialización, el ME es susceptible a estafas como cualquier empresario, pero normalmente no conocen los procedimientos para defenderse, ni los recursos para por conseguir lo perdido.

Uno de estos aspectos es la legislación laboral. Muchos ME desconocen las posibilidades de contratos de trabajo y requieren estar informados sobre las implicaciones de contratar a una persona.

Perfil de un buen dirigente de grupos productivos

Existe la tesis de que para ser un buen dirigente hay que tener ciertas condiciones innatas, que son inherentes a la naturaleza de las personas que las poseen, y por lo tanto no son alcanzables mediante el apoyo o la capacitación que se pueda dar al potencial dirigente. Dicho de otra forma, hay que tener "espíritu de empresa" para tener éxito en la función empresarial.

Esta afirmación lleva a la pregunta si el microempresario "nace" o "se hace"? La respuesta parece indicar que existen algunas dotes naturales que caracterizan a la mayoría de los dirigentes que han logrado el éxito, pero

también que el apoyo técnico y la capacitación pueden contribuir al desarrollo de capacidades para el logro del éxito. Esto implica afirmar que para ser un buen dirigente se deben poseer ciertas capacidades o aptitudes, algunas innatas y otras aprendidas.

Otra afirmación que se puede hacer es que el "espíritu de empresa" es un estilo de vida, caracterizado por una capacidad permanente para descubrir las oportunidades, para correr riesgos moderados y para el aprovechamiento de ellas. Esto conlleva una serie de capacidades, entre las cuales están :

Capacidad para tomar decisiones bajo presión

Un microempresario debe confrontar problemas y tomar decisiones continuamente bajo una constante presión para hacerlo lo más rápidamente posible. Esta capacidad implica una serie de habilidades, entre las que se destaca la de identificar la naturaleza del problema enfrentado, la de seleccionar la mejor de esas soluciones alternativas y la de implementar la solución adoptada.

Capacidad para dirigir

Esta capacidad se manifiesta en la forma en que el ME aborda la ejecución de las tareas propias de la marcha de la unidad productiva. En este sentido, generalmente el que dirige orienta su acción hacia la tarea o hacia las personas :

- **Orientación en función de la tarea**

Un ME con esta tendencia procede así :

Define claramente su cometido y el de cada miembro de su personal;

Establece objetivos que son difíciles de alcanzar y dice a cada uno lo que espera de él;

Establece procedimientos para medir los progresos que se van realizando hacia la consecución de los objetivos propuestos y el grado en que se alcanzan; es decir, que define los objetivos en forma clara y tangible;

Toma en sus manos la dirección de la planificación, ejecución y control de las actividades encaminadas al logro de los objetivos.

Se interesa por aumentar la productividad.

- **Orientación en función de las personas:**

Un ME se destaca por :

Muestra su preocupación por mantener la armonía en su organización y por aliviar las tensiones que aparecen;

Muestra consideración por los miembros del grupo, pues ve en ellos personas y no meros medio de producción;

Comprende y respeta las necesidades, fines, deseos, sentimientos e ideas de sus trabajadores asociados;

Mantiene una buena comunicación con los miembros asociados;

Aplica el principio del refuerzo para mejorar el desempeño de sus trabajadores (según este principio las conductas recompensadas se hacen más frecuentes, mientras que las que no se recompensan se hacen menos frecuentes);

Delega y estimula la iniciativa;

Crea en su organización un ambiente de trabajo en equipo y de colaboración.

Podemos afirmar que un buen dirigente es aquel que sabe combinar equilibradamente ambos estilos de dirección, de tal modo que sin abandonar en ningún instante su preocupación por el logro de las tareas propuestas, sabe también mantener un interés constante por las personas con las cuales trabaja.

Capacidad para motivar

Un buen dirigente sabe elegir el estilo motivacional más adecuado para impulsar a los demás miembros de la unidad productiva a lograr el éxito en su desempeño. Y maneja los siguientes criterios :

- no existe un estilo motivacional correcto o incorrecto
- el estilo apropiado de motivación depende de la situación y de las personas.

De esta forma, el dirigente desarrolla su posición de influencia en relación con el grupo de trabajadores de su unidad productiva, oscilando desde formas autoritarias de motivación hasta formas democráticas, según sea la situación que viva la unidad productiva y según sean las características personales de quienes la integran.

| MATERIA 1 | | DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES | | |
|-----------------------------|--------------------------------|---|--------------------------|---------------|
| TEMA 1.5 | | Planificación para el desarrollo | | |
| Objetivos educativos | | Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de planificar el desarrollo sostenido de una ME, considerando su adecuada inserción en el mercado. | | |
| | Contenidos | Metodología | Materiales | Tiempo |
| | 1. La planificación | Lluvia de ideas | | |
| | 2. El proceso de planificación | Estudio de caso | CASO 1.4.1 | |
| | 3. Asesoría | Miniconferencia | F - 1.4.1 NTP - 1.4.1 | |

GUIA PARA EL INSTRUCTOR:

1. Proponga una lluvia de ideas sobre varios temas orientados a determinar la importancia de la planificación y la carencia de ella en la microempresa.

Refuerce las presentaciones de los participantes con el uso de las transparencias.

Pregunte **¿Que es planificar?**

Las respuestas deben contener como mínimo :

Planificar es definir los objetivos en el futuro y los pasos para lograrlos

Pregunte a los participantes

¿ Cuáles experiencias de planificación del desarrollo conocen en microempresas ?

Destaque que uno de los problemas que presentan las microempresas es la debilidad de los procesos de planificación para su crecimiento.

Pregunte a los participantes sobre las causas de las debilidades o carencias en los procesos de planificación de la microempresa.

Los causas generalmente son:

- **Poca conciencia sobre la importancia de planificación como medio para ubicarse en la realidad y definir las posibilidades y proceso de desarrollo.**
- **Bajo dominio de técnicas instrumentos adecuados para la planificación.**
- **Enfoque en la lucha diaria por la sobrevivencia personal y de la empresa.**
- **Pocos e inadecuados recursos de capacitación sobre planificación**

2. Proponga el análisis y resolución de un caso en pequeños grupos, con la siguiente pregunta :

¿Cuál es el proceso de planificación que debe seguir don Antonio ?

Las respuestas deben definir el proceso de la siguiente manera ?

- **Diagnóstico de la situación de la empresa (FODA)**
- **Definición de objetivos lo cual incluye**
 - **¿Qué va a hacer?**
 - **¿Cómo lo va a lograr ?**
 - **¿Para qué lo va a hacer ?**
- **Definición de metas (indicadores de logro)**
 - **Indicadores cuantitativos**
 - **Indicadores cualitativos**
- **Definición de actividades y tareas en secuencia**
- **Definir plazos y fechas límite para la realización de actividades y tareas**
- **Evaluar el desempeño de la microempresa**
- **Evaluar los resultados de la microempresa**

3. Proponga continuar con el análisis del caso con la siguiente orientación :

- **De acuerdo con el proceso de planificación definido anteriormente, ¿cuáles son los pasos concretos que se deben dar en el negocio ?**
- **¿Es acertada o no la opción de entrar con más fuerza en el mercado con el inicio de la fabricación de camisas? Por qué?**
- **¿Cuáles objetivos y estrategias recomendarían a Don Antonio y las razones que tienen para ello ?**
- **Según los objetivos y estrategias determinadas, elaboren la planificación del negocio:**

Ventas (cantidad a vender).

Producción (cantidad a producir).

Recursos (requerimiento de materiales, requerimiento de mano de obra, requerimiento de equipo)

Finanzas (requerimiento de capital de trabajo y de inversión para ejecutar el plan).

Las respuestas se pueden orientar de la siguiente manera :

Hay por lo menos dos alternativas :

- SI, porque sus clientes al conocer la calidad de fabricación de lo que fabrica les interesa que pueda hacerle el juego completo (camisa y pantalón).
- NO, porque la fabricación de camisas le distraería en conseguir mayor demanda para lo que sabe hacer bien.
- Si se desarrolla la alternativa SI.

Objetivo :

Incrementar las ventas fabricando 40 camisas mensuales además de pantalones.

Estrategias :

- **Ventas :** Vender las camisas a sus mismos clientes como estrategia de introducción, a un precio de introducción (40 um).
- **Producción:** Definir el proceso de producción de camisas y la capacidad de producción para cumplir con la meta, contratar personal con experiencia para que no exista dificultades en la fabricación dado que recién incursiona en ello, adquirir una máquina de coser y una plancha.
- **Finanzas:** Solicitar préstamo nuevamente porque al parecer necesitará más capital de trabajo de los que dispone.

Plan para tres meses:

• **Ventas**

| | | | | | | |
|------------|----|----|----|----|----|----|
| Pantalones | | 40 | | 40 | | 40 |
| Camisas | 40 | | 40 | | 40 | |

• **Producción**

| | | | | | | |
|------------|----|----|----|----|----|----|
| Pantalones | | 40 | | 40 | | 40 |
| Camisas | 40 | | 40 | | 40 | |

Para la producción de camisas basta contratar al operario y su ayudante.

Y hay capacidad de producción suficiente para cumplir con la meta mensual.

- **RECURSOS**

Requerimiento de materiales

| | | | | | |
|--------------------------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|
| PANTALONES | | | | | |
| Tela (mts.) | | 48 | | 48 | 48 |
| Forro(mts.) | | 8 | | 8 | 8 |
| Cierre o cremallera (unidades) | 40 | | 40 | | 40 |
| Botones (unidades) | | 40 | | 40 | 40 |
| Hilos (conos) | | 3 | | 3 | 3 |
| CAMISAS | | | | | |
| Tela (mts.) | | 32 | | 32 | 32 |
| Entretela (mts.) | 4 | | 4 | | 4 |
| Botones (unidades) | | 320 | | 320 | 320 |
| Hilos (conos) | | 2 | | 2 | 2 |
| TOTAL EN UM | 1270 | | 1270 | | 1270 |
| PANTALONES | | 770 | | 770 | 770 |
| CAMISAS | | 500 | | 500 | 500 |

Requerimiento de mano de obra

Cuatro personas incluido don Antonio

| | | | | |
|------------------|-----|-----|-----|-----|
| TOTAL EN DOLARES | 720 | 720 | 720 | |
| PANTALONES | | 420 | 420 | 420 |
| CAMISAS | | 300 | 300 | 300 |

Requerimiento de equipo y máquina

Una máquina de coser recta 350 um
 Una plancha 25 um

TOTAL EN DOLARES 325 um

Requerimiento financiero (UM)

| | | | | |
|---------------------------|--------|------|------|------|
| MATERIALES | 1270 | 1270 | 1270 | |
| MANO DE OBRA | | 720 | 720 | 720 |
| GASTOS DE OPERACIÓN | 410 | 410 | 410 | |
| CAPITAL DE TRABAJO | | 2400 | 2400 | 2400 |
| CAPITAL DE INVERSION | 375 | | | |
| DISPONIBLE EN EFECTIVO | 1200 | | | |
| REQUERIMIENTO A FINANCIAR | (1575) | | | |

El capital de trabajo para los siguientes meses debe estar en función de la política de ventas que establece don Antonio.

Una vez que los grupos planteen sus respuestas, establezca similitudes y diferencias entre las opciones y modelos planteados y de sus propias opiniones.

Caso 1.4.1

Don Antonio, el sastre.

Don Antonio, un sastre con una larga experiencia, decidió buscar un préstamo para la producción que se vendería a fin de año. Su préstamo fue aprobado y lo usó para comprar materiales con los cuales confeccionar y poner a la venta muchos pantalones. Los pantalones que fabricaba eran de tipo formal para hombres, dirigidos al sector medio-alto de la ciudad.

Don Antonio tenía su clientela ya establecida y era muy conocido por ellos desde hacía cuatro años. Era buscado por la calidad de su trabajo y por el buen material que usaba en la confección de las prendas. Al siguiente mes de obtenido el préstamo, estuvo vendiendo 40 pantalones; contaba para la confección solamente con un ayudante, una máquina de coser recta, una plancha y las herramientas elementales para la confección.

En vista del éxito que obtuvo en la temporada de fin de año, decidió incursionar con más fuerza en el negocio. Se dio cuenta que algunos de sus clientes le solicitaban que también les confeccionara camisas.

En febrero don Antonio terminó de pagar el préstamo y muy entusiasmado se propuso comenzar a fabricar también camisas. Nunca había hecho camisas, aunque pensaba que no tendría problemas dada su alta experiencia en la confección de pantalones; además la venta le resultaría fácil porque las ofrecería a sus mismos clientes.

Su interés es seguir vendiendo 40 pantalones al mes, así como producir y vender igual cantidad de camisas. Los pantalones los vende a 50 um. Las camisas que piensa confeccionar también serán de vestir y los precios de venta en las tiendas oscilan entre 40 y 50 um. Don Antonio desea hacer un plan para tres meses.

Tiene claro que para producir 40 pantalones requiere de un ayudante y entre los dos logran sacar la producción mensual, sabe también que cada pantalón le cuesta 35 um., de las cuales el 55% corresponde a materiales y el 30% a mano de obra. Asimismo, por referencias sabe que una camisa tiene un costo promedio de 25 um. y se fabrica en 3 horas siempre y cuando el confeccionista de camisa trabaje con un ayudante. El 50% del costo de la camisa corresponde a materiales, el 30% a de mano de obra y la diferencia corresponde a los gastos de operación, administrativos y de ventas.

Para la fabricación de un pantalón requiere de 1.20 mts. de tela, 0.20 mts. de forro, un cierre o cremallera, un botón y 3 conos de hilo por mes. Para la camisa, requiere de 0.80 mts. de tela, 0.10 mts. de entretela, ocho botones y 2 conos de hilos mensuales.

Como información adicional se sabe que una máquina de coser cuesta 350 um. y una plancha especial para camisas 25 um.. Su capital de trabajo actual es de 1,200 um. Don Antonio es muy conservador para asumir obligaciones de crédito, razón por la cual antes no se endeudó con préstamos grandes, aunque siempre cumplió con el pago de sus deudas.

¿Qué es Planificar?

Planificar es definir objetivos en el futuro y los pasos para lograrlos

Algunas ventajas de planificar son :

- *Conocer qué es más importante*
- *Identificar problemas.*
- *Utilizar mejor nuestro tiempo.*
- *Asegurar que todo irá bien.*
- *Ser metódicos.*

ENTONCES, POR QUE

NO SE PLANIFICA?

CAUSAS PROBABLES:

- *No sabe cómo planificar.*
- *No percibe la necesidad de planificar.*
- *Cree que es muy complicado.*
- *Tiene temor de descubrir que no puede hacer lo que pensó que podía hacer.*
- *Está muy ocupado haciendo el trabajo de hoy día sin pensar en el de mañana.*
- *Cree que la planificación requiere mucho tiempo y esfuerzo.*

¿Para qué planificar el crecimiento del negocio?

- *Para responder a los cambios y exigencias del mercado y aprovechar las oportunidades que se presenta*
- *Para generar una mayor rentabilidad.*



LOS OBJETIVOS

- ***Deben ser precisos y específicos en cantidad y calidad.***
- ***Deben tener una forma de medirlos.***
- ***Se establecen para un tiempo determinado y de acuerdo con la misión del negocio.***
- ***Deben ser realistas.***
- ***Deben ser específicos.***

Objetivos de mercado

Ejemplos:

- *Extender las ventas a por lo menos dos tiendas más en esta campaña.*
- *Aumentar en 10% los ingresos por ventas en el año.*

Objetivos de producción

Ejemplos:

Acortar el ciclo de producción de 15 a 20 días en el plazo

- *Revisar semanalmente las máquinas y equipos para evitar paradas en la producción.*
- *fabricación durante un trimestre.*

Objetivos financieros

Ejemplos:

- *Reducir en un 30% el promedio de tiempo que tardan en cobrarse las cuentas por cobrar en este año.*
- *Disminuir las deudas con el banco de tal forma que al finalizar el año, represente sólo el 20% de los activos.*

LAS ESTRATEGIAS

Identificar las diferentes maneras de cómo se pueden alcanzar las metas y seleccionar las más adecuadas.

ASPECTOS:

- ***Cómo se pretende competir: Cómo crear una ventaja competitiva.***
- ***Cómo contribuirán las personas y áreas de la empresa para lograr esa ventaja competitiva.***
- ***Cómo se asignarán los recursos en las diferentes actividades de la empresa.***

Estrategia de ventas

Tener en cuenta lo siguiente:

- *Conocimiento del comportamiento del consumidor.*
- *Decisiones sobre el producto.*
- *Precio.*
- *Canales de distribución.*
- *Promoción.*

Estrategia de producción.

Su estrategia de producción explica cómo piensa producir

- *Personal.*
- *Materia prima.*
- *Máquinas y equipo.*
- *Planta de producción.*
- *Proceso de producción*

Estrategia de finanzas

- *Necesidad de capital de trabajo para lograr el plan.*
- *Liquidez y solvencia de la empresa para responder a las necesidades financieras que requiere el plan.*
- *Fuentes de financiamiento: propias y externas.*

PLAZO DE TIEMPO

Todo buen plan debe fijar un plazo de tiempo mostrando cuándo se cumplirá su objetivo.

Ejemplos:

Empezar a vender un nuevo modelo de cama en la época de Navidad.

Vender 5 docenas de zapatos por semana

SEGUIMIENTO Y EVALUACION

Ayuda a saber si está en camino de lograr sus objetivos, es un proceso continuo y puede hacerse de varias maneras:

- *Estudiar el balance.*
- *Llevar cuentas.*
- *Observar lo que pasa en la empresa.*

El seguimiento y la evaluación se realizarán después que ha puesto en práctica el plan de crecimiento de la empresa.

LA PLANEACION OPERATIVA

1. Definir el plan de ventas

2. Definir el plan de producción

- *Cantidad a producir.*
- *Requerimiento de materiales*
- *Requerimiento de mano de obra y equipamiento*
- *Capacidad de producción.*
- *Proceso de producción.*

3. Definir el plan financiero:

- *Requerimiento de capital de trabajo e inversiones.*
- *Fuente de financiamiento.*

4. Definir los puntos de control.

EL PROCESO DE PLANIFICACION

Toda empresa, grande o pequeña; de manufactura, comercio o servicio, necesita dirección, guía, metas a seguir. Las metas son importantes porque:

- Dan orientación al negocio.
- Hacen más eficientes a las empresas.
- Orientan las decisiones.
- Ayudan a evaluar el avance.

La **planificación** es el proceso mediante el cual se establecen metas en el negocio y las acciones más adecuadas para el logro de dichas metas.

Cuando no planificamos, perdemos el control de nuestras vidas y las cosas suceden, en lugar de que nosotros hagamos que sucedan. También es así en la empresa. Si siempre las cosas nos toman de sorpresa, perdemos el control y nuestra empresa nos maneja a nosotros, en lugar de que nosotros la maneje.

Manejar bien una empresa implica utilizar bien el tiempo pensando en lo que ocurrirá en el futuro. Se necesita planificar a fin de tener una empresa con éxito. La planificación para el futuro es importante para saber a dónde vamos y cómo llegaremos a él.

Existen muchas **ventajas** al planificar. Entre ellas podemos mencionar:

- Identificar problemas.
- Utilizar mejor nuestro tiempo.
- Asegurar que todo irá bien.
- Nos permitirá ser metódicos.

Si la planificación ayuda tanto ¿por qué no hacen todos un plan? Existen muchas causas probables, entre ellas:

- No saber cómo planificar.
- No darse cuenta de la necesidad de planificar.
- El miedo de descubrir que no puede hacer lo que pensó que podía hacer.
- Estar muy ocupado haciendo el trabajo de hoy día sin pensar en el de mañana.
- Creer que la planificación toma mucho tiempo y esfuerzo.

¿Por qué hacer la planificación del crecimiento del negocio?

Para que la empresa pueda crecer adecuadamente, necesariamente debe introducir cambios, los cuales deben estar enmarcados en la dinámica de lo que se quiere lograr en el futuro. Por lo general, estos cambios son impuestos por el mercado de sus productos o servicios; es decir, el cambio es una fuerza que proviene del mercado. Los medios para satisfacer a esta fuerza están en la producción.

Las consecuencias de no atender las fuerzas del mercado pueden ocasionar no sólo la reducción de utilidades, sino incluso amenazar la supervivencia de la empresa.

Ejemplo:

Supongamos que una empresa proporciona un producto “z” a un cliente mayoritario.

Este cliente le solicita a la empresa que se comprometa a entregarle veinte veces el volumen que hasta ahora le suele entregar cada mes. Esto significa que la empresa debe producir veinte veces más de lo que está acostumbrada a hacer. Es decir, **debe crecer**. Si no acepta los pedidos del cliente, éste puede buscar a otro fabricante con lo cual la empresa pierde una oportunidad pues el cliente consigue otro proveedor del mismo producto y que luego será seguramente, competidor de la empresa.

El **proceso de planificación** consiste en una serie de actividades que llevan, paso a paso, desde aspectos generales como definir lo que se quiere que sea el negocio, hasta aspectos muy específicos de la operación cotidiana del mismo.

El **proceso de planificación** consta de los siguientes pasos:

- Determinar los **objetivos** ¿Qué debo hacer?
- Determinar las **estrategias** ¿Cómo lo voy a hacer?
- Fijar un **plazo de tiempo** ¿Cuándo quiero hacerlo?
- Hacer **seguimiento y evaluación** ¿Cuál es el resultado del plan?

LOS OBJETIVOS

Definen las metas específicas que se pretenden lograr para alcanzarlos.

Deben tener las siguientes características:

- Debe establecerse una forma de medirlos.
- Se establecen para un tiempo determinado.
- Deben ser realistas.
- Deben ser específicos.

Objetivos de mercado

Se refieren a la participación de los productos o servicios en el mercado; es decir, qué tantos clientes de su mercado compran sus productos o servicios, qué productos vende más, etc.

Ejemplos:

- Extender las ventas a por lo menos dos tiendas más en esta campaña.
- Aumentar en 10% los ingresos por ventas en el año.

Objetivos de producción

Buscan garantizar el plan de producción en óptimas condiciones de calidad y cantidad.

Ejemplos:

- Acortar el ciclo de producción de 15 a 20 días en el plazo de tres meses.
- Revisar semanalmente las máquinas y equipos para evitar paradas en la producción.
- Capacitar y adiestrar a los operarios en técnicas de fabricación durante un trimestre.
- Establecer semanalmente canales de comunicación para evaluar el trabajo.
- Publicar diariamente en el pizarrón la cantidad producida con respecto a la meta fijada.

Objetivos financieros

Se mide la capacidad que tiene un negocio para adquirir y manejar los recursos financieros con la finalidad de realizar los objetivos planteados.

Ejemplos:

- Reducir en un 30% el promedio de tiempo que tardan en cobrarse las cuentas por cobrar en este año.
- Disminuir las deudas con el banco de tal forma que al finalizar el año, represente sólo el 20% de los activos.

LAS ESTRATEGIAS

Una **estrategia** es la trayectoria hacia un “blanco”. Su objetivo es identificar las diferentes maneras de cómo se pueden alcanzar las metas y seleccionar las más adecuadas. Una estrategia comprende básicamente los siguientes aspectos:

- Cómo se pretende competir: Cómo crear una ventaja competitiva.
- Cómo contribuirán las personas y áreas de la empresa para lograr esa ventaja competitiva.
- Cómo se asignarán los recursos en las diferentes actividades de la empresa.

Estrategia de ventas

Se refiere a todas las características que afectan a los productos o servicios a la clientela. Para ello es necesario tener en cuenta:

- Conocimiento del comportamiento del consumidor.
- Decisiones sobre el producto.
- Precio.
- Canales de distribución.
- Promoción.

Estrategia de producción.

Su estrategia de producción explica cómo piensa producir los productos que quiere vender. Debe evaluar su producción actual para ver y resolver cualquier problema que tenga. Después, si va a producir o vender más según su nuevo objetivo, debe pensar en los cambios que hay que hacer para lograr la nueva producción. Su estrategia de producción encierra los siguientes componentes:

- Personal.
- Materia prima.
- Máquinas y equipo.
- Planta de producción.
- Proceso de producción.

Estrategia de finanzas

Se refiere a las necesidades y a la obtención de dinero que tendrá la empresa en el período planeado. Para la estrategia de finanzas es necesario determinar los siguientes aspectos:

- Necesidad de capital de trabajo para lograr el plan.
- Liquidez y solvencia de la empresa para responder a las necesidades financieras que requiere el plan.
- Fuentes de financiamiento: propias y externas.

Plazo de tiempo

Todo buen plan debe fijar un plazo de tiempo mostrando cuándo se cumplirá su objetivo. Sin un plazo de tiempo determinado previamente, es posible que nunca se haga nada.

En cada decisión que usted tome, siempre debe recordar hacerse la pregunta “¿cuándo lo haré ?, ¿Cuándo lo lograré?” Esto es especialmente importante para fijar objetivos. Ningún objetivo es verdaderamente tal a menos que tenga un límite de tiempo.

Ejemplos:

- Vender un nuevo modelo de cama en la época de Navidad.
- Vender un nuevo modelo de cama.
- Vender 5 docenas de zapatos por semana
- Vender 5 docenas de zapatos por semana a partir de junio.

SEGUIMIENTO Y EVALUACION

Para determinar si su planificación está en camino y, posteriormente, si ha logrado sus objetivos es necesario un cuarto paso: el seguimiento y evaluación. El **seguimiento** regular le ayuda a saber si está en camino de lograr sus objetivos, es un proceso continuo y puede hacerse de varias maneras:

- Estudiar el balance.
- Llevar cuentas.
- Observar lo que pasa en la empresa.

La **evaluación** es el proceso de determinar si ha tenido éxito al alcanzar sus objetivos al finalizar el plazo de tiempo que se fijó. La evaluación debe hacerse en tiempos definidos, al final del tiempo que fijó para lograr el objetivo que quiere evaluar.

El **seguimiento y la evaluación** se realizarán después que ha puesto en práctica el plan de crecimiento de la empresa.

LA PLANIFICACION OPERATIVA

1. Definir el plan de ventas sobre la base del conocimiento del mercado: cuantificar la demanda (demanda sobre pedido y/o demanda proyectada). La cuantificación de la demanda proyectada puede hacerse sobre la base de los datos históricos o de los promedios.
2. Definir el plan de producción: requerimiento de materiales, capacidad productiva, requerimiento de mano de obra y de equipamiento, proceso de producción.
3. Definir el plan financiero: requerimiento de capital de trabajo, de inversión y fuente de financiamiento.

materia

2

Asistencia Productiva

- | | |
|-----------------|---|
| TEMA 2.1 | Producción en empresas manufactureras y de servicios |
| TEMA 2.2 | Dimensionamiento y planificación de la producción |
| TEMA 2.3 | Gestión de materiales y stocks |
| TEMA 2.4 | Gestión y control de la producción |
| TEMA 2.5 | Políticas de calidad y control de producción |
| TEMA 2.6 | Políticas de precios |

| MATERIA 2 | | ASISTENCIA PRODUCTIVA | | |
|---------------------------|---|------------------------------|-------------------|---------------|
| TEMA 2.1 | Producción en microempresas manufactureras, comercio y servicios | | | |
| Objetivo educativo | Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir la operación de microempresas de producción, comercio y servicios y sus particularidades. | | | |
| | Contenidos | Metodología | Materiales | Tiempo |
| | 1. Recursos y proceso | Estudio de caso | Caso - 2.5.1 | |
| | 2. Diagrama de proceso | Estudio de caso | | |
| | 3. Distribución de planta | Lluvia de ideas | NTP - 2.5.1 | |
| | 4. Comparación de tipos de microempresa | Lluvia de ideas | F 2.5.1 | |
| | 5. Desarrollo de productos | Estudio de caso | NTP 2.5.2 | |

GUIA PARA EL INSTRUCTOR:

1. Proponga a los participantes analizar un caso con la siguiente guía :

- **¿Cuáles son los recursos que se utilizan en una microempresa de producción de blusas ?**
- **¿Cuáles son los pasos que se dan para transformar la materia prima en productos terminados ?**

Las respuestas deben contener como mínimo :

Recursos

- Local o edificio
- Máquinas y equipo
- Dinero
- Trabajadores
- Materia prima

Pasos del proceso en secuencia

- Diseño
- Corte
- Costura (Unión de piezas)
- Hechura de ojales
- Pegado de botones
- Acabado final

Luego de una rápida explicación, pregunta si existe diferencia entre un sistema de servicios, manufactura y comercio.

Refuerce la presentación de los participantes utilizando las transparencias y destacando que los procesos de producción pueden hacerse en una sola línea o combinando varias líneas.

Indique que hay una forma gráfica de representar la secuencia de operaciones que sigue el proceso de producción y descríbala.

2. Solicite que elaboren en parejas el diagrama de operaciones del caso.

Pida a un voluntario que lo elabore en el pizarrón y solicite la opinión de los demás participantes.

El diagrama del proceso es:

- Diseño**
- Corte**
- Costura (Unión de piezas)**
- Hechura de ojales**
- Pegado de botones**
- Acabado final**
- Inspección**
- Almacenamiento de producto terminado**

3. Facilite una lluvia de ideas sobre los siguientes puntos :

- **¿Cuáles consecuencias tiene una distribución de planta adecuada o inadecuada ?**
- **¿Con cuáles criterios se debe hacer la distribución de planta ?**

Las respuestas deben contener como mínimo :

La distribución de planta se hace para aprovechar el espacio y hacer más fluido el proceso de producción, ordenando y acercando los equipos, máquinas y puestos de trabajo, los mismos que incidirán en un mejor rendimiento.

4. Facilite una lluvia de ideas preguntando :

- **¿Cuáles ejemplos de negocios de comercio y servicios conocen ?**
- **¿En negocios de comercio y servicios cuáles son los recursos que se requieren ?**
- **¿En este tipo de negocios, existe un sistema de producción?**
- **¿Cuáles son las principales diferencias entre estos tipos de negocio?**

Las respuestas deben contener como mínimo :

- Los recursos de este tipo de negocios pueden ser similares a los de producción.
- En el caso de los negocios de comercio, no existe un sistema de producción porque se adquieren productos terminados para realizar posteriormente la venta, es decir; no existe un proceso de transformación para obtener el producto terminado.
- La orientación de un negocio de comercio es la adquisición de la mercadería (producto terminado) y la comercialización, en cambio; en los negocios de servicios y de manufactura, el proceso empieza desde la adquisición de la materia prima e insumos, el proceso de transformación o de producción y la comercialización, siendo el tiempo más largo en términos del proceso de retorno del dinero.

| |
|-------------------|
| CASO 2.5.1 |
|-------------------|

Microempresa de confecciones de don Simón

Don Simón tiene una microempresa de confecciones y fabrica blusas sencillas pero elegantes. Su producto lo usan mujeres entre los 35 y 40 años que pertenecen al estrato económico medio, principalmente trabajadoras del sector público.

La blusa típica es de un solo color y consta de las siguientes piezas: delanteros, espalda, mangas y cuello. La tela es delgada, suave y fresca.

Después de haber realizado una muestra del producto recogiendo información de revistas lo hizo revisar con dos amigas de su esposa que son detallistas y conocen de ropas finas.

Estas le indicaron que las muestras están bien hechas y que al momento de fabricar habría que tener cuidado en las medidas de las tallas, la ubicación adecuada de los ojales y las uniones de las piezas.

Elaboró muestras y salió a ofrecerlas en los puntos de venta de la ciudad a la que normalmente acuden a comprar estas personas. Consiguió pedidos de cinco puntos de venta con un total de 4032 unidades de diferentes tallas (S-M-L) y tres colores (blanco, negro y rojo). Cuenta con el patronaje completo para cada talla y las blusas llevan la marca KARINA al interior en el centro de la unión del cuello con la espalda.

Se alegró mucho por los pedidos, pero inmediatamente empezó a preocuparse porque no sabía si podría responder al volumen de producción, dado que tenía un mes de plazo para entregar todo sin contar la semana que utilizará para abastecerse del material. Tiene opción de entregar semanalmente y el pago se hará contra entrega.

Actualmente cuenta con tres trabajadores para la producción sin incluirse él que se encargará de toda la parte del abastecimiento, producción, administración y ventas del negocio.

La capacidad de producción actual y la forma en que normalmente se organiza para producir es la siguiente:

| | |
|---|------------|
| Corte de piezas | 16 doc/día |
| Cosido de mangas y cuellos | 15 doc/día |
| Unión de delanteros, espalda, mangas, cuello y colocación de la marca | 12 doc/día |
| Hacer ojales (seis por prenda) | 24 doc/día |
| Colocar botones (seis por prenda) | 10 doc/día |
| Acabado final | 30 doc/día |

Para realizar la producción cuenta con dos máquinas planas, una overlock y una ojaladora.

La cantidad de materiales que requiere por blusa es la siguiente: 1.20 mts de tela, 6 botones, 0.15 conos de hilo y 0.10 tizas y el costo es de 12, 0.50, 8 y 0.10 um respectivamente.

La producción se realiza en un solo lugar, consta de una oficina administrativa y de un almacén que sirve para insumos y producto terminado.

Por otro lado, existen servicios de terceros disponible para hacer cualquiera de las operaciones sin aumentar el costo del producto.

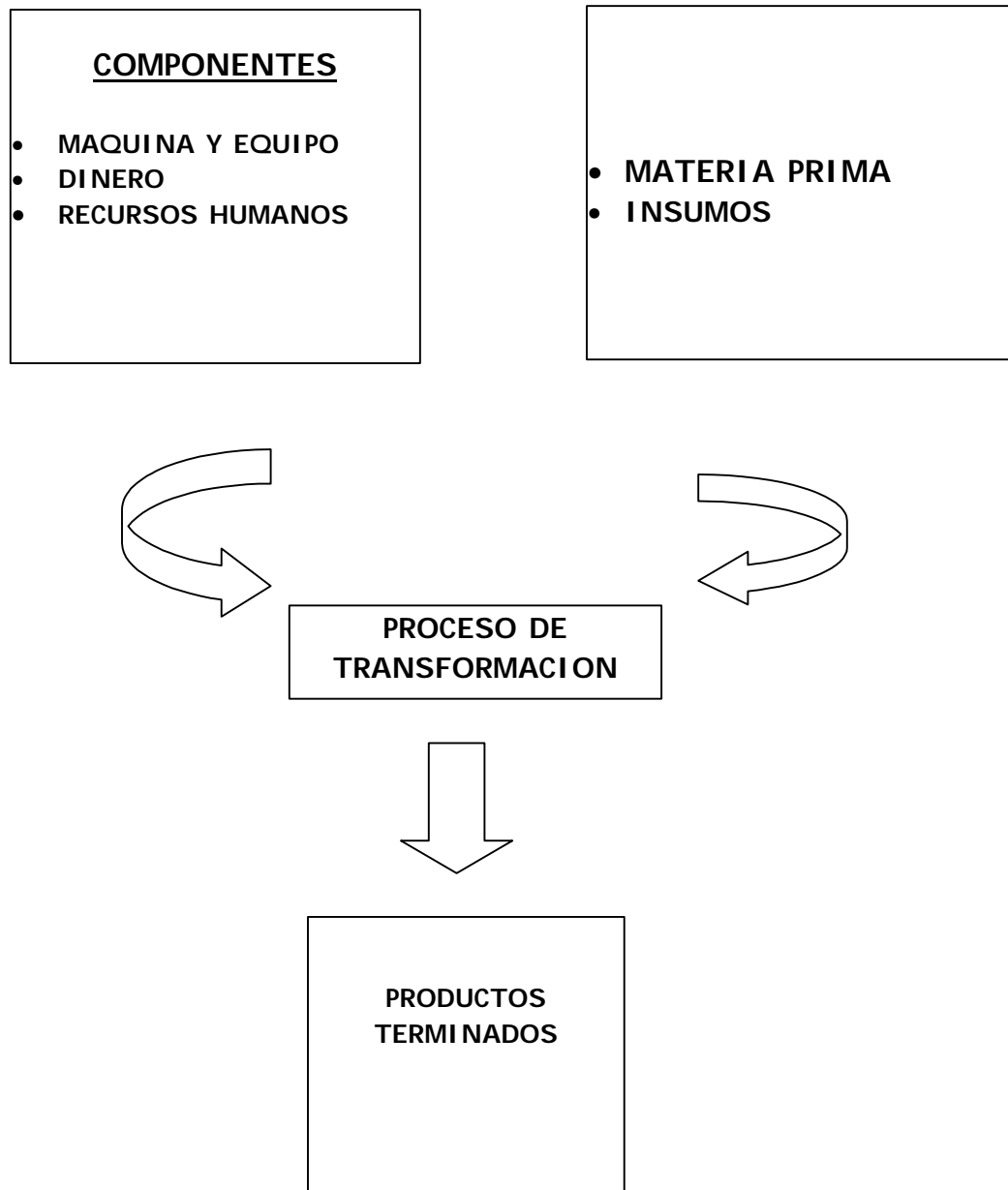
Don Simón dispone como capital de trabajo 9000 unidades monetarias y asume que con esto pagará los gastos operativos, mano de obra y materiales menos la tela. Ante esta circunstancia visitó a cuatro proveedores de tela para ver que facilidades le dan. Solamente dos de ellos le ofrecen darle crédito para pagar en siete días lo que acepta, toda vez que, semanalmente tendrá efectivo si cumple con entregar la cantidad de mercadería que debe producir.

El metro de tela está a 12 um y tiene presupuestado consumir 1,2 mts. por cada blusa. Asimismo el costo para transportar el total de la mercadería es de 90 um y si compra fraccionado le estaría saliendo a 30 um por cada vez que transporta. El precio de la blusa lo ha fijado en 30 um.

F - 2.5.1

Diferencia entre unidad de servicios y de manufactura

SISTEMA DE PRODUCCION



UNIDAD DE MANUFACTURA Y DE SERVICIOS

AMBOS SON UN SISTEMA DE PRODUCCION.
COMO SISTEMAS DE PRODUCCION SE PUEDE DEFINIR :

- ¿ Qué se vende ?
- ¿Toma de decisiones respecto a la materia prima (insumos), personal, maquinaria y equipo.
- Proceso de producción más conveniente.

DIFERENCIAS ENTRE UN NEGOCIO DE SERVICIOS Y UNO DE MANUFACTURA

| PRODUCTO | |
|---|---|
| BIENES | SERVICIOS |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Es tangible 2. Puede almacenarse 3. Es posible hacer gran cantidad (son bienes idénticos) 4. Se produce en un ambiente industrial. 5. La calidad es inherente al producto (depende mucho de los materiales y del proceso de producción). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Es intangible. 2. No se puede almacenar 3. Se hace al gusto del cliente, pero casi nunca es igual 4. Se produce en un ambiente de mercado. 5. La calidad es inherente al proceso (depende mucho del personal). |

EL PROCESO DE PRODUCCION

- **Determina la calidad y el precio del producto.**
- **Para mejorar la calidad y el precio del producto hay que mejorar el proceso de producción.**

LAS OPERACIONES EN UN NEGOCIO DE MANUFACTURA



| PRODUCCION POR PRODUCTO | PRODUCCION POR PROCESO |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Aprovecha la especialización del trabajador• Reduce el ciclo de producción de cada producto• Reduce drásticamente los costos.• Facilita el control de las máquinas y el flujo continuo de los materiales. | <ul style="list-style-type: none">• Emplea la misma maquinaria para fabricar diversos productos• Uso de la plena capacidad. |

Diagrama de operaciones de la producción

Representación gráfica de todas las operaciones, inspecciones, transportes, demoras y almacenamientos que se presentan durante el proceso de producción.

Proporciona información sobre el tiempo requerido y las distancias recorridas en la fabricación del producto

Símbolos

| | |
|---|-----------------------|
| ○ | Operación |
| ⇒ | Transporte |
| | Inspección |
| ▽ | Almacenamiento |
| D | Demora |

EL DIAGRAMA DE OPERACIONES ES EL PUNTO DE PARTIDA PARA DEFINIR EL TIPO DE MAQUINARIA Y EQUIPO QUE SE REQUIERE, ASÍ COMO LA FORMA DE HACER LA DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.

Determinación de la maquinaria y equipo

Aspectos a considerar:

- Espacio.
- Capacidad de producción.
- Precisión de la máquina.
- Facilidad de uso.
- Precio.
- Habilidades que requiere la mano de obra para usarla.
- Disponibilidad de repuestos.
- Servicio de mantenimiento.

Distribución de planta

Se refiere a la ubicación que tendrá la maquinaria y equipo, los puestos de trabajo, almacenes, etc., en la planta de producción, de tal manera que permita la adecuada circulación o flujo de las personas y materiales y se garantice que el proceso de producción sea lo más corto posible.

Pasos para realizar una distribución de planta

- Medir el local donde se instalará la planta, dibujar el plano del mismo a escala.
- Definir el diagrama de operaciones e identificar las secuencias que se siguen en el proceso productivo.
- Definir las máquinas y equipos para la fabricación del producto. Medir el espacio que ocuparán y dibujarlo a escala en el plano según la secuencia de operaciones, de tal manera que permita el flujo de materiales y personas y el acortamiento del proceso.

Una mejor distribución de la planta de producción tiene las siguientes ventajas:

- **Reduce el costo de producción**
- **La supervisión será más adecuada**
- **Se reducirá el transporte de los materiales durante el proceso.**
- **Disminuirá el tiempo improductivo de los trabajadores.**
- **La producción saldrá más rápida.**
- **Podrá conocer con seguridad el potencial de producción de la empresa.**
- **Podrán controlar mejor los inventarios de materiales y de productos terminados.**

| |
|-----------|
| NTP 2.5.1 |
|-----------|

SISTEMA DE PRODUCCION

Es un conjunto de componentes que están relacionados entre sí para llevar a cabo la función de convertir los insumos en productos (bienes o servicios) a través de un proceso de transformación.

Los elementos de un sistema de producción son:

Los **componentes** son las máquinas, el personal, la tecnología y los sistemas administrativos necesarios para llevar a cabo el proceso de transformación.

Los **insumos** son la materia prima que a través de un proceso de producción serán transformados por los componentes en un producto final.

Los **productos** son los bienes (artículos) producidos o los servicios ofrecidos al cliente. Son el resultado del proceso de transformación.

El **proceso de transformación** es el conjunto de actividades necesarias para convertir los insumos en productos con la participación de los componentes.

UNIDAD DE MANUFACTURA Y DE SERVICIOS

El negocio de servicio o de manufactura es un sistema de producción porque existen en él todos los componentes (máquinas, herramientas, personal, muebles, métodos de trabajo, etc.), que transforman la materia prima y otros insumos en bienes o servicios (productos).

Ver el negocio como un sistema de producción ayuda a clarificar lo siguiente:

- **¿Qué se venderá ?**
- **¿Cuáles decisiones debe tomar respecto a la materia prima (insumos), al personal, a la maquinaria y equipo que se requiere ?**
- **¿Cuál es el proceso de producción más conveniente.**

Principales diferencias entre un negocio de servicios y uno de manufactura

Diferencia entre un bien y un servicio.

Bien: es una unidad de naturaleza tangible, es decir que se puede tocar, sentir. Por ejemplo: una camisa, un perfume, una silla.

Servicio: es una unidad de naturaleza intangible o sea que no se puede tocar. Por ejemplo: una asesoría, una atención médica, una limpieza de carro.

Producto: es el resultado de la transformación de un conjunto de insumos y puede ser un bien o un servicio.

| BIEN | SERVICIO |
|--|--|
| 1. Es tangible | 1. Es intangible |
| 2. Puede almacenarse | 2. No se puede almacenar |
| 3. Es posible hacerlo en mayores cantidades por se idénticos | 3. Se hace a gusto del cliente, pero casi nunca es igual |
| 4. Se produce en un ambiente industrial de mercado | 4. Se produce en un ambiente artesanal de mercado |
| 5. La calidad depende mucho de los materiales | 5. La calidad depende mucho del personal |

Debido a estas diferencias, algunas decisiones en torno a las actividades van a diferir dependiendo de si se trata de un negocio de manufactura o de servicios.

- **Localización:** en un negocio de manufactura la planta de producción generalmente se localiza cerca de los insumos como agua, luz, materia prima, etc. Un negocio de servicios está cerca al cliente, es decir, en un ambiente de mercado.
- **Impacto en el inventario y la capacidad de producción:** un negocio de manufactura puede usar toda su capacidad aunque no venda todo lo que fabrica ya que puede almacenar sus productos para venderlos después. En un negocio de servicios, si no llega la cantidad de clientes esperada, la capacidad instalada se desperdicia porque no se puede almacenar el servicio.
- En un negocio de manufactura, el producto puede ser fabricado exactamente igual una y otra vez, en cambio, en un negocio de servicios, lo que se ofrece casi nunca es idéntico, por la sencilla razón que cada cliente es diferente y tiene necesidades diferentes.

Ejemplo:

Un par de calzado puede ser fabricado idénticamente una y otra vez y el cliente puede decir si es de buena o mala calidad por el simple hecho de verlos; en cambio, si el negocio es de peluquería, el servicio casi nunca es idéntico, la calidad puede variar porque depende de la valoración de la atención al cliente.

En un negocio de comercio, no existe un sistema de producción porque todo lo que se hace es adquirir productos terminados para realizar posteriormente la venta, es decir; no existe ningún proceso de transformación para obtener el producto terminado.

La orientación de un negocio de comercio es la adquisición del la mercadería (producto terminado) y la comercialización, en cambio; en los negocios de servicios y de manufactura, el proceso empieza desde la adquisición de la materia prima e insumos, el proceso de transformación o de producción y la comercialización, siendo el tiempo más largo en términos del proceso de retorno del dinero.

EL PROCESO DE PRODUCCION

Actualmente, los negocios que están teniendo éxito son aquellos que venden productos de muy buena calidad y a un precio competitivo. La forma en la que se fabrica un producto, es decir, el proceso de producción, determina en gran parte su calidad y precio. Por esta razón, para mejorar la calidad y precio de un producto, también se deberá hacer mejoras en el proceso de producción.

Las empresas pueden organizar su proceso de producción en dos grandes procesos:

Producción supeditada al proceso

Cuando se emplea la misma maquinaria y equipo para producir diversos productos, se organiza la producción por proceso. Es decir, se aprovecha la capacidad del equipamiento existente pues lo más importante es tener ocupadas las máquinas a plena capacidad.

Producción supeditada al producto o producción en línea

Se utiliza cuando se repiten las mismas operaciones para la elaboración de los productos. Se aprovecha la especialización que adquiere cada empleado con la repetición constante de la misma actividad. Los materiales pasan directamente de una operación a la siguiente.

La tendencia general es la de organizar la empresa supeditada al producto, esto es la tendencia a establecer la producción en línea porque:

- Reduce el tiempo del procesamiento de los productos.
- Reduce drásticamente los costos y genera un costo unitario mucho menor.
- Reduce los niveles de inventario de los materiales en proceso.
- Facilita el control sobre las máquinas, los empleados y el flujo continuo de los materiales.



Con frecuencia no resulta práctico organizar toda la planta productiva por línea, sino conservar la flexibilidad que proporciona la producción supeditada al proceso.

Es posible obtener las ventajas de ambos procesos de producción al hacer que las máquinas sean móviles, con ruedas esféricas, con lo que se obtiene el máximo aprovechamiento del equipo y la disposición en línea.

Dados las condiciones de desarrollo de las microempresas, las operaciones normalmente se realizan dentro de un proceso que toma en cuenta ambas modalidades, porque en ellas los productos son procesados en lotes pequeños, en ocasiones conforme a las especificaciones de los clientes. Las instalaciones deben tener la flexibilidad suficiente para elaborar una gran variedad de productos y tamaños. En este proceso no existe un patrón único de secuencia de las operaciones, por lo que las instalaciones físicas deben ubicarse de tal forma que satisfagan las necesidades de todos los productos.

Ejemplo:

Una fábrica de confecciones. Esta fábrica puede confeccionar distintos tipos de productos como vestidos, faldas, blusas, pantalones, etc. A la vez existe gran variedad de modelos, tallas y colores de cada tipo de producto. Cada uno de estos productos sigue un proceso diferente; sin embargo; la maquinaria y equipo para fabricar todas estas prendas son los mismos: mesas de corte, máquinas de coser, de remallar, etc.

Algunos ejemplos de este tipo de empresas son los talleres que trabajan sobre pedido: fábricas de confecciones, fábricas de calzado, imprentas comerciales, etc.

Diagrama de operaciones de la producción

Un diagrama de operaciones es una representación gráfica de todas las operaciones, inspecciones, transportes, demoras y almacenamientos que se presentan durante el proceso de producción. Además, proporciona información sobre el tiempo requerido y las distancias recorridas en la fabricación del producto. Para su representación se utilizan los siguientes símbolos:

- Operación: es el proceso de transformación de la materia prima.
- ⇒ Transporte: es el desplazamiento del producto.
- Inspección: puntos de control con la finalidad de comprobar que el producto cumple con las normas de calidad y diseño.
- ▽ Almacenamiento: lugar de almacenamiento de la materia prima, los productos en proceso y los productos terminados.
- D Demora: espera del producto antes de pasar de una operación a otra cuando las condiciones no permiten la ejecución inmediata de la siguiente operación.

Ejemplo: Diagrama de operaciones para la fabricación de calzado.

El diagrama de operaciones es el punto de partida para definir el tipo de maquinaria y equipo que se requiere, así como la forma de hacer la distribución de planta.

Muchas empresas diseñan sus plantas de producción sin tomar en cuenta el flujo del proceso, y el resultado es un alto costo de manejo de materiales, tiempos de proceso más largo de lo debido.

Determinación de la maquinaria y equipo

Los aspectos a considerar para tomar una decisión al respecto son: requerimiento de espacio, capacidad de producción, precisión de la máquina, facilidad de uso, precio, habilidades que requiere la mano de obra para usarla, disponibilidad de piezas, tiempo de preparación, servicio de mantenimiento.

Distribución de planta

Se refiere a la ubicación que tendrá la maquinaria y equipo, los puestos de trabajo, almacenes, etc., en la planta de producción, de tal manera que permita la adecuada circulación o flujo de las personas y materiales y se garantice que el proceso de producción sea lo más corto posible.

Las siguientes recomendaciones pueden facilitar la planificación de la distribución de la planta:

- Procure que la ubicación de la maquinaria pesada no obstruya la dirección de la expansión
- Identifique las áreas básicas de recepción de la materia prima.
- Identifique las áreas básicas de venta y despacho de productos.
- Imagínese las necesidades de expansión de la empresa.
- Imagínese las necesidades de expansión debido a nueva maquinaria.
- Elabore una distribución ideal de la maquinaria y el equipo.

Para esto debe tomar en cuenta:

- El flujo de la producción
- El espacio disponible
- La organización de la producción

Pasos para realizar una distribución de planta

- Medir el local donde se instalará la planta, dibujar el plano del mismo a escala.
- Definir el diagrama de operaciones e identificar las secuencias que se siguen en el proceso productivo.
- Definir las máquinas y equipos para la fabricación del producto. Medir el espacio que ocuparán y dibujarlo a escala en el plano según la secuencia de operaciones, de tal manera que permita el flujo de materiales y personas y el acortamiento del proceso.

Una mejor distribución de la planta de producción le redituará las siguientes ventajas:

- Reduce el costo de producción
- La supervisión será más adecuada
- Se reducirá el transporte de los materiales durante el proceso.
- Disminuirá el tiempo improductivo de los trabajadores.
- La producción saldrá más rápida.
- Se podrán conocer con seguridad los potenciales de producción de la empresa.
- Se podrán controlar mejor los inventarios de materiales y de productos terminados.

5 Indique que ahora se va a tratar el tema del diseño del producto, para lo cual facilite una lluvia de ideas sobre :

- **¿Qué es un buen diseño ?**
- **¿Cuáles implicaciones tiene un buen o un mal diseño en el producto ?**

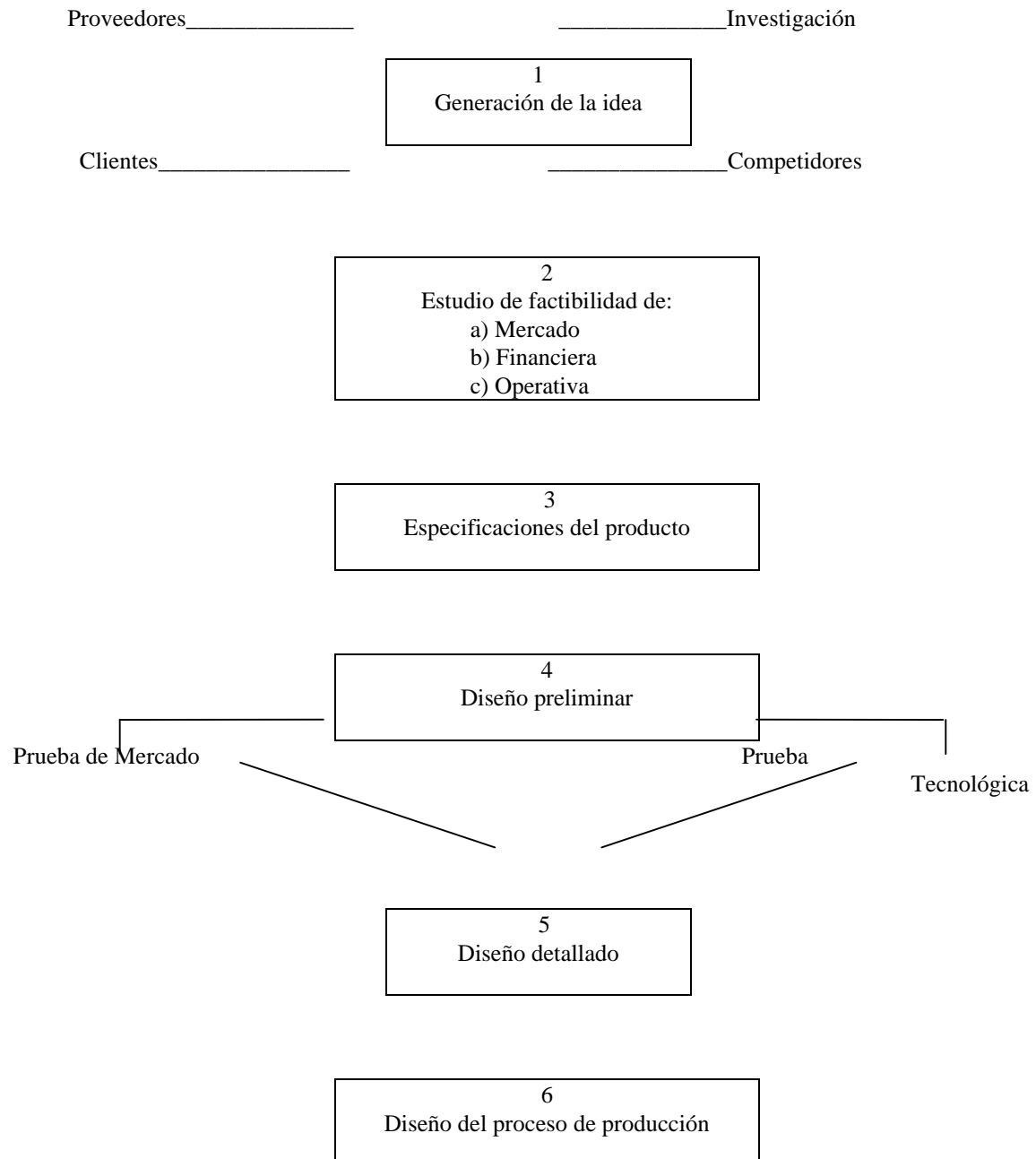
Las respuestas deben contener como mínimo que:

- Un buen diseño es el que responde a las necesidades y preferencias de los consumidores.
- El diseño es un factor crítico en la microempresa y, por tanto, en la labor del asesor.
- La microempresa debe recoger las necesidades y preferencias de los consumidores (conversaciones con los puntos de venta sobre los consumidores, observaciones en la calle, revistas, catálogos) y plasmarlas en un producto que responda a estas, de tal forma que la relación producto-mercado sea cada vez más precisa y favorezca la venta.
- **El diseño del producto es un factor que se hace cada vez más importante dada la alta competencia que en los últimos años enfrenta y a los cambios acelerados de los gustos y preferencias de los consumidores.**

Facilite una lluvia de ideas sobre :

¿Cuáles pasos se deben cumplir para diseñar un producto ?

Las respuestas deben llevar como mínimo al siguiente esquema :



Proponga proseguir con el caso de Confecciones don Simón, con el fin de elaborar el proceso del diseño del producto.

Como introducción al trabajo de grupos, destaque :

- Especificar técnicamente el producto es importante para que este pueda ser visto objetivamente por los trabajadores.
- En la microempresa existen limitaciones en este aspecto porque el dueño generalmente es el único que maneja todos los detalles y aunque lo explique a sus trabajadores no existe garantía de que fue captado objetivamente.
- Se deben tomar en cuenta hasta los detalles más pequeños porque pueden ser determinantes en la fabricación, calidad y precio del producto.

Distribuya la NTP 2.5.2 para que sea leída y tomada como referencia en el trabajo de análisis del caso.

El producto final del caso debe ser la ficha técnica la cual debe contener como mínimo :

| ESPECIFICACIONES | |
|--|--|
| Dibujo de la blusa : Indicando los detalles de tal forma que sean visibles a los trabajadores | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de elaboración • Responsable de la elaboración • Modelo • Talla • Marca | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Tela (color, suavidad, soltura) Hilo (color, grosor) Botones (tipo, color) Aguja (número) Bolsa para empaque | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Instrucciones para la fabricación | |
| Corte : | |
| Costura : | |
| Acabado: | |

Las respuestas deben contener como mínimo:

| ESPECIFICACIONES | |
|--|--|
| Dibujo de la blusa : Indicar todos los detalles de tal forma que sean visibles a los trabajadores (donde va la marca, el tipo de cuello, el tamaño del ojal, la distancia entre los ojales, la distancia del ojal con respecto a la orilla de la blusa entre otros). | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Fecha • Responsable de la elaboración | |

- Modelo
- Talla
- Marca

- Materiales:
 - Tela (color, suavidad, soltura)
 - Hilo (color, grosor)
 - Botones (tipo, color)
 - Aguja (número)
 - Bolsa para empaque

- **Instrucciones para la fabricación**

Corte : Revisar los patrones (si tienen las medidas correctas y están en buenas condiciones); el trazo debe ser en el mismo sentido del hilo de la tela, marcar la distancia de la unión de las piezas con respecto al borde del corte, marcar la distancia entre los ojales y la distancia con respecto al borde de la tela, el corte debe ser uniforme.

Costura : Definir las puntadas por cm., unir las piezas en la distancia marcada en el corte, los ojales deben hacerse según la distancia fijada, los botones deben colocarse teniendo como referencia el centro del ojal.

Acabado: Las uniones de las piezas no deben tener hilachas, no deben existir hilos sueltos, los ojales y los botones deben estar según lo especificado en la muestra, la forma de pegar los botones, el cuello debe estar centrado.

| |
|------------------|
| NTP 2.5.2 |
|------------------|

DISEÑO DE PRODUCTOS

Pasos para el desarrollo de productos

La primera decisión cuando se va a poner un negocio ya sea de manufactura o de servicios, es la decisión relacionada con el tipo de producto que se va a vender: un **bien** o un **servicio**.

Seguidamente, se deben seguir los siguientes pasos:

- **Generación de la idea.**

Puede provenir de la competencia (imitación), una investigación o sondeo de mercado cuya finalidad sea detectar la demanda insatisfecha. En muchas ocasiones también son los clientes los que solicitan al fabricante un producto específico.

En el caso de la microempresa, es común que los productos que fabrican sean imitaciones de lo que hacen las empresas grandes y medianas.

Ejemplo:

En el caso de confecciones de prendas de vestir, los microempresarios generalmente acuden a las vitrinas de las tiendas o a revistas de moda para ver los nuevos diseños o modelos; ello les da una idea de los productos que se están usando. Con esa información, empiezan a desarrollar el producto o servicio.

- **Estudio de factibilidad financiera, operativa y de mercado**

Es necesario que antes de fabricar un nuevo producto se haga una investigación de mercado, un estudio financiero y productivo con la finalidad de conocer el mercado con el que se cuenta, la demanda esperada, cómo competirá el producto con los ya existentes, la rentabilidad que tendrá, cómo afectará a la situación financiera los gastos de desarrollo del producto, la disponibilidad de dinero para llevar a cabo, la tecnología que requiere para la fabricación, etc.

Ejemplo:

Al bosquejar un nuevo modelo de pantalón para damas, se tiene que saber si está acorde con la de moda tanto en el diseño como en los materiales y colores a usar, evaluará el costo de los mismos, el precio que está dispuesto a pagar su mercado, si requerirá de inversión en tecnología o no, y se requiere definir si se justifica hacer la inversión.

- **Diseño de las especificaciones**

Es la etapa de la definición de las características del producto desde el punto de vista funcional (tamaño, peso, estilo, necesidad que debe satisfacer, etc.); técnico (materiales que se requieren, partes y componentes, etc.); económico (costo de producción, precio, análisis de valor, etc.).

Ejemplo:

Si decidieron fabricar el pantalón de damas, interesa conocer la ficha técnica del producto: Nombre del modelo, tallas a fabricar, temporada a la que pertenece, si es de vestir o deportivo, la marca y etiqueta que llevará, partes y número de piezas de las que constará el producto, tipo de materiales y presupuesto de los mismos, acabados que tendrá, el costo de producción estimado y el probable precio.

- **Diseño preliminar**

Determinadas las especificaciones, se hace un diseño inicial del producto: confeccionar un prototipo y hacer una prueba tecnológica y de mercado con la finalidad de darse cuenta de posibles fallas e inconvenientes del producto. A partir de estas pruebas se hacen mejoras al producto.

Ejemplo:

Una vez fabricado el nuevo producto (pantalón para damas), mostrar tanto a los clientes como probables consumidores para recoger sus opiniones. Asimismo, en lo posible, hacer pruebas de uso lo que brindará información respecto al entalle, la comodidad, el acabado, etc.

Estas informaciones permitirán hacer el ajuste respectivo al nuevo producto para obtener el diseño final.

- **Diseño final**

Es una versión corregida del diseño preliminar. Es importante que todas las especificaciones del producto final queden bastante claras, porque a partir de este diseño se definirá el proceso de producción más adecuado para la fabricación del producto.

| | | | |
|---------------------------|---|--|--|
| MATERIA 2 | | ASISTENCIA PRODUCTIVA | |
| TEMA 2.2 | | Dimensionamiento y planificación de la producción | |
| Objetivo educativo | Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir y proyectar la demanda de una microempresa, dimensionar la producción y planificarla. | | |

| Contenidos | Metodología | Materiales | Tiempo |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------------|--------|
| 1. Dimensionamiento de la producción | Lluvia de ideas | | |
| 2. Plan de producción | Lluvia de ideas | | |
| 3. Elaboración del plan de producción | Trabajo de grupos | NTP 2.6.1 Caso 2.6.1 | |
| 4. Efecto de planificar la producción | Lluvia de ideas | F 2.6.1 CASO 2.6.2 | |

GUIA PARA EL INSTRUCTOR:

1. Presente el tema del dimensionamiento de la producción, facilitando una lluvia de ideas sobre los siguientes temas :
 - **¿Cómo definen el volumen de producción las microempresas que conocen ?**
 - **¿Cuáles son las dificultades más comunes que se presentan en relación con el cumplimiento de compromisos de entrega productos ?**

Las respuestas sobre la definición del volumen de producción generalmente se refieren a :

- **La demanda conocida o imprevista, no estudiada ni promovida.**
- **La capacidad de producción**

Algunas de las dificultades más comunes son :

- **Se compran materiales en el último momento porque no se calculó bien.**
- **No se cumple con la entrega completa de los pedidos o se retrasan, con el consiguiente peligro de hasta perder los clientes.**
- **Hay desperdicio de tiempo o se requiere de trabajar horas extras.**

Sobre la base de las respuestas anteriores, pregunte :

- **¿qué se lograría planificando la producción sobre la base de los pedidos que la microempresa consigue ?**

Las respuestas deben contener como mínimo :

- **Organizar y orientar el proceso de producción**
- **Prevenir las dificultades mencionadas anteriormente.**
- **Aprovechar mejor los recursos de la microempresa (humanos, económicos, maquinaria y equipo, materiales) para cumplir con los pedidos en el tiempo acordado con el cliente y con la calidad que exige.**
- **Al aprovechar mejor los recursos, permitirá disminuir los desperdicios, lo cual incidirá en una reducción de los costos de producción.**

Refuerce las opiniones de los participantes destacando que este es uno de los aspectos relevantes en la asesoría a los micorempresarios, para lo cual es relevante orientarlos a que el plan de producción sea elaborado y escrito, que sea la base para controlar el avance y que sea de conocimiento del equipo de trabajo.

3. Indique que se hará un trabajo de grupos para elaborar el plan de producción de Confecciones Don Simón, siguiendo los siguientes pasos :

- **Lectura comentada de la NT 2.6.1**
- **Análisis del caso con la siguiente guía :**

- ¿Cuánto debe producir por día ?
- ¿Podrá responder a las metas propuestas?
- ¿Si no pudiera responder con su producción actual que le recomendaría para lograrlo?
- ¿Necesitará más maquinaria o existe otra solución para cumplir con el pedido en un mes?
- ¿Cuál es el requerimiento de materiales y de mano de obra para el total del pedido?

Las respuestas son :

Producción mensual = 4032 blusas, con una producción diaria de 14 docenas

Capacidad actual

| | | CAPAC. | PROD. | OPER. | |
|--|------------|--------|--------|-------|---|
| 1. Corte manual de piezas | 16 doc/día | | 0.88 | | 1 |
| 2. Cosido de mangas y cuellos | 15 doc/día | | 0.93 | | 2 |
| 3. Unión de delanteros, espalda, mangas, cuello y colocación de la marca | 12 doc/día | | 1.17 * | 3 | |
| 4. Hacer ojales (seis por prenda) | 24 doc/día | | 0.58 | | 4 |
| 5. Colocar botones (seis por prenda) | 10 doc/día | | 1.40 * | 5 | |
| 6. Acabado final | 30 doc/día | | | 0.47 | 6 |

Según los datos, vemos que con la capacidad actual don Simón no podría cumplir con la producción diaria de 14 docenas diarias. (168 blusas).

- Existen cuellos de botella en las operaciones 3 y 5. Es decir, en esas operaciones se necesitaría más de un día para cumplir con la meta de 14 docenas.
- Esta situación obliga a analizar el proceso y hacer un balance:

Con la operación 5 no habría problema porque el que hace ojales (operación 4) dispone de (1.00 – 0.58) 0.42 de día, puede encargarse de hacer el restante de la operación 5 (1.40 – 1.00 = 0.40).

Esta situación también podría ser solucionada por la persona que hace la operación 6 (acabado) porque le sobra tiempo ($1.00 - 0.47 = 0.53$) pero por trabajar la parte de acabado final del producto, pero hay que tomar en cuenta que el que se encarga del acabado no debería trabajar en la elaboración.

Para la operación 5 se necesitaría definitivamente una maquina plana más porque la otra está con su capacidad al tope haciendo la operación 2.

Requeriría de hacer una inversión pero como no dispone de capital y tiene que cumplir con entregar el pedido total del mes no le queda otra decisión que subcontratar a terceros por fuera para hacer lo que faltaría para esta operación (dos doc./día) ya que esta alternativa si le es posible y además no le afectaría en nada el costo de la blusa.

En el caso de subcontratar debe ser muy preciso en las instrucciones previas y el control de calidad durante la operación.

Requerimiento de materiales del mes (total del pedido)

| Materia Prima | Cantidad |
|-------------------------------|--|
| Tela | $1.2 \text{ mts} \times 4032 = 4838.40 \text{ mts.}$ |
| Botones | $6 \text{ unid.} \times 4032 = 24192 \text{ unidades}$ |
| Hilo | $0.15 \text{ conos} \times 4032 = 605 \text{ conos.}$ |
| Tizas | $0.10 \text{ unid.} \times 4032 = 403 \text{ tizas.}$ |
| Total en unidades. Monetarias | 75037.10 um. |

Requerimiento de mano de obra

6 trabajadores
Servicios de terceros (1)

Total en unidades monetarias = $4.50 \times 4032 = 18144$

Programación de la producción

Una vez definido todos estos pasos se efectúa la programación diaria y don Simón debe estar supervisando la ejecución de tal modo que el abastecimiento no falle y la producción fluya con la calidad deseada.

En este caso la producción diaria es de 14 doc. y habrá una entrega semanal de 84 doc. (1008 unidades) por lo que hay que garantizar que se cumpla.

4. Una vez presentadas las conclusiones de los grupos, facilite una lluvia de ideas orientada a determinar las ventajas de elaborar un plan de producción y sobre la función del asesor al respecto, a partir de las siguientes preguntas:

- **¿Cuáles son las principales diferencias entre la situación inicial y la situación actual de la empresa y la situación actual ?**

Las respuestas deben contener como mínimo que:

- **Mediante el plan de producción el microempresario puede asignar adecuadamente a sus trabajadores las operaciones que se requieren para producir, tener una capacidad de producción uniforme en todas las etapas de producción haciendo el balance respectivo y disminuir tiempos ociosos.**

Prosiga con la lluvia de ideas, preguntando sobre :

- **¿Cuál información específica necesita el asesor para apoyar al microempresario en este campo ?**

El asesor necesita como mínimo la siguiente información :

- **El ciclo de producción del producto**
- **Los requerimientos del producto**
- **Los requerimientos de recursos (maquinaria, capital, mano de obra)**
- **Las capacidades de la microempresa (recursos tangibles e intangibles)**
- **Los costos de producción**
- **El tiempo de entrega**
- **La forma de control**

F - 2.6.1

PLANEACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION

Producir en la cantidad y tiempo adecuados mediante la combinación de recursos a un costo mínimo.

Lograr un mínimo de desperdicio de recursos.

Pasos para la planificación de la producción

1. Determinar la cantidad a producir.
2. Verificar los recursos con que cuenta la empresa en lo que respecta a mano de obra disponible, capacidad de producción de las máquinas, recursos financieros para iniciar la producción, disponibilidad de la materia prima e insumos requeridos para la fabricación.
3. Definir si existe un cuello de botella, es decir, una actividad cuyo bajo rendimiento reduzca el aprovechamiento de la capacidad instalada, realizar el balanceo de la producción.

El balanceo de la producción

- Identificar la actividad de menor rendimiento.
- Comparar el rendimiento de esa actividad con las restantes.
- Identificar las causas del bajo rendimiento.
- Proponer alternativas de solución al problema.
- Implantar la solución seleccionada.
- Controlar los efectos de la solución elegida sobre el nivel de producción general.

Al identificar las actividades del proceso que retrasan a las demás, se pueden eliminar estos problemas e incrementar la producción.

| |
|-----------------|
| NT 2.6.1 |
|-----------------|

PLANEACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION

La **planificación de la producción** es una de las funciones fundamentales que se deben realizar para aumentar la productividad y lograr un mínimo de desperdicio de recursos.

La planificación en el área de producción es el proceso que hace posible que la empresa logre ofrecer sus productos o servicios, en la cantidad y el tiempo adecuados mediante la combinación de sus recursos a un costo mínimo.

Antes de comenzar la planificación de la producción, antes se debe haber realizado necesariamente la estimación de las ventas para el plazo determinado (al momento de planear las ventas se debe haber cuantificado los mismos).

Seguidamente **los pasos para la planificación de la producción** son los siguientes:

1. Determinar la cantidad a producir en un período determinado sobre la base de la planificación de las ventas. También la planificación puede realizarse a partir de un pedido que se esté solicitando para entregarlo en un plazo determinado, siendo esto lo más común dentro de las microempresas.
2. Verificar los recursos con que cuenta la empresa en lo que respecta a mano de obra disponible, capacidad de producción de las máquinas, recursos financieros para iniciar la producción, disponibilidad de la materia prima e insumos requeridos para la fabricación. Habiendo identificado cada uno de estos aspectos, se procede a resolver los siguientes puntos :
 - ¿Se requiere hacer un pedido de materia prima e insumos a los proveedores ?
 - ¿Cuándo van a entregar el pedido?
 - ¿ La cantidad de operarios con que se cuenta satisface las necesidades de mano de obra?
 - ¿Se requiere contratar más operarios?
 - ¿Hay necesidad de capacitar a los que se tiene para que mejoren sus habilidades ?
 - ¿La maquinaria y equipo existente es suficiente para la producción estimada en el período?
 - ¿La máquina está constantemente produciendo paralizaciones en la producción?

Cuando obtenemos la respuesta a todas estas interrogantes y su solución a las que lo requieran, procedemos a programar la producción.

Ejemplo:

En una microempresa de zapatos se ha presentado un pedido de 30 **DOC** del modelo 361 a ser entregados en el plazo de un mes. Las condiciones de pago son 30% adelantado y 70% contra entrega. En el pedido se encuentran consignados los datos de material (cuero box color negro, planta de suela).

CORREGIR LOS DATOS

Lo primero que hace el dueño es calcular cuántos pies de cuero necesita sabiendo que para cada docena requiere de 30 pies: 30 pies de cuero x 30 docenas = 900 pies, por ser el material más importante.

De igual modo, realiza el mismo cálculo para todos aquellos materiales que intervienen en la fabricación.

En seguida llama o visita a la curtiembre (tenería) y a los almacenes (bodega) que lo surten (le dan crédito a pagar en treinta días) y pregunta si cuentan con el material. Le contestan que en cinco días puede pasar a recogerlo. Esto limita el tiempo de producción a 25 días hasta que pueda entregar el pedido al cliente. Luego verifica la capacidad de mano de obra:

- Corte: El cortador puede cortar 3 docenas por día.
- Desbaste: Se puede desbastar 10 docenas al día.
- Aparado (costura): Se puede coser una docena al día.
- Armado: El armador y su ayudante avanzan a razón de dos docenas al día.
- Acabado: La acabadora puede hacer dos docenas al día.

Por lo tanto tenemos que:

El corte y el desbaste empiezan desde el primer día a partir de la recepción de la materia prima e insumos y sólo pueden ejecutar su labor como máximo hasta cuatro días antes de entregar el pedido, para dar tiempo de terminar las operaciones siguientes, (tienen 21 días para su actividad).

El aparado (costura) empieza el segundo día y sólo pueden ejecutar su labor como máximo hasta tres días antes de entregar el pedido, para dar tiempo de terminar las operaciones siguientes, (tienen 21 días para su actividad).

El armado empieza el tercer día y sólo pueden ejecutar su labor como máximo hasta dos días antes de entregar el pedido, para dar tiempo de terminar la operación siguiente, (tienen 21 días para su actividad).

El acabado empieza el cuarto día y sólo pueden ejecutar su labor como máximo hasta un día antes de entregar el pedido, (tienen 21 días para su actividad).

Esto quiere decir que la capacidad de producción es:

| ACTIVIDAD | CAPACIDAD/DIA | PARA 30 DOCENA. |
|---------------------|----------------------|------------------------|
| CORTE (1) | 3 DOCENAS | 10 DIAS |
| DESBASTE (1) | 10 DOCENAS | 3 DIAS |
| APARADO (1) | 1 DOCENA | 30 DIAS |
| ARMADO (2) | 2 DOCENAS | 15 DIAS |
| ACABADO (1) | 2 DOCENAS | 15 DIAS |

BALANCEO DE LA PRODUCCION

El dueño se da cuenta de que el aparado no le permitirá cumplir a tiempo con el pedido y como no tiene otra máquina que le permita avanzar dentro de su taller, deberá apelar al uso de servicios externos o subcontratar a un tercero (un aparador de fuera). De este modo se habrá doblado la capacidad del aparado balanceando la producción y, por tanto, el cuadro aparecerá así:

En general, se procura que no exista un "cuello de botella", es decir, una actividad cuyo bajo rendimiento reduzca el aprovechamiento de la capacidad instalada.

Por esto es necesario:

- Identificar la actividad de menor rendimiento.
- Comparar el rendimiento de esa actividad con las restantes.
- Identificar las causas del bajo rendimiento. No siempre es el mismo, en ocasiones se trata de un trabajador perezoso, o al que le falta capacitación; en otras ocasiones se trata de equipo defectuoso, o de materia prima que hay que reemplazar, etc.
- Proponer alternativas de solución al problema.
- Implantar la solución seleccionada.
- Controlar los efectos de la solución elegida sobre el nivel de producción general.

Al identificar las actividades del proceso que retrasan a las demás, se pueden eliminar estos problemas e incrementar la producción.

| ACTIVIDAD | CAPACIDAD /DIA | INT. EXT. | CAPACIDAD TOTAL | TIEMPO PARA 30 DOCENAS |
|--------------|----------------|-----------|-----------------|------------------------|
| CORTE (1) | 3 DOC | 1 | 3 DOCENAS | 10 DIAS |
| DESBASTE (1) | 10 DOC | 1 | 10 DOCENAS | 3 DIAS |
| APARADO (1) | 1 DOC | 1 1 | 2 DOCENAS | 15 DIAS |
| ARMADO(1) | 2 DOC | 1 | 2 DOCENAS | 15 DIAS |
| ACABADO (1) | 2 DOC | 1 | 2 DOCENAS | 15 DIAS |

Como se puede apreciar en la última columna del cuadro, ahora sí la producción está dentro de los términos de tiempo en que se debe cumplir el pedido y con el adelanto que el cliente dio, se puede cubrir la primera quincena del costo de la mano de obra; cuando el cliente cancele se paga tanto la segunda quincena de la mano de obra como a los proveedores.

Lo siguiente es programar la producción, es decir, hacer un cronograma de trabajo que muestre la secuencia del avance, operación por operación. Para este caso se procede del siguiente modo:

- Identificar las necesidades de mano de obra en corte: Cuántos cortadores se requiere. Observando el cuadro vemos que se requiere solamente uno, por tanto se necesita contratar sólo un cortador.
- En aparado sólo se cuenta con una máquina aparadora y se debe contratar tanto a un aparador para ejecutar la labor del aparado como el servicio de un aparador externo.
- Para el armado se debe contar con el concurso de un armador y un ayudante.
- Por último, se requiere contratar un acabador para cumplir con el trabajo en el tiempo acordado.

| OPERACIONES | D I A S |
|--------------------|--------------------|
| COMPRAS | XXXXX |
| CORTE | XXXXXXXXXX |
| DESBASTE | XXXXXXXXXX |
| APARADO | XXXXXXXXXXXXXXXXXX |
| ARMADO | XXXXXXXXXXXXXXXXXX |
| ACABADO | XXXXXXXXXXXXXXXXXX |

Nota: Cada "x" es un día.

En el gráfico observamos que el día 24 (después que se hizo el pedido), podemos tener los zapatos listos. Previendo cualquier atraso debido a que no lleguen los materiales a tiempo o que se enferme o falte un trabajador, hay tiempo suficiente como para remediar cualquier problema y cumplir con el pedido en el plazo acordado.

| |
|------------|
| Caso 2.6.2 |
|------------|

El pedido a Microempresa de confecciones

Don Simón tiene una microempresa de confecciones y fabrica blusas sencillas pero elegantes. Su producto lo usan mujeres entre los 35 y 40 años que gustan del buen vestir y pertenecen a la clase media (trabajadoras del sector público)

La blusa es de un solo color y consta de las siguientes piezas: delanteros, espalda, mangas y cuello. La tela es delgada, suave y fresca.

Después de haber realizado una muestra del producto recogiendo información de revistas lo hizo revisar con dos amigas de su esposa que son detallistas al observar y conocen además de ropas finas. Estas personas le indicaron que las muestras están bien hechas y que al momento de fabricar habría que tener cuidado en las medidas de las tallas, la ubicación adecuada de los ojales y las uniones de las piezas. Luego, salió a ofrecer en los puntos de venta de la ciudad a la que normalmente acuden a comprar estas personas.

Consiguió pedidos de cinco puntos de venta haciendo un total de 4032 unidades de diferentes tallas (S-M-L) y tres tipos de colores (blanco, negro y rojo). Cuenta con el patronaje completo para cada talla y las blusas llevan la marca KARINA al interior en el centro de la unión del cuello con la espalda.

Se alegró mucho por los pedidos, pero inmediatamente empezó a preocuparse porque no sabía si podría responder con la producción dado que tenía prácticamente un mes de plazo para entregar todo sin contar la semana que buscará abastecerse del material. Tiene opción de entregar semanalmente y será pagado en ese momento.

Actualmente cuenta con seis trabajadores para la producción sin incluirse él que se encargará de toda la parte del abastecimiento, producción, administración y ventas del negocio.

La capacidad de producción actual y la forma en que normalmente se organiza para producir es la siguiente:

| | |
|---|------------|
| Corte de piezas | 16 doc/día |
| Cosido de mangas y cuellos | 15 doc/día |
| Unión de delanteros, espalda, mangas, cuello y colocación de la marca | 12 doc/día |
| Hacer ojales (seis por prenda) | 24 doc/día |
| Colocar botones (seis por prenda) | 10 doc/día |
| Acabado final | 30 doc/día |

Para realizar la producción cuenta con dos máquinas de coser rectas y una para hacer los ojales.

La cantidad de materiales que requiere por blusa es la siguiente: 1.20 mts de tela, 6 botones, 0.15 conos de hilo y 0.10 tizas y el costo es de 12, 0.50, 8 y 0.10 um respectivamente.

La producción se realiza en un solo lugar, consta de una oficina administrativa y de un almacén que sirve para insumos y producto terminado.

Por otro lado, existen servicios de terceros disponible para hacer cualquiera de las operaciones sin aumentar el costo del producto.

Don Simón dispone como capital de trabajo 9000 um. y asume que esto es para que pague gastos operativos, mano de obra y materiales menos la tela. Ante esta circunstancia visitó a cuatro proveedores de tela para ver que facilidades le dan. Solamente dos de ellos le ofrecen darle crédito para pagar en siete días lo que acepta, toda vez que, semanalmente tendrá efectivo si cumple con entregar la cantidad de mercadería que debe producir.

El metro de tela está a 12 um y tiene presupuestado consumir 1,2 mts. por cada blusa. Asimismo el costo para transportar el total de la mercadería es de 90 um y si compra fraccionado le estaría saliendo a 30 um por cada vez que transporta. El precio de la blusa lo ha fijado en 30 um.

DESARROLLE:

1. ¿Cuáles especificaciones técnicas debe tener el producto?
2. Elabore el diagrama de operaciones respectiva.
3. ¿Dónde debe establecer los puntos de control y qué debe verificar para garantizar la calidad del producto ?
4. Según las condiciones que tiene y asumiendo que no tiene stock, ¿qué cantidad de tela debe comprar cada vez hasta cumplir con el pedido y cuánto le costaría?

ESPECIFICACIONES

DIBUJO DE LA BLUSA indicar todos los detalles de tal forma que sean visibles a los trabajadores (donde va la marca, el tipo de cuello, el tamaño del ojal, la distancia entre los ojales, la distancia del ojal con respecto a la orilla de la blusa entre otros.)

FECHA

RESPONSABLE

MODELO

TALLA

MARCA

MATERIALES:

Tela (color, suavidad, soltura)
 Hilo (color, grosor)
 Botones (tipo, color)
 Aguja (número)
 Bolsa para empaque

INSTRUCCIONES PARA LA FABRICACION**CORTE:**

Revisar los patrones (si tienen las medidas correctas y están en buenas condiciones); el trazo debe ser en el mismo sentido del hilo de la tela, marcar la distancia de la unión de las piezas con respecto al borde del corte, marcar la distancia entre los ojales y la distancia con respecto al borde de la tela, el corte debe ser uniforme.

COSTURA:

Definir las puntadas por cm., unir las piezas en la distancia marcada en el corte, los ojales deben hacerse según la distancia fijada, los botones deben colocarse teniendo como referencia el centro del ojal.

ACABADO:

Las uniones de las piezas no deben tener hilachas, no deben existir hilos sueltos, los ojales y los botones deben estar según lo especificado en la muestra, la forma de pegar los botones, el cuello debe estar centrado.

PUNTOS DE CONTROL DE CALIDAD Y LO QUE SE DEBE VERIFICAR**CONTROL DE MATERIA PRIMA (de los productos principales)**

- Cantidad adecuada.
- La calidad de la tela, hilos y botones correspondan con las especificaciones
- El tiempo de entrega.

CONTROL DEL CORTE

- Los patrones tienen las medidas correctas y corresponden con las tallas a trabajar.
- El trazo está en el sentido del hilo de la tela
- El acomodo de las piezas en la tela reduce el desperdicio (máximo desperdicio aceptable por prenda).
- Se encuentran las marcas de referencia para la unión de piezas, el ojal, y los botones.
- El corte es recto, uniformen y no ondulado.

CONTROL DE COSTURA

- La unión de las piezas va por las marcas establecidas.
- El tamaño de los ojales está de acuerdo a la especificación.
- Las puntadas por cm son uniformes.
- Los doblados de la tela tienen la misma distancia.

CONTROL DE PRODUCTO TERMINADO

- La unión del cuello (el centrado).
- La etiqueta de la marca (si se encuentra y si está centrado)
- Los ojales y los botones se encuentran conforme a la muestra.
- Hilachas e hilos colgados.
- En general, verificar todos los detalles de la blusa en función de la muestra.

CANTIDAD A COMPRAR Y FRECUENCIA DE COMPRA

Lote a producir semanalmente = $4032 / 4 = 1008$ blusas.

Lote de tela a comprar cada vez: 1.2×1008 blusas/sem. = 1209.60 mts.

Costo de transporte por cada vez que compra ese tamaño de lote = 30 um.

Frecuencia de compra hasta terminar la fabricación total = semanal (4)

Comparación de esta alternativa con el supuesto de comprar material para todo el mes:

| LOTE | PRECIO | COSTO TOTAL | COSTO TRANSP. | PAGO POR PEDIDO | CANTIDAD | TOTAL | ALTER NATIVA |
|-------------|--------|-------------|---------------|-----------------|----------|----------|--------------|
| 4838.40 mts | 12.00 | 58060.80 | 90 | 58150.80 | 1 vez | 58150.80 | A |
| 1209.60 mts | 12.00 | 14515.20 | 30 | 14545.20 | 4 veces | 58180.80 | B |

Si bien la alternativa (A) de comprar el total de tela es ligeramente menor y favorecería hacerlo; por problemas de liquidez (no dispone del suficiente capital de trabajo) y ante la posibilidad de pagar a los siete días de recibido la mercadería es recomendable optar por la alternativa B aunque es un poco más elevado en costo (hay cuatro transportes) toda vez que para ese período (semanal) entregará la mercadería correspondiente y dispondrá de efectivo para cancelar y poder seguir comprando al crédito.

Este ejemplo, es un caso común en la microempresa por lo que es ilustrativo para que se pueda ayudarles a programar sus pagos buscando contar con la liquidez suficiente para hacerlo y puedan trabajar con crédito de proveedores.

| MATERIA 2 | | ASISTENCIA PRODUCTIVA | | |
|---|--|---------------------------------------|---------------|--|
| TEMA 2.3 | | GESTION DE MATERIALES Y STOCKS | | |
| Objetivo educativo | Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir la gestión de materiales y stocks. | | | |
| Contenidos | Metodología | Materiales | Tiempo | |
| 1. Concepto de gestión de materiales y stocks | Lluvia de ideas | | | |
| 2. Práctica de gestión | Trabajo en grupo | NTP - 2.7.1 F 2.7.1 | | |

GUIA PARA EL INSTRUCTOR:

1. Informe a los participantes que se abordará el tema de la gestión de materiales y stock en la microempresa.

Facilite una lluvia de ideas a partir de la pregunta :

- **¿Cuáles consecuencias se pueden presentar por una gestión correcta o incorrecta los materiales y stock ?**

Las respuestas mínimas deben ser :

- ¿Si no se dispone de material suficiente hay problemas en la producción y en la entrega a los clientes ? **(CANTIDAD)**.
- El material debe estar en el momento que se requiere **(TIEMPO y OPORTUNIDAD)**. Si no llega a tiempo retrasa la producción y de nada sirve disponer de material cuando no se requiere pues crece el stock y afecta la liquidez de la empresa.
- El material debe estar en el **LUGAR** que se le necesita. De nada sirve conseguir el material si al momento de producir no se encuentra disponible en la empresa. Esto genera retrasos en el proceso de producción.
- La gestión adecuada de materiales reduce los desperdicios con la consiguiente reducción de los costos de materiales, lo cual incrementa la competitividad. El control del consumo es esencial para ello.
- La microempresa debe aprender a presupuestar la cantidad de materiales que entran en una unidad de producto y ejercer un control estricto de ellos.
- Una mala gestión de materiales y stock genera pérdidas de dinero, lo cual puede pasar desapercibido.

Refuerce las respuestas de los participantes con una miniconferencia sobre los siguientes puntos :

La gestión de materiales y stock lleva a definir el programa de compras (cantidad, frecuencia de compra, lugar de compra, precios, etc.)

Adicionalmente, en el caso de los microempresarios es relevante que desarrollen alternativas al problema de escala en la compra de materiales por medio del asocio con otros microempresarios que fabrican productos similares. Los gremios microempresariales pueden negociar con los proveedores en función de su cartera de socios.

Es posible la compra global con entrega fraccionada conforme se disponga de liquidez para el pago, con lo cual es posible desarrollar una historia crediticia con el proveedor que hace que exista la confianza en el pago.

2. Proponga a los participantes trabajar sobre el caso de Confecciones Don Simón, enfocando la gestión de materiales y stock.

Proponga una lectura comentada con la NTP - 2.7.1 previamente al trabajo de grupos, con la siguiente pregunta :

- **¿Cuál es la cantidad de materiales a comprar y la frecuencia de la compra ?**

La resolución es :

Lote a producir semanalmente = $4032 / 4 = 1008$ blusas.

Lote de tela a comprar cada vez: 1.2×1008 blusas/sem. = 1209.60 mts.

Costo de transporte por cada vez que compra ese tamaño de lote = 30 um.

Frecuencia de compra hasta terminar la fabricación total = semanal (4)

Comparación de esta alternativa con el supuesto de comprar material para todo el mes:

| LOTE | PRECIO | COSTO TOTAL | COSTO TRANSP. | PAGO POR PEDIDO | CANTIDAD | TOTAL | ALTERNATIVA |
|-------------|--------|-------------|---------------|-----------------|----------|----------|-------------|
| 4838.40 mts | 12.00 | 58060.80 | 90 | 58150.80 | 1 vez | 58150.80 | A |
| 1209.60 mts | 12.00 | 14515.20 | 30 | 14545.20 | 4 veces | 58180.80 | B |

La alternativa (A) de comprar el total de tela es ligeramente menor y favorecería hacerlo.

Sin embargo, por problemas de liquidez (no dispone del suficiente capital de trabajo) y ante la posibilidad de pagar a los siete días de recibido la mercadería es recomendable optar por la alternativa B aunque los costos son más altos (hay cuatro transportes), pues para ese período (semanal) entregará la mercadería correspondiente y dispondrá de efectivo para cancelar y poder seguir comprando al crédito.

Este ejemplo, es un caso común en la microempresa por lo que es ilustrativo para que se pueda ayudarles a programar sus pagos buscando contar con la liquidez suficiente para hacerlo y puedan trabajar con crédito de proveedores.

GESTION DE MATERIALES Y STOCK.

Garantizar los materiales e insumos necesarios, en las cantidades requeridas, con la oportunidad debida y en el lugar en que se necesiten.

Los conceptos de cantidad y oportunidad pueden ser obtenidos mediante el control de las existencias, a fin de permitir que las materias primas no falten ni sobren, facilitando su rotación y logrando liberar capital de trabajo, mediante la reducción de los inventarios, sin afectar la eficiencia de la empresa.

¿ Qué son los inventarios y por qué debo controlarlos?

Inventario es la cantidad de cualquier recurso o artículo usado en una empresa.

Un adecuado control y abastecimiento de materia prima evitaría que la empresa caiga en excesos y faltantes que afectarían seriamente su liquidez, retrasos en la producción con el consiguiente incumplimiento en la entrega, etc.

Consideraciones para la administración de las compras:

- ¿Qué comprar ?**
- ¿Cómo comprar ?**
- ¿Dónde comprar ?**
- ¿A qué precio comprar ?**
- ¿Cuándo comprar ?**
- ¿Cuánto comprar ?**

Los principales inventarios

El inventario de manufactura se clasifica en los siguientes segmentos:

- Materia prima
- Productos en proceso
- Producto terminado
- Partes o componentes
- Suministros

En el caso de los servicios, el inventario se compone de aquellos suministros que se necesitan para prestar el servicio.

¿Qué es un sistema de inventarios?

Conjunto de factores o elementos que ayudan a la administración de un negocio a establecer políticas para mantener y controlar niveles o cantidades de inventario que vayan a ser almacenadas.

Ventajas de tener un sistema de inventarios:

- Coordinación con los proveedores.
- Servicio a producción más seguro.
- Ahorros en el transporte de materiales.

NT - 2.7.1**GESTION DE MATERIALES Y STOCK**

Una de sus finalidades es garantizar contar con los materiales e insumos necesarios, en las cantidades requeridas, con la oportunidad debida y en el lugar en que se necesiten.

Estos dos conceptos, cantidad y oportunidad, sólo pueden ser obtenidos mediante el control de las existencias, a fin de permitir que las materias primas no falten ni sobre, facilitando su rotación adecuada y logrando liberar capital de trabajo, mediante la reducción de los inventarios, sin afectar la eficiencia de la áreas de la empresa.

¿ Qué son los inventarios y por qué debo controlarlos?

Inventario es la cantidad de cualquier recurso o artículo usado en una empresa. Cuando nos referimos a inventarios, hablamos de las existencias de materia prima, es decir qué cantidad de materiales tenemos.

Un microempresario debe tener presente que la compra de materia prima es una inversión, pero al mismo tiempo debe encontrar un equilibrio entre el capital invertido en materia prima y el tiempo que lo tendremos sin uso (en almacén), eso marcará la diferencia entre una gestión eficiente y una derrochadora.

Es importante tener en cuenta que un adecuado control y abastecimiento de materia prima evitaría que la empresa caiga en excesos y faltantes que originen sobrecostos que afectarían seriamente su liquidez, retrasos en la producción con el consiguiente incumplimiento en la entrega, etc.

Observando estas situaciones, es recomendable tomar consideraciones para la administración de las compras, es decir saber cuánto, cuándo, qué, cómo, dónde y a qué precio comprar.

Qué comprar: esto es definir las características y cualidades que la materia prima deberá cumplir para poder aceptarlos.

Cómo comprar: definir las pruebas a las que se debe someter el producto para verificar el cumplimiento de las normas definidas en el párrafo anterior.

Dónde comprar: debemos tener un listado de proveedores que producen, distribuyen o son vendedores al menudeo de la materia prima que necesitamos, de tal forma que podamos recurrir a ellos en ocasiones en que nuestro proveedor principal no nos pueda atender.

A qué precio comprar: el precio al que debemos comprar, además de estar regido por la oferta y la demanda, deberá contemplar los párrafos primero y segundo (qué y cómo) para considerarlos como precios referenciales y catalogar a nuestros proveedores en función del precio (sólo los que cumplen con la calidad especificada), de esta forma tendremos la referencia de los precios de mercado y procuraremos, obviamente, comprar lo más barato con la calidad deseada.

Cuándo comprar: estará en función de los niveles de producción, de la cantidad adecuada de stock existente y de la disponibilidad de materia prima por parte de los proveedores.

Cuánto comprar: esta es la clave del asunto, es decir, la definición de la importancia de cuánto comprar marcará el éxito de la gestión. Para ello debemos considerar: el tamaño de los pedidos, el costo de comprar, los descuentos por volumen, el recurso mínimo disponible, la estacionalidad, posibles fluctuaciones en los precios, etc.

¿ Cuáles son los principales inventarios?

Dependiendo del giro de la empresa se tomarán o no algunos, o todos, los factores antes mencionados.

Por convicción, cuando uno se refiere a inventario, toma aquellos materiales que contribuyen o forman parte del producto que produce la empresa. El inventario de manufactura se clasifica en los siguientes segmentos:

- Materia prima
- Productos en proceso
- Producto terminado
- Partes o componentes
- Suministros

En el caso de los servicios, el inventario se compone de aquellos suministros que se necesitan para prestar el servicio.

Tipos de Inventario

Inventarios de materia prima, que llamaremos inventario MP, es toda la materia prima que tenemos almacenada para producir un bien determinado.

Inventario de productos en proceso, lo llamaremos inventario PP, es toda aquella mercancía que mantenemos en proceso de ser transformada en un producto vendible.

Inventario de producto terminado, lo llamaremos PT, es toda aquella mercancía que está lista para ser vendida a nuestros clientes.

¿Qué es un sistema de inventarios?

Es simplemente el conjunto de factores o elementos que ayudan a la administración de un negocio a establecer políticas para mantener y controlar niveles o cantidades de inventario que vayan a ser almacenadas.

El sistema será responsable de ordenar, recibir los bienes, registrar las entradas y salidas (sean materias primas, productos en proceso o productos terminados); llevar un registro de los tiempos de entrega del proveedor (o proveedores) así como llevar un control de lo que se ha pedido, en qué cantidad y de qué proveedor.

¿Cuáles son las ventajas de tener una buena gestión de inventarios?

Se pueden considerar las siguientes:

- Coordinación con los proveedores. Se puede originar y mantener una relación más constante con las fuentes de abastecimiento; los proveedores podrán saber a tiempo qué es lo que su cliente (la empresa) requiere y en qué momento, pudiendo programarse a su vez para abastecer oportunamente.
- Servicio a producción más seguro. Al conocer a cabalidad cuándo va a llegar la materia prima para poder destinarla a la fabricación de los productos de la empresa.
- Ahorros en el transporte de materiales. Si se puede definir cuántas veces se debe comprar un material en un período determinado, tendré que realizar las operaciones de compra menos veces gastando menos en traerlas al almacén.

Ejemplo:

Un ejemplo práctico sería el del fabricante de zapatos que tiene un pedido de 36 docenas de calzado, afortunadamente del mismo modelo.

Conociendo el consumo estimado de los materiales, lo primero que hará es contemplar el abastecimiento de la materia prima principal, para este caso específico es el cuero.

Teniendo definidas las características del cuero que requiere tales como color, grosor, textura y las pruebas a que debe someterse antes de aceptarlo, recurre a su listado de proveedores y observa que tan sólo tres (3) curtiembres desarrollan el cuero que requiere, efectúa una verificación de los precios y observa que una de ellas vende a menor costo que las otras.

| CURTIEMBRE | COSTO POR PIES CUADRADO | VOLUMEN MINIMO |
|------------|-------------------------|----------------|
| 1 | 3.80 | 1,000 PIES |
| 2 | 4.20 | ----- |
| 3 | 4.50 | 500 PIES |

Pero como se observa en el cuadro sus ventas son a partir de 1,000 pies. Evaluando el consumo tenemos que cada docena de este modelo consume 19 pies y considerando las mermas llega a ser de 20 pies por tanto el pedido es 36 x 20 igual 720 pies.

Efectuando una consulta, la curtiembre responde que es imposible atender el pedido por no ser clientes asiduos.

Observando la tabla de precios encontramos que la siguiente curtiembre no tiene como requisito el volumen de compra. Consultando nos responden que el tipo de cuero que requerimos se les ha agotado, y que dispondrán hasta dentro de 45 días (lo que se entiende retrasaría la producción).

Por tanto, retornamos a la tabla y vemos la siguiente curtiembre, donde encontramos que cumplimos el requisito de lote mínimo de compra. Consultando con la curtiembre, nos indican que el lote mínimo no es un condicional de atención, pero sí lo es respecto del precio.

Por otro lado, resulta que se produce a razón de cinco (5) docenas a la semana por lo tanto los requerimientos semanales de cuero son de 100 pies/semana.

| LOTE | PRECIO | COSTO TOTAL | COSTO TRANSPORTE | PAGO POR PEDIDO | CANT. | TOTAL |
|-------------|---------------|--------------------|-------------------------|------------------------|--------------|----------------|
| 720 | 4.5 | 3,240 | 15.0 | 3,255 | 1 | 3,225.0 |
| 100 | 4.5 | 450 | 2.5 | 452.50 | 7.2 | 3,258.0 |

Como se puede observar en la tabla el pago por lote fraccionado de cien (100) pies es mucho más conveniente, sobre todo cuando no se cuenta con un capital de trabajo muy grande. De esta forma se permite efectuar entregas semanales y recibir parte del pago o cancelación de las mismas con lo que la empresa hace caja recuperando liquidez que le permita seguir haciendo frente a los compromisos de la empresa.

Recuerde que deberá comprar otros materiales complementarios y, eventualmente, contratar operarios para agilizar la producción.

| MATERIA 2 | | PRODUCCION | |
|---|--|------------------------------------|---------------|
| TEMA 2.4 | | PRODUCCION | |
| Objetivo educativo | Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir la gestión de los procesos de operación productiva, comercial y o de servicios de la microempresa. | | |
| Contenidos | Metodología | Materiales | Tiempo |
| 1. Análisis de gestión 2. El control del proceso | Estudio de caso Diálogo piramidal Miniconferencia | CASO 2.8.1 NTP 2.8.1 F 2.8.1 | |

GUÍA DEL INSTRUCTOR

1. Presente el tema y proponga hacer un trabajo de grupos para analizar un caso con la siguiente guía :

- **¿Cuáles son los hechos relevantes en la gestión del negocio de Don Carlos ?**
- **¿Cómo valora usted dicha gestión ?**

Las respuestas deben contener como mínimo :

Cada grupo presenta sus respuestas. El instructor hace una síntesis y presenta las posibles respuestas (si algunas de ellas ya fueron presentadas por los grupos simplemente las refuerza):

La forma como don Carlos lleva su negocio es típico de un microempresario, y presenta las siguientes deficiencias:

- Orientación hacia la producción y no al cliente: primero produce, luego vende (no se preocupa primero por conocer a sus clientes).
- No conoce su mercado (los clientes que van a su local gustan de cosas buenas, de variedad y de buena presentación.) y no caras.
- No tiene cultura de la calidad: fabrica muy mal y no piensa en cómo le gustaría al cliente.
- No registra los gastos de su negocio, razón por la cual no puede hacer revisión de sus gastos. El precio calculado no ha tenido en cuenta la competencia y lo que puede pagar el cliente.
- La madera que compraba era mala y no tenía capacidad de negociar por el bajo volumen de compra que tenía.
- Demora en reaccionar para revertir rápidamente la situación en que se encuentran.
- El negocio está centralizado en la persona de don Carlos; su esposa está a la espera de lo que decide por más que sabe qué hacer no actúa.
- El trato a sus trabajadores no es de lo mejor y no explica los cuidados que deben tener en la fabricación.

Refuerce la presentación de los participantes, resaltando que :

- La forma en que gestionan los microempresarios depende mucho de la actitud frente a la vida, de la habilidad que desarrollan y de la exigencia que imprimen en el manejo del negocio.
- Las características de la gestión en la microempresas generalmente son los siguientes:

Escasa capacidad negociadora (problemas de escala y de relaciones personales).

Débil capacidad de proyectarse al futuro (visión cortoplacista por la urgencia económica en que viven).

Escaso uso y manejo de la información para la toma de decisiones.

Débil formación para la interpretación de los resultados de la empresa.

Deficiencias en el manejo del capital de trabajo.

Por el tamaño de la empresa pueden responder rápidamente a cambios en el mercado.

La administración está concentrada en la figura del dueño y difícilmente delegada.

Escasa cultura de la calidad .

2. Proponga hacer un trabajo de diálogo piramidal, de forma que trabajen individualmente, luego en parejas, seguidamente en grupos de cuatro y luego de ocho, para trabajar sobre el siguiente punto :

- **¿Cuáles aspectos se deben controlar en una microempresa?**

Los aspectos críticos a controlar en una microempresa son :

- En las ventas: cantidad a vender, tiempo de entrega, cobranzas (cuentas por cobrar).

- En las materias primas: consumo de materiales.
- En la producción: cantidad a producir, tiempo de producción.
- En los costos: materia prima, mano de obra, gastos de operación, gastos administrativos.
- En las finanzas: capital de trabajo.
- Control de calidad en todo el proceso, principalmente en las operaciones críticas de cada actividad: calidad de la materia prima, calidad en los procesos (lo que debe estar definido mediante especificaciones de cómo debe hacerse y qué se debe tener en cuenta, calidad del producto terminado (que cumpla con las especificaciones y con la satisfacción del cliente) – en el control de calidad generalmente debe definirse el porcentaje de defectuosos a aceptar.

Refuerce las conclusiones de los grupos, con los siguientes conceptos :

Utilice las filminas para reforzar el concepto de control y los pasos que se siguen en su proceso de control.

Recalque la importancia de que la microempresa establezca controles en los elementos planteados anteriormente para elaborar mecanismos concretos para implementarlo.

Los controles que se establecen deben ser comparados con los resultados que se obtienen y analizados para hacer las correcciones respectivas en el mismo momento.

CASO 2.8.1

Fábrica de muebles La Caoba

La microempresa de carpintería “ La Caoba” propiedad de don Carlos, se dedicaba a la fabricación de muebles y sillas. Su forma de proceder en el negocio era primero fabricar y luego ofrecer sus productos en un local que tenía establecido en el mercado de la ciudad a donde generalmente acuden a comprar personas de clase media que gustan de cosas buenas y de precio razonable (no caro).

La madera lo compra en pocas cantidades debido a no disponer de dinero suficiente para abastecerse en mayor cantidad y no es tan buena para el tipo de producto que fabrica lo que influye en el acabado final, por más que exigía que le vendan madera buena no le hacían caso y siempre le contestaban que por tan poco no podía ser exigente.

Las muebles y sillas no siempre están lisas, algunas están manchadas, descentradas, dan la sensación de ser muy débiles y sus diseños no gustan mucho. Los trabajadores que tiene no son cuidadosos al momento de trabajar la madera por lo que don Carlos siempre los insulta y les llama inútiles, más no se preocupa por realmente explicarles de la manera cómo deben trabajar en las diferentes partes del proceso.

Desde hace tiempo se queja de vender muy poco y ello le está llevando a la desesperación porque siente que su negocio no marcha bien:

Conversando con su esposa, ésta le dice que se demora mucho en actuar para buscar solución al problema, que los precios están muy caros porque otras carpinterías venden a más bajo precio que ellos, que tienen más variedad y que son de buena presentación. Don Carlos no sabe que contestarle sobre el precio y sólo atina a decirle que es lo que más o menos cree debe costar teniendo en cuenta lo que gastó para la fabricación.

Su esposa le dice que debía revisar todos los gastos que ha efectuado y los pagos realizados para ver cómo ajustar los precios, porque si siguen así corren el riesgo de cerrar el negocio. Don Carlos le contesta que no tiene ninguna información escrita de sus gastos y que ya no recuerda de los mismos.

- **¿Cuáles son los hechos relevantes en la gestión del negocio de Don Carlos ?**
- **¿Cómo valora usted dicha gestión ?**

ELEMENTOS PARA UNA GESTION ADECUADA

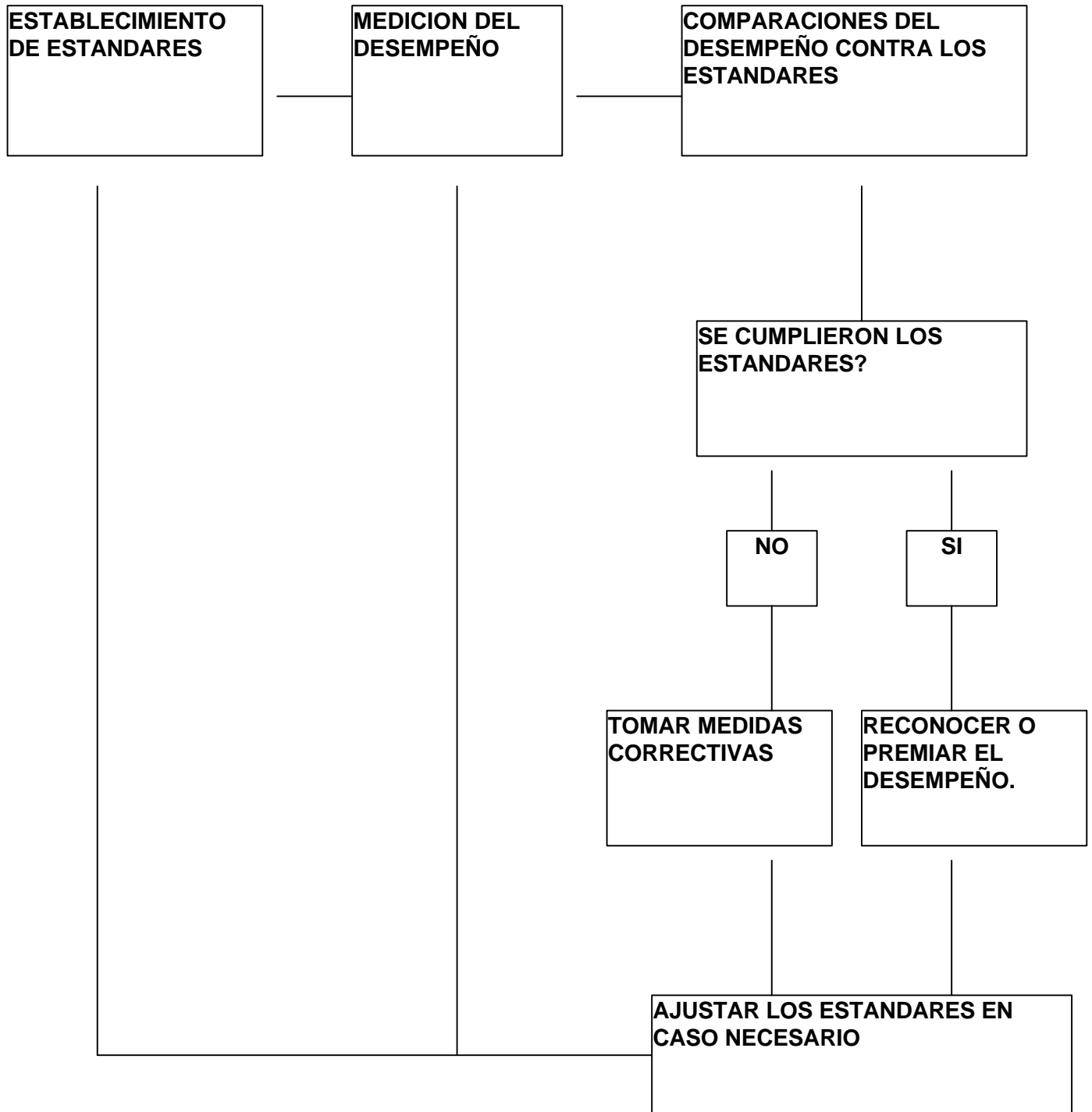
- 1. Mantenga siempre los propósitos de la empresa y estudie la forma de lograrlos.**
- 2. Mantenerse atento a los cambios**
- 3. Controle su tiempo.**
- 4. Sistematizar las actividades.**
- 5. Saber dirigir a sus trabajadores.**
- 6. Reaccionar con rapidez.**

LA GERENCIA Y EL PROCESO DE CONTROL DE LA EMPRESA

El proceso de CONTROL:

- **Es Dinámico.**
- **Se utiliza para dar seguimiento a las actividades y corregirlo de tal forma que satisfaga la necesidad para el cual fue creado.**

PROCESO DE CONTROL



| LO QUE ES Y LO QUE NO ES EL CONTROL | |
|--|---|
| LO QUE ES EL CONTROL | LO QUE NO ES EL CONTROL |
| Una comprobación de que las cosas se están haciendo bien y oportunamente. | Una oportunidad para castigar. |
| Una comprobación de la calidad del producto o servicio. | Una oportunidad para humillar. |
| Una comprobación de la cantidad producida en cierto tiempo. | Una búsqueda de culpables. |
| Una oportunidad para evaluar el desempeño del personal. | Una oportunidad para causar antagonismo entre las personas. |
| Una oportunidad para detectar errores y corregirlos. | Una tarea rutinaria que hay que hacer. |
| Una oportunidad para confirmar el conocimiento que tiene los empleados de los objetivos de la empresa. | Un gasto inútil. |

| |
|--------------------|
| NTP - 2.8.1 |
|--------------------|

ELEMENTOS PARA UNA GESTION ADECUADA

La labor del empresario se define sobre todo por sus resultados. El resultado depende de las decisiones que toma constantemente. Estas decisiones deben tomarse a todo lo largo del proceso administrativo, por lo cuál es necesario que:

1. **Mantenga siempre los propósitos de la empresa.**

El cumplimiento de este principio apoyará de la siguiente forma:

- En la planificación: Para prever los trabajadores y materiales necesarios.
- En la organización: Para aprovechar mejor los recursos disponibles.
- En la dirección: Para mantener motivado al personal, para integrar al personal a la empresa, para lograr mayor productividad
- En el control: Para identificar que controlar y cuándo, para especificar criterios adecuados de control.
- En las ventas: Para tomar decisiones sobre el producto, para tomar decisiones sobre los canales de distribución y venta.
- En la producción: Para resolver problemas de producción, para atender las necesidades de producción oportunamente.
- En el área de personal: Para atender y satisfacer las necesidades de personal.
- En el área de finanzas: Para obtener oportunamente el dinero, para hacer un mejor uso del dinero.

Estudiar diversas formas para lograr los propósitos. Analice cuál es la más adecuada.

A veces el establecimiento de una forma diferente de lograr los propósitos es suficiente para obtener beneficios para la empresa. Estos beneficios pueden ser los que orienten el cambio, con él se puede lograr:

- En la planificación: La identificación de una oportunidad de desarrollo para la empresa, la ampliación de sus ventas, la ampliación de la variedad de artículos o servicios que otorga.
- En la organización: Ahorro de tiempo, reducción de costos.
- En la dirección: Delegar responsabilidades, estimular al personal.
- En el control: Reducción del costo de control, combinación de control y capacitación.
- En las ventas: Atención a las quejas del cliente, atención a las peticiones del cliente.
- En la producción: Reducción del costo de producción, mejoría de la calidad de las materias primas, combinación de producción y capacitación.
- En el área de personal: Atender las sugerencias provenientes del personal para mejorar cualquier procedimiento, estimular al personal en la participación en las actividades de la empresa.
 - En el área de finanzas: Fundamentar el requerimiento de recursos financieros, mejorar el aprovechamiento de los recursos financieros.

2. **Mantenerse atento a los cambios:** Muchas de las innovaciones que aparecen en el mercado son presentadas inicialmente por las micro y pequeñas empresas y generalizadas por las grandes empresas. **Una de las potencialidades de la pequeña y microempresa es la facilidad para adaptarse a los cambios.**

Los cambios en los gustos del consumidor afectan la supervivencia de la empresa. La pequeña y microempresa, al estar en contacto persona a persona con el cliente, puede anticiparse a la gran empresa en ensayar innovaciones, con un costo reducido, que satisfagan las necesidades o deseos del cliente.

Controle su tiempo: El principal recurso del empresario es el tiempo. Debido a que no se pueden atender todos los detalles, debe aprender a delegar, a postergar, y a realizar de inmediato las actividades prioritarias.

Para lograr el control del tiempo se requiere:

- Identificar y eliminar lo que no debe hacerse en absoluto.
 - Identificar las actividades que pueden ser realizadas por otra persona.
 - Identificar las pérdidas de tiempo, por carencias de recursos materiales o financieros.
 - Identificar las pérdidas de tiempo por la mala organización.
 - Identificar las pérdidas de tiempo por falta de información.
 - Por necesidades de capacitación de personal.
 - Por carencia de registro de información importante.
 - Por carencia de comunicaciones oportunas.
4. **Sistematizar las actividades:** Sistematizar las actividades no reemplaza la intuición ni la imaginación. Lo que ocurre es que éstas serán ocupadas en la toma de decisiones más difíciles y desafiantes, no en actividades rutinarias e intrascendentes.
5. **Saber dirigir a sus trabajadores** Comunica a sus trabajadores los propósitos de la empresa y les motiva para que se comprometan con el logro de los objetivos. De esta manera abre las posibilidades para que los mismos trabajadores propongan cómo aprovechar mejor sus energías y aptitudes en la realización de las actividades que requiere la empresa.
6. **Reaccionar con rapidez** ante cualquier circunstancia que constituya una oportunidad o peligro para la empresa. Está 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.

EL PROCESO DE CONTROL DE LA EMPRESA

Es prácticamente imposible prever todas las posibles situaciones, por lo que la empresa tiene que estar atenta para responder a cambios inesperados.

Además, aun cuando pudiésemos anticipar muchos de los eventos que pudiesen ocurrir, nunca estaremos absolutamente seguros de su realización, por lo que siempre será necesario introducir algunos ajustes. El proceso de CONTROL permite la realización de tales ajustes.

Este proceso de CONTROL contiene varias etapas:

- **El establecimiento de estándares**

El primer paso del proceso de CONTROL es el establecimiento de normas. Una **norma** es un criterio específico que sirve de guía al desempeño. Así, por ejemplo, una "flecha" puede tener un diámetro establecido y el maquinista tratará de mantener ese diámetro durante el maquinado. Las normas, a veces pueden ser vistas como objetivos y, dentro de lo posible, deben ser expresadas cuantitativamente, con objeto de reducir la subjetividad.

Los tipos de normas más utilizados son:

Normas de tiempo, estas normas definen el tiempo que debe durar cierta actividad, ya sea la manufactura de un producto, o la prestación de un servicio.

Ejemplo: Ninguna orden debe tardarse más de 10 minutos en ser atendida.

Normas de productividad, estas normas generalmente se basan en la cantidad de productos o servicios por producir, durante un período determinado de tiempo.

Ejemplo: Deberán producirse 150 unidades por hora.

Normas de costo, estas normas se basan en el costo o los costos asociados con la producción de un bien o servicio.

Ejemplo: El costo de mano de obra no deberá exceder de 250 pesos por unidad.

Normas de calidad, estas normas están basadas en los niveles de perfección deseados en la manufactura de productos o prestación de servicios.

Ejemplo: No deberán ser rechazadas más del 0.5% de las unidades terminadas.

Normas de comportamiento, estas se basan en el tipo de comportamiento que se desea de los trabajadores del negocio. Por lo general, es difícil expresar cuantitativamente este tipo de normas.

Ejemplo: El trato a los clientes debe ser cortés y servicial.

Los grados de tolerancia

Vale la pena señalar que, aunque a veces las normas pueden ser muy específicas, por lo general, es necesario también establecer grados de tolerancia.

Los **grados de tolerancia** son las especificaciones de la cantidad de desviación o error que será permitida en cualquier actividad antes de tomar medidas correctivas.

Ejemplos:

- El diámetro de un artículo debe ajustarse a una norma de 3.0 centímetros pero con una tolerancia de más (o menos) 0.25 milímetros.
- La hora de llegada es a las 8:00 A.M., pero con una tolerancia de 5 minutos.

Tanto si la norma se refiere a un producto, como a un servicio o comportamiento, es muy importante que la norma y su tolerancia sean comunicadas a todos los involucrados.

- **La medición del desempeño**

Por razones como la anterior, la gran mayoría de empresas utilizan combinaciones de medidas cuantitativas y cualitativas del desempeño.

Ejemplos: La empresa "Cosméticos y Fragancias S.A." tienen una forma muy peculiar de evaluar el desempeño de los obreros pues, además de evaluar su actividad en términos cuantitativos (básicamente en función a las unidades producidas), al final del año hacen una encuesta entre todos los obreros para que éstos evalúen a sus compañeros en términos de compañerismo, ayuda en el trabajo, desarrollo personal y otros.

Una vez seleccionada la forma de medición, hay que determinar la frecuencia de medición del desempeño. En algunos casos, habrán de requerirse mediciones diarias, por hora o hasta con mayor frecuencia. En otros casos, sin embargo, será suficiente con mediciones semanales, mensuales, trimestrales o hasta anuales.

Por lo general, el período de medición varía en proporción directa a la importancia de la actividad, la rapidez con que cambiar, y la dificultad y costo de rectificación de los problemas, en caso de que alguno ocurra.

Ejemplos:

- El negocio de buceo "Carlo Scuba", tiene sistemas de control periódicos y muy detallados para todos sus equipos de buceo, en virtud de lo delicado de esa actividad y de las serias consecuencias potenciales en caso de cualquier accidente.
- El almacén "Todo para su Hogar" revisa mensualmente sus gastos de operación y los compara con el presupuesto respectivo, el cual funge como norma de medición.

- **La comparación del desempeño contra las normas**

Esta etapa consiste en cotejar el desempeño real de tu negocio con las normas establecidas en la primera etapa del proceso.

Por lo general, las comparaciones parten de informes que proveen tanto los resultados reales como los esperados, de acuerdo con las normas o planes. Tales informes pueden ser verbales, escritos, o generados automáticamente por procesos computarizados. De hecho, la cantidad cada vez mayor de computadoras ha hecho posible obtener más y más rápidas medidas de desempeño, así como sus comparaciones con normas preestablecidas.

Ejemplo: En la empresa de materiales prefabricados "Tablaroca y Aglomerados S.A" se hace un pronóstico o estimado de ventas semestral, mediante un sistema, mediante un sistema de cómputo muy sencillo. La facturación se hace también a través de la computación de tal manera que, al final de cada semestre, esta empresa puede comparar las ventas reales (medidas de desempeño) contra las pronosticadas (normas preestablecidas).

- **¿Se cumplieron las normas? Reconocer y premiar el desempeño.**

Cuando el desempeño logra o rebasa las normas establecidas, por lo general, no se requiere de medidas correctivas. Sin embargo si hay que considerar el reconocimiento del desempeño.

El reconocimiento del desempeño puede variar desde un "bien hecho" para una actividad de rutina, hasta formas más sustanciales de recompensa como bonos, becas para capacitación o incrementos salariales en caso de logros mayores o continuos.

- **¿No se cumplieron las normas? Tomar las medidas correctivas necesarias.**

Cuando no se logran las normas, hay que evaluar con mucho cuidado las razones y adoptar las medidas correctivas apropiadas.

Vale la pena señalar que también es conveniente revisar constantemente las normas así como las formas de medición, ya que tanto unas como otras pueden verse alteradas por cambios en las condiciones (cambios en los factores externos o internos), dando como resultado que las comparaciones no sean apropiadas.

- **Ajustar las normas, en caso necesario**

El **CONTROL** es un proceso dinámico. Por ello, hay que revisar que las normas y las medidas de desempeño sigan siendo válidas para el futuro.

A veces, las normas y las medidas de desempeño pueden no ser adecuadas, ya sea porque desde el principio no fueron las apropiadas, o porque las circunstancias cambiaron.

En resumen, hay que utilizar el proceso de CONTROL para dar seguimiento a las diferentes actividades del negocio, pero procurando siempre revisar y corregir el proceso para asegurarse de que satisface las necesidades para las cuales fue originalmente creado.

EXCESO DE CONTROL VS. FALTA DE CONTROL

El control puede traer consigo reacciones negativas, por lo que es conveniente que los administradores no ejerzan un control. El exceso del control significa limitar la autonomía del trabajo de los individuos a tal grado que se inhibe el desempeño efectivo del trabajo.

CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE CONTROL EFECTIVO

Para ser efectivos, los sistemas de CONTROL deben orientarse a regular eventos futuros más que a buscar culpables de eventos pasados.

Los sistemas de CONTROL deben abarcar diversas dimensiones dentro de la actividad del negocio. Un buen sistema debe enfocarse, por ejemplo, no sólo a la cantidad, sino a otras áreas como calidad, reducción de costos, eficiencia, etcétera.

Un sistema de CONTROL tendrá mayor aceptación mientras más justificable sea ante los ojos de los individuos. Controles de calidad, de costos, de horario y otros, son comúnmente mejor aceptados cuando existe el convencimiento de que los resultados habrán de ser en beneficio de todos.

Es siempre conveniente tratar de establecer muy claramente las normas o resultados esperados, de tal manera que los empleados entiendan perfectamente lo que de ellos se está esperando.

Para que un sistema de CONTROL sea efectivo, los resultados de la comparación entre las normas y el desempeño deben comunicarse rápidamente. Si algún problema requiere de corrección, debe recibir atención inmediata.

Así como las empresas deben ser flexibles para responder a los cambios en su entorno, los sistemas de CONTROL también deben ser suficientemente flexibles para atender nuevas necesidades. De igual forma, deben diseñarse de tal manera que puedan cambiarse rápidamente para evaluar nuevas situaciones y circunstancias.

| LO QUE ES Y LO QUE NO ES EL CONTROL | |
|--|--|
| LO QUE ES EL CONTROL | LO QUE NO ES EL CONTROL |
| Una comprobación de que las cosas se están haciendo bien y oportunamente. | Una oportunidad para castigar. |
| Una comprobación de la calidad del producto o servicio. | Una oportunidad para humillar. |
| Una comprobación de la cantidad producida en cierto tiempo. | Una búsqueda de culpables. |
| Una oportunidad para evaluar el desempeño del personal. | Una oportunidad para causar antagonismo entre las personas. |
| Una oportunidad para detectar errores | |

| | |
|---|---|
| <p>y corregirlos.</p> <p>Una oportunidad para confirmar el conocimiento que tiene los empleados de los objetivos de la empresa.</p> | <p>Una tarea rutinaria que hay que hacer.</p> <p>Un gasto inútil.</p> |
|---|---|

| MATERIA 2 | | ASISTENCIA PRODUCTIVA | | |
|---------------------------|---|--|---------------|--|
| TEMA 2.5 | | Políticas de calidad y control de la producción | | |
| Objetivo educativo | Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir los criterios de calidad y control de los procesos de operación productiva, comercial y/o de servicios. | | | |
| Contenidos | Metodología | Materiales | Tiempo | |
| 1. Conceptos de calidad | Revisión de muestras Diálogo grupal | Muestras de productos | | |
| 2. Puntos de control | Trabajo en grupos | | | |
| 3. Práctica | Lectura comentada Estudio de caso | NT - 2.9.1 | | |
| 4. Factores de calidad | | F - 2.9.1 | | |

GUIA PARA EL INSTRUCTOR:

1. Previamente recolecte varias muestras de productos que tengan algún problema de calidad, por defectos o por ser productos inadecuados u obsoletos, como recurso para esta sesión.

Solicite a los participantes que revisen las muestras y definan si tienen problemas de calidad.

Una vez revisadas las muestras pida que expongan sus observaciones.

Sobre la base de las respuestas, solicite que definan qué consideran como CALIDAD y escriba las definiciones en el pizarrón.

Destaque que la definición de calidad se basa en :

- **La percepción que el consumidor tiene del producto.**
- **En qué medida el producto satisface su necesidad.**

Solicite a los participantes que propongan diversos productos y las expectativas que tienen de ellos al comprarlos.

Una vez elaborada una lista, pida que conviertan las expectativas en normas de calidad específicas.

Ejemplo: Una camisa de manga larga.

| EXPECTATIVAS DEL CLIENTE | NORMAS DE CALIDAD |
|---|---|
| Que los botones no se desprendan con facilidad. | Aumentar las vueltas del cosido de los botones. |
| Que los brazos tengan la longitud adecuada según la talla. | Elaborar camisas con dimensiones proporcionales según tallas. |
| El tamaño de los ojales no sea demasiado grande o pequeño con respecto a los botones. | Definir la medida patrón para el tamaño de botón a utilizar. |

2. Proponga hacer un trabajo de grupos sobre microempresas conocidas por los participantes sobre las siguientes preguntas :

- **¿En cuáles etapas del proceso deben establecerse los puntos de control ?**
- **¿Qué se debe inspeccionar o controlar en cada uno de los puntos de control ?**

Las respuestas variarán según sea el tipo de microempresa escogida, sin embargo deben contener como mínimo la consideración de :

- **Etapas desde la compra de materia prima y equipos hasta la entrega del producto.**
- **Componentes (máquinas, equipos, trabajadores, materiales**
- **Proceso de producción (diseño, actividades de transformación, almacenaje, transporte.**
- **Cumplimiento de normas predefinidas.**

3. Proponga hacer un trabajo de grupos sobre la microempresa de confecciones de don Simón.

Entregue la nota NT 2.9.1 para ser leída y comentada previamente a la definición de los puntos de control.

Indique que el caso se analizará con el fin de definir :

- **¿ Para garantizar la calidad del producto dónde debe establecer los puntos de control y que debe verificar?**

Las respuestas deben contener como mínimo :

PUNTOS DE CONTROL DE CALIDAD Y LO QUE SE DEBE VERIFICAR

CONTROL DE MATERIA PRIMA (de los productos principales)

- Cantidad adecuada.
- La calidad de la tela, hilos y botones correspondan con las especificaciones
- El tiempo de entrega.

CONTROL DEL CORTE

- Los patrones tienen las medidas correctas y corresponden con las tallas a trabajar.
- El trazo está en el sentido del hilo de la tela
- El acomodo de las piezas en la tela reduce el desperdicio (máximo desperdicio aceptable por prenda).
- Se encuentran las marcas de referencia para la unión de piezas, el ojal, y los botones.
- El corte es recto, uniforme y no ondulado.

CONTROL DE COSTURA

- La unión de las piezas va por las marcas establecidas.
- El tamaño de los ojales está de acuerdo a la especificación.
- Las puntadas por cm son uniformes.
- Los doblados de la tela tienen la misma distancia.
- El cosido de los botones (no debe desprenderse con facilidad)

CONTROL DE PRODUCTO TERMINADO

- La unión del cuello (el centrado).
- La etiqueta de la marca (si se encuentra y si está centrado)
- Los ojales y los botones (bien cosidos) se encuentran conforme a la muestra.
- Hilachas e hilos colgados.
- Doblado y empacado según la forma predeterminada.
- Almacenado de forma ordenada y segura.

4. Para reforzar el tema, haga las siguientes preguntas :

- **¿Qué genera una buena calidad ?**
- **¿Qué genera una mala calidad ?**
- **¿Eleva los costos si se aumenta la calidad?**

Oriente las respuestas al concepto de que elevar la calidad siempre tiene más ventajas que desventajas :

- Una mejor calidad no siempre significa mayor costo.
- Una mala calidad llega a la larga a pérdidas por reajustes y repetición de trabajos que pueden ocasionar la quiebra de la empresa (la baja calidad ocasiona trabajos de reparación y desperdicios, baja productividad, menor satisfacción al cliente y demora en entregas, menores ganancias y menor participación en el mercado.
- Por tanto si la microempresa quiere vender y ampliar su mercado debe preocuparse por mejorar la calidad de sus productos y muchos de ellos saben que con sólo eliminar el despilfarro y estableciendo puntos de control en las partes más críticas del proceso de producción pueden estar en mejores condiciones para competir.

CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD

Calidad es el grado o lugar que ocupan los productos al ser comparados entre sí, por la medida en que satisfacen necesidades o deseos.

La calidad y las expectativas del cliente

Por calidad el consumidor suele entender que obtiene un artículo económico y satisfactorio.

El cliente espera que el producto:

- **Cumpla con la función por la que lo compró.**
- **Reúna características necesarias que faciliten su empleo y mantenimiento.**
- **Posea características agradables de presentación.**

El control total de la calidad

La responsabilidad por la calidad es de los trabajadores.

No se tolera ningún artículo defectuoso.

Principios para lograr el control total de la calidad son los siguientes:

- Control de los procesos.
- Reportes visibles de la calidad.
- Insistencia en el cumplimiento de las normas de calidad.
- Autoridad para detener la producción.
- Autocorrección de errores.
- Inspección al 100%.

EL CONTROL DE LA CALIDAD EN LAS MATERIAS PRIMAS

El producto logrado, mejora si se mantiene un control adecuado de la adquisición y recepción de la materia prima.

Por ello, resulta beneficioso considerar lo siguiente:

- **Tiempo de entrega.**
- **Precio de la materia prima.**
- **Cumplimiento de las especificaciones de calidad solicitadas.**

EL CONTROL DE CALIDAD Y LA DEFINICIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Un conocimiento preciso del proceso de producción permite mantener un control adecuado y no cometer errores que disminuyan la calidad del producto.

Para ello es necesario considerar lo siguiente:

- Tener una muestra o modelo y la respectiva ficha técnica del producto.
- Identificar las operaciones críticas que deben atenderse para lograr las normas de calidad.
- Establecer los puntos de inspección a lo largo del proceso de producción.

EL CONTROL DE CALIDAD EN LOS EQUIPOS E INSTALACIONES

- El mantenimiento permanente y la adecuada limpieza diaria, posibilitan un mejor funcionamiento de las máquinas.
- El equipamiento y las nuevas instalaciones mejoran la capacidad de cumplir con los tiempos de entrega.

EL CONTROL DE CALIDAD EN EL PRODUCTO TERMINADO

Cualquier producto de la empresa debe satisfacer los requerimientos del consumidor.

La calidad del producto terminado se comprueba cuando:

- Cualquier producto tomado al azar satisface las normas de calidad especificadas.
- El producto cumple con los atributos esperados.
- No subsisten quejas por parte del consumidor.
- Las ventas crecen.

NT - 2.9.1**CONTROL DE CALIDAD EN LA PRODUCCION****¿Qué es la calidad?**

La calidad es la manera de ser de un producto, bueno o malo, mejor o peor, en relación con las características que solicita el consumidor. Así pues, se entiende por calidad el grado o lugar que ocupan los productos al ser comparados entre sí, por la medida en que satisfacen necesidades o deseos.

La calidad y las expectativas del cliente

En el mercado actual se encuentran consumidores más informados, exigentes y organizados. Cada mercado tiene expectativas relacionadas con el rendimiento y la apariencia de los productos.

El control de calidad dentro de una empresa tiene el propósito de procurar satisfacer al consumidor. La valoración subjetiva del control de calidad debe ser la del consumidor.

Aunque las opiniones del empresario y del personal de la empresa pueden ayudar a establecer un buen control de calidad, la última palabra la tiene el cliente.

El empresario moderno debe ser consciente que la calidad es un factor determinante de la competitividad del producto. Sabe que los consumidores esperan del producto garantía de calidad; es decir, el cliente espera que el producto:

- Cumpla con la función por la que lo compró
- Reúna características necesarias que faciliten su empleo y mantenimiento.
- Posea características agradables de presentación.

Para lograr que los productos que se elaboran en la empresa tengan esta calidad, se requiere establecer el control total de la calidad.

¿Qué es el control total de la calidad?

En un ambiente tan competitivo como el que se está viviendo, para sobrevivir y prosperar es necesario entregar a los consumidores productos sin defectos dentro del plazo convenido.

Por tanto resulta de suma importancia conocer e instrumentar el control de calidad en forma integral, de manera que abarque desde la provisión de materia prima hasta la entrega y venta de los productos o servicios.

Este control de calidad integral es conocido como **Control Total de Calidad (CTC)**, y tiene como criterio para el logro de la calidad deseada el cumplimiento de los requisitos propuestos por el consumidor, la prevención de cometer errores que reduzcan la calidad del producto, la intención de fabricar productos sin defectos y reducir al mínimo el costo de incumplimiento relacionado con la calidad; es decir, tratar de evitar las reclamaciones, las devoluciones, las repeticiones de trabajo, los cambios, etc.

El control de la calidad en las materias primas

Con frecuencia el producto logrado mejora si se mantiene un control adecuado de la adquisición y recepción de la materia prima. Si constantemente exploramos los precios de la materia prima y, además, vigilamos la calidad y el tiempo de entrega, podremos mantener reducidos los costos y eliminar las deficiencias en los insumos.

Por ello, resulta beneficioso considerar lo siguiente:

- ¿Entrega el proveedor las materias primas conforme a las especificaciones de calidad solicitadas por la empresa?
- ¿Entrega en el plazo establecido?
- ¿Se está obteniendo la materia prima en las mejores condiciones de compra?
- ¿Se presentaron problemas durante el proceso de producción debido a la materia prima?
- ¿Hay quejas del consumidor que puedan atribuirse a la calidad de la materia prima?

El control de calidad y la definición del proceso de producción

Un conocimiento preciso del proceso de producción permite mantener un control adecuado y no cometer errores que disminuyan la calidad del producto.

Para ello es necesario considerar lo siguiente:

- ¿Existe una muestra o modelo y la respectiva ficha técnica del producto a fabricar?
- ¿Se han identificado las operaciones críticas que deben atenderse prioritariamente para lograr las normas de calidad que demanda el consumidor?
- ¿Se tiene establecido los puntos de inspección a lo largo del proceso de producción, de tal forma que se eliminen los errores en la elaboración del producto?
- ¿Hay normas de producción que guíen el proceso de producción?

El control de calidad en los recursos humanos

En ocasiones, cometer errores durante el proceso de producción puede y suele deberse a carencias de capacitación del recurso humano. Personal capacitado ofrece mejor rendimiento, reduce los costos de operación e, incluso, puede contribuir con sugerencias para mejorar el proceso y el producto.

- *Siendo fundamental la participación de los recursos humanos; en muchas ocasiones confundimos como actitudes opositoras lo que sólo es ignorancia respecto de lo que se espera de los recursos humanos.*

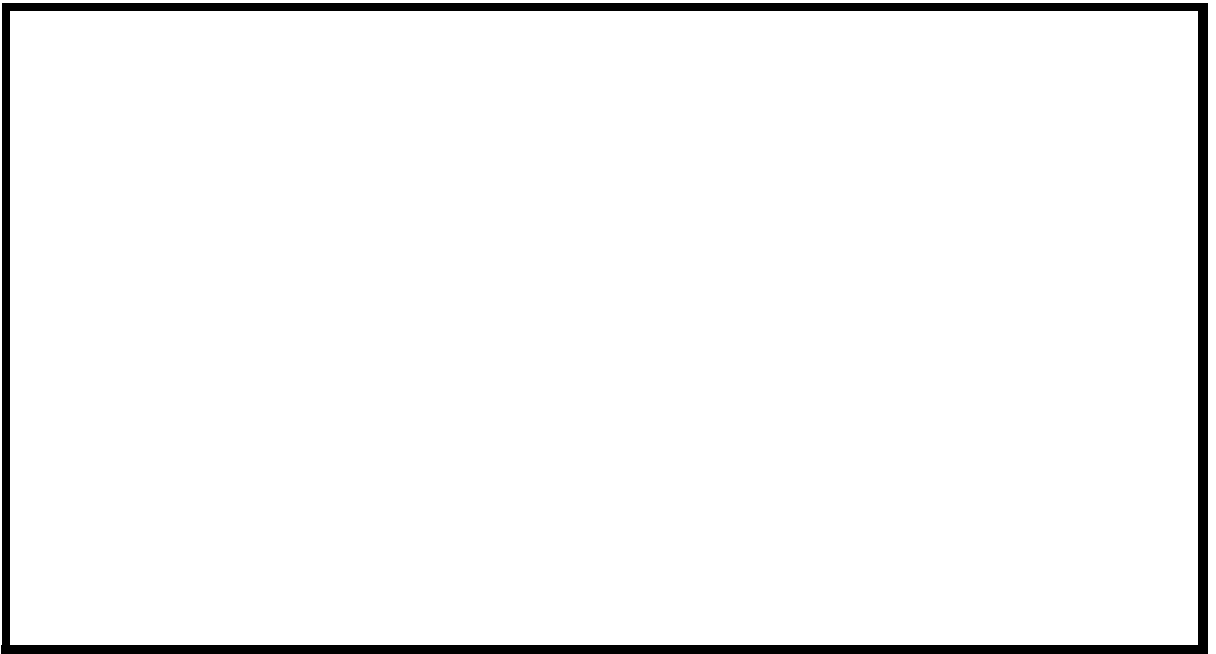
El control de calidad en el producto terminado

Una vez terminado el producto, se podrá comprobar el logro de las normas de calidad, mediante la verificación de muestras de éste. Es decir, cualquier producto de la empresa debe satisfacer los requerimientos del consumidor.

Es necesario tener siempre presente lo siguiente:

- ¿Cualquier producto tomado al azar satisface las normas de calidad especificadas?
- ¿El producto cumple con los atributos esperados?
- ¿Subsisten quejas por parte del consumidor?
- ¿Se han reducido las ventas?
- ¿Se puede mejorar aún más el producto?

El control de calidad implica una actividad constante de observación y verificación de cada detalle del proceso productivo, a fin de satisfacer los requerimientos del consumidor.



MATERIA 3**ASISTENCIA COMERCIAL****TEMA 3.1****Comportamiento del consumidor****Objetivo educativo**

Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir el comportamiento del consumidor, cómo contribuye a definir al demanda, y cómo se establece la oferta

| Contenidos | Metodología | Materiales | Tiempo |
|---|--|--|---------------|
| 1. Comportamiento del consumidor | Lluvia de ideas Trabajo en parejas Trabajo de grupos | | |
| 2. Definición del producto según características del consumidor | Estudio de caso | CASO 3.11.1 NT 3.11.1 NTP 3.11.1 | |

GUIA PARA EL INSTRUCTOR:

Informe a los participantes que se iniciará la materia 3 : Asistencia comercial, la cual comienza con el tema Comportamiento del Consumidor.

1. Proponga analizar un caso en parejas con el fin de definir :

- **¿Cuáles son los asuntos relevantes en este caso ?**

Los asuntos relevantes son :

- La demanda es la población de jóvenes y adultos de estratos medios y altos que usan joyas
- La oferta está formada por joyas (cadenas, pulseras y relojes).

- Las características del potencial cliente o consumidor son: tiene interés en mostrar buena presencia y estatus; les gusta exhibir lo que llevan puesto como una manera de ser reconocidos y aceptados (se reafirman de esa manera), tratan de estar al día con la moda, les gustan la comodidad, visten generalmente de manera casual, trabajan y estudian a la vez, las edades de los jóvenes oscilan entre los 20 y 28 años.

2. Una vez presentadas las conclusiones, facilite una lluvia de ideas sobre el tema :

- **¿Cuál es la relación entre las características del consumidor para definir el producto ?**

Apoye las conclusiones con una miniconferencia apoyándose en las F - 3.11.1:

F - 3.11.1

EL MERCADO Y EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

MERCADO : conjunto de clientes reales y potenciales, que tienen como contraparte la oferta de bienes y servicios.

EN EL MERCADO EXISTEN DOS TIPOS DE CLIENTES:

- **Clientes reales: compran productos o servicios.**
- **Clientes potenciales: pueden comprar productos y servicios.**

El empresario debe acudir al encuentro de la demanda Y ORIENTAR sus actividades a satisfacer las necesidades del consumidor.

El empresario debe conocer las características del consumidor que desea convertir en cliente.

CASO 3.11.1

Joyería “La Perla”

Pedro Ruíz, ex jugador de fútbol de la selección de fútbol, perteneciente a una familia con experiencia en trabajo de joyas, decidió incursionar en ese negocio porque pronto se retiraría definitivamente del deporte y quería asegurarse económicamente.

La razón principal para dedicarse a ese negocio es que tiene la impresión de que en estos últimos años la población en general, y en especial los jóvenes y adultos de los estratos medios y altos continuarán usando joyas (principalmente cadenas, pulseras y relojes) pues hay una tendencia a mostrar símbolos de estatus por medio de buena y artículos relativamente caros y prestigiosos.

Por la afinidad que tiene con los jóvenes y por creer conocer de cerca sus gustos optó por vender **joyas de fantasía fina – cadenas y pulseras-** a los jóvenes (hombres y mujeres) del sector medio de la capital por significar un buen porcentaje de la población. Los jóvenes a los cuales se dirigió eran generalmente estudiantes y empleados de empresas dedicadas a la actividad financiera y comercial. Muchos de ellos trabajan y estudian a la vez.

A estos jóvenes les gusta la comodidad, en sus trabajos algunos visten elegantemente aunque generalmente prefieren vestirse de manera casual. Son personas que les gusta exhibir lo que llevan puestos como una manera de ser reconocidos y aceptados, y se mantienen al día con la moda. Sus edades oscilan entre los 20 y 28 años.

Ubicó su negocio en una avenida céntrica de la ciudad, donde se concentraba la mayor parte de la población juvenil descrita. Allí se encontraban los centros de formación profesional, centros comerciales y lugares para reunión y diversión.

El local que alquiló lo decoró de tal manera que ofrecía un ambiente agradable y atractivo y tenía música juvenil. Además de la atención cordial del mismo Pedro –imagen del deportista - contrató a una muchacha de clase media, con buena imagen, seguridad y amabilidad para con el público.

Las cadenas y pulseras que ofrecía el negocio, son de una aceptable calidad y de precios accesibles a este mercado (las cadenas oscilan entre 20 y 30 dólares y las pulseras entre 10 y 15 dólares). Los productos tenían la marca “KERHOS”.

Para publicitar sus productos, Pedro decidió por la siguiente estrategia: Colocar afiches en los puntos más visibles e importantes de esos lugares. Estos afiches tienen imágenes de dos personas jóvenes (hombre y mujer tomados de la mano luciendo cadenas y pulseras KERHOS) con el slogan “ Productos KERHOS – luzca su personalidad”.

Cada cliente que adquiere sus productos participa en un sorteo para un viaje a un lugar recreativo, el cual se realiza dos veces al año (fines de junio y fines de diciembre).

El paquete contempla viaje de ida y vuelta y bolsa de viaje cuyo costo de cada uno es de 300 dólares. Por la publicidad, comisiones y sueldo de los vendedores y otros gastos de comercialización estima que para el semestre utilizará 5000 dólares.

Para este semestre (setiembre a febrero) se ha propuesto vender mensualmente un promedio de 200 cadenas y 300 pulseras a un precio promedio de 25 y 13 dólares respectivamente de acuerdo a un estimado de las ventas de un negocio similar. La venta es al contado.

Los costos de adquisición de las cadenas y pulseras son de 18 y 7 dólares respectivamente y, los costos mensuales de operación y de administración (incluido el sueldo del Pedro) son de 1000 dólares.

| |
|--------------|
| NTP - 3.11.1 |
|--------------|

EL MERCADO Y EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

El **MERCADO** es el conjunto de clientes reales y potenciales, que tienen como contraparte la oferta de bienes y servicios.

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.

En el mercado existen los siguientes tipos de clientes:

- **Cientes reales:** son aquellos que compran productos o servicios. El comprador real es el que compra hoy.
- **Cientes potenciales:** son aquellos que pueden comprar productos y servicios. El comprador potencial nos puede comprar mañana y está cerca de nosotros.

Asimismo, hay que estudiar a los competidores y su estrategia de mercadotecnia, para tener una visión global del mercado y su dinamismo.

EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

El empresario moderno orienta todas sus actividades de su empresa según el principio de que todos los procesos económicos, administrativos, de producción y distribución, están dirigidos en último término a satisfacer las necesidades del consumidor.

En las pequeñas y microempresas se suele tener relaciones muy directas con el consumidor. Esto permite al empresario tener información de primera mano sobre las necesidades, deseos y preferencias de su clientela.

Al igual que todos, el empresario se ha percatado de que las condiciones económicas son bien difíciles y están provocando cambios bruscos en el nivel de vida de la población. Estas condiciones, aunadas al hecho de mantener un nivel de vida determinado, han traído como consecuencia la desaparición del comportamiento derrochador y la aparición de un comportamiento maduro del consumidor.

Todo lo anterior demanda que el empresario conozca con mayor detalle las características del consumidor que desea convertir en cliente.

| MATERIA 3 | | ASISTENCIA COMERCIAL | |
|----------------------------|--|---------------------------------------|---------------|
| TEMA 3.2 | | Segmentación del mercado | |
| Objetivo educativo | Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir qué son mercados de referencia, su dinámica y segmentación, a fin de definir un posicionamiento comercial y prever la forma de hacer el lanzamiento de productos. | | |
| Contenidos | Metodología | Materiales | Tiempo |
| 1. Segmentación de mercado | Lectura comentada Estudio de caso | NTP 3.12.1 CASO 3.11.1 F 3 12 1 | |

GUIA PARA EL INSTRUCTOR:

1. Pregunte a los participantes :

- ¿Cómo definen el segmento de mercado que escogió Pedro ?

El segmento de mercado escogido se caracteriza por :

- Población juvenil
- hombres y mujeres
- entre 20 y 28 años de edad, de ingresos medios
- con gustos según la moda actual.

2. Facilite una lluvia de ideas para resolver :

- ¿De qué sirve segmentar el mercado ?

Las respuestas deben orientarse a :

- **Posicionarse mejor en el mercado**
- **Ajustar el producto a la demanda**

F - 3.12.1**SEGMENTACION DEL MERCADO**

Dividir el mercado en grupos definidos de clientes que pueden requerir diferentes productos o servicios.

¿PARA QUE SEGMENTAR EL MERCADO?

- 1. ESTAR EN MEJOR POSICIÓN DE ATENDER A CADA GRUPO.**
- 2. OBTENER MEJORES RESULTADOS DE VENTAS Y MAYORES BENEFICIOS.**

TIPOS DE SEGMENTACION

- **SEGMENTACION POR VOLUMEN DE VENTAS.**
- **SEGMENTACION GEOGRAFICA.**

- SEGMENTACION DEMOGRAFICA.
 1. Edad
 2. Sexo
 3. Estado civil
 4. Zona geográfica
 5. Ingreso.
 6. Ocupación.

- SEGMENTACION POR ESTILOS DE VIDA.

Una mayor segmentación nos conduce a un mejor conocimiento de las necesidades que debemos satisfacer.

NTP 3.12.1

SEGMENTACION DEL MERCADO

Al atender a los grupos de clientes en forma diferente, se está *segmentando* su mercado.

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

Ejemplo:

Tiendas “El”, es una empresa con una imagen consolidada en el mercado de ropa para caballeros y tiene tres tipos de clientes: El primero es el más selecto y requiere ropa fina y de calidad sin importarle el precio; el segundo es el grupo intermedio, que requiere ropa de menor calidad y a precios más accesibles; el tercero es el grupo masivo que adquiere ropa en promociones, realizaciones, descuentos, etc.

¿PARA QUE SEGMENTAR EL MERCADO?

1. Para que la empresa esté en mejor posición de atender a cada grupo de clientes de acuerdo con sus necesidades.
2. Para obtener mejores resultados de ventas y mayores beneficios, como respuesta de la atención adecuada a cada grupo de clientes.

¿COMO SE SEGMENTA EL MERCADO?

- **SEGMENTACION POR VOLUMEN DE VENTAS:** una forma útil de segmentar el mercado es de acuerdo con el volumen de ventas que hacemos a los clientes, con la finalidad de atender a los grupos en la forma más adecuada.
- **SEGMENTACION GEOGRAFICA:** consiste en clasificar a los clientes de acuerdo con la situación que existe en la región geográfica en donde se encuentran. En este caso, el empresario se ve obligado a tener estrategias adecuadas para vender sus productos y servicios en lugares diferentes con características diferentes.

- **SEGMENTACION DEMOGRAFICA:** la segmentación demográfica es la división del mercado en grupos, con base en diferentes factores. Algunos de ellos son:

1. **Edad:** niños, jóvenes, adultos, ancianos.
2. **Sexo :** productos y servicios que se venden exclusivamente a hombres o mujeres.
3. **Estado civil:** existen determinadas preferencias en la demanda de productos o servicios según las personas sean solteras o casadas.
4. **Barrio, zona o colonia:** se direccionan productos o servicios en función de preferencias como grupo.
5. **Ingreso:** la demanda de bienes y servicios está en función de los ingresos de los consumidores.
6. **Ocupación:** de acuerdo al oficio que ejerce en la sociedad, está condicionado a consumir determinados productos y servicios que ayuden a mejorar su desarrollo ocupacional.

- **SEGMENTACION POR ESTILOS DE VIDA:**

Actualmente, la agresiva competencia está obligando a los negocios a tener un conocimiento más desagregado del mercado. Esa subdivisión no se hace solamente en base a los factores territoriales y demográficos, por ejemplo por sexo, edad, por departamento, o ciudades, sino que va dirigido a un conocimiento más directo de los consumidores en base a las preferencias, gustos y estilos de vida.

Debido a esto, el negocio tendrá mejores resultados de ventas y mayores utilidades como respuesta a la atención adecuada a cada grupo. El mercado de las bebidas no alcohólicas puede subdividirse por ejemplo en aguas de mesa, bebidas refrescantes, jugos y jarabes. Las confecciones a su vez, en ropa para damas y ésta, a su vez, en ropa para jóvenes y adultos.

Sin embargo, dentro de los jóvenes podemos pensar en ropa deportiva y de vestir. Por otra parte, podemos considerar que hay grupos de consumidores que buscan por ejemplo ropa económica, y otros buscan líneas exclusivas.

Una mayor segmentación nos conduce a un mejor conocimiento de las necesidades que debemos satisfacer.

Ejemplo

Ropa para damas

- Jóvenes:
 - * Deportiva
 - * Económica
 - * Exclusiva
 - * Vestir
- Adultas

Está determinada por la preferencia que el consumidor tiene hacia determinado producto o servicio y se identifica con él.

| MATERIA 3 | | ASISTENCIA COMERCIAL | |
|---------------------------|--------------------|--|---------------|
| TEMA 3.3 | | Distribución | |
| Objetivo educativo | | Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir la distribución de productos. | |
| Contenidos | Metodología | Materiales | Tiempo |
| 1. Situación de 4P | Lectura comentada | NTP - 3.13.1 CASO 3.12.1 F 3.13.1 | |

GUIA PARA EL INSTRUCTOR:

1. Proponga continuar con el caso de Joyería “La Perla” :

Indique que previamente a la resolución del caso se repasará el tema de las 4P mediante la lectura comentada de la NTP - 1.13.1

EL caso se analizará para resolver las siguientes preguntas :

- ¿Cómo se caracterizan las cuatro variables del caso: Producto, precio, plaza, promoción.
- ¿Cuál factores deben ser tomados en cuenta para establecer la combinación ideal de las cuatro variables?
- ¿Cuál es la combinación adecuada para que Pedro desarrolle su estrategia de ventas?

Las respuestas deben ir orientadas a :

- **EL PRODUCTO**

Cadenas y pulseras.

- **EL PRECIO**

Cadenas -----US\$25.00
Pulseras-----US\$13.00

Los precios fijados se encuentran dentro del rango que el mercado puede pagar: 20-30 dólares por cadena y 10-15 dólares para las pulseras.

Debe existir una relación estrecha entre el precio y lo que el mercado está dispuesto a pagar.

Generalmente en la microempresa no se toma en cuenta esta relación o se está en desventaja debido a que por el bajo volumen en la compra de materiales los precios son altos.

- **LA PLAZA**

Después de haber definido el producto y el precio se define dónde ofrecerá.

Es relevante definir los factores que influyen en la determinación de la PLAZA principalmente en lo referente a las características de los clientes y el lugar donde estos se encuentran.

Si el negocio está cerca de ellos el producto podrá ser percibido y adquirido sin esfuerzo y habrá más posibilidades de que regresen.

La Joyería de Pedro, está ubicada en una avenida céntrica de la ciudad donde confluyen mayoritariamente sus clientes potenciales (jóvenes estudiantes y trabajadores en la zona). La zona se caracteriza por tener centros comerciales, de formación y lugares de reunión y diversión.

No hay certeza de que el lugar elegido sea coherente con el mercado objetivo.

LA PROMOCION.

El énfasis en esta variable debe estar en el medio que se utiliza y lo que se debe decir para realizar la promoción y publicidad del producto.

Los resultados deben buscar estimular el mercado para aumentar las ventas y las microempresa necesitan hacerlo para sobrevivir, para crecer y para progresar, debe informar de la existencia del producto o servicio, convencer a los clientes de sus bondades y recordarle siempre que estos se encuentran en el punto de venta.

La promoción se está haciendo por medio de sorteos dos veces al año de un viaje ida y vuelta incluido bolsa de viaje a cualquier lugar del interior del país. Publicidad a través de afiches en los puntos más visibles e importantes de los lugares que frecuentan los jóvenes con el siguiente slogan “Productos KERHOS – luzca su personalidad”.

En la medida que la microempresa realiza prácticamente venta directa o a través de un único intermediario (las tiendas) está en la posibilidad de darse a conocer.

La calidad del producto o servicio es la mejor promotora de las ventas.

Existen diversos medios que desde la microempresa o las instituciones de servicio a la microempresa pueden implementar para promocionar los productos de la microempresa, ellos son: boletines comerciales, directorios, volantes e incluso estudiar la posibilidad de hacerlo en programas de radio teniendo siempre en cuenta que esté direccionada hacia el mercado objetivo de estos.

El producto, el precio, la plaza son coherentes y responden al segmento de mercado definido por Pedro.

En cuanto a la promoción pareciera que requiere una publicidad más agresiva y por otros medios (catálogos de la firma KEHROS que refuercen la promoción y venta directa, emisoras de música juvenil por ser un medio masivo y muy escuchados por los jóvenes).

Las 4P en el caso de la Joyería La Perla

El Producto

Artículo o servicio con el que se satisface la necesidad o el deseo del consumidor.

Elementos relacionados con el producto.

- **Calidad**
- **Servicios específicos**
- **Marca**
- **Línea**
- **Innovaciones**

PRECIO

VALOR EN DINERO EN QUE SE ESTIMA UN PRODUCTO.

FIJACIÓN DE PRECIOS:

- 1. CONOCER BIEN A LOS CLIENTES O CONSUMIDORES PARA SABER HASTA CUÁNTO SE PUEDE MANEJAR LOS PRECIOS.**
- 2. CONOCER LOS PRECIOS DE LA COMPETENCIA RESPECTO DEL MISMO O SIMILAR PRODUCTO O SERVICIO.**
- 3. ANTES DE FIJAR EL PRECIO DEL PRODUCTO SERVICIO CONOCER LOS COSTOS TOTALES.**

PRECIO MINIMO

EN CIRCUNSTANCIAS NORMALES, EL COSTO PUEDE CONSIDERARSE COMO UN PRECIO MÍNIMO.

PRECIOS COMPETITIVOS

EL PORCENTAJE DE AUMENTO QUE SE PUEDE HACER EN EL PRECIO DE UN PRODUCTO DEPENDE DE LOS PRECIOS QUE MANEJE LA COMPETENCIA.

LA PLAZA O CANAL DE DISTRIBUCION

NO BASTA CON TENER UN BUEN PRODUCTO A UN BUEN PRECIO. TAMBIÉN SE NECESITA SABER SI SE PUEDE VENDER DIRECTAMENTE O SI SE NECESITAN INTERMEDIARIOS.

EL DISTRIBUIDOR O INTERMEDIARIO ES EL CONDUCTO A TRAVÉS DEL CUAL EL PRODUCTO LLEGA AL CONSUMIDOR FINAL.

TIPOS DE INTERMEDIARIOS:

- MAYORISTAS
- MINORISTAS
 - TIENDAS
 - VENEDORES CALLEJEROS

PRODUCTOR ➔ MAYORISTA ➔ MINORISTA ➔ CONSUMIDOR FINAL

LOS INTERMEDIARIOS SE CONVIERTEN EN CLIENTES CUANDO:

- **OBTIENEN UTILIDADES.**
-
- **SE CUMPLE CON LOS COMPROMISOS QUE SE TIENE CON ELLOS.**
-
- **SE RESPONDE A SUS QUEJAS Y COMENTARIOS.**
-
- **SE LE APOYA CON TODA LA INFORMACIÓN O CAPACITACIÓN QUE REQUIERAN PARA EL MANEJO, MANTENIMIENTO, O CONSERVACIÓN DEL PRODUCTO.**

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DETERMINACIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

- **CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES**
- **CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS**
- **CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA.**

LA PROMOCION

CONJUNTO DE ACTIVIDADES REALIZADAS POR LA EMPRESA PARA ATRAER Y CONQUISTAR LA DEMANDA DE LOS CONSUMIDORES. LA PROMOCIÓ SE PUEDE REALIZAR EN FORMA PERSONAL Y EN FORMA IMPERSONAL.

ASPECTOS:

¿QUE DEBEMOS DECIR?

¿CÓMO DEBEMOS DECIRLO?

¿DÓNDE DEBEMOS DECIRLO?

¿CON QUE FRECUENCIA DEBEMOS DECIRLO?

MEDIOS PARA LA PROMOCION:

**RÓULOS
ANUNCIOS COMERCIALES
PERIÓDICOS
REVISTAS
TELEVISIÓ
CINE
VOLANTES
INTERNET**

LA CALIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO ES LA MEJOR PROMOTORA DE LAS VENTAS. LA MEJOR PROMOCIÓN DEL PRODUCTO LA REALIZA EL CONSUMIDOR SATISFECHO.

NTP - 3.13.1

EL PRODUCTO

El objetivo de la empresa es 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, de lo contrario, 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:

- La calidad.
- Los servicios específicos.
- La marca.
- La línea.
- Las 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 las armas más efectivas para la 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.

Antes de la venta se debe proporcionar toda la información que el consumidor solicite. Incluso debe capacitarse al vendedor a fin de que proporcione 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 bien 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 ha comprado.

La marca

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 aprecian 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

Se entiende por línea de productos al 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.

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, las innovaciones 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 de a conocer sus ventajas sobre los artículos de la competencia.

PRECIO

Precio es el valor en dinero en que se estima un producto. Cuando el consumidor y el vendedor se ponen de acuerdo sobre el 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.

Los consumidores tratan de satisfacer sus necesidades y deseos de la mejor manera posible, dadas las limitaciones determinadas por:

- 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.

Los pasos para fijar el precio son:

- Conocer bien a los clientes o consumidores para saber hasta cuánto se puede manejar los precios.
- Conocer los precios del mismo o similar producto o servicio en el mercado (precios de la competencia).
- Antes de fijar el precio del producto o servicio se debe conocer exactamente los costos totales (costos fijos + costos variables).
- Finalmente, con el conocimiento de los puntos anteriores, se podrá determinar el precio. El precio del mercado es un referente importante ya que determinará si estamos dentro o fuera de él., obligando a la empresa a hacer los ajustes respectivos.

Precio mínimo:

En circunstancias normales, el costo puede considerarse como un precio mínimo. En ocasiones, es necesario vender por debajo del costo, como cuando se hacen liquidaciones de saldos o cuando se venden "paquetes" de mercancías, pero esto debe ser excepcional.

Precios competitivos:

El porcentaje de aumento que se puede hacer en el precio de un producto depende de los precios que maneje la competencia. En ocasiones, bastará con que igualemos el precio de la competencia para que, si contamos con un producto de mejor calidad, atraigamos y conquistemos al consumidor. En otros casos será necesario que consideremos fijar el precio por debajo del que ofrece la competencia, pero esto nos llevará a un balance general peligroso.

Existe un elemento importante que se debe considerar en la fijación de precios: ***El impacto de los intermediarios***. Los intermediarios requieren una compensación por sus servicios, esto significa que el precio pagado por el consumidor final debe pagar las utilidades y los gastos de los intermediarios, además de las utilidades y gastos de los fabricantes.

LA PLAZA O CANAL DE DISTRIBUCION

No basta con tener un buen producto a un buen precio. También se necesita saber si se puede vender directamente o si se necesitan intermediarios.

Existen ocasiones en que es más conveniente que otra persona sea la que venda el producto, pero esto no se refiere a un vendedor sino a un distribuidor o intermediario.

El **distribuidor o intermediario** es el conducto a través del cual el producto llega al consumidor final. Por ejemplo: la sal. Este producto se obtiene por medios naturales, lo que hacen los salineros es extraerla y venderla a un distribuidor quien la lava, muele y empaqueta. A su vez, este distribuidor la vende a las diferentes tiendas o supermercados para que pueda ser adquirida por el consumidor final.

Factores que influyen en la determinación del canal de distribución

1. Características de los clientes

El número, su ubicación geográfica, frecuencia de compras y las cantidades que adquieren, determinan si se les puede atender o se tiene que acudir a un distribuidor.

2. Características de los productos

Las características físicas del producto impiden a veces utilizar un canal. No pueden pasar por varios intermediarios. Por ejemplo: el helado.

3. Características de la competencia

Los competidores ayudan a conocer mejor los sistemas de distribución más adecuados. Muchas veces hay que dar la cara al competidor en el mismo lugar donde el está, porque es ahí donde acudirá el consumidor.

TIPOS DE INTERMEDIARIOS

Mayorista:

El objetivo principal de un mayorista es comprar productos con el objeto de revenderlos o utilizar los productos en su negocio. Muchas veces no es fácil para cualquier persona negociar con los grandes almacenes y supermercados; es muy largo, costoso y cansado negociar con muchas tiendas o misceláneas, por lo que es más conveniente negociar con uno solo.

El mayorista será quien se encargue de realizar todas las negociaciones con las tiendas y, además, absorbe cualquier riesgo. La ventaja de los mayoristas es que dado el volumen de productos que manejan, pueden negociar mejor y obtener mejores precios.

Minoristas:

Son aquellos comerciantes cuyas actividades se relacionan con la venta de bienes o servicios a los consumidores finales, normalmente son dueños de establecimientos tales como tiendas, peluquerías, boutiques de ropa, talleres, peluquerías, etc. En todos estos lugares, las personas que adquieren los productos lo hacen para usarlos /consumirlos ellas mismas, no con el objeto de revenderlos.

| |
|---|
| PRODUCTOR-----MAYORISTA-----MINORISTA-----CONSUMIDOR FINAL |
|---|

Los canales que usa la microempresa generalmente son los siguientes:

| |
|--|
| MICROEMPRESA-----MINORISTA-----CONSUMIDOR FINAL |
|--|

| |
|--|
| MICROEMPRESA ----- CONSUMIDOR FINAL |
|--|

La utilización de estos canales está condicionada principalmente a los problemas de escala y a la nula capacidad de negociación y relación con mayoristas.

Clasificación de los minoristas:

Tipo de tienda:

Tiendas de servicio rápido: tienen gran surtido de productos y las compras se realizan en poco tiempo, por ejemplo: las misceláneas.

Tiendas comerciales: se especializan en artículos de consumo más duradero como ropa, calzado, artefactos eléctricos y deportivos, etc.

Tiendas especializadas: se ofrece un tipo específico de producto y, por lo general, cuenta con una clientela fiel. Por ejemplo: tienda de discos, de equipos musicales, de dibujo y pintura, de joyas, etc.

Formas de propiedad

Minorista independiente:

Es el dueño del negocio y no está asociado con ninguna otra persona.

Tiendas en cadena: constan de dos o más establecimientos que son propiedad de una sola persona o de un grupo de personas.

Líneas de productos:

Minoristas de mercancía en general: ofrecen a los consumidores una gran cantidad de artículos, desde comida hasta muebles y ropa.

Minoristas de líneas limitadas: se especializan por tipo de producto; por ejemplo, ropa para bebés, zapatos para caballeros.

Minoristas de líneas especiales: ofrecen sólo una o dos líneas de productos.

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.

| MATERIA 3 | | ASISTENCIA COMERCIAL | |
|---------------------------|--|-------------------------------|---------------|
| TEMA 3.4 | | PUBLICIDAD Y PROMOCION | |
| Objetivo educativo | Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir distintas formas y mecanismos de publicidad y comunicaciones requeridos para facilitar las ventas de la ME. | | |
| Contenidos | Metodología | Materiales | Tiempo |
| 1. La promoción | Trabajo de grupos | NTP . 3.14.1 | |

GUIA DEL INSTRUCTOR

1. Introduzca el tema de La Promoción y proponga hacer un trabajo de grupos con la siguiente guía :
 - **¿Cuáles factores deben tomarse en cuenta para diseñar la promoción del producto?**
 - **Elabore un plan de promoción para la Joyería La Perla**

Las respuestas deben orientarse según la NTP 3.14.1

| |
|--------------|
| NTP - 3.14.1 |
|--------------|

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.
- **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.

La promoción en la microempresa generalmente es directa, por lo que debiera estar en mejores condiciones para captar rápidamente lo que el cliente o el consumidor requiere, sin embargo esto no sucede debido a que generalmente el microempresario no se preocupa por profundizar en ello debido a que sus múltiples actividades dentro de la empresa y su preocupación por vender hacen que no lo tenga en cuenta.

| | |
|---------------------------|---|
| MATERIA 3 | Asistencia comercial |
| TEMA 3.5 | Ventas |
| Objetivo educativo | Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de utilizar técnicas básicas sobre el proceso de ventas en ME. |

Guía del instructor

1. Solicite a dos voluntarios para representar un pequeño sociodrama, uno de ellos atiende una tiendita y el otro es un comprador. Entregue el guión y, mientras se preparan fuera de la sala, pida a los demás que definan cuáles aspectos pueden observar en la relación de venta que se avecina :

EL VENDEDOR

Usted es vendedor. Siempre dispuesto a servir a sus clientes, siempre dispuesto a vender...
No tiene que esperar mucho : aquí viene una clienta. La señora Días entra a la tienda.

- Vendedor Buenos días, señora Díaz, ¿Cómo está ?
- Sra Díaz Muy bien, gracias
- Vendedor ¿En qué puede servirla ?
- Sra. Díaz Quiero un paquete de galletas “Corona”, por favor.
- Vendedor Lo siento, pero no tenemos esa marca.
- Sra. Díaz ¡Qué lástima! ¿y ahora qué hago ? Vendrán unas visitas y les quiero ofrecer café con galletas .
- Vendedor Lo siento mucho, pero creo que tienen de esa marca en la tienda de enfrente.
- Sra. Díaz Gracias, voy para allá a ver si hay. Hasta luego.

Pida a los observadores que comenten la situación, lo principal es que el vendedor no vendió.

Una vez que destaquen que pudo haber sido de una mejor manera, pida a dos voluntarios que representen la misma situación con otro guión y otros resultados, posiblemente sugiriéndole a la Sra. Díaz que tiene otras galletas iguales o mejores que las Corona.

2. Facilite una lluvia de ideas con las preguntas :

- ¿Qué es un buen vendedor ?
- ¿A qué llamamos el arte de vender ?

Derive lo siguiente :

El mal vendedor no se preocupa si ayuda o no a los clientes. No está interesado en vender.

El buen vendedor siempre trata de ayudar a sus clientes y frecuentemente tiene éxito en el momento de la venta.

Para tener éxito, un ME debe ser un buen vendedor, vendiendo es como se gana la vida. Mientras más vende, más gana.

2. Pregunte qué sucede a la tienda cuando los clientes se van a otra parte. :

Derive argumentos como :

La variedad de productos disminuye

La prestación de servicios decae

La tienda puede desaparecer

3. Pregunte cuáles propósitos se deben plantear respecto a las ventas.

Derive propósitos como los siguientes :

Se debe hacer de esta, la mejor tienda

Una tienda es tan buena como su personal

Los vendedores de la tienda deben ser los mejores vendedores

4. Pregunte cómo es ser un buen vendedor.

El buen vendedor debe conocer y manejar bien :

- a los clientes
- a sí mismo
- el proceso de ventas
- lo que vende

5. Pida a los participantes que describan las características de posibles clientes :

- El Sr. López es muy indeciso. Ha estado mirando una lámpara desde hace un mes, la va a comprar o no ?
- La Sra. Brenda es un poco tímida, a pesar de que hace dos años la conoce. Va todos los días a la tienda pero sólo dice lo que quiere.
- La Sra. Olivas compra demasiado, parece que no tiene cuidado con el dinero.
- A la Sra. Velazco le preocupa que le cobren de más, siempre controla las cuentas.

Aunque la mayoría de los clientes son gente común, tienen diferentes personalidades y el vendedor debe entenderse bien con todos. Para lograr esto, un buen vendedor se esfuerza por que le guste la tienda.

6. Pregunte por qué los clientes van a una tienda determinada :

Derive lo siguiente :

- Es la más cercana
- Tiene los mejores precios
- Es la más agradable

- Es la más cómoda
- El vendedor le ofrece un servicio eficiente
- El vendedor es honesto y justo con todos
- El vendedor es agradable y amable con todos

7. Recuerde el concepto de empresa “una unidad económica que satisface necesidades de otros a cambio de una ganancia”.

Pregunte cuáles son las necesidades de los clientes de la tienda.

Pregunte cuál diferencia puede significar si se conoce las necesidades de los clientes.

Derive que en la tienda hay varios productos que pueden satisfacer una necesidad, en el caso de la Sra. Díaz, no solamente las galletas.

7. Pregunte cuáles son los factores que determinan las compras.

Derive los siguiente :

- Las necesidades
- La disponibilidad de dinero
- La personalidad (gustos y preferencias)

Pida que pongan ejemplos sobre cada uno de esos factores.

8. Pida a los participantes que se dividan en grupos y elaboren guiones de vendedor--comprador en los que se destaquen los siguientes estilos.

- Un vendedor pasivo, indiferente, inexpresivo, distraído, desatento.
- Un vendedor excesivamente proactivo, abusivo, que presiona para que compre, que llega hasta engañar al cliente.

Una vez que hayan concluido con los ejercicios, pregunte por las consecuencias de cada uno de los estilos.

9. Pregunte cuál es la característica más importante del vendedor orientado a crear clientes satisfechos.

Derive lo siguiente :

- Escuchar al cliente
- Comprender al cliente
- Crea relación de confianza
- Reconocer las necesidades del cliente
- Le ayuda al cliente a establecer la relación entre el producto y la necesidad
- Concreta la venta (cierre).

10. Refuerce el concepto de vendedor orientado al cliente con el siguiente ejercicio

COMO CLIENTE ESPERO QUE...

- El personal de la tienda en la que entra no parece interesarse por usted. Cuando les pide que lo atiendan no lo tratan con cortesía.
- Usted necesita que un vendedor lo ayude, pero está ocupado limpiando un anaquel, trabajo que no quiere interrumpir.
- Usted está siendo atendido por un dependiente de la tienda. Pero entra una persona “importante” y el vendedor lo deja a usted ahí parado (a) y se dirige al otro cliente.
- Cuando suena el teléfono, el vendedor lo deja a usted para contestar. Después de una larga conversación regresa y continúa atendiendo sin dar ninguna explicación de por qué la llamada era más importante que usted.
- Usted sólo quiere comprar un paquete de sal. “No tenemos” dice el vendedor, sin agregar nada.
- Usted va a comprar una pequeña cantidad o algo de bajo precio y entra otro cliente quien manifiesta que va a comprar una gran cantidad o algo caro, el vendedor lo deja a usted y atiende al cliente que llegó después.

Las respuestas pueden ir orientadas a que el cliente desea:

- Atención
- Saludo
- Reconocimiento
- Sentirse bienvenido
- Sentirse valorado

11. Pregunte cómo debe ser el recibimiento al cliente :

- Contacto visual
- Saludo
- Sonrisa
- Mencionar su nombre
- Preguntas

12. Pregunte cuáles son las señales no verbales de ayuda que se pueden percibir en un cliente.

- Parece confuso (a)
- Mira a su alrededor
- Mira la mercadería con dudas
- Intenta abandonar el local

13. Pregunte cuánto dinero cuesta perder un cliente (según ventas anuales).

14. Pregunte qué debe conocer un vendedor sobre sus productos.

- Marcas
- Tamaños
- Usos
- Características
- Ventajas
- Desventajas
- Variedad
- Cantidad
- otros

15. Pregunte cómo conocerlo :

- Con colegas experimentados
- Leyendo sobre el producto
- Usando los productos

16. Organice un juego en el que cada grupo debe encontrar las respuestas y gana el primero que lo haga :

NTP
UTILIDAD DEL PRODUCTO

A continuación encontrará varias afirmaciones que describen algunos productos. Trate de encontrar la utilidad de las características mencionadas y escríbala a la izquierda, como en el ejemplo :

| UTILIDAD | CARACTERISTICAS |
|--------------------|---|
| NO QUEMA LOS DEDOS | porque esta sartén tiene mango de plástico |
| | porque estas tabletas contienen vitaminas A y C |
| | porque estos zapatos tienen suela de cuero |
| | porque la botella tiene tapa de rosca |
| | porque la caja es de acero inoxidable |
| | porque son fósforos de seguridad |
| | porque están hechos a mano |
| | porque están hechos de hierro galvanizado |
| | porque este pan no contiene azúcar |
| | porque esta pintura viene con spray |

17. Facilite una lluvia de ideas sobre ¿cómo vender más ?

- Averiguando otras necesidades y vendiendo productos que las solucionen
- Venta de artículos complementarios
- Venta de nuevos artículos
- Anunciando o mostrando lo que vende
- Haciendo promociones
- Reduciendo precios
- Venta en grandes cantidades
- Mejorando la apariencia del lugar
- Mejorando la apariencia personal (pida cinco reglas de apariencia personal)
- Mejorando la relación

Pida que ponga ejemplos de estos.

| MATERIA 3 | | ASISTENCIA COMERCIAL | | |
|--|--|---|-------------------|---------------|
| TEMA 3.6 | | Plan de Comercialización | | |
| Objetivo educativo | | Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de Formular planes de comercialización | | |
| Contenidos | | Metodología | Materiales | Tiempo |
| 1. Plan de comercialización 2. Práctica de plan de comercialización | | Lluvia de ideas Trabajo de grupos | NTP- 3.16.1 | |

GUIA PARA EL INSTRUCTOR:

1. Facilite una lluvia de ideas preguntando a los participantes :

- ¿Qué es un plan de comercialización ?

Las respuestas debe estar orientada a :

- Estimar la cantidad a vender como punto de partida.
- En el caso de la microempresa generalmente se hace sobre la base de conseguir pedidos por lo que previamente debe visitarse a los clientes (puntos de venta) ofreciendo sus productos previamente diseñados para el mercado al cual se dirigen.
- Es recomendable que aun sobre la base de pedidos, la microempresa debe proyectarse para pedidos imprevistos; lo cual puede ser un porcentaje sobre los pedidos totales conseguidos (ejemplo : 25%).
- Un plan de comercialización es un instrumento de planificación de las ventas para orientar y controlar su cumplimiento.
- El plan de comercialización es la referencia para hacer ajustes necesarios y reorientando la estrategia de ventas cuando se presenten variantes internas o en el mercado.

2. Proponga hacer un trabajo de grupos para :

- Elaborar el plan de comercialización de la Joyería “La Perla”
- Calcular la cantidad neta que espera ganar.

Las respuestas son :

| | MES | SEMESTRE |
|---|-------------|-------------|
| CANTIDAD A VENDER | | |
| Cadenas | 200 | 1200 |
| Pulseras | 300 | 1800 |
| PRECIO DE VENTA POR UNIDAD | | |
| Cadenas | 25 dólares | |
| Pulseras | 13 dólares | |
| INGRESO POR VENTAS (Dólares) | | |
| Cadenas | 5000 | 30000 |
| Pulseras | 3900 | 23400 |
| PRESUPUESTO DE GASTOS DE COMERCIALIZACION (Dólares) | | |
| Promoción | 50 | 300 |
| Publicidad, comisiones de vendedores y otros gastos de comercializac. | 833 | 5000 |
| COSTO DE ADQUISICIÓN DE LAS JOYAS | | |
| Cadenas (200 x 18) | 3600 | 21600 |
| Pulseras (300 x 7) | 2100 | 12600 |
| COSTO DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACION | | |
| | 1000 | 6000 |
| GANANCIA NETA ESPERADA | 1317 | 7902 |

EL PLAN DE COMERCIALIZACION

LA COMERCIALIZACIÓN ES EL CONJUNTO DE ACTIVIDADES REALIZADAS POR LA EMPRESA PARA LOGRAR QUE EL BIEN O SERVICIO QUE OFRECE ESTÉ AL ALCANCE DE LOS CONSUMIDORES.

GUIA PARA LA ELABORACION DE UN PLAN DE COMERCIALIZACION

- **ESTIME LA CANTIDAD DE VENTAS QUE PUEDE REALIZAR EN UN PERÍODO DETERMINADO.**
- **DETERMINE EL PRECIO DE VENTA DURANTE EL AÑO**
- **ELABORE EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN:**

LAS COMISIONES DE LOS VENDEDORES

LA PUBLICIDAD

PROMOCIONES ESPECIALES

DESCUENTOS Y REDUCCIONES

OTROS GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN

EL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN ES MUY IMPORTANTE PUES FACILITA LAS VENTAS Y PERMITE AL EMPRESARIO CONTROLAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS QUE PROGRAMA.

| |
|---------------------|
| NTP - 3.16.1 |
|---------------------|

EL PLAN DE COMERCIALIZACION

La **comercialización** es el conjunto de actividades realizadas por la empresa para lograr que el bien o servicio que ofrece esté al alcance de los consumidores. La función de la comercialización se realiza integralmente cuando se efectúa la venta. El cierre de la venta indica que se ha logrado el propósito de la comercialización.

Durante la venta se intercambian bienes y servicios. En la actividad de la venta se establece una relación entre el vendedor y el comprador. En esta relación ambos manifiestan interés.

GUIA PARA LA ELABORACION DE UN PLAN DE COMERCIALIZACION

Estime la cantidad de ventas que puede realizar en un período determinado.

Hay varias formas de efectuar esta actividad. Entre ellas están:

- Previsiones personales.
- Sondeos de mercado.
- Pruebas de mercado.
- Análisis de tendencias en las ventas.

La intuición y apreciación personal dominan la práctica de la previsión de ventas. Es fácil, barata y flexible. Generalmente fruto de la experiencia, percepción e intuición del empresario. Es una actividad muy vinculada con las personas que intervienen directamente en las ventas (los vendedores y el empresario), quienes sondean al cliente.

Los sondeos de mercado consisten en formular a una muestra de consumidores potenciales un conjunto de preguntas relacionadas con el producto: ¿Qué desean?, ¿cuánto?, ¿cómo?, ¿a qué precio?, ¿dónde?

Las pruebas de mercado se suelen realizar cuando se cuenta con nuevos productos o marcas que se introducen en el mercado. En esta actividad se evitan las preguntas directas y se prefiere experimentar. Es decir, da pie a las comparaciones entre productos similares.

Los análisis de las tendencias de las ventas examinan el comportamiento pasado de las ventas en busca de patrones que puedan extrapolarse.

En esta actividad, como en muchas otras, lo mejor es combinar las técnicas que se emplean y recurrir al uso del razonamiento lógico; es decir, la experiencia de ayer y hoy como base para prever lo que ocurrirá mañana.

Determine el precio de venta durante el año

Esta es una actividad relativamente compleja. Evidentemente, los precios deben ser suficientes para cubrir los costos de producción, distribución, administración y ventas, además de un beneficio natural. Por otra parte, han de ser competitivos, de manera que el precio no constituya un obstáculo para que se venda el producto.

En la determinación del precio unitario del producto o servicio se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

La relación de las ventas con el precio del producto.

La magnitud con que varíen los precios depende de la clase de producto que se ofrece. Una pequeña variación del precio en artículos de consumo inmediato y constante puede aumentar considerablemente la venta. En cambio, una variación mayor se requerirá para que el consumidor prefiera una marca sobre otra cuando se trata de bienes que adquieren con frecuencia eventual; por ejemplo, un automóvil, una estufa o un refrigerador.

La forma de pensar el comportamiento de consumidor.

El prestigio, la moda o la marca, pueden ser considerados como prioritarios por los consumidores, lo que relega a un segundo plano al precio. Los hábitos de compra del consumidor también afectan a la fijación del precio, pues si compra en cantidades relativamente grandes (por ejemplo: refrescos o cervezas por docena), podrá recibir mejores precios que si compra por unidades.

Propósitos que se persiguen en la política de precios

Estos pueden ser:

- Objetivos de rendimiento.
- Objetivos de participación en el mercado.
- Objetivos de confrontación con la competencia.

Los objetivos de rendimiento están relacionados con el interés de recuperar el capital, además de un margen de utilidad sobre la inversión. En este caso, se procura que el rendimiento total producido por las ventas supere los costos totales en una cantidad suficiente para que de la cantidad deseada de rendimiento sobre la inversión.

Los objetivos de participación en el mercado tienden a fijar los precios que permiten el crecimiento y el reconocimiento de la empresa dentro del mercado.

Los objetivos de confrontación con la competencia procuran desanimar la competencia.

Los costos relacionados con el producto.

Estos incluyen los costos de la materia prima, del procesamiento o fabricación (de producción), de distribución y transporte, de promoción, de ventas y de administración.

La imagen que desea dar de la empresa y de los productos

Una fijación de precios inadecuada puede perjudicar la imagen que se desea tenga el consumidor de nuestra empresa o productos.

El ciclo de vida del producto

Durante la etapa de introducción del producto, o de alguna innovación del mismo, se pueden considerar precios más altos para prestigiarlo y aprovechar la novedad como elemento atractivo. Sin embargo, algunos empresarios prefieren iniciar la venta del nuevo producto con precios muy bajos para lograr una rápida penetración en el mercado.

Durante las etapas de desarrollo y madurez del ciclo de vida del producto, por lo general la competencia *no se da* mediante el precio, sino a través de nuevos modelos, mejora en la calidad o promociones más dinámicas. Durante la fase de declinación se recurre a modificaciones sustanciales del precio con rebajas, ofertas y saldos.

Los siguientes conceptos le ayudarán a fijar los precios de su mercancía.

Porcentaje de aumento

Es el aumento al precio del producto en relación con el costo del mismo, más el gasto de su venta.

Ejemplo:

Doña Laura Contreras logra que su empresa produzca zapatos infantiles con un costo de 20,000 pesos. En las ventas que realiza directamente al consumidor determina un gasto de ventas, generado por el sueldo de la dependiente, la renta del local, el teléfono, luz, etc., de 10,000 pesos por par de zapatos. Como ella desea obtener una utilidad de 10,000 pesos por par, fija entonces el precio en 40,000 pesos.

| CONCEPTO | COSTOS Y PRECIO |
|---------------------|------------------|
| Costo de producción | 20 000.00 |
| Costo de venta | 10 000.00 |
| Utilidad | 10 000.00 |
| Precio | <u>40 000.00</u> |

Para obtener una ganancia de 25% el porcentaje de aumento es de 100% sobre costo de producción.

Porcentaje marginal bruto (PMB)

El PMB se refiere al precio del producto multiplicado por el número de productos vendidos. Es decir, el PMB es igual que el porcentaje de aumento sólo que en vez de referirse a una sola unidad, toma en cuenta el volumen.

Ejemplo:

Doña Laura García logra vender 1,500 pares de zapatos en un mes.

| CONCEPTO | UNIDAD | 1,500 UNIDADES |
|----------------------|-----------|----------------|
| Costos de producción | 20,000.00 | 30,000 000.00 |
| Costos de venta | 10,000.00 | 15,000 000.00 |
| Utilidad | 10,000.00 | 15,000 000.00 |
| Ingresos | 40,000.00 | 60,000 000.00 |

Los ingresos por cada par fueron de 40,000.00, por lo que los ingresos por 1,500 pares son de 60,000 000.00.

Continuamos con la guía para la elaboración de un plan de comercialización.

Elabore el presupuesto de gastos de comercialización:

Entre estos se deben considerar a:

- Las comisiones de los vendedores
- La publicidad
- Promociones especiales
- Descuentos y reducciones
- Otros gastos de comercialización

Todos estos gastos forman parte de los gastos totales del presupuesto de comercialización.

El plan de comercialización es muy importante pues facilita las ventas y permite al empresario controlar el cumplimiento de las metas que programó.

materia

4

Asistencia Gerencial

TEMA 4.1 Análisis económico financiero y costos

TEMA 4.2 Administración del trabajo y relaciones laborales

TEMA 4.3 Servicios gerenciales y contables

| MATERIA 4 | | ASISTENCIA COMERCIAL | |
|---------------------------|---|-----------------------------|---------------|
| TEMA 4.1 | ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO Y DE COSTOS | | |
| Objetivo educativo | Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de hacer el análisis económico-financiero y de costos para facilitar la toma de decisiones | | |
| Contenidos | Metodología | Materiales | Tiempo |

GUIA PARA EL INSTRUCTOR:

1. Facilite una lluvia de ideas sobre :

- **¿Cuáles son los instrumentos necesarios para hacer el análisis económico financiero ?**

Las respuestas, generales o específicas, deben llevar a :

- **Los Estados Financieros : Balance General y Estado de Resultados.**

Escoja al azar a algunos de los participantes pregúnteles directamente :

- **¿Cómo definen cada uno de los Estados Financieros ?**

Oriente y complemente el ejercicio según NTP - 4.18.1 y NTP 4.18.2.

Refuerce las respuestas de los participantes presentando una transparencia o cartel y desarrollando el significado del Balance general y del Estado de Resultados

2. Proponga un trabajo en grupos sobre los siguientes aspectos:

- ¿Qué sucede si se elabora o se conoce sólo uno de los estados financieros ?
- ¿Es viable que un microempresario aprenda a construir, interpretar y utilizar sus estados financieros ?
- ¿Cómo plantearía el asesor su trabajo con microempresarios en este aspecto ?

3. Proponga hacer un estudio de caso sobre los estados financieros de la microempresa “El Deporte”.

Antes de iniciar el estudio de caso, exponga los conceptos de **Índice de liquidez** y de **Prueba ácida**.

Indique a los participantes que calculen e interpreten dichos índices en el caso.

Las respuestas son :

$$1. \text{Liquidez} = \frac{62225}{35475} = 1.75 \qquad 2. \text{Prueba ácida} = \frac{62225-37150}{35475} = 0.71$$

LIQUIDEZ:

De acuerdo con este resultado, la empresa cuenta con UM. 1.75 de activos circulantes por cada UM. 1.00 de obligaciones a corto plazo.

Ello significa que no debe existir problema para cubrir las deudas que deben pagarse antes de un año.

PRUEBA ACIDA:

El resultado obtenido (0.71) de este índice, modifica la opinión que pudiera haberse formado al conocer la razón anterior, ya que al eliminar los inventarios, tenemos que la empresa únicamente cuenta con S/.0.71 por cada nuevo sol de obligaciones a corto plazo.

Ello debe dar lugar a que se investigue la composición y nivel de los inventarios (materia prima, producto en proceso y producto terminado); en especial debe averiguarse si no existe inventario obsoleto de lenta rotación.

4. Haga una mini conferencia para resaltar que en el caso de la microempresa estos índices generalmente son < 1 o negativos, por lo que es importante analizar las razones por lo que ello ocurre toda vez que generalmente no disponen de inventarios.

Lo que siempre ocurre con la microempresa es que por un lado, el poco efectivo que tiene en determinado momento lo usan para gastos familiares y no retornan al negocio y por otro; tienen cuentas por cobrar a clientes que se alargan cada vez llegando en determinado momento a volverse no recuperable.

Presentar el factor de **capital de trabajo**.

5. Pide a los participantes que prosigan con el trabajo en grupos sobre el caso para calcular el índice de capital de trabajo.

- CAPITAL DE TRABAJO = $62,225 - 35,475 = 26,750$
- Este resultado significa que una vez cubiertos los pasivos circulantes, la empresa contaría con recursos por UM 26,750 para cubrir sus necesidades de operación.

6. Presente y desarrolle el tema de **índices de endeudamiento**.

Pida a los participantes que calculen e interpreten dicho índice

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{35,475}{176,225} = 0.20$$

$$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}} = \frac{140,750}{176,225} = 0.80$$

La primera razón nos indica que el 20% del activo total se encuentra financiado con recursos ajenos, situación que nos muestra que la empresa puede endeudarse.

La segunda razón es complementaria de la primera y nos muestra que el 80% de los activos totales se encuentra financiado con recursos de los propietarios.

7. Indique a los participantes que prosigan con el trabajo de grupos con el fin de definir :

- **Analizando todos los índices anteriores, ¿cuál es la situación de la empresa ?**

La situación básica es :

- **Del resultado de estas razones se deduce que la empresa tiene un bajo nivel de pasivos y, por tanto, resulta aconsejable contratar créditos adicionales a los ya obtenidos.**

8. Presentar y desarrolle los **índices de eficiencia y operación**.

Pide a los participantes que calculen dichos índices y que hagan una interpretación de éstos.

Rotación de inventarios

$$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de Ventas}} \times 360 = \frac{37,150}{189,570} \times 360 = 71 \text{ días}$$

Este índice muestra que, en promedio, los inventarios se renuevan cada 71 días; es decir, 5.1 veces al año.

En la medida en que se pueda reducir el número de días de inventario sin afectar las ventas o producción, la empresa estará administrando más eficientemente su inversión en dicho rubro.

Este índice es menos relevante calcular en la microempresa porque generalmente el inventario es muy pequeño o no se disponen de éste.

Rotación de Cuentas por Cobrar

$$\frac{C \times C}{\text{Ventas Netas}} \times 360 = \frac{24,800}{267,000} \times 360 = 33 \text{ días}$$

En promedio, lleva 33 días recuperar las ventas a crédito. Para juzgar si dicha recuperación es razonable hay que compararla con la política de crédito de la empresa, así como con los términos de pago que ofrece la competencia.

Si la política consiste en otorgar plazos de 45 días a los clientes, entonces la recuperación observada es satisfactoria.

Si, por el contrario, la política consiste en otorgar sólo 15 días, entonces se puede concluir que existen problemas en la cobranza y, por tanto, habrá necesidad de revisar el procedimiento sobre el cual se determina si un cliente es sujeto o no de crédito; verificar que se recuerde al cliente una semana antes del pago que debe hacer; examinar las acciones que se siguen para recuperar las cuentas de clientes morosos, etc.

Es muy importante conocer este índice, pues es una de las cuentas que influyen fuertemente en su permanente iliquidez, lo que debe llevarle a revisar su política de ventas y la forma como realiza las cobranzas.

9. Presente y desarrollo los **índices de rentabilidad**.

Pida a los participantes que calculen e interpreten dichos índices.

Rentabilidad sobre las ventas

Considerando las cifras del Estado de Resultados condensado de la Empresa "El Deporte" y una carga fiscal del 37% sobre la Utilidad antes de Impuestos se tiene:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{39\,839}{267\,000} = 15\%$$

Este índice muestra que por cada nueva UM. de ventas se generan UM. 0.15 nuevo soles de utilidad.

Rentabilidad sobre el capital

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} = \frac{39\,839}{140\,750} = 28\%$$

Este índice expresa que por cada nuevo sol que los socios tienen invertidos en la empresa, están obteniendo UM. 0.28 de utilidad.

10. Presentar y desarrolle el índice de **ciclo financiero** como el tiempo que tarda la empresa en disponer nuevamente de efectivo para iniciar nuevamente su operación normal.

Pide a los participantes que calculen e interpreten dicho índice.

| | | |
|--------------------------------|--|-----------|
| ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR | | 33 |
| + ROTACION DE INVENTARIOS | | 71 |
| - ROTACION DE PROVEEDORES | | <u>11</u> |
| CICLO FINANCIERO | | 93 |

En promedio, la empresa tarda 93 días (3 meses y 3 días) para completar su ciclo financiero (comprar materias primas, transformarlas, venderlas y recuperar efectivo para reiniciar nuevamente el proceso).

Según la estructura vemos que tiene demasiados días de inventario lo que hace que el ciclo sea largo.

Generalmente este ciclo se alarga en la ME debido a que las ventas se hacen difíciles y las cuentas por cobrar se alargan.

13. Presente un resumen del ejercicio :

INDICE DE LIQUIDEZ

$$\begin{aligned} \text{PRUEBA ÁCIDA} &= 0.71 \\ \text{CAPITAL DE TRABAJO} &= 26,750 \end{aligned}$$

INDICE DE ENDEUDAMIENTO

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = 0.20$$

$$\frac{\text{CAPITAL CONTABLE}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = 0.80$$

INDICE DE EFICIENCIA Y OPERACION

$$\begin{aligned} \text{ROTACION DE INVENTARIOS} &= 71 \text{ DÍAS} = 5.1 \text{ VECES AL AÑO.} \\ \text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR} &= 33 \text{ DÍAS} \end{aligned}$$

INDICE DE RENTABILIDAD

$$\begin{aligned} \text{SOBRE LAS VENTAS} &= 15\% \\ \text{SOBRE EL CAPITAL} &= 28\% \end{aligned}$$

$$\text{CICLO FINANCIERO} = 93 \text{ DÍAS}$$

14. Una vez presentado el cuadro general de índices, facilite una lluvia de ideas, sobre el tema :

- **¿Cuáles problemas podría presentar esta microempresa según los índices definidos ?**

Las respuestas deben indicar como mínimo :

- Los índices nos muestran que la micro empresa podría tener problemas de liquidez y el problema radica en lo elevado de sus inventarios por lo que su rotación es muy lenta.
- Asumiendo que la política de cuentas por cobrar es de 45 días, no tiene problemas en el porque está recuperando a los 33 días.
- Puede endeudarse porque no tiene deudas con terceros y cuenta con activos que le pueden respaldar.
- Finalmente, con respecto a su rentabilidad si está bien o mal está en dependencia de cómo se encuentra el sector donde opera la empresa o cómo se encuentran empresas similares.

14. Proponga un trabajo de grupos para analizar el caso El pedido a Confecciones Don Simón con la siguiente guía :

Las respuestas son :

1. Costo unitario = 24.46; Precio unitario = 30.00 (25% de margen) porque como el producto de don Simón ya está posicionado y es conocido por su calidad el cliente podría aceptar este precio aunque claro está que podría ser cualquiera del rango.

2. Contribución marginal = 6.89 suficiente para cubrir el costo fijo unitario y contar con un a utilidad neta unitaria; Punto de equilibrio: 790 unidades, cantidad con el cual no pierde ni gana.

Recordar nuevamente que lo más importante es llevar al máximo la contribución marginal.

3. Costo unitario = 32.38, Precio unitario = 30.00, contribución marginal = - 1.03

El resultado que obtiene don Simón es negativo pues habiendo calculado sobre un presupuesto de consumo el costo del material no controló el consumo real con la consecuencia que tuvo pérdidas.

Pregunte a los participantes :

- **¿Qué hacer en casos de pérdidas ?**

Las respuestas deben contener como mínimo :

- Reducción de costos
- Presupuesto de materiales
- Control de consumo real

**Estados Financieros
Empresa “ El Deporte”**

Balance General al 31 de diciembre de 1996

ACTIVO

ACTIVO CIRCULANTE

| | | |
|-------------------------------|--------|--------|
| Caja y bancos | 275 | |
| Cuentas por cobrar (clientes) | 24,800 | |
| Inventarios | | 37,150 |

TOTAL ACTIVO CIRCULANTE 62,225

ACTIVO FIJO 114,000

TOTAL ACTIVO 176,225

PASIVO

| | |
|-----------------------------|--------|
| Proveedores | 5,875 |
| Otros pasivos a corto plazo | 29,600 |

TOTAL PASIVO 35,475

CAPITAL CONTABLE

| | | |
|---|--------|--------|
| Patrimonio | | 50,000 |
| Utilidad de ejercicios anteriores | 27,514 | |
| Utilidad del ejercicio antes de impuestos | 63,236 | |

CAPITAL CONTABLE 140,750

TOTAL PASIVO Y CAP. CONTABLE 176,225

| |
|-------------|
| CASO 4.18.2 |
|-------------|

EMPRESA EL DEPORTE**Estado de Resultados por el período comprendido del
1 de enero al 31 de diciembre de 1997**

| | | |
|---|--------|---------|
| Ventas netas | | 267,000 |
| Costo de ventas | | 189,570 |
| Utilidad bruta | | 77,430 |
| Gastos de operación | 6,194 | |
| Utilidad de operación | 71,236 | |
| Gastos financieros | | 8,000 |
| Utilidad del ejercicio antes de impuestos | 63,236 | |
| Impuestos | | 23,397 |
| Utilidad del ejercicio luego de impuestos | 39,839 | |

CASO 4.18.2

EL PEDIDO A CONFECCIONES DON SIMON

Don Simón consiguió pedidos por un total de 4032 blusas y para calcular el costo de la blusa cuenta con la siguiente información:

| | | |
|----------------------------------|------|--|
| Local | 300 | |
| Luz, agua, teléfono | 900 | |
| Desarrollo de producto | 1000 | |
| Depreciación de máquina y equipo | 100 | |
| Mantenimiento | 100 | |
| Sueldo del empresario | 1500 | |
| Gastos administrativos | 600 | |
| Gastos de ventas | 800 | |
| Otros gastos | 150 | |

| Materia prima | Unidad de Compra | Costo unidad | cantidad presupuestada | Costo por unidad |
|--|---------------------|--------------|---------------------------|---------------------|
| Tela | metros | 12.00 | 1.20 | |
| 14.40 | | | | |
| Botones | unidades | | 0.50 | 6.00 |
| 3.00 | | | | |
| Hilo | conos | | 8.00 | 0.15 |
| 1.20 | | | | |
| Tizas | unidades | | 0.10 | 0.10 |
| 0.01 | | | | |
| Costo total de mano de obra por unidad | | | | 4.50 |

PREGUNTAS:

1. El producto se encuentra posicionado en el mercado y los precios de la competencia para similar producto oscila entre 25 y 35 unidades monetarias.

¿Cuál es el precio que recomendaría a don Simón? – ¿Porqué?

2. Después de entregado el total del pedido, don Simón se pone a hacer cuentas y ve que realmente usó 7500 mts. de tela.

¿Cuál es la contribución marginal y el punto de equilibrio?

¿Cuál es el resultado real que obtiene don Simón? – ¿Porqué?

PRINCIPALES ESTADOS FINANCIEROS

EL BALANCE GENERAL

Muestra la situación financiera de la empresa en una fecha determinada y esta compuesto por:

- * **ACTIVO** ----- ¿Cuánto tiene el dueño?
- * **PASIVO** ----- ¿Cuánto debe el dueño?
- * **PATRIMONIO** ----- ¿Cuánto ha invertido el dueño?

EL ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

Nos muestra el resultado de la operación de la empresa en un período determinado.

- INGRESOS**----- ¿Cuánto vendí?
- (-) **COSTOS**-----¿Cuánto me costó el producto?
- (-) **GASTOS**-----¿Cuánto gasté?

¿CON CUÁNTO PARTICIPAN LOS DUEÑOS EN EL NEGOCIO?

ACTIVO = PASIVO + CAPITAL CONTABLE.

CAPITAL CONTABLE = ACTIVO - PASIVO.

CAPITAL CONTABLE = PATRIMONIO. + o - RESULTADO DEL EJERCICIO.

RESULTADO DEL EJERCICIO: (+) ganancia ó (-) pérdida

EL CAPITAL CONTABLE es el valor de lo que le pertenece al dueño o empresario, ya sea por aportaciones o por resultados obtenidos. Las aportaciones que los dueños hacen al negocio se denominan PATRIMONIO o CAPITAL SOCIAL.

Lo que une el BALANCE GENERAL con el ESTADO DE RESULTADOS es el RESULTADO DEL EJERCICIO.

RESUMEN DE CUENTAS DEL BALANCE GENERAL

NOMBRE DE LA EMPRESA:

BALANCE GENERAL AL ____ DE _____ DE 199__

| ACTIVO | PASIVO Y CAPITAL CONTABLE |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| ACTIVO CIRCULANTE | PASIVO A CORTO PLAZO (CIRCULANTE) |
| Caja | Proveedores |
| Bancos | Préstamos bancarios |
| Inversiones en valores | Impuestos por pagar |
| Ctas.por cobrar (clientes) | Acreedores diversos |
| Rentas pagadas por anticipado | Documentos por pagar |
| Inventarios | |
| ACTIVO FIJO | PASIVO A LARGO PLAZO |
| Terreno | Préstamos bancarios |
| Edificio | Hipoteca |
| Maquinaria y equipo | Acreedores diversos |
| Equipo de oficina | |
| Equipo de transporte | |
| ACTIVO DIFERIDO | CREDITOS DIFERIDOS |
| Gastos de organización | Rentas recibidas por anticipado |
| Gastos de instalación | Intereses cobrados por anticipado |
| Anticipo de clientes | |
| Patentes y marcas | |
| OTROS ACTIVOS | CAPITAL CONTABLE |
| Cuentas por cobrar | Patrimonio o capital social |
| Inversiones en valores | Resultados ejercicios anteriores |
| Patentes y marcas | Resultado del ejercicio |

RESUMEN DE CUENTAS DEL ESTADO DE RESULTADOS

NOMBRE DE LA EMPRESA :

ESTADO DE RESULTADOS DEL _____ AL _____ de 19__

INGRESOS

Ventas de contado
Ventas a crédito

COSTO DE VENTAS (1 + 2) - 3

Inventario inicial
Materia prima
Producción en proceso
Producto terminado

1. Total inventarios iniciales

Compras materia prima
Mano de obra
Gastos de fabricación

2. Total compras, mano de
obra y gastos de fabricación

(1 + 2)

3. Inventario final

Materia prima
Producción en proceso
Producto terminado

UTILIDAD BRUTA
GASTOS DE OPERACIÓN
UTILIDAD DE OPERACIÓN
GASTOS FINANCIEROS

Utilidad antes de impuestos

INDICES FINANCIEROS

Clasificación de los índices financieros:

- a. Índice de liquidez.
- b. Índice de endeudamiento.
- c. Índice de eficiencia y operación.
- d. Índice de rentabilidad.

- a. Índice de liquidez; permite conocer con cuánto se dispone para hacer frente a las obligaciones de corto plazo

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Esta razón elimina de los activos de pronta recuperación los inventarios, en virtud que se requiere de un tiempo mayor para convertirlos en efectivo.

CAPITAL DE TRABAJO (K)

**CAPITAL DE TRABAJO =
ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE**

- $A > \text{nivel de operaciones} > K$.
- $A < \text{nivel de operaciones} < K$.
- Si $K < 0$, la empresa no cuenta con recursos para cubrir necesidades operativas (caja, financiamiento y bienes, existencias en almacén).

b. Indice de endeudamiento:

Señala la forma como los activos de una empresa se encuentran financiados.

PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL Su resultado nos muestra la proporción de recursos ajenos, o de terceros, que se encuentran financiando los activos de la empresa.

CAPITAL CONTABLE / ACTIVO TOTAL Indica el porcentaje de recursos propios o de los accionistas, en los activos totales del negocio.

Todo negocio debe: procurar siempre que la proporción de recursos de los accionistas sea superior a los pasivos del negocio ya que, de otra manera, se corre el riesgo de adquirir más pasivos de los que la empresa puede cubrir razonablemente.

- c. **Índice de Eficiencia y Operación:** Mide el aprovechamiento de los activos.

Rotación de inventarios : indica el número de días que, en promedio, el inventario permanece en la empresa.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo}} \times \frac{\text{Nro. Días}}{\text{de Ventas}}$$

Estado Result.

A < No. De Días en inventarios nivel adecuado.

Rotación de Cuentas por Cobrar: Indica el número de días que, en promedio, la empresa tarda en recuperar los adeudos de clientes por ventas a crédito.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{C} \times \text{C}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Nro. días del}}{\text{Est.Result.}}$$

RESULTADO:

Si el ratio es > que las establecidas en las políticas de crédito puede haber problemas de liquidez.

- d. **Índice de Rentabilidad:** Permiten medir la capacidad de una empresa para generar utilidades.

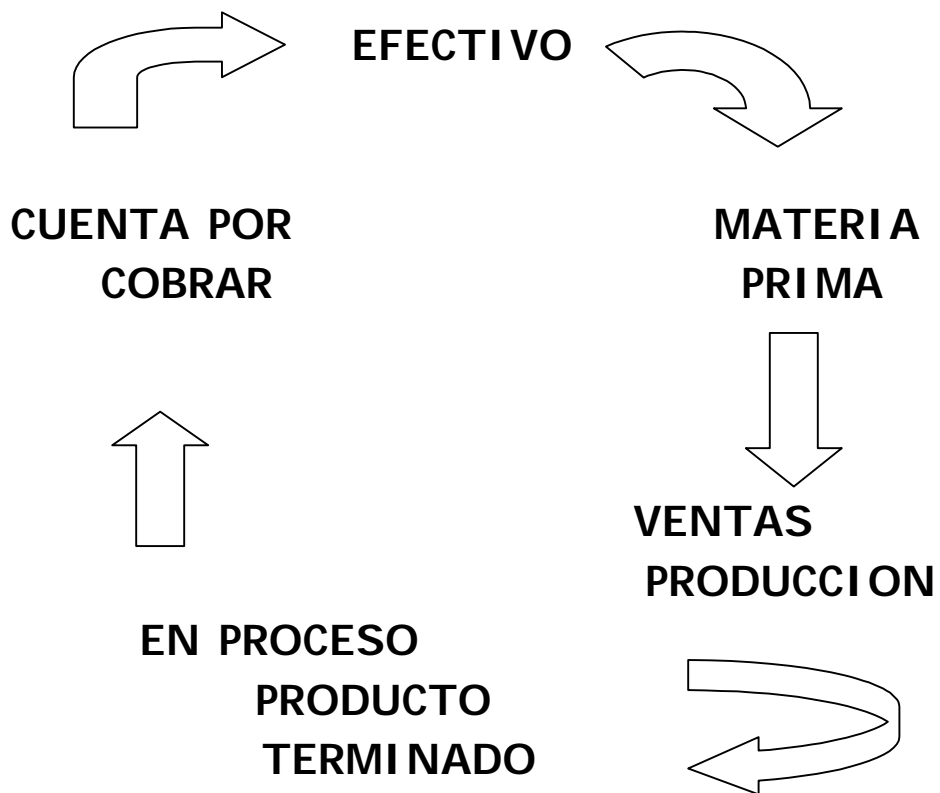
Rentabilidad sobre las ventas: Mide la relación entre las utilidades netas e ingresos por venta.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL señala la rentabilidad de la inversión de los dueños en el negocio.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} \times 100$$

CICLO FINANCIERO



El gráfico anterior nos representa el ciclo financiero y para su determinación se aplica la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} & \text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR} \\ & + \text{ROTACION DE INVENTARIOS} \\ & - \text{ROTACION DE PROVEEDORES} \\ & \text{CICLO FINANCIERO} \end{aligned}$$

MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO

- ¿Está ganando o perdiendo dinero?.
- Cómo evitar la pérdida de su capital de trabajo.
- Cómo tener dinero para pagar sus deudas.
- Cómo tener la capacidad para hacer crecer un inventario adecuado.
- Cómo responder a las emergencias familiares sin tener que sacar plata de la empresa.
- Cómo tener el dinero suficiente para comprar las herramientas nuevas que necesita.

EL BUEN MANEJO DE CAPITAL DE TRABAJO PUEDE RESPONDER A TODAS ESTAS PREGUNTAS.

SI EL PROBLEMA REAL ES EL MAL MANEJO DE CAPITAL DE TRABAJO, EL PRESTARSE MAS DINERO NO ENFRENTARA LA RAIZ DEL PROBLEMA.

A VECES, LOS PROBLEMAS QUE TIENE LA MICROEMPRESA PUEDEN SOLUCIONARSE SOLAMENTE MANEJANDO MEJOR LO QUE YA TIENE. PERO, SI TIENE QUE PRESTARSE, DEBE SABER MANEJAR MEJOR EL PRÉSTAMO.

PROBLEMA 1: CAPITAL DE TRABAJO OCIOSO

- Usted necesita hacer que su capital de **trabaje** para usted.
- Cuanto más rápido **se mueva** su capital de trabajo, más dinero puede hacer.

Por ejemplo:

- Puede tener algunas cosas en su inventario (materia prima o productos) que las tiene sin usarlas o venderlas por largo tiempo. Estas cosas representan capital de trabajo que no es productivo; **no se está moviendo** en su empresa.

¿Qué debe hacer?

- Puede tener un inventario de muchos productos caros que se venden lentamente. La mayor parte de su dinero está atado en estos productos. Así no puede comprar la materia prima para hacer lo suficiente de los productos más baratos que se venden rápidamente.

¿Qué debe hacer?

- Puede tener algunos vendedores que le deben dinero desde hace mucho tiempo. Ellos están usando el capital de trabajo de usted, y usted no le está cobrando intereses, Su capital de trabajo no se está moviendo.

¿Qué debe hacer?

- Si usted tiene un problema parecido a esto, hay que decidir que debe hacer, y luego hacerlo para liberar su capital de trabajo para que trabaje mejor para usted. Con más capital de trabajo, producirá y venderá más productos y hará más ganancia.

PROBLEMA 2: SACAR MUCHO DINERO FUERA DE LA EMPRESA.

Puede que usted no distinga entre el dinero de su familia y el dinero de su empresa. Por ejemplo, una emergencia familiar puede obligarle a sacar de su capital de trabajo. O cuando tiene bastante capital de trabajo, piensa que tiene suficiente para gastos extras de su familia. Pero ese dinero extra, lo está sacando de su capital de trabajo, su empresa sufre debido a que tiene menos actividad en su empresa. No tiene bastante capital de trabajo para hacer todo lo que quiere.

¿Cómo puede evitar que esto le pase a usted?

- Debe **entender la importancia** y la función del capital de trabajo.
- Debe esforzarse para **vivir con un salario fijo**. Este salario depende de sus ventas. Cuando haya más ventas, puede sacar más. Cuando menos, menos,
- Debe **ahorrar regularmente** para los gastos mayores y las emergencias personales. Así, no tendrá que sacar de su capital de trabajo, paralizando su empresa, para responder a los gastos inesperados.

LA VIDA O MUERTE DE SU EMPRESA DEPENDE EN EL MANEJO DE SU CAPITAL DE TRABAJO

ANALISIS DE COSTOS

Costo, es el valor que se incorpora a un artículo para producirlo u obtenerlo.

COSTOS TOTALES=COSTOS FIJOS+COSTOS VARIABLES

LOS COSTOS FIJOS

Son **periódicos**. Se suele

LOS VARIABLES

Son los que están

COSTOS

incurrir en ellos por el simple transcurrir

Del tiempo. Los costos mínimos de la empresa están determinados

principalmente por ellos. Por ejemplo:

- Alquiler de Local
- Salarios
- Gastos de mantenimiento
- Depreciaciones
- Amortizaciones

directamente involucrados con la producción y venta de los artículos, por lo que tienden a variar con el volumen de la producción.

Por ejemplo:

- Las materias primas
- Sueldos a destajo o por servicios auxiliares en la producción.
- Servicios auxiliares tales como agua, energía eléctrica, refrigeración, combustible, etc.
- La comisión sobre las ventas.

$$\text{COSTO TOTAL UNITARIO} = \text{COSTO FIJO UNITARIO} + \text{COSTO VARIABLE UNITARIO}$$

CONOCER EL COSTO TOTAL UNITARIO PERMITE ELABORAR LA POLITICA DE PRECIOS DE LA EMPRESA SIN ARRIESGARSE A TENER PERDIDAS, ADEMÁS INDICA LO QUE CUESTA PRODUCIR UN ARTICULO.

¿CÓMO SE CALCULA EL COSTO UNITARIO ?

Costos Fijos Mensuales

Alquiler de local _____
 Salarios del personal _____
 Prestaciones Sociales _____
 Sueldo del empresario _____
 Depreciación de maquinaria y equipo: _____
 Transporte _____
 Servicios públicos _____
 Otros _____

Total de Costos fijos mensuales

Existen dos formas de calcular el costo fijo unitario:

- a. Calcular el número de productos que se estima elaborar en el mes y dividir el costo fijo mensual hallado entre esta cantidad. El resultado es el **costo fijo unitario**.
- b. Sumar todas las horas que en ese mes trabajarán los operarios de producción y dividir el costo fijo mensual entre el número de horas resultante, lo que nos da el **costo fijo por hora trabajada**. Luego calcular la cantidad de tiempo que se requiere para que se transformen las materias primas en productos terminados.

Costos Variables

| Materias primas | | | | |
|---|------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| Concepto | Unidad de compra | Costo de la unidad | Cantidad utilizada | Costo por unidad |
| Total del costo de materias primas por unidad | | | ----- | |
| Otros costos variables | | | | |
| Costo variable unitario | | | | |

$$\text{COSTO TOTAL UNITARIO} = \text{COSTO FIJO UNITARIO} + \text{COSTO VARIABLE UNITARIO}$$

$$\text{UTILIDAD NETA UNITARIA} = \text{PRECIO DE VENTA UNITARIO} - \text{COSTO TOTAL UNITARIO}$$

¿QUÉ ES EL PUNTO DE EQUILIBRIO?

El punto de equilibrio de una empresa es aquél en el que a un determinado nivel de operación, ésta no obtiene utilidades, pero tampoco incurre en pérdidas.

$$\text{CONTRIBUCION MARGINAL} = \text{PRECIO DE VENTA} - \text{COSTO VARIABLE}$$

POR UNIDAD
UNITARIO
UNITARIO

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 MAXIMO, SINO MAS BIEN LLEVAR AL MAXIMO LA CONTRIBUCION MARGINAL.

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO (PEO) EN UNIDADES FISICAS} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{CONTRIBUCION MARGINAL POR UNIDAD}}$$

¿ CÓMO REDUCIR LOS COSTOS?

Algunas posibilidades de reducir los costos consisten en lo siguiente:

DE LOS COSTOS FIJOS

Los costos fijos se realizan para mantener una capacidad instalada de producción. Por ello las mejores formas de reducirlos son:

Aprovechar al máximo la capacidad instalada.

- Por producción masiva
- Por uso de técnicas diferentes
- Por cambios administrativos
- Por cambios de maquinaria y equipo.

Mejorar la productividad del personal

- Con una mejor comunicación
- Con incentivos que los estimulen
- Con evaluaciones y controles periódicos.

DE LOS COSTOS VARIABLES

Los costos variables se realizan para adquirir la materia prima que se transformará. Por ello las formas de reducirlos son:

Planear producción masiva que permita realizar compras en volúmenes con los que se pueda obtener descuentos.

Investigar los precios de mercado de las materias primas y comprar al proveedor que ofrezca el costo más económico, con la misma calidad.

Mejorar el rendimiento de las materias primas:

- Mediante el control de desperdicios y artículos defectuosos.
- Mediante diseños que optimicen el empleo de la materia prima.

NTP 4.18.1

ANALISIS ECONOMICO-FINANCIERO

En toda empresa se deben tomar decisiones sobre la forma en que se van a distribuir los recursos. Dichas decisiones se toman en base a información y, precisamente, los estados financieros son las fuentes de información más importantes para realizar el análisis económico-financiero.

Principales Estados Financieros

EL BALANCE GENERAL muestra la situación financiera de la empresa en una fecha determinada y esta compuesto por:

- * ACTIVO -----¿Cuánto tiene el dueño?
- * PASIVO -----¿Cuánto debe el dueño?
- * PATRIMONIO -----¿Cuánto ha invertido el dueño?

EL ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS nos muestra el resultado de la operación de la empresa en un período determinado.

En términos generales, se dice que el resultado es la diferencia de los ingresos menos los gastos.

- INGRESOS-----¿Cuánto vendí?
- (-) COSTOS-----¿Cuánto me costó el producto?
- (-) GASTOS-----¿Cuánto gasté?

EL BALANCE GENERAL.

ACTIVO es el conjunto de valores, bienes, servicios y derechos que son propiedad de la empresa.

Los activos se clasifican de acuerdo con su grado de **DISPONIBILIDAD** para convertirse en dinero:

ACTIVO CIRCULANTE. Formado por todos aquellos valores que son dinero o fácilmente convertirlos en dinero, (máximo en un año).

Ejemplo:

- Dinero en caja (efectivo).
- Dinero en bancos.
- Inversiones en valores.
- Cuentas por cobrar (clientes), personas a las que les venden y les dan crédito.
- Pagos anticipados, son pagos adelantados que se aplican a los gastos del siguiente período.
- Inventarios (Almacén), son todas las existencias disponibles, ya sea materia prima, productos en proceso y producto terminado en la fecha que se realiza el balance.

ACTIVO FIJO.

Formado por los bienes que se adquieren para utilizarlos en las actividades propias del negocio, y que son necesarios para transformar, vender o distribuir los productos.

Ejemplo:

- Terreno,
- Edificio,

- Equipo de oficina,
- Maquinaria y equipo,
- Equipo de transporte.

ACTIVO DIFERIDO.

Representado por las inversiones cuyos beneficios se obtendrán en varios períodos (años). Tiene la característica de que incluye valores intangibles (no los podemos tocar). Los gastos de organización o de instalación que se efectúan cuando se inicia un negocio son un ejemplo de activo diferido.

Ejemplo:

- * Gastos de organización.
- * Gastos de instalación.
- * Patentes o marcas.

OTROS ACTIVOS.

Son todos los valores y derechos propiedad de la empresa cuyo vencimiento es a más de un año.

Ejemplo:

- * Cuentas por cobrar.
- * Inversiones en valores.

PASIVO : Es el conjunto de DEUDAS Y OBLIGACIONES que tiene que pagar el negocio.

Se clasifica de acuerdo con el grado de exigibilidad en que se deba cubrir.

PASIVO CIRCULANTE.

Deudas que el negocio debe pagar en un período menor de un año.

Ejemplo:

- Proveedores, personas a las que se le compra a crédito la materia prima.
- Préstamos bancarios.
- Impuestos por pagar: impuesto a la renta, impuestos de gobierno, municipales, etc.).
- Acreedores diversos: personas ajenas al giro del negocio y de las que se recibe crédito.
- Documentos por pagar: cuando se firma un pagaré o letra de cambio por un préstamo que se recibe.

PASIVO A LARGO PLAZO.

Deudas a pagar en un plazo mayor de un año.

Ejemplo:

- Préstamo hipotecario.
- Obligaciones con bancos a largo plazo.
- Documentos por pagar a largo plazo.
- Otros.

CREDITOS DIFERIDOS.

Obligaciones derivadas de cobros anticipados por la entrega de productos o prestación de servicios.

Ejemplo:

- Anticipos de clientes.
- Intereses cobrados por anticipado.
- Rentas recibidas por anticipado.

CON CUÁNTO PARTICIPAN LOS DUEÑOS EN EL NEGOCIO?

Esta información se muestra en el CAPITAL CONTABLE:

ACTIVO = PASIVO + CAPITAL CONTABLE.
CAPITAL CONTABLE = ACTIVO - PASIVO.
CAPITAL CONTABLE = PATRIMONIO. + o - RESULTADO DEL EJERCICIO.
RESULTADO DEL EJERCICIO: (+) ganancia ó (-) pérdida

EL CAPITAL CONTABLE.

Es el valor de lo que le pertenece al dueño o empresario, ya sea por aportaciones o por resultados obtenidos.

Las aportaciones que los dueños hacen al negocio se denominan PATRIMONIO o CAPITAL SOCIAL.

Los RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES son las ganancias o pérdidas de años anteriores.

El RESULTADO DEL EJERCICIO es la diferencia entre los ingresos y gastos del período vigente y se obtiene del ESTADO DE RESULTADOS.

Lo que une el BALANCE GENERAL con el ESTADO DE RESULTADOS es el RESULTADO DEL EJERCICIO.

EJEMPLO:

EMPRESA " LA LOMA"

BALANCE GENERAL AL 31 DE MARZO DE 1997

| ACTIVO | UM | PASIVO | UM |
|--------------------|------------|---------------------|--------------|
| Bancos | 2,000 | Doc. por pagar | 4,800 |
| Clientes | 1,000 | Proveedores | <u>3,000</u> |
| Inventario | 500 | TOTAL PASIVO | 7,800 |
| Terreno | 5,000 | CAPITAL CONTABLE | |
| Edificio | 6,000 | Patrimonio | 6,500 |
| Gastos de organiz. | <u>800</u> | Resultado Ejercicio | <u>1,000</u> |
| TOTAL ACTIVO | 15,300 | TOTAL CAP.CONTABLE | 7,500 |
| | | TOTAL PASIVO + | |
| | | CAPITAL CONTABLE | 15,300 |

EMPRESA "LA LOMA"
ESTADO DE RESULTADOS ENERO - MARZO 1997

| | |
|-------------------------|------------|
| Ventas | 20,000 |
| Costo de ventas | 12,000 |
| Gastos de operación | 6,500 |
| Gastos financieros | <u>500</u> |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 1,000 |

Según el ejemplo, la situación económica-financiera de la empresa LA LOMA es la siguiente:

Cuánto tiene? Activo = S/.15,300 distribuidos según la estructura del activo.

Cuánto debe? Pasivo = S/.7,800 distribuido entre documentos por pagar y proveedores.

Cuánto invirtieron los dueños?

Patrimonio S/.6,500

Resultados del ejercicio?

(+) Utilidad S/.1,000, el mismo que se reinvierte totalmente en el negocio.

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{CAPITAL CONTABLE} \quad 15,300 = 7,800 + 7,500$$

EL ESTADO DE RESULTADOS

Informe que permite determinar si la empresa registró utilidades o pérdidas en un período determinado. Un período se refiere a un lapso comprendido entre dos fechas.

Las **utilidades** son a los negocios lo que el alimento es a las personas, permite que existan y les ayudan a crecer y a desarrollarse.

El Estado de Resultados muestra, siguiendo una secuencia ordenada, cómo se llegó a ese resultado.

Ingresos o Ventas Netas

-Costo de Ventas

Utilidad Bruta

-Gastos de Operación

Utilidad de Operación

-Gastos Financieros

Resultado antes de Impuestos (Puede ser utilidad o pérdida).

INGRESOS

Corresponden a las ventas que realiza la empresa y que se derivan de la actividad principal de la misma.

COSTO DE VENTAS

Son todas las erogaciones que se relacionan directamente con la producción. Se obtiene como sigue:

1) INVENTARIO INICIAL

Materia prima
Producto en proceso
Producto terminado

+ 2) Compras de materia prima

Mano de obra (salarios a obreros y técnicos que intervienen en la manufactura).

Gastos generales de fabricación (erogaciones por conceptos diferentes a materia prima y mano de obra que, en forma general intervienen en la elaboración de los productos: luz, agua, combustibles, depreciación, etc.).

- 3) INVENTARIO FINAL

Materia prima
Producción en proceso
Producto terminado

$COSTO DE VENTAS = (1 + 2) - 3$

UTILIDAD BRUTA

Es el resultado de disminuir a los ingresos o ventas el costo de ventas.

GASTOS DE OPERACION

Son todas aquellas erogaciones indispensables para la operación **que no están asociadas a la producción**, sino con las actividades propias de ventas y la administración del negocio. Algunos ejemplos son:

- Sueldos del administrador.
- Comisiones a vendedores.

- Publicidad.
- Papelería.
- Teléfono.
- Renta de local.

UTILIDAD DE OPERACION

Es el resultado de disminuir a la utilidad bruta los gastos de operación.

GASTOS FINANCIEROS

Son los intereses que se cargan a créditos otorgados por terceros (bancos).

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS

Resulta de disminuir a la utilidad de operación los gastos financieros.

RESULTADO DE EJERCICIO

INDICES FINANCIEROS

Los índices financieros Constituyen un método para conocer hechos relevantes acerca de las operaciones y la situación financiera de una empresa. Para que el método sea efectivo, los índices financieros deben ser evaluados conjuntamente y no en forma individual.

Un índice financiero, en sí mismo, puede ser poco significativo; siempre que se pueda, se debe comparar con los de otras empresas similares o con la misma empresa en períodos anteriores.

Los índices financieros miden la interdependencia que existe entre las diferentes partidas del Balance General y Estado de Resultados.

Clasificación de los índices financieros

- a. **Índice de liquidez.**
- b. **Índice de endeudamiento.**
- c. **Índice de eficiencia y operación.**
- d. **Índice de rentabilidad.**

a. Índice de liquidez

Se determina de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Recordemos que estos dos grupos del balance incluyen los siguientes conceptos:

ACTIVO CIRCULANTE

- Dinero en caja
- Dinero en bancos
- Inversiones en valores de inmediata realización

PASIVO CIRCULANTE

- Proveedores
- Impuestos por pagar
- Acreedores diversos
- Documentos por pagar a corto plazo

- Cuentas por cobrar (clientes)
- Inventario de materia prima, producción en proceso y producto terminado
- Otros activos circulantes
- Créditos bancarios a corto plazo

Este índice permite conocer con cuánto se dispone para hacer frente a las obligaciones de corto plazo

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Esta razón es más rigurosa que la anterior, dado que elimina de los activos de pronta recuperación los inventarios, en virtud que se requiere de un tiempo mayor para convertirlos en efectivo.

Capital de trabajo

Otra manera de medir la capacidad de pago de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, es mediante la determinación de su capital de trabajo, el cual se obtiene de la siguiente forma:

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{PASIVO CIRCULANTE}$$

El capital de trabajo debe guardar una relación directa con el volumen de operación de la empresa; a mayor nivel de operaciones del negocio se requerirá de un capital de trabajo superior y viceversa, a un menor nivel de operaciones, sus requerimientos de capital de trabajo (caja, clientes, inventarios, etc.), serán proporcionalmente menores.

Un capital de trabajo negativo significa que la empresa no cuenta con recursos suficientes para cubrir necesidades operativas (caja mínima, financiamiento a clientes, existencias en almacén) y, de no solucionarse, en el corto plazo podría ocasionar la insolvencia del negocio.

b. Índice de endeudamiento

La forma en que se encuentran financiados los activos de una empresa, se determina mediante las dos razones financieras que se detallan a continuación:

| | |
|--|---|
| <u>PASIVO TOTAL</u> <u>ACTIVO TOTAL</u> | Su resultado nos muestra la proporción de recursos ajenos, o de terceros, que se encuentran financiando los activos de la empresa. |
| <u>CAPITAL CONTABLE</u> <u>ACTIVO TOTAL</u> | Indica el porcentaje de recursos propios o de los accionistas, en los activos totales del negocio. |

Todo negocio debe guardar un adecuado equilibrio entre los recursos aportados por los accionistas y los pasivos de terceros, ajenos al negocio, procurando siempre que la proporción de recursos de los accionistas sea superior a los pasivos del negocio ya que, de otra manera, se corre el riesgo de adquirir más pasivos de los que la empresa puede cubrir razonablemente.

c. Índice de Eficiencia y Operación

Las razones que conforman este grupo tienen como objetivo medir el aprovechamiento que la empresa está haciendo de sus activos.

Rotación de inventarios

Este índice nos indica el número de días que, en promedio, el inventario permanece en la empresa; se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de Ventas}} \times \text{Nro. Días Estado Result.}$$

En la medida que la empresa minimice el número de días que tiene en inventarios, sin que con ello genere un retraso en su producción y en la entrega oportuna a los clientes, se considerará que el nivel de inventarios que mantiene es el más adecuado.

Naturalmente, en la medida en que se pueda reducir el número de días de inventario sin afectar las ventas o producción, la empresa estará administrando más eficientemente su inversión en dicho rubro.

Rotación de Cuentas por Cobrar

Indica el número de días que, en promedio, la empresa tarda en recuperar los adeudos de clientes por ventas a crédito.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{C \times C}{\text{Ventas}} \times \text{Nro. días del Estado Resultado}$$

Si el resultado que se obtenga de esta razón es superior al establecido en las políticas de crédito de la empresa, significa que los clientes no están cumpliendo oportunamente con sus pagos, lo cual puede ocasionar problemas de liquidez. Si es éste el caso, será necesario que se lleve a cabo una revisión más cuidadosa sobre los clientes a quienes se otorga crédito, con el fin de evitar esta situación, reducir el plazo que normalmente se les otorga y supervisar más estrechamente la cobranza.

d. Índice de Rentabilidad

Los índices de rentabilidad permiten medir la capacidad de una empresa para generar utilidades. Considerando que las utilidades permiten el desarrollo de una empresa, puede afirmarse que los índices de rentabilidad son una medida del éxito o fracaso de la administración del negocio.

Rentabilidad sobre las ventas

También se le conoce como índice de productividad; mide la relación entre las utilidades netas e ingresos por venta. La fórmula para calcular este índice es la siguiente:

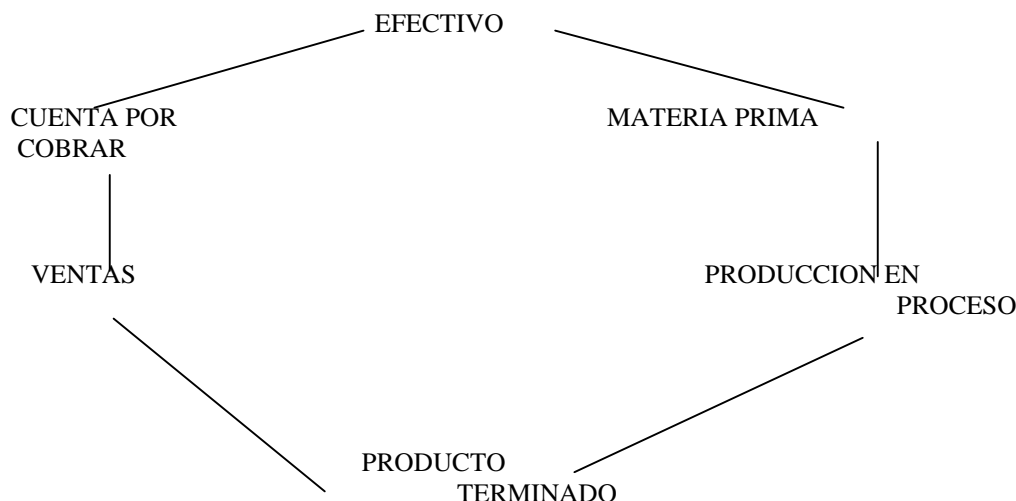
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

Rentabilidad sobre el capital

Este índice señala la rentabilidad de la inversión de los dueños en el negocio. La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} \times 100$$

El ciclo financiero de una empresa comprende la adquisición de materias primas, su transformación en productos terminados, la realización de una venta, la documentación en su caso de una cuenta por cobrar y la obtención de efectivo para reiniciar el ciclo nuevamente; o sea, el tiempo que tarda en realizar su operación normal (compra, producción, venta y recuperación).



El gráfico anterior nos representa el ciclo financiero y para su determinación se aplica la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} & \text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR} \\ & + \text{ROTACION DE INVENTARIOS} \\ & - \text{ROTACION DE PROVEEDORES} \\ & \text{CICLO FINANCIERO} \end{aligned}$$

Naturalmente, en tanto menor número de días lleve completar el ciclo financiero, la empresa logrará un mejor aprovechamiento de sus recursos.

MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO

¿Le gustaría saber más sobre las preguntas siguientes?

- Saber si está ganando o perdiendo dinero.
- Saber cómo evitar la pérdida de su capital de trabajo.
- Saber cómo tener suficiente dinero para pagar sus deudas.
- Saber cómo tener la capacidad para hacer crecer un inventario adecuado.
- Saber cómo responder a las emergencias familiares sin tener que sacar plata de la empresa.
- Saber cómo tener el dinero suficiente para comprar las herramientas nuevas que necesita.

EL BUEN MANEJO DE CAPITAL DE TRABAJO PUEDE RESPONDER A TODAS ESTAS PREGUNTAS.

El aprender a manejar su capital de trabajo es esencial para evitar problemas y facilitar el crecimiento de su empresa.

Muchos empresarios piensan que la solución a sus problemas es prestarse más capital de trabajo, pero el prestarse sólo resuelve temporalmente los problemas. **SI EL PROBLEMA REAL ES EL MAL MANEJO DE CAPITAL DE TRABAJO, EL PRESTARSE MAS DINERO NO ENFRENTARA LA RAIZ DEL PROBLEMA.**

El mal manejo continuará y el préstamo se perderá, dejando a la empresa mucho peor que antes porque también tendrá una deuda que no puede pagar. A veces, los problemas que tiene su empresa pueden solucionarse solamente manejando mejor lo que ya tiene. Pero, si tiene que prestarse, debe saber manejar mejor el préstamo.

El mal manejo quiere decir no utilizar su capital de trabajo en la manera más provechosa para su empresa. El mal manejo de capital de trabajo se manifiesta mayormente en los dos problemas siguientes:

PROBLEMA 1: CAPITAL DE TRABAJO OCIOSO

- Usted necesita hacer que su capital de **trabaje** para usted.
- Cuanto más rápido **se mueva** su capital de trabajo, más dinero puede hacer.

Por ejemplo:

- Puede tener algunas cosas en su inventario (materia prima o productos) que las tiene sin usarlas o venderlas por largo tiempo. Estas cosas representan capital de trabajo que no es productivo; **no se está moviendo** en su empresa.

¿Qué debe hacer?

- Puede tener un inventario de muchos productos caros que se venden lentamente. La mayor parte de su dinero está atado en estos productos. Así no puede comprar la materia prima para hacer lo suficiente de los productos más baratos que se venden rápidamente.

¿Qué debe hacer?

- Puede tener algunos vendedores que le deben dinero desde hace mucho tiempo. Ellos están usando el capital de trabajo de usted, y usted no le está cobrando intereses, Su capital de trabajo no se está moviendo.

¿Qué debe hacer?

- Si usted tiene un problema parecido a esto, hay que decidir que debe hacer, y luego hacerlo para liberar su capital de trabajo para que trabaje mejor para usted. Con más capital de trabajo, producirá y venderá más productos y hará más ganancia.

PROBLEMA 2: SACAR MUCHO DINERO FUERA DE LA EMPRESA.

Puede que usted no distinga entre el dinero de su familia y el dinero de su empresa. Por ejemplo, una emergencia familiar puede obligarle a sacar de su capital de trabajo. O cuando tiene bastante capital de trabajo, piensa que tiene suficiente para gastos extras de su familia. Pero ese dinero extra, lo está sacando de su capital de trabajo, su empresa sufre debido a que tiene menos actividad en su empresa. No tiene bastante capital de trabajo para hacer todo lo que quiere.

¿Cómo puede evitar que esto le pase a usted?

- Debe **entender la importancia** y la función del capital de trabajo.
- Debe esforzarse para **vivir con un salario fijo**. Este salario depende de sus ventas. Cuando haya más ventas, puede sacar más. Cuando menos, menos,
- Debe **ahorrar regularmente** para los gastos mayores y las emergencias personales. Así, no tendrá que sacar de su capital de trabajo, paralizando su empresa, para responder a los gastos inesperados.

Estos consejos no se toman fácilmente, pero son importantes. Dé lo mejor de usted para seguirlos. Todo empresario próspero puede testificar sobre la importancia de buen manejo del capital de trabajo.

LA VIDA O MUERTE DE SU EMPRESA DEPENDE EN EL MANEJO DE SU CAPITAL DE TRABAJO

RESUMEN DE CUENTAS DEL BALANCE GENERAL

NOMBRE DE LA EMPRESA:

BALANCE GENERAL AL ____ DE _____ DE 199__

| ACTIVO | PASIVO Y CAPITAL CONTABLE |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| ACTIVO CIRCULANTE | PASIVO A CORTO PLAZO (CIRCULANTE) |
| Caja | Proveedores |
| Bancos | Préstamos bancarios |
| Inversiones en valores | Impuestos por pagar |
| Ctas.por cobrar (clientes) | Acreedores diversos |
| Rentas pagadas por anticipado | Documentos por pagar |
| Inventarios | |
| ACTIVO FIJO | PASIVO A LARGO PLAZO |
| Terreno | Préstamos bancarios |
| Edificio | Hipoteca |
| Maquinaria y equipo | Acreedores diversos |
| Equipo de oficina | |
| Equipo de transporte | |
| ACTIVO DIFERIDO | CREDITOS DIFERIDOS |
| Gastos de organización | Rentas recibidas por anticipado |
| Gastos de instalación | Intereses cobrados por anticipado |
| Anticipo de clientes | |
| Patentes y marcas | |
| OTROS ACTIVOS | CAPITAL CONTABLE |
| Cuentas por cobrar | Patrimonio o capital social |
| Inversiones en valores | Resultados ejercicios anteriores |
| Patentes y marcas | Resultado del ejercicio |

RESUMEN DE CUENTAS DEL ESTADO DE RESULTADOS

NOMBRE DE LA EMPRESA :

ESTADO DE RESULTADOS DEL _____ AL _____ de 19 ____

INGRESOS um.Ventas de contado
Ventas a crédito

COSTO DE VENTAS (1 + 2) - 3

Inventario inicial
Materia prima
Producción en proceso
Producto terminado

1. Total inventarios iniciales

Compras materia prima
Mano de obra
Gastos de fabricación2. Total compras, mano de
obra y gastos de fabricación

(1 + 2)

3. Inventario final

Materia prima
Producción en proceso
Producto terminado

UTILIDAD BRUTA

GASTOS DE OPERACIÓN

UTILIDAD DE OPERACIÓN

GASTOS FINANCIEROS

Utilidad antes de impuestos

ANALISIS DE COSTOS

Costo, es el valor que se incorpora a un artículo para producirlo u obtenerlo.

Clases de Costos

Al examinar los costos, se pueden separar en dos grandes rubros: **costos fijos** y **costos variables**.

La suma de ambos nos da como resultado los costos totales.

$$\text{COSTOS TOTALES} = \text{COSTOS FIJOS} + \text{COSTOS VARIABLES}$$

LOS COSTOS FIJOS

Son periódicos. Se suele incurrir en ellos por el simple transcurrir del tiempo. Los costos mínimos de la empresa están determinados principalmente por ellos. Por ejemplo:

- Alquiler de Local
- Salarios
- Gastos de mantenimiento
- Depreciaciones
- Amortizaciones

LOS COSTOS VARIABLES

Son los que están directamente involucrados con la producción y venta de los artículos, por lo que tienden a variar con el volumen de la producción. Por ejemplo:

- Las materias primas
- Sueldos a destajo o por servicios auxiliares en la producción.
- Servicios auxiliares tales como agua, energía eléctrica, refrigeración, combustible, etc.
- La comisión sobre las ventas.

¿ QUÉ ES EL COSTO UNITARIO?

Si los costos totales de la empresa es igual a los costos fijos más los costos variables, no es difícil suponer que el costo total unitario es igual a la suma del costo fijo unitario más el costo total unitario.

$$\text{COSTO TOTAL UNITARIO} = \text{COSTO FIJO UNITARIO} + \text{COSTO VARIABLE UNITARIO}$$

Conocer el costo total unitario es muy importante, porque permite establecer el precio de venta del artículo que se produce y elaborar presupuestos de operación de la empresa, así como establecer el programa tentativo de producción.

CONOCER EL COSTO TOTAL UNITARIO PERMITE ELABORAR LA POLITICA DE PRECIOS DE LA EMPRESA SIN ARRIESGARSE A TENER PERDIDAS, ADEMÁS INDICA LO QUE CUESTA PRODUCIR UN ARTICULO.

¿ CÓMO SE CALCULA EL COSTO UNITARIO ?

Para ello se tiene que calcular primero el costo fijo mensual estimado para el mes que se programa así como el costo variable unitario. Empezaremos con el Costo fijo mensual, sugiriendo el siguiente formato al que le podrá adicionar todos aquellos costos fijos en los que incurra su empresa:

Costos Fijos Mensuales

Alquiler de local _____
 Salarios del personal _____
 Prestaciones Sociales _____

Sueldo del empresario _____
 Depreciación de maquinaria y equipo: _____
 Transporte _____
 Servicios públicos _____
 Otros _____

Con ésto se pueden hacer dos cosas:

- a. Calcular el número de productos que se estima elaborar en el mes y dividir el costo fijo mensual hallado entre esta cantidad. El resultado es el **costo fijo unitario**.
- b. Sumar todas las horas que en ese mes trabajarán los operarios de producción y dividir el costo fijo mensual entre el número de horas resultante, lo que nos da el **costo fijo por hora trabajada**. Luego calcular la cantidad de tiempo que se requiere para que se transformen las materias primas en productos terminados.

Finalmente se multiplica el costo fijo mensual por hora trabajada por la cantidad de horas necesarias para producir la unidad del artículo. El resultado es también el **costo fijo unitario**.

Como se puede apreciar en ambas formas de calcular el costo fijo unitario se reparte proporcionalmente la cantidad de los costos totales de la empresa entre los productos

elaborados. Los costos se pueden prorratear cuando se producen unidades homogéneas. Si se producen unidades diferentes, debe hacerse un cálculo para cada clase de producto.

Proseguimos calculando esta vez el Costo variable unitario ayudados por el siguiente formato:

Costos Variables

Nombre del Producto:
 Unidad de costo:
 Precio de venta:

| Materias primas | | | | |
|---|------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| Concepto | Unidad de compra | Costo de la unidad | Cantidad utilizada | Costo por unidad |
| Total del costo de materias primas por unidad | | | | ----- |
| Otros costos variables | | | | |
| Costo variable unitario | | | | |

Una vez que se tiene el costo fijo unitario y el costo variable unitario se calcula el costo total unitario:

$$\text{COSTO TOTAL UNITARIO} = \text{COSTO FIJO UNITARIO} + \text{COSTO VARIABLE UNITARIO}$$

Obtenido el costo total unitario del producto se puede calcular la utilidad neta unitaria.

$$\text{UTILIDAD NETA UNITARIA} = \text{PRECIO DE VENTA UNITARIO} - \text{COSTO TOTAL UNITARIO}$$

El manejo de toda esta información, a través de la contabilidad de costos que se implante en su empresa, le permitirá **establecer** precios adecuados a sus productos.

¿QUÉ ES EL PUNTO DE EQUILIBRIO?

El punto de equilibrio de una empresa industrial es aquél en el que a un determinado nivel de operación, ésta no obtiene utilidades, pero tampoco incurre en pérdidas.

En la práctica, el análisis del punto de equilibrio de una empresa, en función de la información disponible, se realiza considerando un período determinado, normalmente un año.

Previo al desarrollo de este aspecto, es necesario tener presente los conceptos siguientes:

Contribución marginal por unidad: Entendida ésta como la diferencia entre el precio de venta de la unidad y los costos variables incurridos para producirla:

$$\text{CONTRIBUCION MARGINAL POR UNIDAD} = \text{PRECIO DE VENTA UNITARIO} - \text{COSTO VARIABLE UNITARIO}$$

Punto de equilibrio operativo en unidades físicas: Representa la cantidad de unidades físicas que es necesario producir y vender, a fin de alcanzar el nivel de operación de la empresa sin utilidades ni pérdidas:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO (PEO) EN UNIDADES FISICAS} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{CONTRIBUCION MARGINAL POR UNIDAD}}$$

¿CÓMO REDUCIR LOS COSTOS?

Algunas posibilidades de reducir los costos consisten en lo siguiente:**DE LOS COSTOS FIJOS**

Los costos fijos se realizan para mantener una capacidad instalada de producción. Por ello las mejores formas de reducirlos son:

Aprovechar al máximo la capacidad instalada.

- Por producción masiva
- Por uso de técnicas diferentes
- Por cambios administrativos
- Por cambios de maquinaria y equipo.

Mejorar la productividad del personal

- Con una mejor comunicación
- Con incentivos que los estimulen
- Con evaluaciones y controles periódicos.

DE LOS COSTOS VARIABLES

Los costos variables se realizan para adquirir la materia prima que se transformará. Por ello las formas de reducirlos son:

Planear producción masiva que permita realizar compras en volúmenes con los que se pueda obtener descuentos.

Investigar los precios de mercado de las materias primas y comprar al proveedor que ofrezca el costo más económico, con la misma calidad.

Mejorar el rendimiento de las materias primas:

- Mediante el control de desperdicios y artículos defectuosos.
- Mediante diseños que optimicen el empleo de la materia prima.

MATERIA 4: ASISTENCIA GERENCIAL

TEMA 4.2 Administración del trabajo y las relaciones laborales

Objetivo educativo Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de Manejar los mecanismos para la adecuada administración del trabajo y de las relaciones laborales a fin de favorecer el adecuado funcionamiento de una ME.

Contenido

Metodología

Materiales

Tiempo

1. Proponga un trabajo de grupos para analizar dos casos con la siguiente guía :

- **En ambos casos ¿qué opinión tiene de la productividad? - ¿Porqué?**
- **¿Es posible mejorar la productividad en ambos casos ?**
- **¿Cuáles cambios recomendaría ?**

Las respuestas deben ir orientadas a :

En el ejercicio A la productividad cayó; principalmente porque hay un mal clima ocasionado por problemas serios de abastecimiento de material que no solo retrasa el trabajo sino que afectan la calidad, la dueña no toma en cuenta las opiniones de los trabajadores y existe desorden e incomodidad que complica aún más el ambiente.

En el ejercicio B, la productividad creció considerablemente porque el clima de trabajo es bastante saludable que motiva a identificarse con el negocio. Hay mucho compañerismo y todos ayudan para que el trabajo funcione, el jefe promueve la comunicación, la coordinación con mucho respeto y define claramente la meta a conseguir, se preocupa por dar a sus trabajadores un agradable ambiente de trabajo, apoya la capacitación, el desarrollo laboral y personal.

Siempre es posible mejorar la productividad.

Para que ello ocurra en la fábrica de chocolates El Morenito la dueña puede mejorar su actitud, tendrá que hacer el esfuerzo de ser más receptiva y comunicativa con sus empleados, tendrá que analizar por qué razones existe el problema de abastecimiento y solucionarlo porque es uno de los elementos que ocasiona el malestar pues esto influye en mala calidad, retrasos en la producción e impacto negativo en el salario, también debe enfocar y resolver el aspecto del orden y la limpieza, así como la redistribución de tal forma que no estén incómodos ni haya cruces en el proceso.

Refuerce las conclusiones de los grupos con una miniconferencia sobre los siguientes puntos :

- Los recursos humanos y el buen clima de trabajo son factores determinantes en el logro de resultados.

- Lo pequeño no está reñido con el orden y la limpieza, al contrario ayuda a un buen ambiente de trabajo y a hacer más fluido el proceso de producción.
- La comunicación fluida no debiera ser problema, pues la relación trabajadores y jefe prácticamente es directa y se pueden coordinar y decir las cosas sin mayor obstáculo ni demora.
- En la microempresa hay mucha rotación de trabajadores, principalmente por el salario. El jefe debiera tener en cuenta esta situación y buscar soluciones extralaborales que no sólo permitan la cohesión entre los trabajadores y la identificación con la empresa, sino también debe buscar compensar con lo económico.
- Es necesario discutir sobre la necesidad de estar informado en lo que acontece en el trabajo y cómo los trabajadores se comportan ante determinadas situaciones.
- El jefe o dueño de la microempresa tiene que desarrollar más mecanismos y modalidades que mejoren su comunicación y relación con los trabajadores y saber precisar e indicar las metas a obtener y cómo hacer la fabricación.

Caso 4.19.1**La fábrica de chocolates El Morenito**

En la fábrica de chocolates El Morenito sus 2 empleados están muy incómodos porque no pueden realizar su trabajo con la calidad de antes. Ellos se quejan de que el material se acaba rápidamente y no se les suministra a tiempo. Esta situación retrasa el trabajo y hace que se acumule o que trabajen horas extras. Cada vez que los empleados han tratado de hablar con Doña Flor, ésta les dice ella sabe cómo manejar el negocio y las cosas seguirán haciéndose así.

El ambiente de enojo y frustración domina el clima del negocio. Adicionalmente, el lugar de trabajo es muy reducido y está cada vez más sucio y desordenado.

El equipo de producción se ha cambiado de lugar y el proceso se ha complicado con el almacenaje de varios muebles que trajo Doña Flor provisionalmente.

Con esta situación, la producción ha bajado hasta a un 40% de lo que producían hace un año, lo cual aumenta la insatisfacción porque los salarios se pagan según el volumen de producción.

Metales y Soldaduras

En la fábrica Metales y soldaduras, los empleados dicen que hay un buen ambiente de trabajo porque a Fernando, su dueño, se le puede hablar de "tú". Cuando da las instrucciones es muy preciso y comprueba si fueron captadas adecuadamente, si no, explica más ampliamente el trabajo por realizar y las normas. Cuando solicita algo siempre lo hace diciendo "por favor" y da las gracias.

Fernando ha acondicionado un pequeño sitio en el taller para tomar café y los dos empleados están ahorrando para comprar un pequeño horno de micro ondas para calentar su almuerzo.

Cuando Fernando no está y hay que atender a un cliente, cualquiera de los dos empleados sabe atenderlo, siguiendo las indicaciones de Fernando.

Cuando uno de los dos termina su tarea generalmente toma la iniciativa de ayudar al compañero a terminar la suya.

Hay mucho respeto y compañerismo entre las empleadas y Fernando, lo cual facilita el trabajo, incluso en las casas y locales donde instalan puertas, portones y rejas.

A pesar de que el proceso genera polvo y suciedad, el local se limpia y ordena todos los días antes de cerrar.

Las condiciones establecidas facilitan el logro y hasta la superación de las metas, con lo cual algunos clientes se ven sorprendidos al entregarles sus trabajo antes de lo previsto.

Esta situación está contribuyendo a atraer más clientes y a aumentar sus ingresos, pues Fernando ha establecido un sistema de pago que combina un salario fijo con un porcentaje de las utilidades.

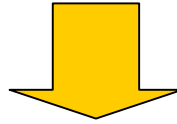
Fernando y sus trabajadores han ido a capacitarse en el Instituto Nacional de Aprendizaje, con lo cual han mejorado su técnica de soldadura y el acabado de sus productos.

Recientemente se ha enterado de que ha salido al mercado una máscara de soldar cuyo lente se aclara y oscurece automáticamente según la luminosidad del proceso de soldadura; esto ahorra una gran cantidad de movimientos y tiempo. Aunque cada máscara tiene un precio de \$200, Fernando está valorando la opción de comprar dos de éstas con el fin de aumentar la productividad, la comodidad y la seguridad.

PREGUNTAS:

- ¿En ambos casos ¿qué opinión tiene de la productividad? - ¿Porqué?
- ¿Es posible mejorar la productividad ?
- ¿Cuáles cambios recomendaría en cada caso ?

LA GERENCIA Y LOS RECURSOS HUMANOS, EL AMBIENTE DE TRABAJO Y LA INTEGRACION DE LOS TRABAJADORES CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA



LOS RECURSOS HUMANOS SON LO MAS IMPORTANTE PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL O AMBIENTE DE TRABAJO

- **Manera en que las personas que laboran en una empresa perciben el trabajo.**
- **Un buen clima laboral repercute directamente en la productividad de la empresa.**

COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

- **Comportamiento individual y de grupo.**
- **Estructura de la organizaci3n.**
- **Los procesos organizacionales.**
- **La estructura f3sica de la empresa.**

ASPECTOS PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL:

- El estilo de liderazgo.
- El motivo de logro.
- Los proceso de comunicación.
- Los aspectos de toma de decisiones.
- Los procesos de control.
- El nivel de colaboración.
- La relación entre rendimiento y salario.
- El apoyo al trabajo de los empleados
- El manejo del conflicto.
- El logro de los objetivos.
- La importancia que se da a la producción.
- El ambiente físico
- El nivel de satisfacción en general.

Un buen clima organizacional toma en cuenta el sentir de las personas y de los grupos de trabajo y también toman en cuenta sus necesidades.

2. LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

- **Respeto y reconocimiento al trabajo del empleado**
- **Apoyo para la capacitación de los empleados,**
- **Actividades extralaborales de carácter recreativo,**
- **Respeto al horario y descanso del trabajador**

Ineficiencia.

Tiempo ocioso.

Sentimientos de explotación.

- **Nivel económico.**
- **Seguridad Social.**
- **Recursos Materiales.**
- **Apoyar el desarrollo laboral y personal del empleado.**

| |
|--------------|
| NTP - 4.19.1 |
|--------------|

LA GERENCIA Y LOS RECURSOS HUMANOS, EL AMBIENTE DE TRABAJO Y LA INTEGRACION DE LOS TRABAJADORES CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

La Gerencia o el dueño debe saber que lo más importante para el logro de los objetivos de la empresa son sus recursos humanos. Por tanto, si las personas que integran la organización ejecutan sus labores en buen ambiente de trabajo y sienten que pertenecen a una empresa que apoya su desarrollo tanto laboral como personal, su desempeño en el trabajo aumenta realizando sus tareas con mayor ahínco y calidad.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL O AMBIENTE DE TRABAJO

Es la manera en que las personas que laboran en una empresa perciben el ambiente general que existe en ella.

Con frecuencia, encontramos personas que se expresan bien y con gusto de la empresa en donde trabajan. Dicen que se sienten contentos con sus compañeros, escuchados por sus jefes y que, cuando existen dificultades o malentendidos, siempre se les puede buscar una solución porque está abierta la comunicación.

En el extremo opuesto están las personas que se quejan con amargura del lugar en donde trabajan. Son los empleados que laboran en un ambiente difícil, pesado y, que si no fuera porque realmente necesitan el trabajo, preferirían otro empleo.

La importancia de propiciar y **mantener un buen clima laboral** es que **repercute directamente en la productividad de los trabajadores**. Cuando una persona está "a gusto" en sus trabajos se vuelve mucho más creativa y se compromete con sus labores. Por el contrario, cuando los trabajadores sienten que están en un clima negativo, su productividad baja y es posible que caigan en el "desgano".

1.- Los componentes o aspectos que influyen de manera directa en el ambiente o clima organizacional son los siguientes:

- **Comportamientos individuales y de grupo**

Se refiere a las conductas que tienen los empleados dentro de una empresa. En este componente se enfatiza la manera como el individuo se relaciona dentro de la empresa con sus compañeros de trabajo, en función de sus valores, actitudes, intereses, nivel jerárquico, motivaciones, etc.

- **La Estructura de la organización** La estructura de la empresa modifica el clima laboral ya que, por ejemplo, es diferente trabajar en una organización con muchos niveles jerárquicos que en una organización más simple.

El manejo que se hace de la autoridad formal también es un factor determinante en el tipo de ambiente que se siente en la empresa, por ejemplo un jefe autoritario creará un ambiente de tensión muy diferente al de un jefe con una autoridad participativa.

- Los procesos organizacionales se refiere sobre todo, a los procesos grupales que se dan en la interacción de las personas que conforman la empresa. Por ejemplo, los procesos de toma de decisión, a la manera como se aplican las normas y reglamentos, a la manera de resolver los conflictos, etc.

Cuando existe un ambiente de camaradería y cooperación entre los compañeros de trabajo, con disponibilidad para ayudarse y en donde los jefes son personas accesibles, los empleados tienden a reportar un buen clima de trabajo. Por el contrario, cuando existen rencillas y chismes, cuando las personas no se apoyan y hasta se entorpecen en la realización de su trabajo, los empleados hablan de un pésimo ambiente laboral.

- **La estructura física de la empresa** se refiere a aspectos concretos del edificio, disposición de las oficinas, mobiliario, ubicación geográfica del negocio dentro de la ciudad, facilidad de transporte, etc.

El ambiente físico conformado por elementos como la temperatura, el nivel de ruido, el tipo e intensidad de iluminación, puede influir en el estado de ánimo de la persona que ejecuta su trabajo dentro de la empresa. Por ejemplo, si hace demasiado calor o el ruido llega a niveles poco tolerables o que favorecen la distracción, es muy probable que las personas hablen de un mal ambiente de trabajo.

El espacio de trabajo que corresponde al lugar y área que tiene cada empleado para desarrollar su trabajo, también influyen en el clima.

Otro aspecto es, por ejemplo, la decoración del lugar de trabajo. Es mucho más agradable trabajar en un ambiente limpio, ventilado, con buena luz, con plantas, que en un lugar con las paredes maltratadas, sucio, encerrado, etc.

2.- Para medir el clima laboral es importante que el empresario conozca algunos aspectos que se tienen que incluir en un estudio de clima y que se nombran a continuación:

- El estilo de liderazgo.
- El espíritu de trabajo.
- Los procesos de comunicación.
- Los aspectos de toma de decisiones.
- Los procesos de control.
- El nivel de colaboración.
- La relación entre rendimiento y salario.
- El apoyo al trabajo de los empleados
- El manejo del conflicto.
- El logro de los objetivos.
- La importancia que se da a la producción.
- El ambiente físico
- El nivel de satisfacción en general.

Un buen clima organizacional es muchas veces, el resultado de tomar en cuenta el sentir de las personas y de los grupos de trabajo y de tomar en cuenta sus necesidades.

Cuando el resultado de la medición del clima es negativo, se requiere de una intervención de desarrollo organizacional para modificarlo. En este sentido, lo más importante es identificar aquellas dimensiones del clima sobre las que se puede ejercer una acción y una cierta forma de control, y aquéllas sobre las cuales no se tiene un poder.

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

El nivel óptimo de desarrollo de una organización es cuando alcanza sus objetivos y puede cumplir su misión, al mismo tiempo que se vuelve un espacio de promoción y desarrollo personal de sus trabajadores. Esto implica que la organización mantenga una calidad de vida digna en el trabajo, estableciendo las mejores condiciones laborales en las que los trabajadores desarrollen óptimamente su trabajo y puedan además hacer de él un espacio de creatividad y realización personal.

Los aspectos que todo empresario debe considerar para apoyar la calidad de vida de sus empleados en el trabajo son los siguientes:

- Respeto y reconocimiento al trabajo del empleado

Respetar a un empleado significa entender cuál es su estilo personal para realizar el trabajo y permitirle ejecutarlo "a su manera", siempre y cuando cumpla con los métodos y procedimientos y logre el objetivo para el cual fue contratado.

Cuando las personas sienten que se reconoce y se respeta su trabajo, tienen una actitud positiva hacia la empresa, hacia su puesto, hacia sus compañeros, y si es el caso, hacia sus subordinados. Si, por el contrario, la persona siente que su trabajo no es tomado en cuenta; que si lo hacen bien, nadie se fija, o mucho peor, que se le descalifica lo que hace, tomará una actitud negativa bajando la calidad de vida en el trabajo de él y de su grupo.

- **Apoyo para la capacitación de los empleados,**

Mantener actualizado y capacitado al personal es uno de los factores fundamentales para el desarrollo y sobrevivencia de la empresa. Además, promueve el que los trabajadores "se pongan la camiseta" y trabajen eficientemente y motivados.

Tener un programa permanente de capacitación es uno de los factores que más impactan en la calidad de vida en el trabajo.

- **Actividades extralaborales de carácter recreativo,**

Las tensiones propias del trabajo generan estrés en los empleados lo que repercute en su desempeño. Una de las maneras como la empresa puede ayudar a sus trabajadores a manejar el estrés es a través de las actividades extralaborales que la misma empresa promueva. Por ejemplo, puede organizar competencias de fútbol, cursos de desarrollo humano, excursiones, etc.

- **Respeto al horario y descanso del trabajador**

Es frecuente encontrar personas que ocupan sus horas de descanso para terminar "los pendientes" del día o de la semana. Entre más se utilicen las horas de descanso para trabajar, más se deteriora la calidad de vida en el trabajo; esto sin tomar en cuenta el deterioro de la vida familiar y personal del trabajador.

Cuando el horario de trabajo no es suficiente para realizar las labores, es necesario efectuar un diagnóstico que nos indique si esto está ocurriendo por ineficiencia del trabajador, por mala distribución de las cargas de trabajo, o porque de verdad es excesiva la tarea, El que una empresa favorezca o permita que sus trabajadores permanezcan más allá del horario laboral, genera entre otras situaciones:

Ineficiencia. El empleado sabe que cuenta con más tiempo para realizar el trabajo y, por ende, "se permite" a sí mismo cometer más errores.

Espacios de tiempo muertos. Cuando esto ocurre, se observa que los trabajadores dedican ese tiempo, entre otras cosas, a chismear, a efectuar ventas dentro de la empresa. Al fin y al cabo se quedan más tarde para concluir el trabajo

Sentimientos de explotación. Esto pasa porque el trabajador siente que está dando mucho a la empresa y que no se le retribuye justamente. Son negocios que van creando fama de explotadores.

- **Nivel económico.**

Este aspecto se refiere a la importancia de pagar sueldos en función del puesto que se desempeña y acorde con los del mercado.

- **Seguridad Social.**

Este aspecto se refiere a la importancia de contratar al personal dentro de los lineamientos que señala la Ley y proporcionarle al menos las prestaciones mínimas. Esto da seguridad y protección tanto al trabajador, como al mismo patrón.

- **Recursos Materiales.**

En este aspecto es fundamental que el trabajador cuente con los instrumentos y el material para poder desempeñar su trabajo. También es importante cuidar el ambiente físico en el que el trabajador debe ejecutar su tarea.

- **Apoyar el desarrollo laboral y personal del empleado.**

Es muy importante desarrollar al personal dentro de la empresa ya que entonces siente posibilidades de crecimiento dentro de ella y se comprometerá mucho más con su trabajo, por ejemplo estar pendiente de los empleados en cuanto a situaciones familiares que puedan llegar a repercutir en la situación de trabajo.

MATERIA 4: ASISTENCIA GERENCIAL

TEMA 4.3 Servicios gerenciales y contables

Objetivo educativo Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir la demanda de servicios gerenciales y contables de una ME, a fin de determinar la forma de atenderla

Contenido

Metodología

Materiales

Tiempo

GUIA DEL INSTRUCTOR:

1. Facilite una lluvia de ideas con la siguiente guía :

- ¿Cuáles son las necesidades de asistencia técnica que tienen las microempresas que usted conoce?
- ¿Cómo se pueden clasificar ?
- ¿Cuáles son las más críticas ?
- ¿Cuáles son los servicios que dan respuesta a esas necesidades ?
- ¿Son suficientes y efectivos dichos servicios ?

Las respuestas mínimas son :

- Las principales necesidades se pueden clasificar en las siguientes áreas :

Gestión
 Desarrollo de productos
 Mercado y ventas
 Producción
 Contable financiero

Desarrolle los servicios específicos según la NT 4.20.1

Dependiendo de las condiciones de cada país, los servicios pueden ser :

- Información
- Asistencia técnica
- Capacitación en gestión
- Capacitación en el proceso de producción

IDENTIFICACION DE LOS SERVICIOS NECESARIOS PARA LA MICROEMPRESA

Identificar las debilidades:

1. A nivel de gestión:

- Escaso poder negociador.
- Difícil acceso a información.
- Débil capacidad de proyectarse al futuro.
- Falta de control.
- Dificultad para interpretar los registros contables.
- Visión desde el producto y no desde el mercado.
- Falta de formación empresarial (empíricos), etc.

1. A nivel de Desarrollo de productos:

- Concepción limitada para plasmar los gustos del cliente
- Dificultades técnicas para el desarrollo de muestras.
- Escasos o nulos recursos para desarrollar nuevos productos.
- Diseños generalmente copiados y con retraso.

1. A nivel de mercado y ventas:

- Dificultad para direccionar y segmentar su mercado.
- Debilidad en su estrategia de ventas.
- Escaso poder negociador con sus clientes.
- Inexistente o nulo programa de ventas.
- Baja capacidad de influir en los mercados.

1. A nivel de producción:

- Técnicas de producción tradicionales.
- Baja productividad.
- Métodos de trabajo empíricos.
- Inexistencia de fichas o especificaciones técnicas.
- Inadecuada organización de la producción - poca fluidez.
- Baja calidad del producto, etc.

1. A nivel contable y financiero:

- Dificultad técnica para el manejo de instrumentos contables.
- Deficiencias en el manejo del capital de trabajo
- Dificultad de acceso al crédito.

Los servicios para contrarrestar las debilidades podrían ser:

1. En el campo de la información:

- Sobre nichos de mercado por tipo de producto.
- Sobre insumos y lugares de compra.
- Sobre servicios de terceros.
- Para el desarrollo de nuevos productos
- Sobre compra de insumos.
- Puntos de venta de productos.
- Servicios financieros, etc.

1. En el campo de la asistencia técnica:

- Asesoría técnica en desarrollo de modelos.
- Mejoras de la organización de la producción.
- Control de calidad de la producción.
- Asesoría contable, legal y tributaria.
- Asesoría en el manejo financiero.
- Asesoría en mercadeo principalmente en la relación producto / mercado.
- Manejo adecuado de maquinarias y equipos, etc.

1. En el campo de la capacitación:

- Cursos técnicos y de gestión, con seguimiento en su aplicación (capacitación /asesoría e información a la vez).

NTP 4.20.2

IDENTIFICACION DE LOS SERVICIOS NECESARIOS PARA LA MICROEMPRESA

Para identificar los servicios que las microempresas requieren y la forma de atenderlos es importante conocer de cerca donde radican sus principales debilidades y a partir de allí dar forma a posibles servicios clasificándolas por áreas temáticas:

Entre las **debilidades** se puede mencionar:

1. **A nivel de gestión:** Escaso poder negociador, difícil acceso a información relevante para las decisiones en los negocios, débil capacidad de proyectarse al futuro por el corto placismo en que se mueve, falta de control, dificultad para interpretar los registros contables, visión desde el producto y no desde el mercado, falta de formación empresarial para empíricos.
2. **A nivel de Desarrollo de productos:** concepción de limitada para plasmar los gustos del cliente en el producto, dificultades técnicas para el desarrollo de muestras, tener escasos o nulos recursos para desarrollar nuevos productos, diseños generalmente copiados y con retraso.
3. **A nivel de mercado y ventas:** no direccionan ni segmentan adecuadamente su mercado, debilidad en su estrategia de ventas, escaso poder negociador con sus clientes, inexistente o nulo programa de ventas, baja capacidad de influir en los mercados.
4. **A nivel de producción:** técnicas de producción tradicionales, baja productividad, métodos de trabajo empíricos, no existencia de fichas o especificaciones técnicas, inadecuada organización de la producción - poca fluidez, etc.
5. **A nivel contable y financiero:** dificultad técnica para el manejo de instrumentos contables necesarios para llevar registros, deficiencias en el manejo del capital de trabajo, dificultad de acceso al crédito.

Teniendo en cuenta estas y otras debilidades que se convierten en necesidades a resolver, es posible; desarrollar servicios que van a ser demandados por las microempresas.

Los servicios a ofertar podrían ser:

1. **En el campo de la información:** Es posible brindar información sobre nichos de mercado por tipo de producto, información sobre insumos y lugares de compra, información sobre servicios de terceros para la producción, información para el desarrollo de nuevos productos, información sobre compra de insumos, para la venta de productos, información de servicios financieros, etc.
2. **En el campo de la asistencia técnica:** asesoría técnica en desarrollo de modelos, en mejoras de la organización de la producción, en control de calidad de la producción; asesoría contable, legal y tributaria; asesoría en el manejo financiero, asesoría en mercadeo principalmente en la relación producto / mercado, etc.
3. **En el campo de la capacitación:** cursos técnicos y de gestión en forma modular y con seguimiento en su aplicación (capacitación /asesoría e información a la vez).

Evidentemente para poder identificar con mayor precisión las necesidades de servicios de la microempresa, es necesario estudiar a mayor profundidad las posibilidades reales de este mercado y tener en cuenta además la forma como se le brindaría estos servicios dado que es un sector bastante heterogéneo (en tamaño, en actividades, en conocimiento y experiencia, etc.) y con muchas necesidades económicas.

| | | | |
|--|---|-------------------|---------------|
| MATERIA 5: Servicios de información | | | |
| TEMA 5.1 Información y desarrollo empresarial | | | |
| Objetivo educativo | Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de determinar las necesidades de información en favor del desarrollo empresarial y la forma de atenderlas. Definir las formas de atención a las demandas de información sobre mercados, productos y ventas para la ME. | | |
| Contenido | Metodología | Materiales | Tiempo |

GUIA PARA EL INSTRUCTOR

1. Facilite una lluvia de ideas sobre los siguientes aspectos :

- ¿Cómo afecta la globalización de la economía a las microempresas ?
- ¿Cuáles necesidades de información tienen las microempresas ?
- ¿Cuáles son las fuentes y mecanismos de información disponibles para las microempresas ?
- ¿

Las respuestas deben contener como mínimo :

Una de las formas en que la globalización afecta a las microempresas adicionando productos sustitutivos a menores precios, por lo cual los microempresarios requieren de desarrollar un alta productividad, reducir costos o incluso cambiar de producto.

Generalmente la información disponible es parcial o desactualizada, las instituciones públicas y privadas no enfocan específicamente las necesidades de información de la microempresa y no se ha desarrollado el nexos y la cultura de utilizar el recurso de la información.

Es relevante integrar sistemas de información para la microempresa con los servicios de asesoría y ampliar el acceso para los microempresarios.

NTP - 5.21.1**NECESIDAD DE INFORMACION DE LA MICROEMPRESA**

Como toda actividad económica, la microempresa requiere de información adecuada y sencilla para su desarrollo. Hoy en día, como consecuencia de la globalización de nuestras economías, nos mantenemos “conectados” con el mundo, lo cual influye en nuestros hábitos de consumo y estilos de vida, volviéndonos cada vez más exigentes en los productos que adquirimos.

Las microempresas, en este contexto, no deben estar ajenas a ello pues las afecta directamente obligándolas a evolucionar rápidamente en el desarrollo de productos, a implementar estrategias tendientes a satisfacer las necesidades cada vez más exigentes de sus clientes y entregar los pedidos de forma inmediata con la calidad deseada por éstos.

Para adecuarse a esta situación, la microempresa, están obligadas a recurrir a los diversos medios de información con el fin de saber dónde encontrar los servicios que les ayuden a responder con eficiencia y eficacia estos requerimientos.

Servicios de información de mercado (rango de precios, puntos de venta, nichos de mercado, perfil del consumidor, productos que se demandan según segmentos, etc.); de proveedores (materiales, rango de precios, lugares de compra, condiciones de compra, etc.); de eventos comerciales (ferias, exhibición-venta, desayunos o almuerzos comerciales); de asistencia técnica (desarrollo de productos, organización de la producción, mejora de métodos, reducción del ciclo de producción, ahorro en el consumo de materiales, etc.); servicios de capacitación técnica y de gestión, servicios contables y legales, servicios conexos para la producción del bien ó servicio a realizar, lugares o centros de asistencia técnica y capacitación son indispensables que el microempresario los conozca.

Todos estos servicios en la mayoría de nuestros países se dan, y son desarrollados por diversas instituciones ó instancias, que muchas veces no son conocidas en la forma debida. Por ello, la posibilidad de existir Centros de Información y Servicios para la Microempresa es muy necesaria ya que concentraría oferta seleccionada y serviría de enlace con las diversas instancias públicas y privadas que atienden a la microempresa en diversos servicios.

Estos Centros de Información y de Servicios, se pueden complementar con módulos de servicios de maquinado y asesoría a actividades económicas que tienen una mayor concentración en la zona. Por ejemplo, en una zona donde existen muchos confeccionistas de ropa, se requiere tener un centro de servicios que brinden asistencia técnica en organización y mejoras de proceso productivo, desarrollo de productos, servicio de teñido, servicio de patronaje, de corte, de planchado; información de proveedores de insumos y materias primas, así como también la presencia de especialistas para absolver las consultas, y brindar soluciones a situaciones referidas a problemas de mercado, de producción, etc. Por lo general estos centros de información y de servicios es recomendable que estén ubicados en lugares de fácil acceso de los potenciales usuarios.

MATERIA 5: Servicios de información

TEMA 5.2 Comunicaciones

Objetivo educativo Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir los mecanismos de comunicación más adecuados a las necesidades internas y externas de la ME.

Contenido

Metodología

Materiales

Tiempo

GUIA PARA EL INSTRUCTOR

1. Distribuya tarjetas para que cada uno de los participantes anote respuestas a la pregunta: ¿Cuál es el medio de comunicación más efectivo para hacer llegar la información a la microempresa?

Agrupe las tarjetas según similitud de medios y facilite un diálogo general orientado a definir :

- Reconocer diversos medios de comunicación
- Definir las razones por las que la ME requiere de información
- Escoger el más efectivo según las condiciones de la ME

Pregunte sobre los criterios de los participantes sobre el uso de INTERNET por parte de los participantes, medios para familiarizarlos, resultados y propósitos al respecto.

Pregunte cuál debería ser el proceso de capacitación a los ME y las características de los medios de comunicación que se propongan a estos.

| |
|---------------------|
| NTP - 5.22.1 |
|---------------------|

CANALES DE INFORMACION Y COMUNICACION EN LA MICROEMPRESA.

Los canales de información son los medios por los cuáles se divulga la información a los interesados ó por la cual se entera el cliente.

Los medios de comunicación más comunes son:

Radio.

Televisión

Periódicos (suplementos especializados para microempresa)

Volantes

Trípticos

Revistas especializadas, boletines.

Eventos, tales como ferias, foros, congresos, seminarios, etc.

Estos medios de comunicación son masivos por su difusión y algunos son bastante costosos, por lo que es importante evaluar el costo con respecto al impacto que tendrán. Los boletines, los volantes, los suplementos de periódicos, programas de radio , el contacto directo; son los medios por los que es posible hacerle llegar a la microempresa la información que requiere.

Actualmente, mediante **INTERNET** la información fluye rápidamente y se presenta como una opción más que la micrompresa pueda utilizar, por lo que **es importante evaluar la posibilidad de tener cabinas con servicio de correo electrónico en zonas de afluencia de microempresarios, así como servicios de capacitación para optimizar su uso .**

Es importante contemplar que a través de estos canales de información, la microempresa también pueda realizar publicidad de sus productos y a la vez consolidar su imagen como empresa en la comunidad.

Sin embargo, la mejor publicidad que realiza la microempresa es a través del contacto directo con su cliente (sea intermediario o consumidor final) razón por la cual debe conocer a profundidad las características de su producto y la necesidad que satisface para presentarlos adecuadamente a éste.

MATERIA 5: Servicios de información

TEMA 5.3 Uso de la informática

Objetivo educativo Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir la manera en que la informática puede ser de utilidad a la ME

Contenido

Metodología

Materiales

Tiempo

GUIA PARA EL INSTRUCTOR:

1. Proponga a los participantes hacer un trabajo de grupo sobre los siguientes aspectos :

- ¿Cuáles son las ventajas y/o desventajas de utilizar la informática en las microempresas ?
- Describa el caso concreto de una microempresa que se beneficiaría con el uso de la informática.
- Defina un plan para promover la informática en el sector de microempresa en aquellos casos en que ésta mejore los resultados y la condición general.
- ¿Cuáles paquetes informáticos pueden ser útiles a la microempresa.
- ¿Cómo crear centros de oferta de los servicios informáticos para microempresas ?

Refuerce las respuestas de los participantes, destacando que es posible crear paquetes informáticos para la microempresa , pero si no responde a necesidades reales o los microempresarios no lo consideran útil, entonces no lo van a utilizar.

En la promoción del uso de la informática, es esencial demostrar que este recurso es un instrumento de control y de toma de decisiones , que puede agilizar el trabajo y ahorrar tiempo.

NTP - 5.2.3**LA INFORMÁTICA Y LA MICROEMPRESA**

Actualmente la informática es vital para la mayoría de las actividades de la vida humana, la que está muy relacionada con la computadora.

La computadora es el medio por el cual la informática puede procesar rápidamente la información y brindarlas en forma adecuada y sencilla a los usuarios. Actualmente se procesa la contabilidad mediante la computadora y es más fácil de llevar. Los programas o software, se adecuan a la necesidad del cliente, dando el producto requerido; por ejemplo: control de costos, información de productos por abastecedor y frecuencia de abastecimiento, etc.

No es necesario que cada empresario tenga computadora (por los costos de éstas y su alto grado de obsolescencia tecnológica del equipo ó hardware), pues existen centros o personas que brindan el servicio en forma adecuada.

Probablemente los empresarios no requieran una explicación pormenorizada de la computadora ó de la informática, pero sí requieren que se les brinde un adecuado servicio de información, y eso se le puede brindar mediante los reportes de la informática (que es el procesamiento de la información).

Es deseable que los paquetes informáticos que se desarrollen para la microempresa, respondan a su realidad (tamaño, velocidad de respuesta, costos) y estén siempre acompañadas como parte del servicio la asesoría necesaria para la interpretación de los datos.

Así como se pueden desarrollar paquetes contables adecuadas a ellas, debe ser posible desarrollar paquetes para el planeamiento y control de la producción, para el cálculo y control de los costos, así como para los flujos de caja, módulos de cuentas y de pedidos de los clientes, cálculo de requerimiento de materiales.

materia

6

Competitividad

- | | |
|-----------------|---|
| TEMA 6.1 | Calidad total y productividad |
| TEMA 6.2 | Normas |
| TEMA 6.3 | Perfil del empresario para la competitividad |
| TEMA 6.4 | Innovación |

| | |
|-----------------------------|---|
| MATERIA 6 | COMPETITIVIDAD |
| TEMA 6.1 | Calidad total y productividad |
| Objetivos educativos | Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de aplicar los conceptos de calidad total y productividad. |

Guía del instructor

Elabore previamente el siguiente material para esta sesión

- Muestra del prototipo de un sobre para ser producido y exportado .

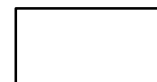
- Carteles:

DOBLADO

CORTADO

COLADO

DISEÑO



- Material de producción :

- ◆ 10 reglas.
- ◆ 10 lápices.
- ◆ 10 borradores.
- ◆ 10 tijeras.
- ◆ 6 pegamentos.
- ◆ 80 hojas (pliegos) de papel de sobres manila.
- ◆ 10 sobres manila pequeños.
- ◆ 8 mesas pequeñas
- ◆ Sillas para todos los participantes

- Cartel para anotación de resultados de las tres rondas de ejercicio:

Empresa 1

| No. DE RONDA | SOBRES BUENOS | SOBRES MALOS | TOTAL PRODUCIDO |
|--------------|---------------|--------------|-----------------|
| Ronda 1 | | | |
| Ronda 2 | | | |
| Ronda 3 | | | |

Empresa 2

| No. DE RONDA | SOBRES BUENOS | SOBRES MALOS | TOTAL PRODUCIDO |
|--------------|---------------|--------------|-----------------|
| Ronda 1 | | | |
| Ronda 2 | | | |
| Ronda 3 | | | |

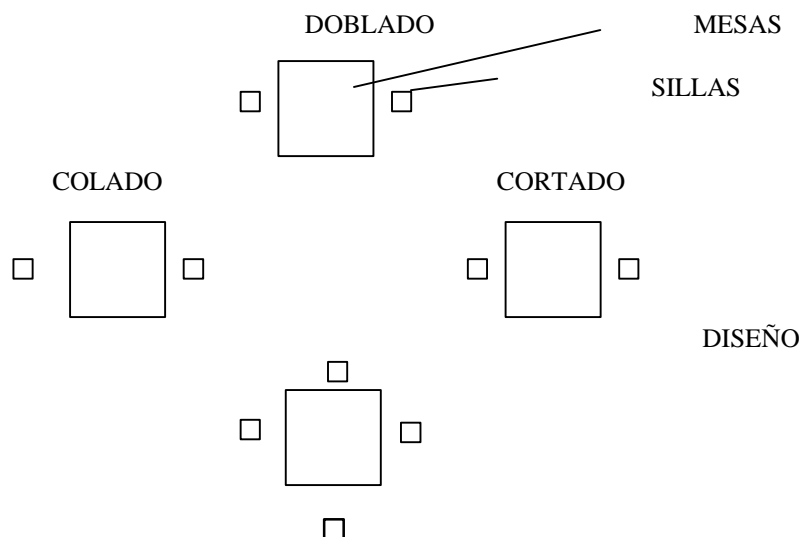
- ***Tarjetas con los componentes del flujo :***

Mejora la calidad ————— Decrecen los costos, hay menos re-procesos menos equivocaciones, menos retrasos ; se utiliza mejor el tiempo-máquina y los materiales. Mejora la productividad —————

————— Se conquista el mercado con la mejor calidad y el precio más bajo ————— Se permanece en el negocio

Organización del lugar

1. DURANTE LA EXPLICACION DEL EJERCICIO : Sillas de los participantes en semi-círculo.
2. PARA LA PRIMERA RONDA : La organización del lugar deberá tener dos espacios con la siguiente disposición :



Esta “organización de planta” deberá asegurar que existan cuellos de botella en la producción.

3. PARA LAS SIGUIENTES RONDAS : los participantes organizan la sala según su conveniencia.

Divida al grupo en dos sub-grupos con igual número de miembros. Explique que cada sub—grupo se constituirá en una empresa de producción de sobres .

Informa que hay una empresa comercial que está interesada en comprar sobres iguales a la muestra (expone el tipo de sobre sin dar más explicaciones) con la intención de exportar. Para esto, la empresa formada por los participantes se constituirá en una empresa que deberá lograr producir los 20 sobres para exportación en un plazo de 10 minutos de tiempo.

Lea las instrucciones del ejercicio y distribuya una copia de las misma a cada participante.

Pida a los participantes trasladarse a un lado de la sala para poder organizar las plantas de producción.

Luego de ordenar la sala (según lo explicado en el acápite “preparación del lugar”: primera ronda) invite a los participantes a tomar asiento en las sillas sin cambiarlas de lugar.

Seguidamente entregue los materiales con que cuenta la empresa :

+ Material de producción :

- ▷ Cinco reglas.
- ▷ Cinco lápices.
- ▷ Cinco borradores.
- ▷ Cinco tijeras.
- ▷ Tres pegamentos.
- ▷ **10 hojas** (pliegos) de papel de sobres manila.

De 10 minutos para que la empresa produzca un total de 20 sobres.

Finalizado el proceso de producción (los 10 min.) desempeñe el rol de representante de la empresa comercial, pida los sobres que están concluidos y descalifica la mayor parte de sobres por mala calidad. Anota los resultados en el cartel o en una pizarra.

Pregunte a los participantes cómo se han sentido por no haber logrado la exportación, recibiendo diferentes respuestas relativas a los motivos por los cuales no se logró cumplir con la exportación. Retomando parte de las razones, el instructor explica que se realizará una ronda más y que la empresa tendrá nuevamente 10 minutos para producir 20 sobres.

Explique que en esta segunda ronda, los participantes tienen total libertad para hacer mejoras en la organización de la empresa.

Recoja TODO el material de producción de la anterior ronda sin dejar que quede nada en manos de los participantes.

Vuelva a distribuir el material de producción completo para dar inicio a la segunda ronda.

Inicie la segunda ronda con la dotación de 10 minutos.

Finalizado el proceso de producción nuevamente asuma el rol de representante del cliente comercial, pid los sobres que están concluidos y descalifique los sobres que no cumplan estrictamente con las condiciones del prototipo. Llene los resultados en los carteles o en una pizarra.

Nuevamente pregunte a los participantes cómo se han sentido por no haber logrado la exportación, recibiendo diferentes respuestas relativas a los motivos por los cuales no se logró cumplir con la exportación. Retome parte de las razones, pregunta si las fallas detectadas son subsanables y desafíe a la empresa de los participantes ha lograr la exportación en una tercera ronda. Si el grupo muestra disposición para realizar nuevamente el proceso productivo

Se recoge TODO el material de producción de la anterior ronda y se repite de la misma manera una ronda más: la tercera, anotándose los resultados de cantidad y calidad de sobres logrados en la primera, segunda y tercera ronda.

*El objetivo del ejercicio es que en la primera ronda tengan una “distribución de planta” inadecuada y los participantes la vayan mejorando en las otras dos rondas, moviendo sillas, mesas y cambiando personas de lugar. Además el concepto es que mejore la producción contando con los mismos recursos y el mismo tiempo, lo que permite llegar al concepto de “PRODUCTIVIDAD “ y relacionarlo con la calidad tanto en el sentido de completo de “calidad total” como en el sentido de calidad del producto final. **POR ESO NO ESTARA PERMITIDO EN NINGUNA RONDA QUE PARA EL PROCESO PRODUCTIVO SE USEN OTRAS HERRAMIENTAS O MATERIALES QUE NO SEAN LOS DISTRIBUIDOS POR EL FACILITADOR .***

Anotados los resultados de la tercera ronda, el pregunte a los participantes cómo se sintieron en la experiencia de producción y motive a que comenten lo sucedido.

Pida al grupo que analice los resultados de las tres rondas que muestran un mejoramiento de la cantidad y calidad de productos y pregunte qué hubiera sucedido si se continúan haciendo más rondas. La respuesta generalmente apuntará a que cada vez sería mejor la cantidad y también mejor la calidad de productos.

Pide que los participantes analicen porqué se dio el mejoramiento de la producción si en las tres rondas se tenían los mismos recursos (el mismo número de mesas, de tijeras de pegamentos de operarios, etc.) y en las tres rondas se tenía también el mismo tiempo.

De esta manera se logrará llegar a que los participantes den elementos para analizar los elementos que componen la calidad total y el concepto de productividad y la calidad del producto final.

Distribuya el esquema de los componentes de un flujo de proceso y pida a los participantes que, en base a un ejemplo de un producto cualquiera, asignen los porcentajes de tiempo que debe tener cada parte del proceso sumando en total un 100 % del tiempo de producción del producto elegido. Esta distribución debe ser según lo que en su criterio sea “lo ideal” para el proceso del producto seleccionado.

Pregunte sobre los resultados a alguna de las parejas de trabajo. Seguramente habrá diversos resultados. Plantée entonces que los trabajos de grupo son buenos pero que esa forma de razonar al asignar porcentajes de tiempo a todas las etapas del proceso es una discusión que ha sido superada por la propuesta de la “**calidad total**”.

Relacione esto con el tema del análisis del proceso productivo según la teoría del cero desperdicio de la calidad total. Se preguntará cuáles de los elementos del flujo de proceso agregan valor y cuáles agregan costo y se explicará



Operación : la agregación de valor a la pieza, materia o producto.



Inspección : Que indica que se verifica la cantidad y/o la calidad



Transporte : que indica el movimiento de los trabajadores, materias o equipos .

D Demora o espera : que indica parada entre dos operaciones.



Almacenamiento : que indica depósito permanente, bajo vigilancia.

Explique que la calidad total intenta que desaparezcan las actividades que agregan costo y que queden sólo actividades que agregan valor.

Luego se analiza ¿quién es responsable por la calidad en una empresa ? Derive lo siguiente :

Normalmente se pensaba que el responsable por la calidad era una persona o un departamento encargado del control de calidad. Pero dentro de la teoría de la calidad total, los responsables de la calidad son todos los que trabajan en la empresa. Viendo el flujo de proceso y la necesidad de que desaparezcan las actividades que agregan costo se puede ver claramente que el trabajo de alguien que se dedica sólo a controlar la calidad supone que todo su tiempo esta agregando costo y por lo tanto esa actividad debe desaparecer y el control de calidad debe convertirse en una actividad que todos cumplen en el mismo momento de realizar sus actividades productivas.

Pida a los participantes que describan los círculos de calidad, si los conocen. Si no hay una explicación satisfactoria, compleméntela.

Mencione los principios de orden, limpieza y disciplina que contribuyen a eliminar el desperdicio de tiempo y trabajo.

Haga lo mismo sobre el principio de justo a tiempo : eliminación del tiempo de almacenamiento.

Pregunte qué significa para un empresario lograr un continuo mejoramiento de su proceso productivo para evitar desperdicio de tiempos y recursos y sacarle lo máximo a la productividad del taller. Haga hincapié en que esto no es algo que se consigue definitivamente, sino que un proceso continuo y permanente (usando el ejemplo del ejercicio de los sobres).

Cuando esté clara la idea general de calidad total, sintetice el concepto de productividad y su relación con la calidad total explicando el flujo:

Mejora la calidad _____ Decrecen los costos, hay menos re-procesos menos equivocaciones, tiempo-màquina y los materiales. Mejora la productividad _____

_____ Se conquista el mercado con la mejor calidad y el precio mas bajo _____ Se permanece en el negocio

Pregunte en qué medida los costos de calidad que significan una inversión.

De una mini conferencia con el siguiente contenido :

Un incremento de la calidad del producto no siempre debe suponer un incremento del precio de venta, se puede mejorar la calidad del producto y paralelamente bajar los costos gracias a un mejoramiento de la productividad aplicando los principios de la calidad total.

Cierre la sesión reflexionando y explicando que todos los elementos de la calidad total se pueden medir y evaluar.

EJERCICIO
“EMPRESAS DE PRODUCCION DE SOBRES”

INSTRUCCIONES

1. Se forman 2 grupos con el mismo número de personas.
2. Cada grupo constituye una empresa de producción de sobres
3. Cada empresa recibe en inicio 4 mesas asignadas con funciones que deberá respetar
4. Cada empresa tiene el objetivo de exportar sobres al exterior, pero para poder hacerlo, deberá producir un total de 20 sobres de buena calidad (iguales a la muestra) en el plazo de 10 minutos de producción.
5. Antes de iniciarse el proceso de producción, cada empresa contará con tres minutos para organizar su trabajo
6. Para producir los sobres cada empresa recibirá el siguiente material :

10 hojas de papel de sobre
5 reglas de 30 cm.
5 lápices
5 borradores
5 tijeras
3 pegamentos en barra.

7. Durante la producción las empresas deberán respetar los carteles que están encima de las mesas realizando en cada mes sólo una función productiva que indica el letrero.
8. Ninguna empresa podrá utilizar para la producción otro material o herramientas que no sean los materiales y herramientas distribuidos por los instructores.

CALIDAD TOTAL Y FLUJO DE PROCESO

Propuesta de la calidad total para el flujo de proceso:

COMPONENTES DE UN FLUJO DE PROCESO :



Operación : la agregación de valor a la pieza, materia o producto.



Inspección : Que indica que se verifica la cantidad y/o la calidad



Transporte : que indica el movimiento de los trabajadores, materias o equipos .

D Demora o espera : que indica parada entre dos operaciones.



Almacenamiento : que indica depósito permanente, bajo vigilancia.

De estas actividades sólo la primera operación es la que agrega valor, todas las demás agregan costo.

Por eso la calidad total propone que la empresa debe trabajar para que desaparezcan las actividades que agregan costo y que queden sólo actividades que agregan valor.

| | |
|-----------------------------|---|
| MATERIA 6 | COMPETITIVIDAD |
| TEMA 6.2 | Normas |
| Objetivos educativos | Al final de la actividad los participantes conocerán los contenidos generales de las normas ISO 9000 y los criterios para la aplicación crítica de éstas a la realidad de la microempresa. |

Guía del instructor

De una miniconferencia sobre los contenidos y objetivos de las normas internacionales ISO-9000. Pida comentarios sobre las ventajas de la aplicación de esas normas y la necesidad y posibilidad de adaptarlas a la realidad de las microempresas.

Distribuya a los participantes la transcripción de una parte de una norma, divida a los participantes en sub-grupos de cuatro personas. Pida a los sub-grupos que identifiquen la manera en que se puede aplicar esa norma a la realidad de la microempresa.

En reunión plenaria se presentan los trabajos de grupo y el instructor realiza un síntesis de los atributos más importantes que debe tener la apropiación de las normas ISO 9000 a la realidad de la microempresa.

| MATERIA 6 | COMPETITIVIDAD |
|-----------------------------|--|
| TEMA 6.3 | Perfil del microempresario para la competitividad |
| Objetivos educativos | Al final de la actividad los participantes elaborarán criterios sobre los retos de la competitividad y del perfil requerido para que el ME la desarrolle. |

GUIA PARA EL INSTRUCTOR :

Explique a los participantes el proceso de esta sesión: los participantes deberán organizarse en pequeños grupos para analizar una NTP y responder :

- ¿Cuáles son las causas que hacen que el empresario de la microempresa demuestre la actitud señalada en el texto
- ¿Cuáles deben ser las cualidades de un empresario para que pueda enfrentar los retos de la calidad total y la competitividad de su empresa ?

Defina relatores para que presenten las conclusiones de los trabajos de grupo.

Como cierre del diálogo en plenaria haga una síntesis, destacando los elementos centrales del reto de la competitividad hacia el perfil personal de los empresarios.

Se mostrarán las opciones para entender y tratar el tema : se puede usar un diagrama de la espina de pez de Ishicawa, por otro lado se explica la teoría de las Características Empresariales Personales, CEP's, de CEFE y de las Características del Comportamiento Emprendedor, CCE's, del EMPRETEC.

NTP ESTUDIO DE LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA EN HONDURAS

Elaborado por: Economía, sociedad, ambiente consultores
ESA Consultores

“Al considerar los hechos de que un 38 % de las empresas no identificaron ningún tipo de problema afectando su unidad productiva y que 45 % de las empresas manifestó no tener acciones planificadas para promover su crecimiento, siendo este último porcentaje de 38 % para las PYMES urbanas y de 63 % en PYMES rurales se denota en buena medida el grado de pasividad existente en casi la mitad de las PYMES hondureñas, lo cual viene a constituir una limitante socio-cultural para lograr un mayor dinamismo del sector y repercute negativamente en el comportamiento de estas empresas, que se vuelven inestables, manteniéndose en niveles de subsistencia y altamente vulnerables a los cambios en las condiciones del mercado.

“De lo anterior se deduce que una de las líneas importantes de apoyo deberá estar relacionada con el fortalecimiento de la capacidad de análisis de la situación de las PYMES en cada sector de producción en el que se ubiquen, y su vinculación con el contexto y las perspectivas de la economía nacional, a fin de definir estrategias para continuar operando y competir exitosamente en el mercado.

“Definitivamente la concepción de competencia en el caso de las PYMES, tiene que pasar por el establecimiento de mejoras en la organización de la producción, y acciones de cooperación horizontal entre diferentes empresas afines”.

CARACTERISTICAS EMPRESARIALES PERSONALES

Según algunas metodologías de capacitación microempresarial como CEFE Y EMPRETEC, las siguientes son las cualidades que debe tener un empresario para lograr el éxito y la competitividad.

Conjunto del logro:

Búsqueda de oportunidades e iniciativa

- Actúa antes de que se lo pidan
- Actúa para extender el negocio hacia nuevas áreas, productos o servicios
- Se aprovecha de oportunidades poco usuales para lanzar un negocio, obtener financiamiento, equipo, terreno, lugar de trabajo o asistencia.

Correr Riesgos

- Calcula Riesgos deliberadamente y evalúa alternativas
- Toma acción para reducir los riesgos o controlar los resultados.
- Se coloca en situaciones que conllevan un reto o un riesgo moderado.

Exigir Eficiencia y calidad

- Se esmera por hacer las cosas mejor, mas rápido o mas barato
- Toma acción para garantizar que se cumplan o se excedan normas de excelencia.
- Desarrolla o utiliza procedimientos para cerciorarse que el trabajo se termine.

Persistencia:

- Toma acción frente a un gran desafío.
- Toma acciones repetidas o cambia de estrategia para hacerle frente a un reto.
- Se responsabiliza personalmente por hacer todo lo necesario para alcanzar sus metas y objetivos.

Cumplimiento :

- Recurre a sacrificios personales o se esmera en forma extraordinaria para terminar un trabajo.
- Colabora con sus empleados
- Se esmera por mantener satisfechos a sus clientes y valora la buena voluntad a largo plazo por encima de las ganancias acorto plazo.

Conjunto de Planificación***Búsqueda de información :***

- Personalmente procura información sobre clientes, proveedores y/o la competencia.
- Personalmente investiga cómo fabricar un producto o proporcionar un servicio
- Consulta a expertos técnicos y comerciales.

Fijar metas :

- Fija metas y objetivos que tienen significado personal o ue conllevan un reto.
- Tiene visión clara y específica a largo plazo
- Fija objetivos medibles a corto plazo.

Planificación sistemática y seguimiento :

- Planifica dividiendo tareas grandes en subtareas con tiempos de entregas establecidos.
- Constantemente revisa sus planes para tomar en cuenta resultados obtenidos.
- Mantiene registros financieros y los emplea para la toma de decisiones.

Persuasión y redes de apoyo :

- Se vale de estrategias deliberadas para influenciar y persuadir a otros.
- Usa a personas claves como agentes para alcanzar objetivos propios
- Desarrolla y mantiene una red de contactos de negocios.

Auto confianza e independencia :

- Busca autonomía de la reglas y el control de otros
- Hace prevalecer su punto de vista aún ante la oposición o frente a resultados desanimadores.
- Expresa confianza en su propia habilidad de terminar una tarea difícil o hacerle frente a un reto.

| | |
|-----------------------------|--|
| MATERIA 6 | COMPETITIVIDAD |
| TEMA 6.4 | Innovación |
| Objetivos educativos | Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de identificar los atributos que debe tener la innovación empresarial y tecnológica en las microempresas. |

GUIA PARA EL INSTRUCTOR :

Pida a uno de los participantes que hagan una lectura comentada en pequeños grupos de la *“Historia de Ignacio Gómez Roca”* y que definan una respuesta.

Nombre relatores y pida que presenten sus soluciones en plenario. Presente la respuesta correcta de la historia : *“ Ignacio Gómez Roca es sólo un bebé de tres meses de edad”*.

Pregunte por qué la mayoría de los participantes (o todos) no llegaron a la respuesta correcta.

Destaque que normalmente nuestra racionalidad está condicionada por paradigmas y esquemas, que sirven de apoyo pero que limitan la capacidad de pensar creativamente.

Esta conclusión es la base para comprender el principal ingrediente de la innovación.

Pregunte cuáles deben ser los atributos de la innovación empresarial y de la innovación tecnológica y cómo se puede incorporar en la realidad de la microempresa urbana.

NTP

Una historia de Ignacio Gómez Roca

Ignacio Gómez Roca yace en su cama. Son las dos de la madrugada pero Ignacio Gómez Roca no puede dormir por que la luz de la luna llena entra por la ventana y además la luz de la habitación está prendida. De pronto, Ignacio Gómez Roca escucha un ruido en la ventana. Abre los ojos y ve a un extraño que entra a través de la ventana y cruza la habitación hasta una mesa donde algunas joyas brillan a la luz de la luna. Ignacio Gómez Roca ve que el hombre pone todas las joyas en sus bolsillos y luego abandona la habitación nuevamente por la ventana. A la mañana siguiente se constata que las joyas han sido robadas por un ladrón y se llama a la policía. La policía quiere saber por boca de Ignacio Gómez Roca qué fue lo que ocurrió, pero él no puede decírselo, aún cuando no es ni mudo ni idiota.....¿Por qué ?

materia

7

Asociatividad empresarial

TEMA 7.1 Competitividad y asociatividad

| | |
|---|--|
| MATERIA 7 | ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL |
| TEMA 7.1 ASOCIATIVIDAD | COMPETITIVIDAD Y |
| Objetivos educativos | Al final de la actividad los participantes identificarán la relación entre la competitividad de la microempresa y la necesidad de promover y potenciar la asociatividad en el sector. |

GUIA PARA EL INSTRUCTOR :

Presente una propuesta sobre competitividad y asociatividad y pida opiniones a los participantes sobre su contenido.(Según NTP).

Ajuste la propuesta con la contribución de los participantes y cuando se haya concluido este proceso pida a los participantes que se organicen en grupos y para que los elementos centrales de ***“COMO LOGRAR QUE SE CUMPLA”***.

Diseñe preguntas orientadoras para el trabajo de grupos, que permitan conducir la discusión hacia los elementos centrales de estrategia de intervención en asociaciones que deben tener las instituciones de apoyo partiendo de las realidades de cada país.

Designe a los relatores y promueva un diálogo grupal sobre las conclusiones mas importantes de toda la reflexión.

NTP
COMPETITIVIDAD Y ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL EN LA
MICROEMPRESA URBANA

La propuesta tiene dos dimensiones :

A. LA DIMENSIÓN ECONÓMICA

EL PROBLEMA :

LA DEBILIDAD DE LA ESCALA , UNA DEBILIDAD ESTRUCTURAL DE LA MICROEMPRESA :

(Se refiere a las desventajas competitivas relativas a la pequeña escala de las operaciones microempresariales).

¿En que consiste esta debilidad estructural ?

a) Abastecimiento de materias primas :

La mayor parte de las compras son hechas “al detalle” y no en grandes cantidades, lo que hace que la microempresa pague por las materias primas precios muchos mas altos que los que paga la mediana o gran industria (éstas empresas compran en grandes cantidades y directamente a la fábrica -nacional o extranjera -) Esta es ya una desventaja que cierra de entrada la posibilidad de la microempresa de competir con la mediana y la gran empresa. (sus costos ya son mas altos antes de iniciar el proceso productivo).

b) Proceso productivo :

El proceso productivo muestra debilidades en organización de la producción. Hay baja productividad y calidad. No hay tecnología avanzada por que las máquinas de mayor desarrollo tienen un rendimiento productivo y un costo que no justifican su adquisición por una microempresa.

c) Comercialización de los productos finales :

Cuando la microempresa quiere acceder a mercados ampliados, éstos tienen no solo exigencias de calidad sino también de **cantidades mínimas de compra**. Generalmente su capacidad de producción no le permite producir las cantidades requeridas

ANEXO 1 (lección 5) -continuación-

por el comercio que ofrece productos a segmentos grandes de la población y por tanto pierde oportunidades de comercialización.

| |
|-------------|
| LA SOLUCION |
|-------------|

Los microempresarios se asocian para :

a) Abastecimiento :

- Realización de compras conjuntas de materias primas. Comprando en mayor escala los precios son mas bajos y la calidad también mejora.
- Realización de compras conjuntas de maquinarias. Los precios bajan .
- Organización de centros de acopio de materias primas donde los afiliados de las asociaciones pueden comprar materias primas en pequeñas cantidades pero al precio mas baja (al precio de mayoreo)

b) Proceso productivo :

- Obtención de asesorías grupales en productividad y calidad : Las asesorías son mas baratas si se pagan en grupo.
- Gestión tecnológica conjunta.
- Servicios productivos a los afiliados : La asociación compra una máquinas de gran capacidad productiva y tecnológicamente avanzada y la alquila a los afiliados.

c) Comercialización :

- Ventas conjuntas de productos terminados
- Compra conjunta de información comercial
- Catálogos conjuntos
- otros.....

2. LA DIMENSIÓN POLÍTICA

| |
|-------------|
| EL PROBLEMA |
|-------------|

La microempresa no es un interlocutor válido para el estado ni para el sector privado. Pocas veces las microempresas son consultadas sobre temas de política económica o política industrial etc.

El sector privado, el resto de la industria y del empresariado en general no consideran a la microempresa como un sector cuya opinión sea importante.

Las decisiones en el país a nivel público y privado se toman al margen de la opinión y los intereses de la microempresa urbana.

LA SOLUCION

El sector de la microempresa organizada se convierte en interlocutor válido para el Estado y para el sector privado :Las asociaciones de microempresarios recogen los problemas de competitividad de sus afiliados en todas las ramas de producción y elaboran propuestas de modificaciones de política económica y política industrial para proponerlas y discutir las con las instancias estatales.

Por otro lado las asociaciones mejoran su capacidad de negociación con sus proveedores que pueden ser parte de la mediana o gran industria y comienzan a ser también interlocutores válidos en términos de negociación para el sector privado.

materia

8

Creación de empresas

- | | |
|-----------------|---|
| TEMA 8.1 | Estrategias de apoyo para la creación de empresas |
| TEMA 8.2 | Incubadora de empresas y oferta abierta de servicios |
| TEMA 8.3 | Privatización de servicios públicos |

MATERIA 8**CREACION DE EMPRESAS****TEMA 8.1****CREACION DE EMPRESAS****Objetivos educativos**

Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de definir temas centrales que debe tocar una estrategia de creación de microempresas y se informen sobre algunas metodologías de creación de empresas

GUIA PARA EL INSTRUCTOR :

Pida a los participantes que hagan una lectura comentada sobre el texto *“Manifiesto de los desocupados”*.

Asigne a la mitad de los grupos el rol *“estado”* y a la otra mitad de los grupos el rol de *“sector privado”*

Los grupos cuyo rol es el “estado” deben definir respuestas al manifiesto desde el punto de vista del estado y definir “los compromisos” que el estado quiere contraer para el apoyo a la creación de empresas por desocupados.

Los grupos cuyo rol es el “sector privado” deben discutir respuestas al manifiesto desde el punto de vista del sector privado y definir “los compromisos” que el sector privado ofrece contraer para el apoyo a la creación de empresas por desocupados.

Designa a los relatores y facilite un diálogo general, destaque los roles del estado y del sector privado en la creación y/o fortalecimiento de microempresas.

Dentro de toda esta reflexión facilite el diálogo sobre temas relativos a servicios productivos comunes, infraestructura productiva que favorezca la generación de empleo a través de la microempresa y la realización de estudios sectoriales para identificar las ramas de producción en las que se debe promover la creación de empresas.

Facilite una lluvia de ideas sobre diversas metodologías y modelos de promoción de ME, tal como el de “incubadoras de empresas”.

NTP

MANIFIESTO DE LOS DESOCUPADOS

Los desocupados de esta nación, nos dirigimos tanto al estado como al sector privado de nuestro país para hacerles conocer nuestras demandas y necesidades así como nuestra voluntad de incorporarnos al proceso de desarrollo de la nación con todas nuestra capacidad de trabajo.

La mayoría de nosotros somos ciudadanos de muy bajo nivel de instrucción por que nuestra condición de pobres no nos ha permitido lograr mejores niveles de estudio. Las empresas del país, no pueden ofrecer trabajo a tantos miles de personas. Por eso, miles y miles de ciudadanos hemos quedado al margen del empleo formal y cada vez es más difícil encontrar maneras de sobrevivir sin contar con un empleo estable.

Muchos de nosotros hemos trabajado en el pasado en empresas industriales o comerciales y contamos con cierta experiencia laboral en los rubros en los que hemos trabajado. Pero lamentablemente esa experiencia ahora no nos sirve de nada puesto que para iniciar algún tipo de empresa aprovechando nuestra poca experiencia en estos temas, necesitamos de un capital de arranque y también de orientaciones para organizar nuestras empresas para que no fracasen y resulten haciéndonos mas pobres de lo que ya somos.

Muchos de nosotros tenemos temor a fracasar, y por eso no aceptamos fácilmente la idea de emprender una empresa aunque tengamos la capacidad de producir buenos productos. El estado hasta ahora no nos ha ofrecido ninguna salida. Cuando queremos acceder a un crédito, no contamos con las garantías necesarias para obtenerlo. Cuando queremos orientación para poner un negocio, no hay nadie que nos ofrezca apoyo.

Algunos de nosotros hemos intentado organizar nuestras pequeñas empresas pero hemos fracasado por que en muchos casos no hay en nuestras ciudades la infraestructura que pueda servir de base para el funcionamiento de las empresas. No hay tarifas de servicios básicos que sean especiales para nuestras empresas. No hay servicios industriales que nos puedan resolver los problemas productivos que a muchos de nosotros nos han llevado a la quiebra.

Entre nosotros hay también personas que han estudiado en las universidades y que tienen capacidad de orientarse para hacer un negocio, pero no lo pueden realizar por que muchas veces no tienen el capital para arrancar la empresa o muchas veces tienen ideas interesantes para hacer las empresas pero ellos no están seguros de que sus ideas vayan a salir bien y no se arriesgan a iniciar sus empresas con esa incertidumbre.

La desesperación y el hambre a muchos de nosotros nos han llevado a la delincuencia. Cada vez mas desocupados por la desesperación se van convirtiendo en delincuentes. La delincuencia crece de manera alarmante. El hambre y la miseria están llegando a niveles extremos. Por eso, es ahora mas importante que nunca que el sector publico y el sector privado de este país se ocupen de nosotros y nos ofrezcan caminos para evitar que esta situación empeore todavía más. Estamos dispuestos a trabajar mucho, pero sabemos que para hacer una empresa no es suficiente con trabajar mucho, hay que saber administrarla y también hay que recibir orientación sobre que tipo de negocio puede resultar bien. Demandamos del estado y del sector privado del país que nos apoyen y que nos permitan sumarnos a los que trabajan por el desarrollo económico y social del país. Estamos dispuestos a dar lo mejor de nosotros.

| | |
|-----------------------------|--|
| MATERIA 8 | CREACION DE MICROEMPRESAS |
| TEMA 8.2 | INCUBADORAS DE EMPRESAS Y OFERTA ABIERTA DE SERVICIOS |
| Objetivos educativos | Al final de la actividad los participantes conocerán los rasgos generales que pueden adoptar las incubadoras de empresas e identifiquen las diferencias con la “oferta abierta” de servicios para creación de empresas. |

GUIA PARA EL INSTRUCTOR :

Inicie la sesión preguntando a los participantes qué saben sobre las incubadoras de empresas. Complemente los comentarios con una explicación sobre las características básicas de las incubadoras de empresas : Explique en qué consisten las incubadoras (creación de micro-ambientes empresariales dentro de los cuales se seleccionan y apoyan desarrollos de proyectos de creación de empresas etc.).

Explique que para apoyar a la creación de las empresas, los proyectos de incubadoras incluyen servicios concentrados de capacitación, asesoría, y apoyo para la obtención de financiamiento y que además de eso, se ubican las empresas en un lugar común de tal manera que se logren economías de escala en cuanto a gastos generales e incluso a servicios comunes de contabilidad, secretaría, comunicaciones etc.

Organice un trabajo en pequeños grupos para elaborar el diseño básico de una incubadora de empresas a través de un flujograma de proceso, indicando los pasos a seguir desde que un postulante se contacta con “la incubadora” hasta que la empresa sale de la incubadora.

Facilite el diálogo general y destaque los requisitos y criterios de selección de proyectos empresariales que deben tener las incubadoras de empresas para proceder a su aceptación o incorporación.

Finalmente destaque las ventajas y desventajas que puede tener el método de con metodologías que actúan con oferta libre apoyando iniciativas empresariales que desde un inicio compiten con las condiciones del mercado sin ninguna ventaja especialmente concedida por el agente de apoyo a la creación de empresas, como es del caso de las empresas que nacen en incubadoras.

| | |
|-----------------------------|---|
| MATERIA 8 | CREACION DE MICROEMPRESAS |
| TEMA 8.3 | PRIVATIZACION DE SERVICIOS PUBLICOS |
| Objetivos educativos | Al final de la actividad los participantes identificarán los |

**elementos críticos en procesos de privatización de servicios
públicos a través de la creación de microempresas.**

GUIA PARA EL INSTRUCTOR :

Organice un trabajo de grupos para hacer un trabajo de simulación sobre los siguientes temas : :

- 1.- Descripción general de la situación de privatización de un servicio público.*
- 2.- Instrucciones para “los despedidos” de la empresa pública : Grupo 1.*
- 3.- Instrucciones para “las autoridades” de la empresa pública: grupo 2 .*
- 4.- Instrucciones para las instituciones de apoyo a la creación de empresas: Grupo 3.*

Las instrucciones para los tres grupos contienen una descripción de cada uno de los tres protagonistas : “los despedidos” “las autoridades” y “las instituciones” y además les planteará los siguientes objetivos :

Objetivo para “los despedidos” :

Conseguir fuentes de trabajo con estabilidad laboral y seguridad médica familiar. Ingresos mínimos que sean iguales o superiores a los percibidos hasta entonces en sus empleos en la empresa pública, y poder desarrollar actividades ligadas a las habilidades ue han desarrollado como funcionarios de las empresas públicas.

Objetivos para las autoridades :

Lograr que la mano de obra calificada que se tenía en la empresa pública para el desarrollo de ciertas labores pueda ser utilizada por la institución pública pero a menor costo : sin pagar beneficios sociales, sin ofrecer vacaciones y otros aspectos que le signifiquen menores costos a la empresa o institución pública.

Objetivo para las instituciones que apoyan la creación de empresas :

Apoyar a “los despedidos” para que logren permanecer organizar microempresas que se constituyan en alternativas de solución para ellos y les permitan mantener una continuidad de actividad según sus habilidades, aprovechando la posibilidad de que la empresa pública sea un mercado seguro o por lo menos “posiblemente seguro” para estas microempresas.

Indique que los grupos deben negociar y llegar a acuerdos y compromisos.

Designa a los relatores y oriente el diálogo general para identificar los factores críticos de una experiencia de privatización de servicios públicos a través de la creación de empresas. (Los factores críticos son aquellos de los que depende el éxito o fracaso de la experiencia.

Promueva el diálogo enfatizando en : ***Cómo abordar el cambio de mentalidad necesario de los protagonistas de las experiencias de ser “empleados” a ser “empresarios” tomando en cuenta las importantes diferencias que hay entre el rol de empleados y el de empresarios.***

Destaque la consideración de los términos de los acuerdos de sub-contratación , analizando cómo se debe afrontar la competencia de las grandes empresas de servicios que obviamente pugnarán por copar el mercado de servicios públicos que se abre gracias al proceso de privatización.

Haga una síntesis final de las conclusiones cerrando la sesión.