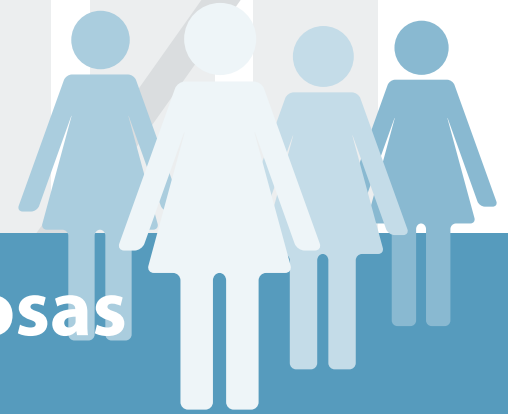




# Empresas de mujeres = Empresas exitosas

[Recomendaciones para hacer crecer tu negocio]





© Instituto Nacional de las Mujeres

**INMUJERES**

Alfonso Esparza Oteo 119  
Colonia Guadalupe Inn  
C.P. 01020 México, D.F.

Autores:

Héctor Culebro Victorio  
Karla Alegría Martínez Roa y  
Aída de los Ángeles Cerda Cristerna

Primera edición: 10 de junio de 2009

ISBN:

Registro en trámite

[www.inmujeres.gob.mx](http://www.inmujeres.gob.mx)

Impreso en México /*Printed in Mexico*

La empresa a través del enfoque de género	7
¿A quiénes se dirige este documento?	7
La micro, pequeña y mediana empresa liderada por mujeres	8
Diferencias entre sexo y género	8
¿Qué significa igualdad de género?	9
La perspectiva de género en la empresa	9
Las empresas familiares de mujeres	11
La empresa y las empresarias	13
Quiénes son las empresarias	18
Principales desafíos de las empresarias	18
Construcción de la cadena de valor de la empresa	20
Estandarización de procesos y resultados	47
Administración de costos	64
Importancia del mantenimiento	79
Inventarios en la estrategia administrativa	83
Ampliación del mercado empresarial	87
Mercadotecnia	87
Tecnologías de información	92
Sitios de interés	92
Las mujeres exportadoras	94
Diez temas críticos que deben resolver las exportadoras	95
Bibliografía	97

---

**E**n los últimos cuarenta años, las mujeres han incrementado su participación en el sector económico. Como trabajadoras, en 2008 representaban la tercera parte de la población económicamente activa, y como empleadoras, la quinta parte en todo el país.

Esta participación de las mujeres en la economía tiene causas diferentes; entre las trabajadoras ha sido asegurar el ingreso del hogar, cambios en la estructura familiar, mayor nivel educativo de las mujeres y una creciente responsabilidad compartida para el sustento del hogar. En tanto, entre aquellas que se dedican a las actividades empresariales, son la necesidad de obtener mayores ingresos, la pérdida de empleo o la continuación de la empresa familiar.

A diferencia de los hombres dedicados a las actividades empresariales, para las mujeres ha significado, en algunos casos, afrontar situaciones de discriminación o desventaja debido a la inexperiencia y a la falta de conocimientos sobre gestión empresarial, lo que obstaculiza el crecimiento y consolidación de sus empresas y limita su desarrollo competitivo.

El Instituto Nacional de las Mujeres, como órgano promotor y rector de la política nacional en materia de igualdad en nuestro país, se ha dado a la tarea de difundir entre las mujeres empresarias herramientas teóricas y prácticas que les permitan adentrarse en ese campo de manera más exitosa. Con este propósito hemos editado *Empresas de mujeres, empresas exitosas. Recomendaciones para hacer crecer tu negocio*, una guía con la información que toda empresaria debe conocer y que consta de sugerencias para ordenar las funciones de trabajo, conceptos básicos para la administración de una empresa y estrategias generales para su conducción, explicadas de forma sencilla y que les permitirá definir las prioridades que deben atender, los errores a evitar en un proceso de gestión, así como mejorar la calidad de vida de los y las participantes en el proceso humano y económico que supone crear, administrar y hacer crecer sus proyectos productivos.



Esta obra constituye una reedición del *Manual de gestión con enfoque de género para mujeres microempresarias*, con nuevos contenidos sobre la gestión de una empresa y que rescata la experiencia de trabajo realizada por el INMUJERES con empresarias de diversas regiones del país. Consta de tres grandes temas: la empresa a través del enfoque de género, la empresa y las empresarias y la ampliación del mercado empresarial.

En el apartado “La empresa a través del enfoque de género”, se exponen de manera sencilla, temas como las características de las empresas familiares en México, y en particular las lideradas por mujeres, en qué consiste la perspectiva de género y la diferencia entre sexo y género.

El segundo tema “La empresa y las empresarias”, define lo que implica estar al frente de un negocio y plantea los principales desafíos que enfrentan las mujeres en el desarrollo de estas actividades. A lo largo de este capítulo se señalan de manera precisa los aspectos administrativos que necesita una empresa para su funcionamiento óptimo, tales como la conformación de una cadena de valor, estandarización de procesos y resultados, administración de costos y mantenimiento general.

Finalmente, en el apartado “La ampliación del mercado empresarial” se explica la importancia de diversificar el mercado de la empresa, resaltando la necesidad de conocer el producto para comercializarlo mediante la mercadotecnia y la distribución en mercados internacionales, además de consejos para exportar.

En el INMUJERES estamos ciertas de que esta herramienta teórica permitirá fortalecer las actividades de todas aquellas mujeres emprendedoras y empresarias que tienen el deseo de crecer personal y profesionalmente, desarrollando su idea, y de fomentar el crecimiento económico de México, ya sea de manera familiar, local, regional o nacional.



## La empresa a través del enfoque de género

La necesidad de analizar la actividad empresarial desde la perspectiva de género se manifiesta en nuestro país cada vez con mayor fuerza a causa de la presencia preponderante y decisiva de las mujeres en el mundo empresarial, y en particular en la micro, pequeña y mediana empresa, con todo lo que esto supone para ellas, para sus familias y para quienes forman parte de estas empresas.

Desde este enfoque, es un imperativo impostergable trabajar en la erradicación de los prejuicios sociales que aún persisten respecto al acceso de las mujeres en el ámbito económico y empresarial. Entre los primeros aspectos por tratar, está la vinculación de dos aspectos en el trabajo de las mujeres empresarias: uno es la carencia, en general, de conocimientos técnicos en la gestión de las unidades productivas, propiedad de o administradas por mujeres (aunque algunas logran un gran éxito); y la segunda, indispensable en el ámbito empresarial, la articulación de su actividad desde la perspectiva de la igualdad de género, más aún cuando la mayoría de ellas afrontan condiciones de desigualdad y/o discriminación en el desempeño de sus actividades.

La capacitación en materia administrativa es la base para que las mujeres empresarias puedan incrementar la competitividad de sus empresas en el mercado y, sobre todo, el punto de partida que les permitirá menguar los prejuicios que han obstaculizado su desarrollo tanto en la esfera empresarial como en otras.

### ¿A quiénes se dirige este documento?

El objetivo de esta guía para la gestión de micro y pequeñas empresas lideradas por mujeres responde a las demandas de empresarias y organizaciones donde participan mujeres y en las cuales -independientemente de su tamaño, posición o solidez en el mercado, viabilidad o condición de éxito- es prioritario crear condiciones igualitarias y equitativas entre quienes las componen.



Las experiencias de trabajo con diversos grupos de empresarias de distintas regiones del país y el análisis de casos y situaciones reales en sus proyectos productivos, permitió enriquecer los contenidos de la metodología de trabajo y reproducir algunos de los ejemplos más significativos como pauta de análisis de los diferentes procesos de gestión empresarial.

Una aproximación a la realidad de las empresas lideradas por mujeres en México muestra que la mayoría de ellas son micro-empresas de autoempleo, unidades de carácter familiar, es decir, opciones productivas de bienes y servicios orientadas al mercado local que intentan constituir una respuesta a la ausencia de ingreso de muchas mujeres jefas de familia que no están incorporadas en el mercado laboral y que mantienen una fuerte tendencia a insertarse en el sector informal de la economía, entendiéndose por tal las actividades de producción de bienes y/o servicios efectuadas por personas que no cuentan con registro hacendario como unidades económicas ante las autoridades.

Otras personas a las que se dirige esta guía son las y los formadores/as e instructores/as que desde las dependencias y organismos públicos prestan apoyo a las mujeres en los ámbitos federal, estatal y local, así como quienes encabezan procesos de formación al interior de las empresas administradas y con participación de mujeres, y que han reconocido la necesidad de incorporar la perspectiva de género dentro de las organizaciones productivas.

En concordancia, este texto también se dirige a las múltiples organizaciones de la sociedad civil que a veces, de manera imperceptible pero con dedicación invaluable, realizan procesos de formación en el trabajo y capacitación en el ámbito administrativo empresarial, con el interés de abordarlos desde la perspectiva de género.

## La micro, pequeña y mediana empresa liderada por mujeres

En esta guía se entiende por empresarias a las mujeres propietarias o administradoras de micro, pequeñas o medianas empresas, que llevan a cabo sus proyectos sin trabajadores/as o que contratan una persona o más para producir y vender bienes o servicios. Si bien las características de la población objetivo de este documento son las mujeres que se incorporan a la esfera de la producción para el mercado, en ella también incluimos a las mujeres que se autoemplean o trabajan por su cuenta, ya sea dentro de proyectos propios o dentro de empresas familiares, o bien, a las que se organizan con otras mujeres para producir bienes o servicios y venderlos, independientemente de sus escalas de producción.

## Diferencias entre sexo y género

En la empresa, como en otros ámbitos de la sociedad, participan mujeres y hombres que desarrollan procesos productivos, dando origen a relaciones de trabajo, roles, actividades y actitudes relacionadas con el género y la situación cultural.

Dada la frecuente confusión entre los conceptos sexo y género, explicaremos en qué consisten. El sexo se refiere al conjunto de características biológicas que determinan si una persona es mujer u hombre, mientras el género alude a la visión cultural que cada sociedad tiene sobre los roles o papeles que corresponden a unas y a otros. Los roles asignados a mujeres y hombres manifiestan una valoración distinta sobre lo que cada sociedad ha construido culturalmente y que ha sido y es fuente de discriminación.





Aunque mujeres y hombres tienen las mismas capacidades para realizarse en el plano profesional, intelectual y emocional, y ambos tienen las mismas posibilidades de un desarrollo pleno si cuentan con las mismas oportunidades, históricamente la mayoría de las sociedades otorgan a los hombres muchas más libertades en términos de desplazamiento, educación, toma de decisiones, acceso al uso y control de los bienes y recursos, representación de la comunidad, etc., en tanto que las mujeres viven con libertades y oportunidades más restringidas, cuando no nulas.

Por tanto, las diferencias biológicas no provocan desigualdad, sino que ésta es resultado de actitudes, atributos, roles y responsabilidades que se aprenden, es decir, que son construidos social, cultural e históricamente y, por tanto, modificables.

### ¿Qué significa igualdad de género?

La igualdad parte del postulado que todos los seres humanos tienen las mismas libertades para desarrollar habilidades, emprender proyectos, realizar elecciones, sin restringir su decisión a juicios sociales, como lo son los estereotipos y roles sociales. Es la virtud de dar a cada cual lo que le corresponde, en un sentido natural de la justicia.

Las leyes nacionales garantizan igualdad de derechos a todas las personas (la igualdad como derecho humano fundamental), asegurando el acceso a las mismas oportunidades y beneficios sin beneficiar a ninguna de las partes en perjuicio de la otra.

La igualdad de género busca eliminar todas las barreras que impiden el acceso equitativo a hombres y mujeres para obtener

oportunidades económicas, políticas y de acceso a la educación, a los recursos y a los servicios básicos. La igualdad no significa adecuar las cosas de manera simplista, por ejemplo, que en todas las actividades haya el mismo número de mujeres y hombres, o niñas y niños, ni tampoco se deba tratar a unos y otras en forma exactamente igual; se refiere, mejor planteado, a la igualdad en derechos, responsabilidades y oportunidades, con reconocimiento de las necesidades, prioridades, limitaciones y aspiraciones específicas de cada cual.

Como toda cuestión de derechos humanos y libertades fundamentales, la igualdad de género no es un “asunto de mujeres”, sino una preocupación y compromiso social que debe aplicarse en todos los ámbitos del hacer humano. Tampoco es una condición que, una vez lograda, se mantenga automáticamente, por el contrario, debe promoverse en forma constante y activa pues, al evolucionar las condiciones sociales, cambian los roles culturales y cambian también las interrelaciones humanas en sus diversos ámbitos de acción.

### La perspectiva de género en la empresa

La incorporación de la perspectiva de género en las relaciones al interior de la empresa es un proceso que comprende la participación de mujeres y hombres por igual y no puede prescindirse de una de las partes. Por tanto, es un proceso que requiere de tiempo y que debe incidir en todas y todos los integrantes de la unidad productiva, con diferencias de grado en su impacto, ya que cada grupo de personas es heterogéneo y posee distintas percepciones, objetivos e intereses.



La comprensión adecuada sobre el alcance del reto de trabajar con perspectiva de género en las empresas de mujeres requiere partir de los siguientes aspectos:

- Reconocer las relaciones inequitativas entre los sexos al interior de las organizaciones productivas y que afectan en mayor medida a las mujeres.
- Combatir la falta de equidad, visibilizando las diferencias en el acceso a los puestos de decisión y el control de los recursos que intervienen en el proceso productivo. Esto es más evidente en las empresas familiares que limitan la toma de decisiones, aun cuando sean ellas quienes realizan el trabajo de organización y dirección de las empresas.
- Involucrar a mujeres y hombres en actividades que motiven relaciones más equitativas y constructivas en el proceso de producción.
- Establecer en un plano de equidad e igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, el disfrute de las condiciones, las remuneraciones, los procesos de formación, el acceso de toma de decisiones y, en general, la puesta en marcha de prácticas que beneficien a la empresa.

Un elemento indispensable para alcanzar la equidad de género en las empresas administradas por mujeres es reconocer que las posibilidades de desarrollo de muchas de sus empleadas dependen de la forma en que nos corresponsabilicemos en el trabajo productivo (el que se realiza en la empresa, el comercio o la oficina) con el trabajo productivo que se lleva a cabo cotidianamente en el hogar y cuyo principal supuesto, tradicionalmente difundido, es que se trata de trabajo “de las mujeres”.

Lorena Aguilar<sup>1</sup> señala que trabajar desde una perspectiva de género significa que, de manera incluyente, se reconozcan las desigualdades que existen en las relaciones de poder entre mujeres y hombres a fin de implementar acciones y procesos que permitan disminuir al máximo estas situaciones de desigualdad, y propicien una convivencia y colaboración equitativas.

Los procesos de trabajo se han construido históricamente con base en una serie de valores, símbolos y consideraciones de poder que han marcado rumbos distintos de lo que es socialmente permisible y aceptable para mujeres y hombres. Por ello, la empresa se ha considerado, en términos culturales, un espacio propio de los hombres, construido y pensado por y para ellos conforme a sus necesidades y condiciones.

La incursión relativamente reciente de las mujeres en este espacio “reservado” se ha dado con dificultades de diversa índole. Sin embargo, a pesar de las limitantes familiares y culturales que caracterizan la inequidad de género, las mujeres están participando de manera cada vez más activa en los procesos productivos y generando con ello productos, servicios y empleos.

De esta manera se vuelve necesario respaldar la labor de las mujeres en el ámbito empresarial, a fin de fomentar la igualdad tanto en el trato y en el acceso a los servicios, como en las ofertas y demandas, generando un ambiente de competencia equitativo entre empresarias y empresarios de rubros similares, sin ninguna distinción por motivos de género.

<sup>1</sup> Aguilar, Lorena et al., *En búsqueda del género perdido*, 2002.



## Las empresas familiares de mujeres

Las características que distinguen a las empresas de mujeres se originan de las condiciones y la forma como surgen estas unidades, por lo general en el seno de las familias y con recursos aportados, la mayoría de las veces, por los propios integrantes y con muchas dificultades pero, ante todo, con una alta participación e intervención en el ámbito de las decisiones que afectan, para bien o para mal, el desarrollo de la empresa.

La interrelación entre los integrantes de la familia y la empresa afecta el desempeño de ésta y sus posibilidades reales de supervivencia, sobre todo porque en su operación y manejo se reflejan relaciones de poder desiguales, en ocasiones abiertamente injustas, para las mujeres empresarias. Como señalan Laura Pérez y Fabiola Campillo en *Empresarias y ejecutivas*, en algunos casos la posición de las mujeres sobre la decisión de quiénes trabajan dentro de la empresa y la forma de distribución de los recursos financieros obtenidos, se subordina a la decisión de los hombres.

Este rasgo ha caracterizado a la mayoría de las empresas familiares sin importar su grado de desarrollo, desde el pequeño taller artesanal hasta la empresa manufacturera o proveedora de servicios con mayor grado de organización y mayor capital. La intersección de los roles de la familia en el ámbito empresarial y viceversa es la característica dominante en todo proceso, desde cómo se configura la relación de poder, hasta el manejo administrativo y de recursos de la organización productiva.

Más que pretender una transformación de las características familiares de las empresas en México, lo que se busca a tra-

vés de documentos como éste es que las relaciones al interior y exterior de las empresas sean más equitativas, en las que los derechos de las empresarias y los empresarios y, entre éstos(as) y sus trabajadores(as), sean de igualdad en el acceso a las oportunidades en todos los ámbitos de la vida profesional y laboral.

Otro factor que abona a la inequidad es que dentro de las empresas familiares en México donde la mujer es la encargada, administradora, gerente o líder de la empresa, las facilidades de poder combinar las responsabilidades laborales con las familiares recaen en mayor grado en ella, bajo la idea de facilidad de horarios o flexibilidad para cerrar el negocio/empresa o “descuidarlo unos minutos” para desarrollar sus labores familiares. Esta alternancia de responsabilidades conlleva que se les acuse de descuido de la empresa familiar, convirtiéndola en subempleada de sus colaboradores hombres, pues en apariencia son ellos los que “siempre están a cargo de la empresa”, independientemente de si ella es la propietaria o socia.

De aquí que el enfoque de transversalidad sea una de las nociones más importantes para que todo el proceso de trabajo en que participan mujeres y hombres sea permeado por la igualdad de oportunidades. Éste consiste en poner en práctica la perspectiva de género en las relaciones laborales, no limitándolo únicamente a trabajar con las mujeres en ausencia de los hombres, en la que ninguno/a obtenga beneficios en perjuicio del/la otro/a. Por el contrario, se trata de que la búsqueda de la igualdad redunde en beneficios tanto para las mujeres como para los hombres.





## La empresa y las empresarias

El origen más común de la micro, pequeña y mediana empresa en México se relaciona, desde sus inicios, como una opción a la falta de empleo para la población de diversos sectores socioeconómicos, sean profesionistas, estudiantes y/o personas emprendedoras de todo tipo, aun entre quienes han trabajado como mandos medios en empresas grandes o que han aportado un conocimiento experto en alguna especialidad y tienen la necesidad de fundar su propio negocio.

Cada empresa tiene su propia dinámica de crecimiento y condiciones para su desarrollo, por lo que es necesario considerar estas diferencias en el diseño de las estrategias de atención. En términos generales, las características de una microempresa son las siguientes:

- Se financia principalmente con ahorros personales o familiares y sólo recurre en medida limitada al financiamiento exterior durante sus etapas de formación.
- Opera por lo general en un sector geográfico limitado, casi siempre se circunscribe al mercado local.
- Su misma naturaleza y origen propicia que funcionen con deficiencias administrativas y tecnológicas, por ser, la gran mayoría de ellas, negocios familiares que han venido creciendo con base en el esfuerzo y trabajo personal, pero con poca o ninguna planeación y visión estratégica por parte de sus dueñas.
- Responde más a una demanda de carácter local y/o regional y atiende necesidades de consumo básico de la población mayoritaria, que es, al mismo tiempo, la de menores ingresos.
- Contrario a lo que ocurre en las empresas grandes cuyos periodos de maduración son más prolongados para ver florecer la inversión en operación, empleo y acciones productivas, en las microempresas resultan menores, ventaja que les permite reducir los costos de generación de empleos productivos.
- Dada su dimensión, es más factible orientar y desarrollar las capacidades de los y las trabajadoras(es) con mayor eficiencia que en las grandes empresas.

Las empresas creadas por mujeres tienen características que deben tomarse en cuenta cuando se aplican programas de fomento económico o se diseñan estrategias para promover su desarrollo; algunas de las que se han identificado, mencionadas en el conocido estudio de Gina Zabłudovsky, *Las mujeres empresarias en México*, son las siguientes:

- Son más pequeñas que las de los hombres y tienen un menor desarrollo.
- La empresaria se caracteriza por tener un estrecho contacto personal con todo su lugar de trabajo y sus trabajadores(as).
- Tienen menor antigüedad que la de los hombres.
- Las empresarias, en su mayoría, fundan e inician su empresa con recursos propios. Para financiar sus empresas la mayoría de ellas recurre a sus ahorros personales y a la reinversión de sus ganancias.
- La mayoría de las empresarias se insertan de manera gradual en las actividades empresariales, muchas empiezan sin concebirse a sí mismas como empresarias.
- Las situaciones más comunes que precipitan el inicio de la actividad empresarial en las mujeres son la pérdida de empleo y la enfermedad o muerte de un familiar.
- Las mujeres tienen menos posibilidades de obtener créditos bancarios, más aún, la mitad de las mujeres empresarias ni siquiera ha intentado obtener alguno.
- Para la mayoría de las empresarias, su empresa es la única fuente de ingreso económico.
- La mayoría de las empresas de mujeres se concentra en el mercado interno y no exportan ni importan ningún producto o servicio.

- El machismo y la corresponsabilidad entre distintos roles (el profesional con el doméstico) son los obstáculos más comunes que afrontan.
- Las empresarias tienden a ser más jóvenes que los empresarios.

Al preguntarle a empresarias de distintas regiones del país por qué se decidieron a crear sus propias empresas, tanto en el estudio de Gina Zabłudovsky, que data de 1998, como en el *Diagnóstico sobre la situación de las empresarias mexicanas* del INMUJERES, realizado diez años después, se han obtenido resultados coincidentes.

La principal motivación para formar una empresa es el deseo de tener un negocio propio, la necesidad de independencia económica y la urgencia de mayores ingresos para el sostén propio y de su familia. La experiencia profesional previa en la actividad económica desarrollada y la realización personal son motivaciones que están presentes y son a la vez la principal fuente de satisfacción de las empresarias para continuar con sus proyectos productivos.

Las mujeres, en su rol de empresarias, asumen grandes riesgos al grado de exponer su bienestar económico y estabilidad familiar. Este doble peligro resulta de la vinculación que se establece entre la conservación de su patrimonio y el éxito de su acción empresarial, relación determinante para la tranquilidad y estabilidad económica del ámbito familiar.

En su empeño por mejorar sus expectativas de calidad de vida para ella y su familia, las mujeres trabajan más horas y generan un fuerte efecto de motivación sobre las personas que dependen de sus decisiones como empresarias.



Dedicarse a las actividades empresariales no es una tarea fácil para las mujeres; a este rol no sólo se oponen aspectos económicos, desinformación, carencia de conocimientos técnicos y administrativos o falta de experiencia, sino también fuertes resistencias sociales y familiares; por ello, las empresarias deben tener la certeza de que su empresa se valore como un medio emergente de ingresos, una opción de supervivencia económica, así como reconocer la actitud emprendedora que implica fundar una nueva unidad de producción o servicio con el objetivo primordial de ser rentable en el mercado y sobrevivir como unidad económica.



La mujer empresaria asume una responsabilidad social porque toma decisiones que afectan a terceros, a su familia y a su comunidad.

Para desarrollar su actividad, la mujer empresaria requiere disponer de herramientas que den viabilidad y certidumbre a su empresa, como el acceso a conocimientos y a tecnologías específicas y determinadas por el producto o servicio que ofrece a las y los consumidores.

Ser empresaria también significa que la mujer cuente con información para dar la mejor figura organizacional y jurídica a su unidad productiva y estar en condiciones de aprovechar los recursos provenientes de los programas de fomento empresarial del gobierno federal.

Las empresas lideradas por mujeres son instrumentos productivos que llevan al público un determinado volumen de los bienes y servicios que éste requiere, generados con exigentes parámetros de calidad y productividad, dado que estas unidades eco-

nómicas no pueden darse el lujo de desaparecer y, por tanto, incumplir con un compromiso social y con las expectativas de quienes las crearon.

El diseño de acciones de capacitación y programas de fomento económico para mujeres empresarias debe tomar en cuenta los aspectos de género predominantes tanto al interior de las empresas, como en las condiciones propias del mercado. La condición de las mujeres empresarias está sujeta a un trato desigual debido a las resistencias culturales, que minimizan el papel de las mujeres en el ámbito productivo. De aquí que en la orientación de estos programas, también sea necesario considerar aspectos condicionantes derivados del tamaño de la propia empresa.

Un análisis claro de las dificultades de las microempresas permite crear procesos de adaptación de prácticas productivas vinculadas con enfoques modernos de calidad y productividad, lo que evita el error frecuente de incorporar, cuán receta, programas y técnicas que han sido exitosos en la mediana o gran empresa, pero que terminan en el fracaso en las microempresas pues las personas que la integran tienen un nivel de conocimiento y una cultura productiva que les impide modernizarse. Es decir, una mejora es aplicable a cualquier empresa con independencia de su tamaño, sin embargo, la técnica sí debe adaptarse conforme a sus necesidades y potencial.

A modo de marco general para enfocar el proceso de trabajo con las mujeres empresarias, se listan algunas de las principales dificultades de las microempresas:

- El tránsito de una empresa familiar a una estructura profesionalizada de empresa se dificulta.

- Falta de controles en diversas áreas de la empresa, como almacén, producción, recursos humanos y administración.
- Falta de liquidez financiera.
- Sanciones y multas de orden fiscal y normativo.
- Falta de capacitación técnica.
- Adquisición o actualización de tecnología básica de acuerdo con el sector o ramo.
- Mantener la calidad del producto de acuerdo con la competencia.
- Desconocimiento del mercado y de sus principales competidores.
- Iniciar estándares o controles de producción y comercialización.
- Restricciones en el uso de los recursos financieros.
- Dificultades para responder a nuevos requerimientos de calidad de productos y procesos.
- Exigencia de mejoras constantes por parte de sus compradores/as o clientes.
- Falta de métodos y procedimientos en la organización del trabajo.
- Desconocimiento de sus capacidades que están subutilizadas y el costo que representa la generación de desperdicios.
- Desconocimiento de la normatividad para abordar el mercado de exportación.
- Desconocimiento de la normatividad medioambiental tanto en su localidad o región como en el ámbito internacional.
- Falta de conocimiento sobre programas para el desarrollo de proveedores.
- Dificultad para identificar ventajas competitivas en la cadena productiva y en la región en que compiten, así como para ordenar y sistematizar sus procesos.

Este recuento es una pauta a seguir para que las empresarias aprendan a convertir estos obstáculos en oportunidades de desarrollo, así como ponderar la magnitud del reto en materia de conocimiento y habilidades para a conducir su empresa hacia el éxito. Es pertinente recordar que no todas estas condiciones se aplican necesariamente a todas las empresas, por lo que el diagnóstico realizado con la activa participación de la empresaria representa una guía para la acción y el diseño del plan de mejora.

Con base en estas consideraciones, el siguiente paso es establecer los objetivos que guiarán la formación y el desarrollo de las empresarias:

- La microempresa debe convertirse en una unidad rentable y fuente segura de empleo.
- Los recursos económicos para cubrir necesidades esenciales de la empresaria y su familia se obtienen si la empresa tiene éxito en el mercado.
- La microempresa que es rentable en el mercado puede favorecer la superación técnico-profesional de sus integrantes, en un marco de equidad, justicia y solidaridad entre ambos sexos.
- La microempresa exitosa debe apoyar el crecimiento de otras microempresas e incorporar en sus prácticas la equidad de género y la igualdad de oportunidades como una forma de desarrollo.

El cumplimiento de estos objetivos es fundamental para la microempresa, tomando en cuenta que durante los últimos años el entorno económico ha propiciado la pérdida de empleos, el cierre de empresas y la entrada de productos de diferente calidad a bajos precios. Paralelamente, la concentración del ingreso en el país ha originado que se segmenten las necesidades en el





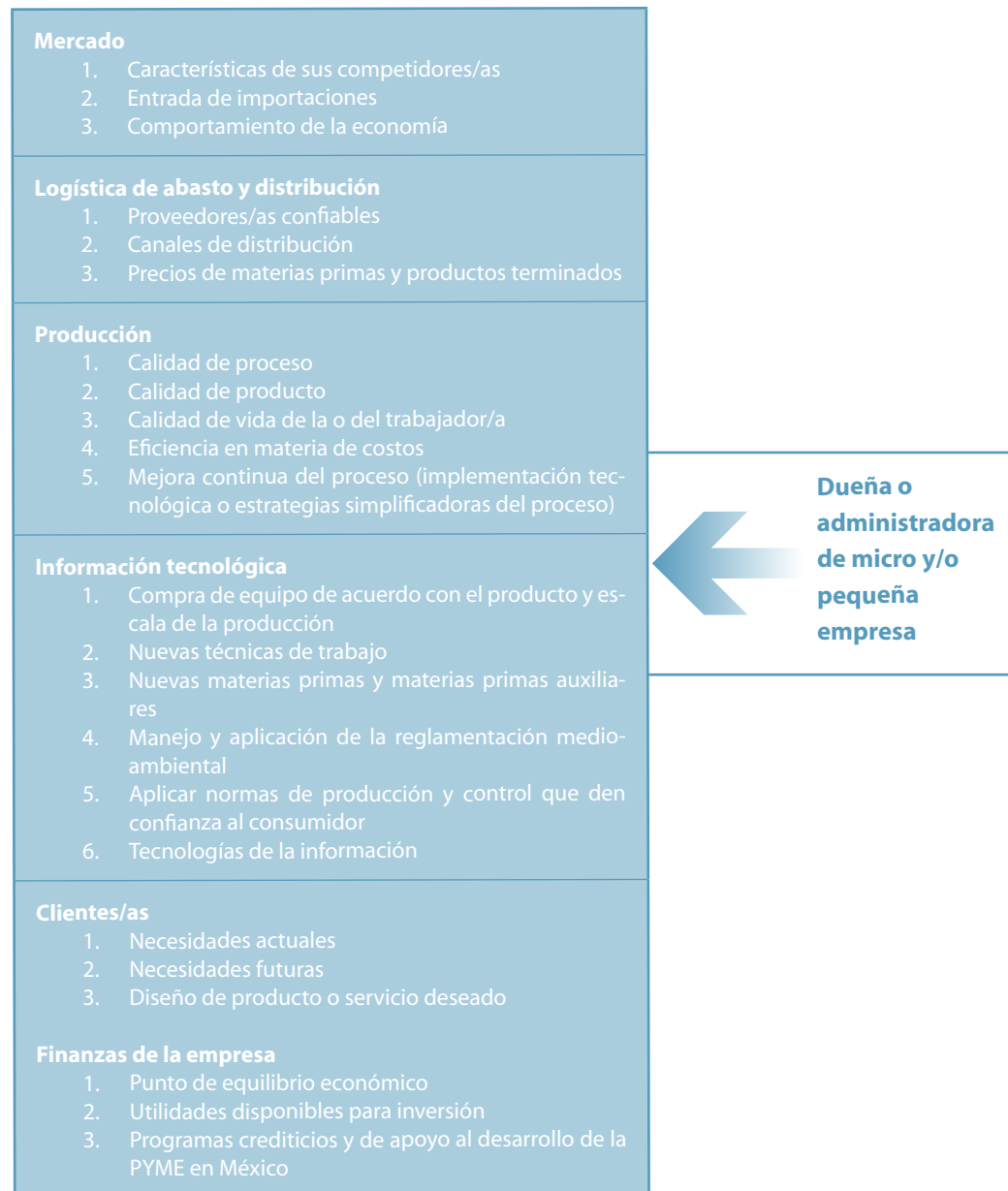
público consumidor, que la demanda de productos se mantenga en un bajo nivel y que el mercado exija a las y los productores calidad y costos reducidos.

En este contexto, el manejo y operación de la microempresa debe partir de que la unidad productiva es un sistema independiente compuesto de distintas funciones, como la comercialización, la producción, la administración de recursos humanos y financieros y el desarrollo de nuevos productos.

La microempresa debe identificar las funciones de cada uno de estos campos con un enfoque integral, esto es, que si una función se modifica, afecta a las demás de alguna forma. La empresa es, en sentido figurado, una pequeña maquinaria a la que si se le quita un engrane deja de funcionar. El objetivo pues, es encontrar un equilibrio entre las funciones que componen la actividad productiva de la microempresa.

Para obtener resultados positivos en el mercado, la microempresa debe tener como objetivo alcanzar índices altos de eficiencia y calidad en cada una de las funciones que la componen.

En la siguiente gráfica se concentran los tópicos que una empresaria debe conocer y aplicar para tener una visión general.



### Quiénes son las empresarias

La empresaria es una persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección: organizar, planificar, administrar y controlar. En este caso se unen en una única figura la empresaria-administradora, la empresaria que asume el riesgo y la empresaria innovadora. Esta característica es compartida por las empresas familiares y, por lo general, por las pequeñas.

Las razones que impulsan a las mujeres a ser empresarias si bien son múltiples, diversos estudios consideran que son dos los que predominan:

- No es precisamente la intención de construir un enorme emporio económico, pero sí impera el deseo de tener un negocio propio.
- Las crisis afectan en mayor medida a las empresarias que a los empresarios, sin embargo, predomina la necesidad de obtener mayores ingresos.

Durante las últimas décadas se ha incrementado la presencia de empresarias en el comercio y los servicios, mientras que en las manufacturas ha disminuido; la mayoría de las empresas de mujeres se localizan en la microempresa.

La mayoría de las personas dedicadas a la actividad empresarial en México dirigen unidades económicas productivas de tamaño muy reducido. En 2006, la micro y pequeña empresa constituía 99.8% de las 4 millones 300 mil empresas constituidas a nivel nacional, según datos de la Secretaría de Economía.

Los estudios más recientes demuestran que las y los empresarios que dirigen y administran unidades productivas con entre dos y 15 trabajadores son el grupo hacia el que deben enfocarse las políticas económicas de apoyo a la microempresa.

Durante los últimos 10 años se ha incrementado la actividad de las mujeres de empresa, sin consolidarse o estabilizarse de manera firme. Resulta vital reconocer el papel de las mujeres de empresa en la actividad económica, además de sus roles en la familia, y la necesidad de diseñar planes, programas y políticas de apoyo adecuadas que propicie el desarrollo de un sector empresarial femenino vigoroso y sólido.

### Principales desafíos de las empresarias

Uno de los principales retos en la actividad empresarial es lograr que la empresaria y su empresa –entendiendo por ello a quienes ahí se desempeñan– se conciban como una unidad eficiente y exitosa, capaz de generar suficientes recursos para evolucionar y transformarse en una empresa rentable y con posibilidad de crecimiento, alejada de los inconvenientes de la administración familiar y la irregularidad productiva o el incumplimiento de contratos con empresas y las/los consumidores. Ello implica superar una importante debilidad de la cultura empresarial prevaleciente en las microempresas: la ausencia de verdaderos vínculos entre las empresas, entre éstas y sus proveedores/as y entre este conjunto de actores con su entorno social e institucional. Desvinculación que, a su vez, se refleja en una fragmentación de las cadenas productivas, incertidumbre económica, escasa capacidad de planeación, así como en la desarticulación de objetivos de las empresas con las necesidades y la dinámica de los mercados.



Buena parte de las empresarias tienen conocimiento y experiencia de su oficio o vocación emprendedora, adquiridos las más de las veces de forma empírica; no obstante, tratándose de procesos de fabricación y venta de bienes o servicios estos pueden resultar obsoletos o inadecuados respecto a la demanda del mercado y elevar costos, además de disminuir la productividad y competitividad de la microempresa.



La empresaria debe tener un concepto claro de calidad, organización y productividad, y aplicar controles que la conviertan en una proveedora confiable de empresas más grandes.

En tanto que las mujeres empresarias son quienes toman las decisiones más importantes en la administración cotidiana de la planta productiva, éstas afrontan retos que afectan el desarrollo de las microempresas en su tránsito hacia su transformación en estructuras modernas de producción de bienes o servicios. De aquí la importancia de atender los siguientes aspectos:

- Mantener la calidad de sus productos o servicios, incorporando calidad de vida en sus procesos de trabajo y un enfoque de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.
- Desarrollar controles articulados o registros sistemáticos en las áreas que componen la empresa.
- Aprovechar las posibilidades que brinda el financiamiento público a través de programas de fomento económico.
- Adoptar una postura ética que ayude a erradicar el incumplimiento de promesas a las/los clientes y evitar el fomento de la corrupción en los trámites públicos y fiscales.

- Intervenir en la capacitación de su personal para cumplir las exigencias de costo, calidad y diseño del producto y/o servicio que demanda el mercado. Debe insistirse en que el capital humano es el recurso más importante de la empresa.
- Cumplir con los requerimientos que marca la normatividad fiscal y laboral.
- Conocer el mercado y el ámbito de las/los competidores.
- Identificar ventajas competitivas en la cadena productiva y en la región en que opera.
- Rediseñar puestos de trabajo y/u operaciones con la perspectiva de una mejora continua.
- Eliminar factores de resistencia al cambio de los individuos en sus distintos roles, tanto de la empresaria como de las y los trabajadores.
- Evitar que la administración de la microempresa se base en los puntos de vista familiares, que generalmente no se relacionan con las necesidades del mercado ni con el desarrollo que requiere la unidad económica.

Es deseable operar con criterios objetivos y medibles de rentabilidad, con la finalidad de conocer las utilidades reales o en qué medida se alcanzan niveles razonables de rentabilidad.

Tales aspectos son una breve selección de lo más relevante que las mujeres empresarias deben atender, una vez que han decidido tomar en sus manos la construcción de sus propias propuestas y rebasar los muros de sus empresas. En consecuencia, ello también influye en los programas sectoriales, las inversiones locales y la creación de métodos e instrumentos para el fortalecimiento de las redes y cadenas productivas.

Para que la empresaria pueda ser favorecida con recursos de programas públicos y tener un papel preponderante en el desarrollo regional, debe contar con una unidad económica eficiente, esto es, con la capacidad de satisfacer las necesidades del público consumidor en términos de diseño, calidad, precio y oportunidad. Estos atributos atraerán a su clientela, más aún si le ofrece un precio atractivo.

La eficiencia permite a la empresaria garantizar a la sociedad que los recursos públicos invertidos en su empresa serán utilizados adecuadamente y en proyectos de alta viabilidad. En el ámbito regional, son precisamente las empresas eficientes y exitosas las que hacen crecer los mercados locales y contribuyen a una mayor integración de las cadenas productivas. Alcanzar estos niveles supone afrontar un entorno demandante para las empresarias, ya que las decisiones que tendrán que tomar para consolidar su empresa van más allá de su experiencia previa como emprendedoras.

La mayoría de las mujeres, según el estudio de Zabludovsky, se insertan en las actividades empresariales de manera paulatina; muchas lo hacen debido a una situación repentina, como la pérdida de empleo, enfermedad o muerte de progenitores, viudez o divorcio, o cambio de trabajo.

La participación de las mujeres en el ámbito empresarial requiere de un enfoque particular para identificar sus características, desafíos y oportunidades, y con ello generar un espacio de competencia equitativa entre las empresas dirigidas por mujeres y hombres.

### Construcción de la cadena de valor de la empresa

La mejora de las prácticas de una empresa lleva implícita la comprensión de los conceptos y su consecuente apropiación por

parte de la empresaria. El objetivo de los conceptos y los ejercicios propuestos en este apartado es que la empresaria adquiera la capacidad de revisar sus procesos de gestión, y con ello identificar y trabajar sus fortalezas y debilidades, es decir, que comprenda cuáles son los elementos necesarios para que su empresa sea sustentable.

Un primer acercamiento para que la empresaria adquiera una visión integral para administrar una empresa de manera eficiente, es que sea capaz de tomar decisiones acertadas en cuatro grandes ámbitos de acción:

- La definición de la cadena de valor respecto al mercado y la producción del bien o servicio.
- La estandarización del proceso productivo.
- El registro del costo de producción.
- Las actividades de mantenimiento de equipo y herramientas de trabajo.

Si bien estos ámbitos no agotan la complejidad que supone gestionar una empresa integralmente, constituyen una base sólida para crear escenarios de eficiencia en las diferentes funciones que componen la operación de la empresa. Cada uno de estos ámbitos aporta conocimiento y retos para que la empresa y su personal crezcan profesionalmente y busquen de manera continua nuevos caminos u opciones hacia una mayor competitividad de su organización económica.

A continuación se presenta un resumen de los aspectos más importantes en cada uno de los ámbitos de la cadena de valor y que constituyen un referente básico para la empresaria.



Ámbito de operación	Definición	Cómo favorece el desarrollo de la empresa
Cadena de valor de la empresa, respecto al mercado y al proceso productivo	<p>Cadena de valor se refiere a los bloques de información estratégica en aspectos clave para la toma de decisiones, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características de las/los clientas/es</li> <li>• Características y tamaño del mercado</li> <li>• Estrategias de competitividad de empresas con las que se compite</li> <li>• Determinantes de costos y diseño de sus productos</li> <li>• Canales de comercialización</li> </ul> <p>Esta información permite a la empresa determinar las características de su clientela y producto, así como sus estrategias de productividad y calidad.</p>	<p>Establece cuál será su mercado y el perfil de las y los consumidores que atenderá, para poder definir las características de su producto o servicio. También encontrará referentes para identificar las necesidades futuras de las y los consumidores.</p> <p>Una vez que se ha definido el perfil de la y el consumidor/a y del producto o servicio, la empresa pondrá énfasis en los aspectos críticos de sus funciones de abasto, comercialización, producción, innovación y diseño que deberán ser eficientes para garantizar que la ventaja competitiva sea alcanzada y mantenida permanentemente.</p>
Estandarización del proceso productivo	<p>La estandarización consiste en el establecimiento de procedimientos, con valores técnicos definidos y resultados esperados, que deben repetirse de manera uniforme para garantizar que la producción –medida en términos de volumen y calidad de producto– tenga siempre un comportamiento uniforme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir cuáles deben ser los tiempos, criterios técnicos de calidad o especificaciones, así como las etapas que el producto o servicio debe recorrer. Con ello se evitará que las responsabilidades se diluyan, o bien, que cada uno de las y los integrantes tenga una visión diferente de cómo debe generarse el producto o servicio, lo que repercute en resultados y costos inestables.</li> </ul>
Administrar el costo de producción	<p>Costo de producción es el conjunto de desembolsos económicos que la empresa tiene que hacer para adquirir lo necesario y poder fabricar su producto o servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidir cómo, de acuerdo con el tamaño del mercado que se atiende, se puede alcanzar el punto de equilibrio económico con el cual la empresa podrá programar su viabilidad en el corto y mediano plazos.</li> <li>• La empresa podrá estimar cuál será el excedente económico para financiar sus planes de expansión, actualización o capacitación de personal, luego de establecer el costo de producción y los ingresos, conforme al volumen vendido y precio de venta al público consumidor.</li> </ul>
Actividades de mantenimiento de equipo y herramienta	<p>En general, el mantenimiento se refiere a los procedimientos y prácticas para mantener en condiciones adecuadas las instalaciones, equipo y herramientas para la prevención de fallas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar los cuidados necesarios a las instalaciones y equipo para garantizar que la continuidad del proceso no quede al azar. También garantiza que un equipo y herramientas en buen estado contribuyan en el cumplimiento de los estándares de especificación y calidad del producto.</li> </ul>



### *Elementos para identificar las cadenas de valor de mercado y proceso productivo*

La empresa se integra de una serie de funciones o familias de actividades, como adquisiciones, producción, administración, distribución, entre otras, de cuya eficiencia depende la posibilidad de tener éxito en el mercado. En la microempresa suele ocurrir que estas funciones no estén descritas y asignadas con claridad, lo que propicia que se realicen de manera no programada y se administren más por creencia o por costumbre, que por acciones planeadas y descritas de manera adecuada. Por esta razón, es frecuente incurrir y generar, de manera involuntaria, atrasos y obstáculos que impiden el crecimiento y éxito económicos.

Un paso importante para que la microempresa defina la realización de sus diferentes funciones y actividades, consiste en revisar cómo se piensan, se llevan a cabo y se vigilan. Sólo cuando la empresa se apropie permanentemente de su forma de vinculación con el mercado, podrá mejorar su participación conforme a las expectativas de las/los clientes y los beneficios esperados en el negocio.

Si la empresa mediana o grande requiere de una visión estratégica de mercado, la microempresa la necesita aún más; incluso constituye un factor que incrementa el riesgo de quiebra si no se cuenta con ello. No es casual que un alto índice de microempresas en México desaparezcan antes de cumplir un año de actividades.

Para saber si la empresa está orientando sus esfuerzos productivos correctamente, se deben plantear dos preguntas:

1. ¿Cuál es mi mercado?

2. ¿Cuáles son las fases más importantes de mi proceso y cuáles son los resultados críticos en cada uno de ellos?

Si se conocen las respuestas, puede afirmarse que la empresa tiene rumbo y futuro en el mercado, pues ha identificado los factores que continuamente debe monitorear para asegurar que su calidad, costos y atención a las y los clientes sean eficientes, y competir exitosamente con los y las líderes de mercado. Para que la empresaria conozca en qué situación se encuentra, debe construir las respuestas que definan cuál es la cadena de valor de mercado y de proceso de su empresa.

**Una cadena de valor se compone de bloques de información estratégica sobre aspectos determinantes para la consolidación y desarrollo de su organización productiva; estos conocimientos que la empresaria debe poseer, son:**

- Características de mis clientes: ¿Quiénes son? ¿Cómo se identifican? ¿Qué prefieren de nuestro producto? ¿Qué ingresos tienen?
- Características y tamaño de mi mercado: ¿Mi negocio atiende a toda la localidad o sólo una parte de ella? ¿Es de carácter regional? ¿Tengo posibilidades de vender más allá de éste espacio geográfico?
- Estrategias para competir en el mercado: ¿Puedo saber por qué las otras empresas son mejores que la mía? ¿Qué hago yo de manera deficiente en comparación con las demás y qué puedo mejorar?
- Determinantes de costo y diseño de mi(s) producto(s) o servicio(s): ¿Conozco mis costos por producto? ¿Sé cuáles son mis utilidades? ¿Cuáles son las fortalezas de mi producto o servicio? ¿Qué es lo que no gusta?



- Canales de comercialización: ¿Conozco cuáles son los mejores canales de venta?

Con esta información, la empresaria podrá determinar las características de su clientela y producto y establecer sus estrategias de calidad y productividad.

*El concepto de productividad consiste en la capacidad de generar bienes o servicios a bajo costo que cumplen con tres aspectos básicos: calidad de producto, de proceso y de vida de quienes intervienen en el proceso productivo.*

Una vez que se ha identificado la clientela, el producto y la estrategia de competitividad, se establecen las características que debe tener el proceso productivo para alcanzar éxito en el mercado.

*La competitividad es la capacidad de combinar los aspectos de calidad, precio, diseño y tiempo de entrega, para satisfacer las necesidades de la/el cliente y, eventualmente, convertir a la empresa en una proveedora confiable de una cadena productiva, y preferida sobre otras que oferten bienes y productos similares.*

El porqué debe empezarse por la cadena de valor de mercado y no por la cadena de producción se justifica por las siguientes razones:

1. Cuando la empresaria logra definir las características de su cliente y en dónde se ubica, será menos complicado determinar cuáles son los atributos que el o la cliente espera del producto o servicio que ofrece la microempresa.

2. Una vez que se han determinado con claridad las características de la o el cliente y el mercado, será más fácil la definición y el diseño detallado de las funciones y los resultados críticos de las tareas administrativas, de almacenamiento, producción y comercialización, entre otros aspectos en la microempresa.

La empresaria debe recordar que para competir en el mercado, es indispensable conocer tres dimensiones de su producto o servicio:

- Calidad
- Costo-precio
- Diseño de producto o servicio

*La calidad tiene un doble significado: de producto o servicio y calidad de proceso*

**Calidad de producto o servicio:** se refiere a las características que las y los clientes esperan del producto o servicio, en relación con sus atributos, color, textura, acabados, dimensiones, ingredientes, componentes, sabor, presentación, durabilidad e información sobre su uso/manejo. El producto o servicio debe darles comodidad y satisfacer la mayor parte de sus expectativas.

La pequeña empresa suele limitarse a un único producto o servicio o a una gama reducida de estos, de tal modo que en momentos difíciles no puede reorientar sus actividades como una gran empresa.

**Calidad de proceso:** Constituye la eficiencia en cada una de las etapas por las que pasa la materia prima para obtener un producto final, gracias a la cual se evitan desperdicios de mate-



rias primas, de energía eléctrica, lubricantes, retrabajos o fugas, además de tiempo perdido.

**Desperdicio se refiere a todo lo que incrementa el costo de producción e impide que se ofrezca un precio atractivo a las y los consumidores.** Para evitarlos, la empresaria debe asegurarse de mantener bajo control los siguientes aspectos:

1. Instalaciones, equipos e insumos libres de polvos, líquidos, microorganismos u otros elementos que contaminen el producto o provocan el deterioro de materias primas y partes del equipo o herramientas de trabajo.
2. Lugares de almacenamiento de materias primas y auxiliares bien definidos y acondicionados; en las áreas de trabajo se han delimitado los lugares para acomodar herramientas o partes del equipo; la información sobre aspectos críticos del proceso e instrucciones de seguridad se localizan en el lugar que les corresponde; además, se han distribuido recipientes y bolsas a lo largo del proceso para manejar los desperdicios.
3. Las actividades de mantenimiento deben programarse convenientemente para evitar problemas de material, equipo y herramienta, como fallas inesperadas o interrupciones no deseadas.
4. Todas las áreas deben estar señalizadas para facilitar el movimiento de personas y materiales en el proceso productivo. Se debe cuidar la iluminación; evitar ruidos y obstáculos para que el personal no se distraiga y afecte la calidad de sus actividades.

**Diseño:** Un factor determinante para la toma de decisión en la selección del producto es su diseño. Las y los clientes mani-



La empresaria debe hacer suyo un concepto de calidad que defina claramente las cualidades de sus productos y procesos: es un buen principio para asegurar a las y los clientes que se le ofertará un producto de excelente calidad a un precio atractivo.

fiestan mayor inclinación a comprar regularmente un producto o servicio atractivo a primera vista, por ello es importante asegurarse de que la presentación siempre sea la misma.

Para una buena presentación, debe tomarse en cuenta un envase atractivo y de fácil manejo, colores que comuniquen visualmente los atributos del producto, información clara y abundante sobre su uso, riesgos y cuidados. Un elemento que puede incorporarse, cuando corresponda, es una leyenda alusiva a las características de elaboración del producto, por ejemplo, cuando lo realizan personas con discapacidades o mujeres indígenas, lo cual también fortalece y hace visible a la organización que lo produce y las condiciones de las personas que lo hacen posible.

**Costos:** En ocasiones, los precios de los productos o servicios de la microempresa se elevan innecesariamente por los numerosos desperdicios a lo largo del proceso de producción. El factor costo debe cuidarse y administrarse de acuerdo con la reducción de lo gastado e invertido en cada unidad producida.

Los dos grandes campos en los cuales se debe planear, vigilar y manejar los costos, son:





La calidad, el diseño y el costo son tres aspectos que la empresaria debe valorar correctamente para orientar su estrategia de mercado y la operación de su proceso productivo.

- En el ámbito interno, controlando la eficiencia de los procesos.
- En el externo, abriendo los precios de adquisición de materias primas y servicios y en el precio de venta final.

Los aspectos internos de gestión de la unidad productiva dependen de las decisiones que la empresaria aplique, según sus criterios de manejo y administración de la empresa. Los externos dependen de su capacidad, habilidad y nivel de información respecto a las opciones de las y los proveedores y los posibles consumidores.

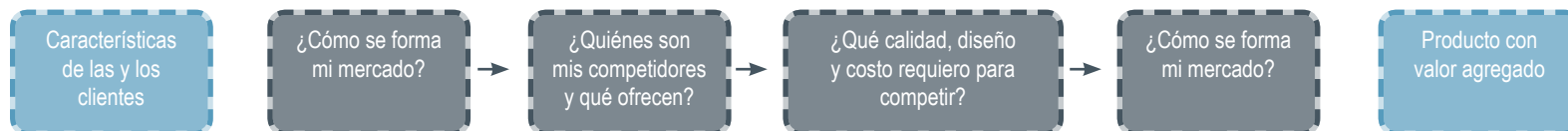
Una vez que en la empresa se ha comprendido la importancia de estos factores, se cuenta con una base sólida para iniciar el proceso de construcción de la cadena de valor de mercado.

### *Cadena de valor de mercado*

La construcción de esta parte del proceso requiere de información básica, que puede obtenerse a partir de las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes son mis clientas/es?
2. ¿Cómo se integra mi mercado?
3. ¿Qué aspectos de calidad, diseño y costo necesito cubrir para competir?
4. ¿Cómo debo comercializar mi producto?

Las respuestas a estas preguntas definirán el enfoque de mercado.



## Las empresas de las mujeres

En la medida en que las empresas aumentan de tamaño, la participación de la mujer se reduce de manera notoria hasta prácticamente desaparecer, como ocurre comúnmente en las grandes empresas.

Asimismo, se ha demostrado que entre los recursos que ingresan al hogar por conducto de la empresaria, el porcentaje destinado a atender las necesidades esenciales de alimentación, salud, vestido, educación y vivienda, son significativamente superiores a aquellos que aportan los empresarios.

La experiencia internacional y también la mexicana demuestran de manera contundente que las empresarias asumen con mayor responsabilidad que un empresario sus compromisos contractuales y sus obligaciones de pago.

Diversos estudios señalan que los niveles de cartera vencida de las instituciones y organismos no gubernamentales especializados en el financiamiento de proyectos de mujeres, son poco variables y significativamente inferiores a los que registran las instituciones que financian proyectos de varones.

Las mujeres tienen una mejor y más clara perspectiva de largo plazo en la proyección de su negocio y en las decisiones que debe tomar. La mujer empresaria se caracteriza por ser cautelosa para asumir riesgos, lo que en ocasiones puede llegar a convertirse en una desventaja de oportunidad; sin embargo, ésta tiende a eliminarse conforme se capacita, no obstante, la prudencia es, sin duda, una ventaja competitiva.

La empresaria tiene una buena disposición a organizarse y participar con otras mujeres en iniciativas de interés común y suficiente pragmatismo

para obtener resultados realistas y concretos en el corto plazo. En estos casos, las mujeres cuidan que sobre el interés individual prevalezca el beneficio colectivo.

Mientras que las empresas grandes y bien organizadas pueden permitirse por lo general tener un buen equipo de dirección general y personal especializado, la jefa de una pequeña empresa es una persona relativamente aislada que se ocupa a la vez de problemas de política general como de carácter práctico que tiene que afrontar a pesar de sus condiciones y limitaciones por razones de género.

Las propietarias de pequeñas empresas trabajan a menudo con datos cuantitativos insuficientes o, en el mejor de los casos, mínimos. En el afán de ahorrar recursos suele prescindir de sistemas y tecnologías de información, deficiencia que se percibe cuando la empresa alcanza una etapa de crecimiento.

En relación con la calidad de vida, las y los empresarios deben tener en cuenta importantes elementos de género al articular sus procesos internos:

- La condición inequitativa de las mujeres tiene un origen doméstico, por lo que llegan al mercado laboral con un déficit en sus niveles de calificación para el trabajo.
- En el mercado laboral se ha difundido la idea de que las mujeres tienen mayores restricciones para cumplir expectativas de trabajo debido a sus responsabilidades familiares.
- Las mujeres deben afrontar barreras sociales y culturales que les impiden acceder a puestos de mayor jerarquía.

Por lo anterior, la empresaria debe propiciar un trato equitativo y de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres que intervienen en el proceso.



Para desarrollar el primer eslabón de la cadena de valor, primero hay que preguntarse ¿quién es mi clienta/e? La importancia de esta respuesta reside en que de su precisión dependerán las decisiones relacionadas tanto con el producto como con el diseño del proceso, por ello es recomendable que la empresaria aporte la mayor cantidad de información respecto a quiénes conforman su mercado. Un apoyo para lograr este objetivo se muestra en el Cuadro 1.

**Cuadro 1**

<p>El promedio de edad de mis consumidoras/es es de:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Sus ingresos promedio por mes son:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>El producto se consume con una frecuencia de:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Características del producto que esperan mis clientas/es:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>¿Qué debo hacer para que mis clientas/es prefieran mi producto al de otras empresas?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>¿Qué debo innovar para que en el futuro se siga consumiendo mi producto?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Una vez que se han definido las características y expectativas de las y los clientes, se construye el primer eslabón de la cadena de valor de mercado. Algunas razones del porqué es necesaria una imagen clara sobre el tamaño y las características del mercado que se atiende son: existen grandes diferencias entre cada mercado, un mercado urbano y uno rural no son comparables; por regla general las y los consumidores del primero tienen mayor número de opciones de consumo. Pero independientemente del tamaño y las características de un mercado, es importante estar cerca de la clientela y revisar siempre sus expectativas sobre el producto o servicio que se le ofrece. Los mercados rurales pueden presentar un mayor grado de dispersión, por lo que hay que brindar más opciones de acceso al producto. Si el mercado es local, la empresa corre el peligro de que se sature rápidamente, sobre todo cuando hay numerosos fabricantes del mismo producto. En contraste, un mercado regional o nacional demanda medios o canales de distribución oportunos y de bajo costo.

¿Cómo se forma mi mercado?

Para la elaboración de una imagen precisa del mercado, conviene tomar en cuenta los siguientes aspectos:

<p>El número de empresarias/os que elabora el mismo producto en la localidad o en la región. (La respuesta debe basarse en función del mercado atendido en el momento de esta reflexión)</p>	<p>Mis productos son adquiridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de manera directa por las y los consumidores</li> <li>• por intermediarios</li> <li>• otros</li> </ul>
<p>Los productos se distribuyen a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un local propio</li> <li>• tiendas</li> <li>• intermediarios/as</li> </ul>	<p>Qué mercados son potenciales para mi producto y qué debo hacer para llegar a ellos:</p>

Para establecer el medio en el cual se está compitiendo, la empresaria debe construir una imagen de quiénes son sus competidoras/es cuáles son sus semejanzas y diferencias con ellas/os, tomando en cuenta el tamaño de su empresa y el de sus competidores, las diferencias entre el número de trabajadores/as y la cantidad de productos producidos o servicios ofrecidos en un rango de tiempo específico.

Es frecuente que en algunos mercados convivan varias empresas que ofrecen productos iguales y con diferente grado de éxito. Ante este escenario, la empresaria deberá investigar qué hacen mejor las empresas con las que se compite, para imitar o mejorar dichas prácticas y acortar distancias con los mejores precios y niveles de eficiencia que se ofrecen en el mercado de que se trate.

Un dato revelador es que durante los últimos 20 años las empresas, y por tanto las empresarias, afrontan mercados altamente competitivos donde el precio es el factor que determina la elección del público consumidor. Ello, sin embargo, ha llevado a prácticas indeseables e ineficientes originadas por el desconocimiento de las técnicas de eliminación de desperdicios en el proceso productivo. Entre las más frecuentes están la de mejorar precios en aras de la calidad de las materias primas utilizadas, de los acabados o del empaque de su producto o servicio, práctica que a la larga pone en riesgo la permanencia de la unidad económica.

Cuando la empresa afronta un escenario de competencia por precio, la mejor estrategia es disponer de suficiente información para tomar dos probables decisiones:

- a) Si el mercado local regional está saturado, la empresaria debe abrir nuevos mercados para poder colocar mayores volúmenes y que se retribuya el precio de venta de su producto.



b) Si el mercado elegido es aún capaz de absorber la producción de la empresa, debe centrar sus esfuerzos en incrementar su competitividad a través de un proceso más eficiente.

Detectar a tiempo la competencia con base en el precio y no en la calidad, permite a la empresa plantearse alternativas oportunas, como buscar nuevos mercados o modificar aspectos clave del proceso productivo para abatir costos.

Para investigar lo que hacen las y los competidores, se puede utilizar la siguiente tabla:

¿Cuántos/as productores/as existen en la región y qué porciones del mercado tienen?
¿Cuáles son las capacidades de mis competidores/as para ofrecer mejores precios o calidad?
¿Qué tengo que cambiar en mi empresa para ser diferente a mis competidores/as y acceder a una mayor porción del mercado?
El proceso y la tecnología que utilizo, ¿son comparables, están por debajo o son superiores a los de mis principales competidores/as?

La construcción del tercer eslabón de la cadena de valor del mercado posibilita a la empresa identificar las características que debe tener su producto.

Cada uno de estos factores representa una parte fundamental del interés que motiva la elección de un determinado producto. Para definir cómo debe ser el comportamiento de esos fac-

tores, la empresa tiene que generar y ordenar la información correspondiente en cada uno de los elementos siguientes:

De acuerdo con el perfil del cliente y el tipo de mercado, ¿cuál debe ser el precio de venta de mi producto?
Según el perfil de la/el cliente y el tipo de mercado, ¿cuáles deben ser los principales aspectos de la calidad de mi producto que merecen mayor atención?
Conforme el perfil de la/el cliente y tipo de mercado, ¿cómo debe ser el diseño de mi producto?
¿Qué tan diferente es mi empresa respecto a mis competidores en precio, cantidad y diseño?

Con el cuarto eslabón de la cadena de valor se puede identificar si los canales de distribución son los más convenientes para el producto. Los costos por no utilizar un medio de distribución adecuado y oportuno pueden llevar al fracaso de la organización productiva, por ello, es importante tomar en cuenta:

- Si el único canal de distribución es una o un intermediario (es frecuente que éste pague el producto a un precio muy bajo, para después incrementarlo sustancialmente en la venta al público consumidor).
- Si el producto llega a las y los consumidores de manera extemporánea, éstos buscarán otra alternativa que les dé acceso permanente al producto o servicio, en condiciones de precio y oportunidad.

¿Cuál es la calidad, el diseño y el costo con los que debo competir?

- Si el transporte para comercializar el producto no cubre los requerimientos mínimos de manejo, puede causarle daños que originen el rechazo de las y los consumidores.

Para determinar si los canales de comercialización son los adecuados, la empresa puede generar la siguiente información:

Si la distribución se hace en un local de la empresa, hay que preguntarse si se ubica en el mejor lugar para que las y los consumidores accedan fácilmente al producto o servicio.

Las características del proceso productivo me permiten cumplir los compromisos de entrega que establezco.

La intermediaria o intermediario que distribuye mi producto ofrece un precio atractivo y cumple los compromisos de entrega de acuerdo con las expectativas de la clientela.

Hay mercados potenciales que no he identificado y que serían más rentables para mi producto.

¿Cómo debo comercializar mi producto?

Producto con valor agregado

Con la información recabada para cada eslabón de la cadena de valor, la empresaria está en condiciones de establecer los atributos de valor agregado que puede ofrecer al público consumidor y plasmarlos en el último cuadrante de su cadena de valor. Es precisamente en esta parte del proceso cuando ya se tiene suficiente información para caracterizar al producto de acuerdo con las condiciones de mercado que atiende la empresa. Los siguientes ejemplos son experiencias reales de empresarias que trabajan en distintas condiciones, giros y regiones del país, y cuyo análisis

se ha respetado totalmente. En cada caso, se procuró incluir los ejemplos más ilustrativos con la finalidad de proporcionar un panorama de cómo están constituidas las empresas de mujeres en México.

### *La cadena de valor del proceso productivo*

En la construcción del mapa del proceso productivo, la definición de productividad, entendida como alcanzar los rendimientos esperados del proceso a un bajo costo cumpliendo con tres aspectos de la calidad, es útil para determinar los siguientes conceptos:

1. Calidad de procesos: es decir, eliminar todos los desperdicios y, con ello, abatir el costo de producción.
2. Calidad de producto: implica cumplir con las especificaciones de diseño, material, dimensión y durabilidad, factores que inclinan al cliente a preferir el producto.
3. Calidad de vida en la microempresa: significa que los aspectos de limpieza, iluminación, señalamientos y otros, hacen un lugar cómodo que permite a la persona concentrarse y realizar su trabajo con calidad.

**La segunda etapa de la cadena de valor es la que se refiere al proceso productivo, es decir, los pasos que integran la elaboración del producto o servicio al interior de la organización económica.** Esta parte de la cadena se construye dibujando el mapa del proceso que actualmente se desarrolla en la empresa, o bien, aquel que creemos sería necesario para producirlo; en cualquiera de ambos casos siempre se debe retomar la información generada en la etapa anterior, es decir, en la cadena de valor del mercado.

**Cuadro 2.** Cadena de valor de una empresa de comida en una zona urbana

CARACTERÍSTICAS DE LA CLIENTELA	¿CÓMO SE FORMA MI MERCADO?	¿QUIÉNES SON MIS COMPETIDORES?	¿CUÁL ES LA CALIDAD, PRECIO Y DISEÑO CON LOS QUE DEBO COMPETIR?	¿CÓMO DEBO COMERCIALIZAR MI PRODUCTO?	PRODUCTO CON VALOR AGREGADO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empleadas/os bancarias/os y oficinistas de clase media y alta.</li> <li>2. Características de las/los clientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De 25 a 40 años de edad</li> <li>• Ingresos alrededor de 2 mil 500 pesos por quincena</li> <li>• Frecuencia de consumo: de una o dos veces por semana</li> <li>• Mujeres y hombres</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se compite en el mercado de comida rápida.</li> <li>2. Es un mercado urbano en donde hay competidores de cadenas estadounidenses y nacionales.</li> <li>3. La venta del producto es directa.</li> <li>4. En el mediano plazo, si se tiene éxito, se abrirán nuevas sucursales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A los lados donde se establecerá el negocio, se venden flautas y pizzas; a cuatro cuadras se venden tortas y hay tiendas de conveniencia; a diez minutos hay una zona comercial en la que se venden alimentos.</li> <li>2. Puestos de comida mexicana y chatarra.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el mercado en el que competiré se ofrecen precios superiores a los treinta pesos.</li> <li>2. Tener un local propio.</li> <li>3. Mejorar los paquetes y precios ofrecidos por la competencia.</li> <li>4. Para resaltar la calidad del producto, se destacarán las condiciones de higiene, el local y el personal que lo elabora.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En un local propio.</li> <li>2. Diseñando un logotipo que identifique de manera inmediata mi negocio.</li> <li>3. Con trípticos y volantes.</li> <li>4. Con cartas personalizadas.</li> <li>5. A través de cortesías a las y los clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alimento nutritivo con costo accesible, elaborado en las mejores condiciones de higiene.</li> <li>2. Se ofrecerá un juguete en los paquetes para niñas y niños.</li> <li>3. Se cuidará la variedad de aderezos y salsas.</li> </ol>

**Cadena de valor de la empresa de artesanías de Laguna de San Ignacio**

CARACTERÍSTICAS DE LA CLIENTELA	¿CÓMO SE FORMA MI MERCADO?	¿QUIÉNES SON MIS COMPETIDORES?	¿CUÁL ES LA CALIDAD, PRECIO Y DISEÑO CON LOS QUE DEBO COMPETIR?	¿CÓMO DEBO COMERCIALIZAR MI PRODUCTO?	PRODUCTO CON VALOR AGREGADO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mujeres y hombres entre 5 y 80 años de edad.</li> <li>2. El producto se consume durante tres meses al año.</li> <li>3. Los ingresos promedio provienen de turistas de clase media.</li> <li>4. Esperan que el producto sea de materiales reciclables de la región.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay más competidores, somos productoras únicas.</li> <li>2. Existen otros mercados potenciales en la región, como los lugares donde se realiza el avistamiento de ballenas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existen otras productoras de artesanía, sin embargo, no podemos confiarnos, por lo que siempre debemos pensar en mejorar la calidad y diseño de las artesanías.</li> <li>2. Si no cuidamos estos aspectos, corremos el riesgo de que lleguen otras productoras y nos desplacen.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las artesanías deben ser de excelente diseño y siempre incluir aspectos pintorescos del lugar.</li> <li>2. Convertir los desechos de la naturaleza en elemento fundamental de las artesanías, es muy apreciado por los turistas.</li> <li>3. El precio debe ser atractivo para las y los turistas.</li> <li>4. Se respetan las promesas de calidad y de tiempo de entrega.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el local del centro comunitario que al mismo tiempo es taller de desarrollo educativo artesanal.</li> <li>2. Es un sitio cómodo, hecho de palma, parecida a una palapa con características rústicas.</li> </ol>	Es un producto único, a buen precio, hecho con materiales regionales de agradable diseño y elaborado con materiales reciclables.

La segregación y la discriminación que afrontan las mujeres empresarias se origina por la cultura discriminatoria de las y los clientes y las y los proveedores, y aun la descalificación de amigos y de la familia.

Las mujeres continúan siendo las responsables del cuidado de las niñas y niños y de personas adultas mayores, así como de sus cónyuges. A esto se agrega que, con frecuencia, las empresarias deban afrontar la desconfianza hacia su desempeño, capacidad y autoridad en el proceso de trabajo. La falta de aceptación de los hombres hacia las mujeres que ocupan posiciones de jefatura o mando, manifiesta una de las tantas dificultades que éstas afrontan para ejercer su autoridad y liderazgo.

Parte de este ambiente adverso en el mundo de las mujeres empresarias, es el rechazo a su participación en áreas no tradicionales, como la construcción, la minería, el manejo de máquinas, herramientas, etc. La falta de oportunidades para adiestrarse y capacitarse en cursos y carreras técnicas y de administración, que a menudo se consideran “territorio de hombres”, también está presente.

El poco reconocimiento profesional y social a su actividad se expresa principalmente en las empresas familiares, donde su trabajo permanece invisible u oculto; en otro tipo de empresas su actividad se devalúa por considerar que en la medida en que ellas la desempeñan, es menos relevante o sólo una “actividad secundaria” dentro de la vida de la mujer.

La construcción de una cadena de valor del proceso productivo es un ejercicio de reflexión para poder establecer un vínculo acertado entre la visión de mercado de la empresaria (cadena de valor del mercado) y un diseño de proceso que facilite cumplir los requerimientos de calidad, costo y comercialización del producto que esta visión exige. Si la visión de mercado, construida por la empresaria, se refleja en la cadena de valor del proceso productivo, será un indicativo de que la empresa ha iniciado el camino correcto para tener expectativas de crecimiento y consolidación.

El mapa de trabajo permite identificar las fases importantes del proceso, las áreas, los tipos de maquinaria y equipo, así como establecer qué estándares o valores técnicos deberán cumplirse en esa fase. El mapa, además, invita a reflexionar sobre los aspectos que determinan la motivación, compromiso y calidad del trabajo de las personas que intervienen dentro del proceso, al identificar sus necesidades de capacitación, sus problemas de comunicación, condiciones de seguridad e higiene, y sus requerimientos como personas, como mujeres y hombres que forman parte del proceso productivo. Con esta información se contribuye a generar condiciones que benefician la dimensión humana de la empresa, a detectar cuáles son los problemas que impiden un buen rendimiento del proceso, y cómo construir de manera participativa las soluciones para que la o el trabajador se concentre al efectuar su trabajo con calidad.



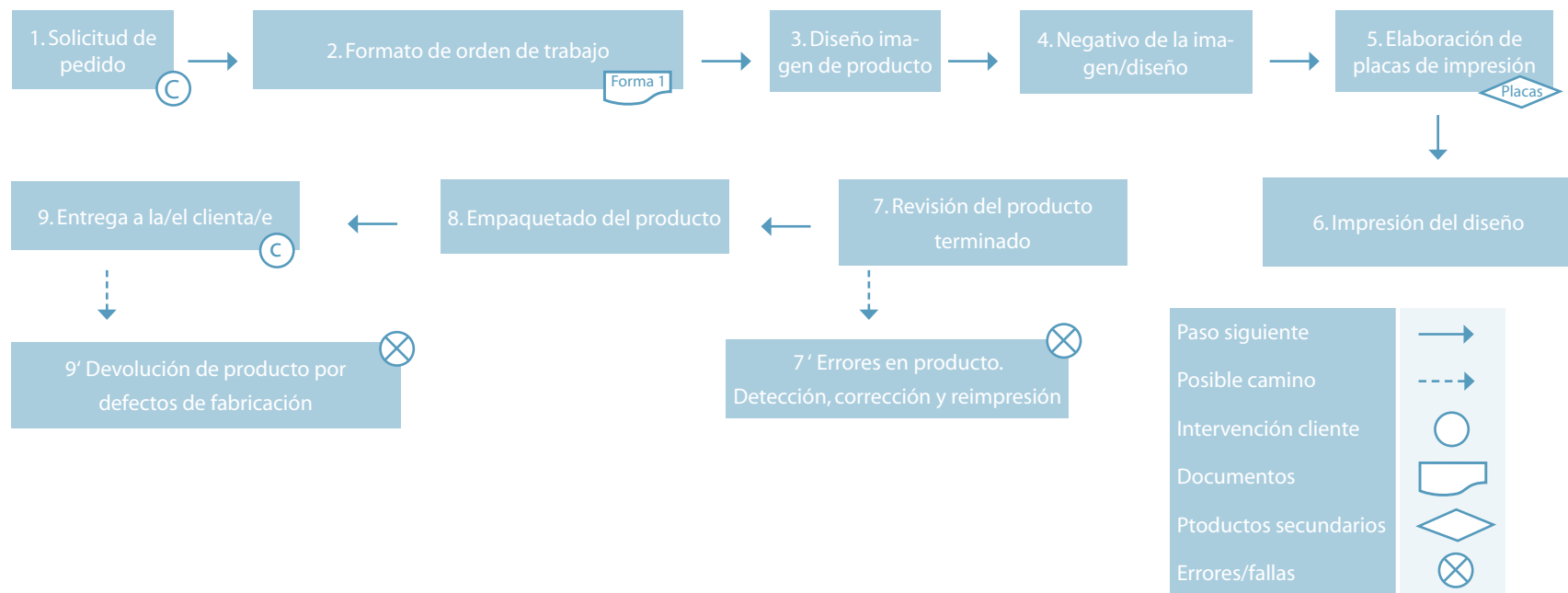
### Cómo construir el mapa del proceso productivo

Para construir el mapa del proceso productivo, se sugiere el siguiente ejercicio de reflexión.

1. La empresaria y sus trabajadores/as representarán mediante recuadros las diferentes fases del proceso de producción (en rotafolios).

La importancia de este ejercicio es que reflejará en donde se inicia la transformación de la materia prima, cuáles son las diferentes etapas del proceso por el que atraviesa y, finalmente, dónde se obtiene un producto o servicio terminado.

El siguiente ejemplo es elocuente por la cantidad de situaciones críticas o problemas que se han identificado en las distintas fases del proceso de trabajo.



2. Dibujado el mapa de procesos es importante realizar la detección de problemas que representen demora o entrega defectuosa del producto, independientemente de las diversas concepciones que cada persona tenga sobre factores que puedan causar problemas, es prudente realizar un ejercicio participativo incluyendo a las/los empleados.

3. Después del ejercicio participativo y obteniendo un listado de problemas, se realizará el llenado del recuadro de detección de problemas, con las siguientes consideraciones:

- Junto al problema detectado en el recuadro, se anotará el número de proceso susceptible a presentarlo.
- Se anotará el estándar técnico que siempre deberá cumplirse a fin de solucionar el error.
- Realizamos una descripción breve sobre la maquinaria o equipo que se usa en esa parte del proceso.

Esta información ayudará a documentar el proceso en un ejercicio posterior.

Cuadro 3

<b>Selecciona el símbolo que representa un problema en el proceso y anótalo en el área donde se localiza éste</b>			
Problemas detectados	Núm. de proceso	Estándar técnico	Descripción de maquinaria / equipo
Mal estado del equipo	4-6, 8	Revisión periódica	Pulpo de impresión, imprenta de plaqueta, letra, imagen-logo en placa, computadora
Falta de herramienta	3-6, 8	Inversión	Diverso para cada proceso
Falta de patrón de corte	5, 6, 8	Definición de corte	Diseño según impresión solicitada en materiales variables
Suciedad	3-6,8	Limpieza de equipo	General
Falta de materiales	2-4,6,8	Inventarios actualizados	Sistema de inventarios de compra, almacenamiento, uso y desperdicios
Desperdicio de materiales	2-6,7',8,9'	Calidad del trabajo	Diversas máquinas
Falta de capacitación	Todo el proceso	Detección de necesidades	Capacitaciones semestrales para trabajadores/as
Fugas de productos, energía eléctrica, vapor, etc.	Todo el proceso	Verificación continua instalaciones/ infraestructura	Instalaciones e infraestructura general
Falta la descripción de procedimiento Falta de mantenimiento en la instalación	Todo el proceso	Elaboración de manual de proceso y procedimiento (manuales internos)	Área administrativa, auxiliada por cada área de producción de la empresa
Faltan señales de seguridad	Todo el proceso	Verificación de leyes sanitarias y de seguridad	Adecuación de espacios, señalización, extintores y materiales de prevención
Tareas duplicadas	Todo el proceso	Revisión continua de manuales internos	Recursos humanos
Mala calidad de materia prima	3-9	Selección óptima de proveedores	Área de compras o adquisiciones
Falta de un lugar para el almacenamiento	Todo el proceso	Adecuación de almacén	Adquisición de anaqueles y herramientas necesarias para almacenamiento.

**Cuadro 4**

Problema identificado	Posibles soluciones	Plazo de aplicación
1.		Corto _____ Mediano _____ Largo _____
2.		Corto _____ Mediano _____ Largo _____
3.		Corto _____ Mediano _____ Largo _____

El mapa del área de trabajo proporciona una imagen inmediata de las posibles mejoras en el proceso que, al ser agrupadas, pueden transformarse en un programa de incremento de eficiencia con base en los siguientes criterios:

1. Los problemas se agrupan conforme al costo para resolverlos. Los de bajo costo, e incluso sin costo, pueden resolverse inmediatamente; los que requieren de una inversión mayor se solucionan en otro momento, de acuerdo con las prioridades y recursos disponibles, pero es preciso tenerlos muy en cuenta.
2. Los plazos para su ejecución se establecen de la siguiente forma:
  - Los de corto plazo, que no requieren inversión alguna, o bien, una que está al alcance de la empresa.
  - Los de mediano plazo, que demandan una aplicación de recursos al alcance de la empresa, por ejemplo, la compra de lámparas inastillables, sillas con respaldo ergonómico o trampas para roedores, entre otros, pueden esperar un plazo de dos a tres meses.
  - Los de largo plazo, que demandan una inversión de una cantidad significativa de recursos para la empresa, por ejemplo, la ampliación de alguna sección del local, la adquisición de un nuevo equipo de proceso o la creación de un inventario importante de repuestos o materiales críticos, que demandan plazos de seis meses a un año, tiempo suficiente para obtener los recursos necesarios.

**Cuadro 5**

Mejoras identificadas	Acciones para aplicación de mejoras	Fechas de ejecución	Materiales necesarios para la mejora	Responsable y acción de seguimiento
1.	a. b. c. d.	a. b. c. d.	a. b. c. d.	
2.	a. b. c. d.	a. b. c. d.	a. b. c. d.	

- Se elabora un programa de ejecución con fechas, recursos y responsables, utilizando un formato como el del Cuadro 5.
- Se establece un calendario de actividades y se designa a una persona responsable del seguimiento.

Cuando la empresaria no está segura de que ésta es la solución más óptima, se recomienda buscar el apoyo de una/un experto que la oriente.

La utilidad del mapa del área de trabajo no se limita a visualizar las áreas de inmediato crecimiento de la eficiencia. Usada de manera periódica, sirve de base para revisar el nivel de eficiencia en el proceso productivo.

Si el mapa se revisa cada seis meses y siguen presentándose los mismos problemas, o se han incrementado, significa que no hay capacidad para resolver los problemas que afectan el costo y la productividad, por tanto, la permanencia de la empresa en el mercado está en riesgo. Por el contrario, si los problemas originales desaparecen, aunque surjan otros nuevos, cada problema resuelto se convertirá en un factor de incremento de eficiencia y productividad.

Otro uso de la información del mapa consiste en establecer con precisión la cantidad de actividades indispensables para realizar un producto o servicio e identificar aquellas que prolongan el proceso innecesariamente, para concentrar la energía de trabajo en las que sí transforman una materia prima en producto o servicio.

La carencia de un diseño eficiente de la planta o del área de trabajo no es trivial, de ello se derivan efectos negativos en el costo, como:

- Tiempos de producción prolongados por recorridos inútiles del producto dentro del proceso.
- Amontonamiento de material en las áreas de producción, lo que genera desorden y provoca riesgos de trabajo o posibles siniestros, además de la posibilidad de maltratar los materiales, lo que disminuye su eficiencia de uso o utilidad.
- Mal aprovechamiento del espacio, que incrementa el número de movimientos en el proceso o incluso origina la necesidad de rentar locales adicionales.
- Retrasos en la entrega del producto por tiempos prolongados de producción; el desorden en la distribución racional de la planta de producción oculta la repetición de actividades.

Al diseñar la disposición de los equipos y herramientas en la empresa, se recomienda:

- Determinar el equipo y maquinaria necesarios para la fabricación, según el tipo de producto o servicio.
- Fijar el número de unidades de cada máquina y equipo necesarios para fabricar cada producto en función de volumen de ventas.
- Prever espacio para almacenes (tanto para materias primas como para productos acabados), productos en cursos de fabricación y equipo para la manipulación de materiales.
- Prever también un espacio adicional para servicios auxiliares (cuartos de aseo, vestuarios, oficinas, etcétera).

### *Cadena de valor del proceso*

Una vez elaborado el mapa, se puede iniciar la construcción de la cadena de valor del proceso productivo. Hasta aquí, se cuenta con una primera versión de las fases de producción, es decir, los diferentes momentos o áreas del proceso productivo descritos con sus estándares técnicos, herramienta o equipo necesario para hacerlo. Esta información será útil para lograr la estandarización o documentación del proceso de la empresa.

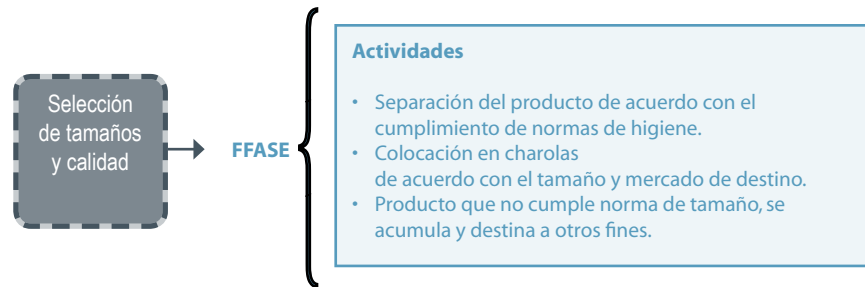
A diferencia de lo que ocurre con la cadena de valor del mercado que tiene un número de eslabones predeterminado, en la cadena de valor del proceso productivo este número varía, pues los productos o servicios se componen de diferentes etapas, lo que origina productos con cadenas más largas o más cortas.

La construcción de la cadena de valor del proceso productivo requiere determinar de cuántas fases se compone, entendiéndose por fase el desarrollo parcial que, sumadas en conjunto, arrojan un producto o servicio. Cabe destacar que cada fase no debe confundirse con las actividades que la integran.

El siguiente ejemplo refleja el proceso de una empresa dedicada a la selección y empaque de ostión, en el que se tiene un ciclo completo –integrado por seis fases o resultados parciales–, para posteriormente entregarlo a la clientela según la calidad que demanda el mercado.

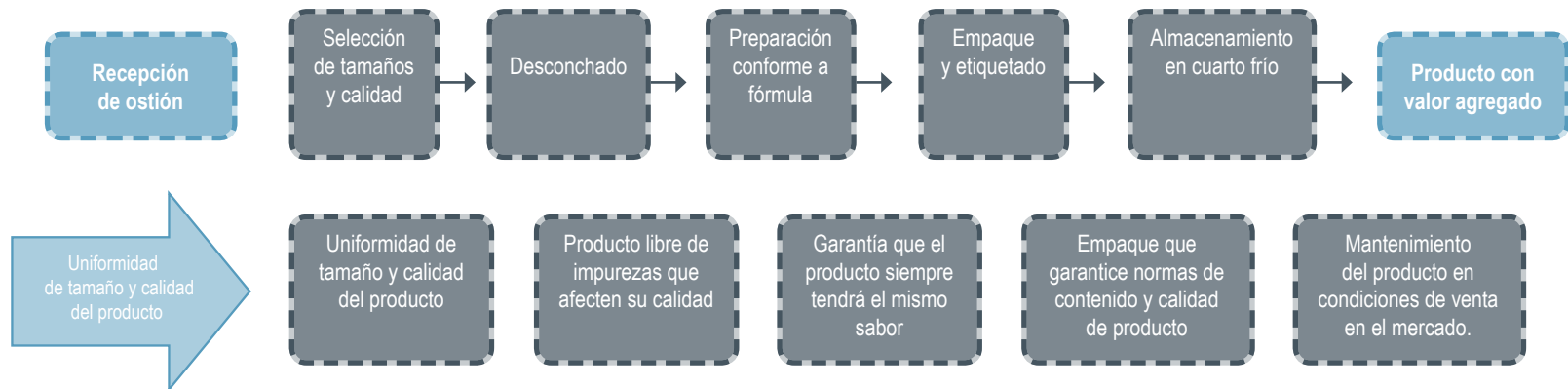


Cada fase se integra por un número variable de actividades o tareas que, sumadas, completan una fase del proceso. Por ejemplo, la fase de selección de tamaños implica la separación del producto de acuerdo con normas de higiene, después, el producto se coloca en charolas, según se trate del mercado local y regional, el que no cumpla con la norma se destina para otros fines.



En la definición de la cadena de valor de un proceso productivo eficiente, lo más determinante es contar con información precisa para identificar la importancia de cada fase; no obstante, para obtener resultados de cada una de ellas, se requiere de equipo y especificaciones técnicas.

De acuerdo con este ejemplo, los resultados principales por fases serían los siguientes:





La construcción de la cadena de valor del proceso requiere tener presentes tres conceptos:

- **Proceso productivo:** Es el conjunto de fases que se suceden ordenadamente y cuyo resultado final es un producto o servicio que será utilizado por una o un consumidor final.
- **Fase de un proceso productivo:** Es la fracción de un proceso productivo en la cual se concluye una transformación parcial de la materia prima principal, la suma de todas las fases es lo que posibilita obtener un producto o servicio completo.
- **Actividades de la fase:** Se refiere a las fracciones o diferentes "momentos" para completar una fase del proceso productivo.

A continuación se muestran los procesos productivos de distintas empresas, así como las actividades en las que se dividen, a manera de ejemplos (Cuadro 6).

**Cuadro 6**

Procesos productivos	Fases del proceso productivo					
	I	II	III	IV	V	VI
Confección de prendas de vestir	Recepción de materia prima	Trazado y corte de producto	Ensamble de piezas	Planchado y empaque de producto	Embarque y distribución del producto	
Elaboración de alimentos en conserva	Recepción de materia prima	Lavado y selección de producto	Pelado de fruta	Mezcla de fruta con preparados de conserva	Empaque, almacenamiento y conservación del producto	Embarque y distribución de producto
Productos de vidrio soplado	Recepción de materia prima	Diseño de producto	Preparación de hornos y calentamiento de materia prima	Soplado y corte de productos	Empaque y clasificación de productos	Almacenamiento y distribución del producto

**Cuadro 7**

Procesos productivos	Fases del proceso productivo				
	I	II	III	IV	V
Confección de prendas	Recepción de materia prima	Trazado y corte de producto	Ensamble de piezas	Planchado y empaque de producto	Embarque y distribución del producto
Actividades o tareas que integran las fases	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificación del pedido contra la cantidad de producto entrante.</li> <li>2. Transportación del producto con montacargas a la bodega.</li> <li>3. Acomodo del producto de acuerdo con el programa de producción.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de patrón en computadora.</li> <li>2. Trazado en papel de patrón.</li> <li>3. Selección y acomodo de telas en mesas de corte.</li> <li>4. Corte y acomodo de piezas.</li> <li>5. Traslado de piezas a la zona de ensamble.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distribución en puestos de ensamble.</li> <li>2. Revisión de orden de producción contra número de bultos de piezas.</li> <li>3. Preparación de máquinas.</li> <li>4. Cosido de piezas.</li> <li>5. Remisión de ensamble.</li> <li>6. Amarre y etiquetado de lote de piezas.</li> <li>7. Traslado de piezas.</li> <li>8. Mantenimiento de equipo de ensamble</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de orden de producción contra número de piezas ensambladas.</li> <li>2. Revisión de puntos críticos de calidad.</li> <li>3. Planchado de prendas.</li> <li>4. doblado de prendas.</li> <li>5. Doblado y acomodo de piezas.</li> <li>6. Traslado de piezas a la zona de embalaje</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión y clasificación por tallas de acuerdo con la orden de entrega.</li> <li>2. Acomodo en empaques de cartón.</li> <li>3. Flejado y etiquetado de bultos.</li> <li>4. Acomodo en almacén de acuerdo con el programa de entrega.</li> <li>5. Acomodo de bultos en el transporte para su traslado.</li> </ol>

Los cuadros 7 y 8 ejemplifican la desagregación de las actividades de un proceso productivo en cada una de las fases.

La descripción de actividades debe ser lo más precisa posible, para evitar el riesgo de generalizarla demasiado y complicar la identificación del resultado de cada una de ellas de manera acertada. Por lo regular, el proceso productivo se inicia por la adquisición y recepción de la materia prima básica y auxiliar, aspecto fundamental que determina tanto la calidad como el costo del producto y de producción.





**Cuadro 8.** Desagregación de actividades del proceso productivo de la imprenta Ornelas.

Procesos productivos	FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO								
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
IMPRESIÓN	PEDIDO	ELABORACIÓN DE ORDEN	DISEÑO	NEGATIVO	PLACA	IMPRESIÓN	TERMINADO	EMPACADO	ENTREGA
Actividades que lo integran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas a las y los clientes</li> <li>• Registro del pedido en block de notas del vendedor/a o administrador/a.</li> <li>• Acuerdo con la/el cliente de las características del producto y los tiempos de entrega</li> <li>• Transmisión de información al responsable de producción.</li> <li>• Recepción y registro de las llamadas del/de la cliente, las cuales se anotan en cualquier hoja disponible.</li> <li>• Registro de pedidos.</li> <li>• Acuerdo con la/el cliente sobre las características del producto y tiempo de entrega.</li> <li>• Transmisión de la información al o la responsable de producción.</li> <li>• En caso de extravío de las hojas de pedido, se vuelve a visitar al cliente.</li> <li>• Visita de nuevo al cliente, en caso de que las especificaciones sean incorrectas, para elaborar trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de órdenes de trabajo.</li> <li>• Organización del trabajo conforme la/el administrador determina el turno y las prioridades.</li> <li>• Compras emergentes, en caso de que falten materiales.</li> <li>• Envío de orden de trabajo al área de diseño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de órdenes de trabajo.</li> <li>• Solicitud de diseño de trabajo en computadora.</li> <li>• Determinación de tiempos de entrega, según lo establezca el o la diseñadora.</li> <li>• Aprobación del diseño por parte del cliente.</li> <li>• Envío del material para la elaboración de negativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío del material del taller de negativos.</li> <li>• Recepción y revisión de negativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de placas con base en trabajo.</li> <li>• Revisión de aspectos negativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de equipo de impresión.</li> <li>• Impresión.</li> <li>• Limpieza de máquina, si las hojas o pliegos de impresión salen manchados.</li> <li>• Realización de pruebas de impresión.</li> <li>• Notificación de la terminación del trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corte del trabajo de acuerdo con el tamaño especificado</li> <li>• Envío del trabajo para empacado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empaquetado del material impreso.</li> <li>• Envío del material al almacén.</li> <li>• En caso de extravío del material, cuando la/el cliente se presenta a recogerlo o se debe enviar, se vuelve a elaborar otra impresión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío del trabajo a ruta de entrega.</li> <li>• En caso de desacuerdo de la/del cliente con el trabajo, este no se repone, se regresa al taller y se tira.</li> </ul>



Adquirir materia prima de buena calidad posibilita un punto óptimo de despegue para la producción, sin que ello implique, necesariamente, pagar precios demasiado altos. En esta situación, se recomienda que la empresaria se relacione con colegas del mismo giro o similares para negociar mejores precios o abatir costos de traslado.

Para asegurar que desde el inicio del proceso productivo se tomen decisiones acertadas, se sugiere registrar la información de la siguiente manera:



La materia prima principal es parte intrínseca del producto, por ejemplo, la tela de una blusa o el barro de una vasija.

Materia prima auxiliar son los materiales que contribuyen a la conservación y condiciones de uso del equipo e instalaciones, como lubricantes, productos de limpieza y combustibles, entre otros.

Las especificaciones técnicas de la materia prima **principal** que garantizan la calidad de mi producto son:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Además de mi actual proveedor/a, ¿de cuántos más dispongo que cumplan con estos criterios?

1. Calidad de materia prima
2. Precio
3. Cumplimiento de tiempos de entrega
4. Facilidades de pago

Las especificaciones técnicas de las materias primas auxiliares que garantizan la calidad del producto y proceso son:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

Los precios y la calidad de las materias primas pueden ser mejores, si la compra se realiza conjuntamente con otras empresarias.

Criterios de asociación para comprar	Criterios para efectuar compras grupales
1.	1.
2.	2.
3.	3.



### ¿Qué características del producto determina esta fase?

Se refiere a que la empresaria debe determinar qué característica aportará esta fase al producto, por ejemplo:

- Garantizar un tamaño uniforme.
- Cortar de manera uniforme las piezas.
- Ensamblar las partes con alguna característica específica.
- Asegurar cualidades como consistencia, sabor, brillo, resistencia, etcétera.
- Aplicar productos que eliminan posibilidades de contaminación e impurezas.

### ¿Qué valor técnico o estándar de producción requiero cumplir en esta fase?

La empresaria debe determinar si, para esta fase, hace falta establecer aspectos como:

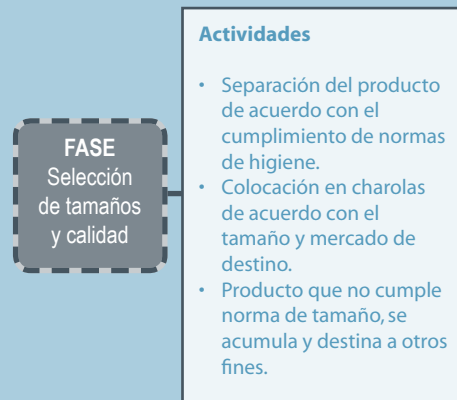
- Aplicar una norma sanitaria.
- Utilizar un patrón de trazo y corte.
- Mantener una misma temperatura.
- Aplicar siempre las mismas cantidades de componentes de una mezcla.
- Aplicar un procedimiento para el manejo de materiales.
- Seguir una consecuencia para empaclar el producto.
- Cumplir con plazos de tiempo para el secado o maduración de producto.
- Verificar las dimensiones o cualidades.

Tras este análisis, se define cuál es el principal atributo que agrega al producto esta fase de transformación.

### ¿Cuáles son las herramientas o equipo que uso en esta fase?

- Las principales herramientas y equipo.
- Principales tareas de mantenimiento que deberían realizarse para que el equipo y herramientas se encuentren en condiciones óptimas de operación.
- La limpieza periódica y la revisión del sistema de lubricación se consideran actividades de mantenimiento.
- La reposición oportuna de piezas de desgaste.
- La alimentación de energía eléctrica correcta.

### ¿Cuáles son las actividades que originan esta fase? Ejemplo: selección de ostión.



Esta información es indispensable para decidir cuáles son las mejores opciones para la adquisición de materias primas. Una vez que la empresa define cuáles son las materias primas básicas y auxiliares se identifican los resultados principales de cada fase, se determina qué valor técnico o estándar se aplica en la fase y cuáles son los equipos o herramientas necesarios y las actividades que la integran.

El número de fases entre cada proceso productivo puede diferir, entre otros factores, por la complejidad del producto, la tecnología, etc. Para documentar las fases que componen el proceso productivo, se recupera y revisa la información elaborada en el mapa del proceso, teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Se listan las posibles fases del proceso.
- Se evalúa si las fases del proceso están completas, en caso contrario, se agregan las que faltan.
- Se analiza la información para concluir la cadena de valor del proceso, una vez que ya se han identificado todas las fases del proceso.

En este nivel de información, se identifican los elementos que permitan concluir si el proceso está bien diseñado, si las herramientas o el equipo es el correcto y si el valor técnico por cumplir es el adecuado.

Una vez determinadas las fases, se responden las preguntas del cuadro de esta página.

Una vez que se han descrito las fases y actividades, se ordena la información en una matriz que facilite la localización y el análisis de los siguientes puntos:

- a) Identificar la duplicación de actividades entre las fases.
- b) Localizar secuencias equivocadas de actividad en y entre las fases.
- c) Concluir si cada una de las fases realmente contribuye al producto y a la estrategia de inserción en el mercado que se ha construido previamente.

En esta sección, se continúa con el ejemplo de una pequeña empresa de impresión. La matriz de información sobre sus fases y actividades se compone de dos partes: en la primera se muestra tal como la empresa las reportó, sin haber identificado los resultados principales, el equipo y los estándares técnicos. En la segunda, aparecen ya los resultados de la aplicación de la construcción de la cadena de valor de mercado y de proceso, gracias a los cuales el taller de impresión está en condiciones de rediseñar su proceso con base en este análisis.



Por lo general, los retos que afrontan las mujeres varían y dependen de la etapa de maduración de la actividad empresarial:

- Mujeres que se inician en la actividad empresarial.
- Mujeres que hacen crecer empresas.
- Mujeres que consolidan empresas.

Los problemas no son los mismos ni ocurren en el mismo tiempo, sin embargo, las empresarias deben reconocer la definición de un proyecto de desarrollo de sus empresas que no solamente asimile el crecimiento de esta, sino que refleje el desarrollo de la mentalidad innovadora de la mujer. De esta manera se logrará el impulso de una cultura de equidad usando como vías el desarrollo de la empresaria, dentro de sus diferentes ámbitos de acción.

Cuadro 9

Formato de trabajo (Taller de impresión. Proceso lleno de desperdicios en tiempo y en materiales)

Procesos productivos	Fases del proceso productivo								
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
1. Nombre de la fase	Pedido	Elaboración de la orden	Diseño	Negativo	Placa	Impresión	Terminado	Empacado	Entrega
2. Resultado principal que aporta la fase									
3. Desagregación en actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita a las y los clientes.</li> <li>• Registro del pedido en un block de notas del vendedor o la vendedora administrador/a.</li> <li>• Transmisión de la información al responsable de producción.</li> <li>• Atención y registro, en cualquier hoja disponible, de las llamadas de la/del cliente.</li> <li>• Registro del o la cliente.</li> <li>• Registro del pedido.</li> <li>• Pasar el pedido al personal responsable de la producción.</li> <li>• Transmisión de la información al responsable de producción.</li> <li>• En caso de extravío de las hojas de pedido, se vuelve a visitar a la o el cliente.</li> <li>• Visitas a los y las clientes en caso de omitir anotar especificaciones para elaborar el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de órdenes de trabajo.</li> <li>• Organización del trabajo conforme el/la administrador/a determina los turnos y prioridades.</li> <li>• Compras emergentes, si faltan materiales.</li> <li>• Envío de la orden de trabajo al área de diseño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de órdenes de trabajo.</li> <li>• Diseño de trabajo en computadora.</li> <li>• Determinación de los tiempos de entrega por parte del/a diseñador/a.</li> <li>• Aprobación del diseño por parte del/la cliente.</li> <li>• Envío de material para elaboración de negativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío de material al taller de negativos.</li> <li>• Recepción y revisión de negativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de placa con base en especificaciones del trabajo</li> <li>• Revisión de aspectos que garantizan la calidad</li> <li>• Aceptación de la placa por parte del cliente</li> <li>• Envío del trabajo a impresión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación del equipo de impresión</li> <li>• Impresión</li> <li>• Lavado de máquina en caso de que las hojas o pliegos de impresión salgan manchados</li> <li>• Realización de pruebas de impresión</li> <li>• Notificación sobre el término del trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corte del trabajo de acuerdo con el tamaño especificado</li> <li>• Envío del trabajo para ser empacado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empaque del material impreso</li> <li>• Envío del material al almacén</li> <li>• Elaboración de impresión por segunda ocasión, si el trabajo se extravía cuando el o la cliente se presenta a recogerlo o se tiene que enviar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío de material en la ruta de entrega</li> <li>• Devolución</li> </ul>
4. Equipo y herramientas principales a utilizarse			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Software especial para diseño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de negativos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prensa de impresión.</li> <li>• Papel (considerar si se necesita uno especial).</li> <li>• Tintas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guillotina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de flejado.</li> <li>• Papel de empaques.</li> <li>• Flejes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehículo de transporte</li> </ul>
5. Valores técnicos o procedimiento a cumplirse en la fase			•	•	•	•	•	•	•

**CUADRO 10** Formato de trabajo (Empresa de impresión. Proceso rediseñado y mejorado)

Procesos productivos	Fases del proceso productivo								
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
<b>1. Nombre de la fase</b>	Pedido	Elaboración de orden	Diseño	Negativo	Placa	Impresión	Terminado	Empacado	Entrega
<b>2. Resultado principal que aporta la fase</b>	Mantenimiento o incremento de la cartera de clientes	Plan de producción	Elaboración de diseño conforme a las especificaciones del cliente	Negativo conforme especificaciones de cliente	Placa de impresión de excelente calidad	Impresión a bajo costo y de alta calidad sin desperdicios	Presentación excelente y de calidad del producto	Resguardo y aseguramiento del producto hasta que llegue a manos del cliente	Entrega en tiempos pactados con el cliente
<b>3. Desagregación en actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas a las/los clientes.</li> <li>• Registro de pedidos.</li> <li>• Acuerdo con el/la cliente de las características del producto y tiempos de entrega.</li> <li>• Transmisión de la información al personal responsable de producción.</li> <li>• Recepción de la llamada del cliente.</li> <li>• Registro del pedido.</li> <li>• Acuerdo con la o el cliente de las características del producto y tiempos de entrega.</li> <li>• Transmisión de la información al responsable de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de órdenes de trabajo.</li> <li>• Elaboración de un programa de trabajo semanal.</li> <li>• Revisión de existencias de materiales para la elaboración de trabajo.</li> <li>• Adquisición de materiales faltantes.</li> <li>• Envío de la orden de trabajo al área de diseño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de órdenes de trabajo.</li> <li>• Elaboración de diseño en computadora.</li> <li>• Aprobación del diseño por parte del cliente.</li> <li>• Envío de material para elaboración de negativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío de material al taller de negativos.</li> <li>• Recepción y revisión de los negativos.</li> <li>• Revisión de negativos de acuerdo con las características solicitadas por el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantía de que hay suficiente existencia de materiales para la elaboración de trabajos</li> <li>• Elaboración de placa con base en trabajo</li> <li>• Revisión de aspectos que garantizan la calidad.</li> <li>• Aceptación de la placa para su posterior envío a impresión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación del equipo de impresión.</li> <li>• Realización de pruebas.</li> <li>• Evaluación de calidad de trabajo de acuerdo con especificaciones del cliente.</li> <li>• Impresión del trabajo.</li> <li>• Notificación sobre término de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización del terminado, de acuerdo con la orden de trabajo.</li> <li>• Corte del trabajo de acuerdo con un tamaño especificado.</li> <li>• Envío del producto a empacado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empacado del material de acuerdo con un procedimiento específico y según las características del trabajo.</li> <li>• Colocación de etiquetas de identificación.</li> <li>• Envío del material al almacén.</li> <li>• Solicitud de factura, de acuerdo con el tiempo de entrega del trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío del trabajo a una ruta de entrega.</li> </ul>
<b>4. Equipo y herramientas principales a utilizarse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatos de pedido</li> <li>• Computadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Software para elaborar programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Software especial para elaborar diseño.</li> <li>• Catálogo de especificaciones de papel.</li> <li>• Catálogo de especificaciones de valores de color (pantones).</li> <li>• Catálogo de materiales de impresión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita al taller de negativos para revisar que éstos tengan la calidad que se requiera.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prensa de impresión</li> <li>• Papel</li> <li>• Tintas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guillotina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipado de flejado</li> <li>• Papel de empaques</li> <li>• Flejes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehículo de transporte</li> </ul>
<b>5. Valores técnicos o procedimiento a cumplirse en la fase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato con datos precisos del cliente y especificación de diseño, color, tintas y tiempos de entrega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo con características específicas de llenado y requeridas por el software.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos de dimensiones especificaciones por el cliente para ser trasladadas a software de diseño.</li> <li>• Valores de color (pantones).</li> <li>• Especificación de papeles.</li> <li>• Especificación de tintas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar lista de verificación para el proceso de elaboración de negativos y listar de manera periódica las mejoras que pudieran realizarse en los negativos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutina de mantenimiento de prensa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de almacenamiento.</li> <li>• Almacén ordenado y limpio.</li> </ul>	

## Estandarización de procesos y resultados

Uno de los grandes problemas de las empresas en México es el comportamiento inestable y/o errático del proceso productivo, originado por creencias como sustituir a algún/a trabajador/a, pensando que se obtendrán mejores resultados. Detrás de estas prácticas subyace una falta de orden, criterios y políticas en la organización. Una forma de resolver estas dificultades es identificando los estándares que deben cumplirse y comunicarlos a quienes intervienen en el proceso.

La estandarización es un proceso que establece reglas y referentes medibles de cada una de las actividades que componen la elaboración de un producto o servicio y que permite gestionar y alcanzar rasgos propios de una producción de comportamiento regular, así como el logro de determinadas expectativas.

La dificultad de las empresas para garantizar de manera regular que toda su producción presente las mismas características de color, tamaño, presentación, sabor, o cualquier otro atributo, tiene distintos orígenes.

En la siguiente tabla, se indican algunos elementos de las cadenas de valor del mercado y del proceso productivo que ayudan a fijar estándares en la microempresa.



La mayor parte de los defectos en los atributos del producto se relacionan con la falta de estándares de trabajo o de especificaciones de las características de producto y de proceso.

Elementos del mapa y de las cadenas de valor del mercado y del proceso productivo que ayudan a definir estándares	Parámetros que pueden fijarse
1. Características del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• Dimensiones</li> <li>• Resistencia a esfuerzos o condiciones de uso</li> <li>• Caducidades</li> <li>• Texturas</li> <li>• Color</li> </ul>
2. Materias primas y sus propiedades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• Dimensiones</li> <li>• Resistencia a esfuerzos o condiciones de uso</li> <li>• Caducidades</li> <li>• Texturas</li> <li>• Color</li> </ul>
3. Diseño y presentación de producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de empaque</li> <li>• Forma de empaque</li> <li>• Forma, material y color del empaque</li> </ul>
4. Función principal de las fases productivas y sus valores críticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios de control de calidad para cada fase del proceso</li> <li>• Formatos para registro y control de la información</li> <li>• Tiempos de proceso</li> <li>• Volúmenes de material a procesar de acuerdo con la capacidad del equipo</li> </ul>
5. Tipo de equipo o herramienta principal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de uso</li> <li>• Medidas de seguridad</li> <li>• Recomendaciones de mantenimiento</li> </ul>

La mayor parte de la información ya se generó en el mapa del proceso y en las cadenas de valor del mercado y del proceso.

Estos datos, que caracterizan el perfil productivo de la microempresa, deben convertirse en aspectos medibles y ejecutarse regularmente dentro del proceso de producción. Por ejemplo, en la adquisición de materiales o en la ejecución del proceso deben establecerse cuestionarios que permitan determinar la siguiente información:

1. Materia prima: dimensión, composición, peso, acabado, entre otros. Al especificarse estos aspectos se garantiza que el producto tenga la calidad que se busca por la excelencia de la materia prima utilizada.
2. Valor técnico del proceso: si un producto tiene que elaborarse a determinada temperatura, el hecho de establecer una temperatura mínima, una máxima y la óptima, garantizará que el producto siempre tendrá una calidad adecuada, pues las variaciones de la temperatura se harán en un rango que no altera su calidad.
3. Si se tratara de material de empaque, se establecerá el procedimiento, el material necesario, la forma de amarre o flejado y la información que contendrá la etiqueta del producto.



La utilidad de la estandarización consiste en que ayuda a uniformar resultados y a generar información para establecer parámetros de evaluación sobre el rendimiento y comportamiento del proceso productivo

La ventaja de contar con procedimientos documentados y uniformes consiste en evitar situaciones como:

1. “Las piezas de los muebles que cortamos hoy, tenemos que ensamblarlas inmediatamente, de lo contrario se revuelven con los cortes de mañana y seguramente no embonarán”.
2. “Tenemos muchos desperdicios en la producción de zapatos porque los maquinadores de corte nos dan tamaños diferentes a los solicitados”.
3. “Envasamos nuestro producto en los recipientes que en ese momento encontramos en el mercado, por lo que nuestros clientes dicen que no tienen confianza en la calidad del producto por esta variación en el envase”.

Estos ejemplos muestran los problemas que una empresa puede afrontar cuando carece de procesos documentados y estandarizados.

Antes de explicar el proceso de estandarización, vale la pena mencionar que en la microempresa es frecuente que no se valore su importancia, o bien, se crea que la posibilidad de documentar procesos está lejana por no tener conocimientos y habilidades para desarrollarla por cuenta propia, o se encuentra fuera del alcance de sus recursos económicos.

El primer paso para obtener la estandarización del proceso es utilizar la información del Cuadro 10, que concentra la descripción detallada de las fases del proceso productivo; de éste se toman los datos de la tercera fila (desagregación en actividades), y se listan en un formato como el de la siguiente página:



**Cuadro 11** Fases y actividades del proceso productivo de un taller de impresión

Fase / Actividades	Calificación de las actividades por su impacto en el proceso	Tiempo de ejecución	Tipo de mejora
Fase 1			
Visitas a clientes.			
Registro del pedido en un block de notas del/a vendedor/a o del/la administrador/a.			
Acuerdo con la o el cliente sobre las características del producto y tiempos de entrega.			
Transmisión de la información a el/la responsable de producción.			
Recepción de la llamada del cliente y registro en cualquier hoja disponible.			
Registro del pedido.			
Acuerdo con la o el cliente de las características del producto y tiempos de entrega.			
Transmisión de información al/a la responsable de producción.			
Visita al cliente, por segunda ocasión, si se pierden las hojas de pedido.			
Visita al cliente, por tercera ocasión, si las especificaciones para elaborar el trabajo no se anotan correctamente.			
Fase 2			
Recepción de órdenes de trabajo.			
Organización del trabajo conforme el administrador determina el turno y las prioridades.			
Compras de emergencia en caso de que falten materiales.			
Envío de orden de trabajo a diseño.			
Fase 3			
Recepción de órdenes de trabajo.			
Diseño de trabajo en computadora.			
Determinación del tiempo de entrega de la elaboración del diseño.			
Aprobación del diseño por parte de la/del cliente.			
Envío de material para la elaboración de negativos.			
Fase 4			
Envío de material al taller de negativos.			
Recepción y revisión de negativos.			
Fase 5			
Elaboración de placa con base en trabajo.			
Revisión de los aspectos que garantizan la calidad.			
Aceptación de la placa para su posterior envío de impresión.			
Fase 6			
Preparación del equipo de impresión.			
Elaboración de impresión.			
Lavado de la máquina en caso de que las hojas o los pliegos de impresión salgan manchados.			
Realización de pruebas de impresión.			
Repetición de impresión en caso de que las hojas salgan manchadas.			
Notificación sobre término de trabajo.			
Fase 7			
Corte del trabajo al tamaño especificado.			
Envío del trabajo para que sea empacado.			
Fase 8			
Empaquetado de materiales impresos.			
Envío del material al almacén.			
Reimpresión del trabajo si el material se extravía cuando el cliente se presenta a recogerlo o cuando se tenga que enviar.			
Fase 9			
Envío de trabajo a la ruta de entrega.			
Devolución del trabajo al taller para desecharlo, si el o la cliente no está de acuerdo. No se hace ninguna reposición.			

Las actividades se revisan por fase y se agregan las que hubiesen faltado. Para ello, es recomendable que la empresaria y las y los trabajadores que intervienen en las diferentes fases del proceso participen en la elaboración del listado.

El segundo paso consiste en depurar las actividades con el objetivo de integrar sólo aquellas que, por su eficiencia, tengan mayor impacto y suprimir las repetidas o no indispensables; después, se agrupan las similares o complementarias y se mejoran las susceptibles de ejecutarse en menos tiempo. El desperdicio de materiales y la duplicación de actividades están presentes en diversas fases, por lo que las mejoras son notorias.

El ejercicio de estandarizar el proceso no se contrapone con el del mapa del proceso, por el contrario, son complementarios. Si sólo se realizara el del mapa, la empresa podría mejorar la productividad de su proceso; pero si aplica el de estandarización, tendrá dos fuentes de información sobre cómo mejorarlo, con la ventaja de que, al final, obtendrá un proceso documentado.

### *Clasificación de actividades*

El segundo paso de la estandarización es clasificar las actividades por su capacidad de agregar valor al proceso. Posteriormente, se organizan por su impacto en la eficiencia del proceso productivo, dividiéndolas entre las que agregan valor o no. El concepto de valor agregado es el siguiente:



Valor agregado son aquellas actividades que contribuyen a concluir un resultado dentro del proceso productivo.

Esto significa que actividades como cortar, pegar, soldar, acarrear, inspeccionar, almacenar, etiquetar, vaciar, consultar información, etc., serán calificadas y se decidirá cuáles pueden realizarse con procesos más eficientes, es decir, en actividades que agregan valor y disminuir el número de las que no añaden ninguno.



En el modelo de piezas de metal, cada corte hecho a una pieza le agrega valor. El enchapado de la madera, el tratamiento térmico y el ensamblaje añaden valor. En otras industrias, mezclar, fundir, moldear, soldar, tejer y esterilizar son procesos que agregan valor. En la industria de alimentos, lavar, esterilizar, envasar o cortar en trozos también son actividades que adicionan valor. En los negocios de ventas al consumidor, empacar agrega valor pues aumenta el valor del producto ante la mirada del cliente.



Ejemplos de actividades que no agregan valor son contar, mover, almacenar o inspeccionar. Mover un producto no le agrega valor pues sólo significa cambiarlo de ubicación sin transformarlo y, por el contrario, abriría la posibilidad de que perdiera valor si se dañara al moverlo. Almacenar productos o trasladar algo en un recipiente grande a uno pequeño tampoco les agrega valor.

Aun si en la inspección se aplicara una norma técnica, tampoco implicaría agregar valor al producto. La inspección indicará si se ha realizado correctamente algún paso que añada valor, pero la acción en sí no lo agrega. De igual manera, programar algo no es una acción que le añada valor al producto.

Las actividades que no agregan valor **alargan de manera innecesaria o inevitable el proceso productivo.**

**Cuadro 12**

Paso	Descripción	Agregar valor
Operación (O)	Cualquier paso que agrega valor al proceso. Hace avanzar el proceso en forma directa.	SÍ
Transporte (T)	Cualquier acción que desplaza información u objetos o personas.	NO
Demora No Programada (DNP)	Retraso no programado de materiales, partes o productos. Cualquier tiempo de espera de las personas.	NO
Inspección (I)	Incluye inspecciones de calidad y cantidad, revisiones y autorizaciones.	NO
Almacenaje [Demora programada] (A)	Retraso programado de materiales, partes o productos.	NO
Retrabajo (RT)	Cualquier paso que repite una operación.	NO

Una clasificación de las diferentes actividades para analizar los procesos productivos con los parámetros anteriores es la siguiente: El primer paso para saber qué tan eficiente es un proceso consiste en identificar cuántas tareas agregan valor y cuántas no; sin embargo, hasta esta parte del proceso aún no se tiene la información suficiente para concluir si se puede incrementar la eficiencia y la productividad, pues se requiere registrar el tiempo que consume cada una de estas actividades.

En la tercera columna del formato de trabajo (Cuadro 11), se anota cuánto tiempo consume cada una de las actividades con base en las siguientes operaciones y análisis.

1. Los tiempos de las actividades se registran en minutos y horas, para poder compararlas entre sí.
2. Se suma el tiempo que acumulan las actividades a lo largo de las fases; éste será el tiempo de proceso total.
3. Se suman por separado los tiempos de las actividades que agregan valor y se comparan contra el tiempo total de proceso para determinar la eficiencia del proceso.

Eficiencia	Tiempo de actividades que agregan valor
	Tiempo total de proceso



Aunque este ejemplo se refiere a un proceso de trabajo en metal, también puede aplicarse a empresas con otras actividades productivas e incluso la prestación de servicios, pues dentro de su proceso de planeación y oferta del servicio existe un sinnúmero de actividades innecesarias o factibles de simplificarse.

Las técnicas de fabricación que se orientan por el concepto de valor agregado además de eliminar algunos pasos que no agregan valor en cualquiera de estas industrias, funcionan en cualquier medio, sea un taller de fabricación repetitiva, una industria de proceso o un taller de fabricación por pedidos. Este ejercicio también es útil para analizar resultados en las áreas de apoyo a la fabricación (oficinas) de empresas manufactureras, lo mismo que en aquellas de índole no manufacturera.

Si parece crítico el hecho de que sólo tres de las 75 actividades mencionadas en el ejemplo anterior agreguen valor, la experiencia demuestra que, en promedio, sólo de 8 a 11% de los pasos en cualquier proceso agregan valor. Este análisis, comparado con las actividades que consumen valor contra las que no lo hacen, es todavía más desfavorable.

El tercer paso, una vez concluida la medición de la eficiencia, consiste en determinar las decisiones para contar con un proceso más eficiente y documentado. Con las actividades listadas y con tiempos asignados se realizará un análisis para determinar diferentes posibilidades de modificación.

La clasificación de las actividades se realiza de forma colectiva, en el entendimiento de que ésta es la mejor forma de identificar opciones de mejora y decidir cómo se construyen procesos compactos altamente eficientes, sin afectar los resultados de costo y calidad de producto. Para distinguir las diferentes opciones, se utilizará el siguiente código de color. En el Cuadro 13 se presenta un ejemplo de clasificación con la identificación de las actividades que agregan valor al producto y en el Cuadro 14, las iniciativas de mejora que, al aplicarse, dan como resultado un proceso más eficiente. En el Cuadro 15 se destacan con color gris las actividades que desaparecerán o modificarán y en el Cuadro 16 el proceso rediseñado.

Colores	Significado
	Actividades realizadas de manera eficiente y que, por tanto, no cambiarán.
	Actividades en las que al modificar el procedimiento, mejorar el equipo o herramienta de trabajo o introducir algún otro cambio, generen mejores resultados y calidad en menos tiempo, o que son susceptibles de realizarse de inmediato por su bajo costo.
	Actividades que pueden cambiar pero requieren de una investigación significativa en equipo, herramientas, infraestructura u otro factor.
	Actividades que pueden realizarse al mismo tiempo que otras para disminuir tiempos de proceso. Son actividades que se combinarán para dar origen a una nueva.

**CUADRO 13** Fases y actividades del proceso productivo de un taller de impresión

Fases/Actividades	Calificación de la actividad por su impacto en el proceso	Tiempo de ejecución	Tiempo de mejora
<b>Fase 1</b>			
Visitas a las y los clientes.	O		1. Diseño de un formato del pedido en donde se detalle la información sobre la ubicación del o de la cliente y las características del trabajo, como tipo de producto, tamaño, tipo de papel, diseño del impreso y combinación de colores. 2. Adquisición de una computadora para sistematizar el registro de datos. 3. Definición con precisión de los tiempos de trabajo con base en el programa y los compromisos de trabajo que el taller tiene por cumplir. 4. Elaboración de un recuento al final del día de los clientes y trabajos que se han comprometido.
Registro del pedido en un block de notas o la vendedora o administrador/a.	T		
Acuerdo con la/el cliente sobre las características del producto y tiempos de entrega.	T		
Transmisión de la información al responsable de producción.	T		
Recepción y registro de la llamada del o la cliente en cualquier hoja disponible.	O		
Registro del pedido.	T		
Acuerdo con la/ el cliente sobre las características de producto y tiempos de entrega.	T		
Transmisión de la información al responsable de producción.	O		
Visita de nuevo con la/el cliente, si se pierden las hojas de pedido.	RT		
Visita a la/el cliente en caso de que las especificaciones para elaborar el trabajo se hayan anotado incorrectamente.	RT		
<b>Fase 2</b>			
Recepción de órdenes de trabajo.	T		1. Adquisición de una computadora y software para la elaboración del programa de trabajo. 2. Distribución del programa de trabajo a todos los integrantes de la empresa. 3. Elaboración de una lista de verificación sobre las existencias de materiales y, con base en ella, establecer un programa de compras de materiales.
Organización del trabajo conforme el administrador determina el turno y las prioridades.	O		
Realización de compras de emergencia, si faltan materiales.	I		
Envío de orden de trabajo al área de diseño.	O		
<b>Fase 3</b>			
Recepción de órdenes de trabajo.	T		1. Establecimiento de "tiempos tipo" de acuerdo con el grado de dificultad de los trabajos de diseño que regularmente se hacen.
Elaboración del diseño en computadora.	O		
Determinación de los tiempos que tardará la/el diseñador en concluir el trabajo.	I		
Aprobación de diseño por parte de la/del cliente.	T		
Envío del material para la elaboración de negativos.			



**CUADRO 13** Fases y actividades del proceso productivo de un taller de impresión

Fases/Actividades	Calificación de la actividad por su impacto en el proceso	Tiempo de ejecución	Tiempo de mejora
Fase 4			
Envío del material al taller para la elaboración de negativos.	T		1. Organización de visitas al taller de negativos para analizar de qué forma mejorar la calidad del trabajo.
Recepción y revisión de negativos.	I		
Fase 5			
Elaboración de placa con base en trabajo.	O		
Revisión de los aspectos que garantizan la calidad.	I		
Aceptación de la placa y envío de impresión.	T		
Fase 6			
Preparación del equipo de impresión.	I		1. Establecimiento de una rutina de mantenimiento y limpieza de máquina impresora para evitar desperdicio de tintas y hojas.
Impresión.	O		
Lavado de máquina en caso de que las hojas o los pliegos de impresión salgan manchados.	I		
Realización de pruebas de impresión.	I		
Reimpresión del trabajo si vuelven a salir manchadas las hojas.	RT		
Notificación de que el trabajo se ha concluido.	T		
Fase 7			
Corte del trabajo de acuerdo con un tamaño específico.	O		
Envío de trabajo al área de empaçado.	T		
Fase 8			
Empacado del material impreso.	O		
Envío del material al almacén.	A		
Reimpresión del trabajo, si éste se extravía cuando la/el cliente se presenta a recogerlo o cuando se tenga que enviar.	RT		
Fase 9			
Envío de material a la ruta de entrega.	O		1. Instauración del cumplimiento en los tiempos de entrega como política de la empresa 2. Instauración, como política de la empresa, del cumplimiento de todas las especificaciones de los trabajos de las/los clientes.
Devolución del trabajo al taller, para desecharlo, si el o la cliente no está de acuerdo. No se hace ninguna reposición.	RT		

Una vez que se concluya el registro de la información de esta parte del proceso, la empresa tiene los siguientes resultados:

- Posee información suficiente para documentar su proceso completo, incluida la documentación técnica.
- Puede diseñar un programa de mejoramiento conforme a sus capacidades económicas y prioridades de mejora.
- Dispone de un registro de actividades y tiempos de ejecución reside que puede usarse como un referente básico para el proceso en su conjunto, y sobre todo, emplearlo cada vez que lo necesite.

### *Cómo elaborar mi programa de mejoras*

Para elaborar el programa de mejoras se utilizará el mismo procedimiento de las oportunidades de mejora, identificadas con la herramienta del mapa del área de proceso:

1. Se agrupan las áreas de mejora con base en el código de colores y el costo. Las de bajo costo se resolverán inmediatamente, después las de mediano y alto costo, según las prioridades y disponibilidad de recursos, y otras permanecerán sin modificación alguna.
2. Los plazos para su ejecución se establecen de la siguiente forma:
  - **Corto plazo:** las que no requieren inversión o son de muy bajo costo.
  - **Mediano plazo:** las que demandan una aplicación de recursos al alcance de la empresa, como la compra de lámparas inastillables, de sillas con respaldo ergonómico o trampas para roedores, que puede aplazarse hasta dos o tres meses, tiempo suficiente para disponer de recursos.

- **Largo plazo:** las que demandan una inversión significativamente de recursos para la empresa; por ejemplo, la ampliación de alguna sección del local, la adquisición de un nuevo equipo de proceso, o la conformación de un inventario importante de repuestos o materiales críticos, y que para su realización implicaría de seis meses a un año, o el tiempo que la empresa estime suficiente para disponer de los recursos necesarios.

3. Se elabora un programa de ejecución en que se establecen las acciones, fechas, recursos y responsables; para ello, puede utilizarse un formato como el siguiente (el ejemplo utilizado se construyó con base en las iniciativas de mejora identificadas en el taller de impresión).

El programa de actividades puede ser una mezcla de opciones de mejora identificada con diferentes colores, según las prioridades o los impactos que la empresa espera obtener en la productividad del proceso y costo del producto. No necesariamente debe incluir las de baja inversión; la empresaria puede determinar que, por ejemplo, una de mediano costo con una de alto monto que no requieren la compra de ningún material, le reditúan mayores beneficios que si sólo efectuara las de bajo costo. Es decir, las decisiones pueden combinar distintos montos de inversión, según las prioridades de la empresaria y la disponibilidad de recursos.

Posteriormente, con las mejoras en marcha, se registran los nuevos datos del proceso, se listan las actividades resultantes y se les asignan los nuevos tiempos de ejecución. De esta forma la eficiencia del proceso se incrementará y constituirá un referente que mostrará en qué medida, a partir de la mejora, se están obteniendo los resultados esperados.





**Cuadro 14**

Mejoras identificadas	Acciones para aplicación de mejoras	Fecha de ejecución	Materiales necesarios para la mejora	Responsable y acción de seguimiento
Diseñar un formato de pedido donde se detalle la información sobre la ubicación del cliente y las características del trabajo (tipo de producto, tamaño, tipo de papel, diseño del impreso y combinación de colores).				
Adquirir una computadora para el registro de datos.				
Acordar con precisión los compromisos de entrega, basándose en el programa de trabajo que el taller tiene por cumplir.				
Hacer un recuento, al final del día, de las y los clientes y trabajos que se han comprometido.				
Adquirir una computadora y <i>software</i> para la elaboración del programa de trabajo.				
Distribuir el programa de trabajo a todos los integrantes de la empresa.				
Elaborar una lista de revisión sobre las existencias de materiales y realizar la compra de materiales con base en ella.				
Establecer tiempos tipo de acuerdo con el grado de dificultad de los trabajos de diseño que regularmente se hacen.				
Organizar visitas al taller de negativos para analizar de qué manera se puede mejorar la calidad del trabajo.				
Establecer una rutina de almacenamiento para evitar la pérdida de materiales.				
Acondicionar un lugar de almacenamiento con estantes y espacios para evitar desorden.				
Establecer como política de la empresa el cumplimiento de los tiempos de entrega pactados.				
Instituir como política de la empresa el cumplimiento total de las especificaciones de los trabajos.				

Para completar la documentación del proceso en el formato, también se anota la maquinaria y el equipo utilizado en las actividades y, en caso de que se requiera, el estándar técnico que debe cumplirse en cada actividad.

De acuerdo con el ejemplo de la empresa de impresión, en el Cuadro 15 se muestra el proceso antes de aplicar el análisis de valor agregado; para ello, se han documentado las actividades y si éstas agregan valor, así como qué tipo de herramienta o equipo se usa y la información sobre el valor técnico, la norma a cumplir o el procedimiento que hay que seguir para obtener calidad en el producto y proceso.

En el Cuadro 16 se muestra un proceso mejorado en su documentación. Las modificaciones provienen de las mejoras aplicadas por la empresaria y, como puede observarse, se han suprimido actividades debido a la combinación de dos o más de ellas; las que son repetidas se han fusionado y las que están de más se han eliminado, obteniéndose un proceso más compacto, eficiente y documentado.

Este ejemplo ilustra fácilmente la documentación de un proceso de mejora, debido a las condiciones desordenadas que se encontraron en los diferentes procesos de la empresa: repetición de operaciones o retrabajos y desperdicio, tanto de recursos materiales como de tiempo de trabajo, que encarecen innecesariamente los procesos de producción de la empresa e impide cumplir con eficiencia los compromisos contraídos con las o los clientes. En este ejemplo, las mayores dificultades para poner en marcha el proceso de mejora radica en la superación de inercias de trabajo de muchos años y en que tales resistencias provengan de una mayoría de operarios varones, a quienes se les dificulta reconocer el liderazgo de una mujer empresaria con una actitud innovadora.



La documentación del proceso aporta a la empresaria las siguientes ventajas:

- a) Se determinan cuáles son las especificaciones que los productos deben presentar al finalizar su producción.
- b) Hay un punto de referencia permanente para hacer auditorías de perfeccionamiento de la calidad del producto y del proceso.
- c) Sirve como apoyo importante en las iniciativas de mejoramiento de costos de producción.
- d) Es útil como material para dar entrenamiento a trabajadoras (es) de reciente ingreso, quienes reciben información precisa sobre las características del proceso y las responsabilidades de los individuos dentro de él.

**Cuadro 15** Taller de impresión. Proceso con desperdicio y propuestas de mejoras.

Fase/Actividades	Calificación de la actividad por su impacto en el proceso	Tiempo de ejecución	Tiempo de mejora
<b>Fase 1</b>			
Visitas a las/los clientes.	O		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar un formato de pedido en donde se detalle la información sobre la ubicación del cliente y las características del trabajo, como tamaño, tipo de papel, diseño del impreso y combinación de colores.</li> <li>2. Adquirir una computadora para el registro de datos.</li> <li>3. Acordar con la o el cliente los tiempos de trabajo con base en el programa de trabajo que el taller tiene por cumplir.</li> <li>4. Hacer un recuento, al final del día, de las o los clientes y trabajos que se han comprometido.</li> </ol>
Registro del pedido en un block de notas del vendedor/a o administrador/a.	T		
Acuerdo con la/el cliente sobre las características del producto y tiempos de entrega.	T		
Transmisión de la información al responsable de producción.	T		
Recepción y registro de la llamada del o la cliente en cualquier hoja disponible.	O		
Registro del pedido.	T		
Acuerdo con el o la cliente sobre las características del producto y tiempos de entrega.	T		
Transmisión de la información al responsable de producción.	O		
Visita de nuevo con la/el cliente, si se pierden las hojas de pedido.	RT		
Visita al o la cliente, en caso de que las especificaciones para elaborar el trabajo se hayan anotado incorrectamente.	RT		
<b>Fase 2</b>			
Recepción de órdenes de trabajo.	T		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir una computadora y un <i>software</i> para la elaboración de programa de trabajo.</li> <li>2. Distribuir un programa de trabajo a todos los integrantes de la empresa.</li> <li>3. Construir una lista de verificación sobre las existencias de materiales que deben aplicarse programadamente y, con base en ella, programar la compra de materiales.</li> </ol>
Organización del trabajo conforme la/le administrador/a determina el turno y las prioridades.	O		
Realización de compras de emergencia, si faltan materiales.	I		
Envío de orden de trabajo al área de diseño.	O		
<b>Fase 3</b>			
Recepción de órdenes de trabajo.	T		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer tiempos de tipo de acuerdo con el grado de dificultad de los diseños de trabajo que regularmente se hacen.</li> </ol>
Elaboración del diseño de computadora.	O		
Determinación de los tiempos que tardará la o el diseñador en concluir el trabajo.	I		
Aprobación de diseño por parte del o de la cliente	T		
Envío del material para la elaboración de negativos.	T		

Fase/Actividades	Calificación de la actividad por su impacto en el proceso	Tiempo de ejecución	Tiempo de mejora
<b>Fase 4</b>			
Envío del material al taller para la elaboración de negativos.	T		1. Programar visitas a taller de negativo para analizar forma de mejorar calidad de trabajo.
Recepción y revisión de negativos.	I		
<b>Fase 5</b>			
Elaboración de placa con base en el trabajo.	O		
Revisar aspectos que garantizan la calidad.	I		
Placa aceptada se envía a la impresión.	T		
<b>Fase 6</b>			
Se prepara equipo de impresión.	I		1. Establecer rutina de mantenimiento y limpieza de la máquina impresora para evitar desperdicio de tinta y hojas.
Se imprime.	O		
Si salen manchadas las hojas o los pliegos de impresión, se vuelve a lavar la máquina.	I		
Se realizan pruebas de impresión.	I		
Se vuelve a imprimir, si salen las hojas manchadas.	RT		
Se avisa sobre término del trabajo.	T		
<b>Fase 7</b>			
Corte del trabajo de acuerdo con un tamaño específico.	O		
Envío de trabajo al área de empaçado.	T		
<b>Fase 8</b>			
Empacado del material impreso.	O		1. Establecer rutina de almacenamiento para evitar pérdida de materiales. 2. Acondicionar el lugar de almacenamiento con estantes y espacios para evitar desorden.
Envío del material al almacén.	A		
Reimpresión del trabajo, si éste se extravía cuando el o la cliente se presenta a recogerlo o cuando se tenga que enviar.	RT		
<b>Fase 9</b>			
Envío de material a la ruta de entrega.	O		1. Establecer como política de la empresa el cumplimiento de los tiempos de entrega pactados. 2. Establecer como política de la empresa el cumplimiento total de las especificaciones de los trabajos encargados por los clientes.
Devolución del trabajo al taller, para desecharlo, si la o el cliente no está de acuerdo. No se hace ninguna reposición.	RT		



Las actividades marcadas en gris desaparecerán o se modificarán al aplicarse las mejoras propuestas.

Fase/Actividades	Calificación de la actividad por su impacto en el proceso	Tiempo de ejecución	Tiempo de mejora
<b>Fase 1</b>			
Visitas a las/los clientes.	T		
Registro en un formato de los datos de la/del cliente, fecha de entrega y características del trabajo solicitado.	O		
Transmisión de la información al responsable de producción.	T		
Registro en formato de los datos de la/del cliente, fecha de entrega y características del trabajo solicitado.	O		
Registro del pedido.	T		
Acuerdo con l/ela cliente sobre las características del producto y tiempos de entrega.	T		
Transmisión de la información al responsable de producción.	O		
<b>Fase 2</b>			
Recepción de órdenes de trabajo.	T		
Organización del trabajo conforme a las características del <i>software</i> adquirido, tomando en cuenta la capacidad de producción del taller.	O		
Realización de compras programadas de materiales.	I		
Envío de orden de trabajo al área de diseño.	O		
<b>Fase 3</b>			
Recepción de órdenes de trabajo.	T		
Diseño de trabajo en computadora conforme a los tiempos tipo o estándar establecidos por la empresa.	O		
Aprobación del diseño por parte del o de la cliente.	T		
Envío de material para elaboración de negativos.			
<b>Fase 4</b>			
Envío del material al taller para la elaboración de negativos.	T		
Recepción y revisión de negativos.	I		



Fase/Actividades	Calificación de la actividad por su impacto en el proceso	Tiempo de ejecución	Tiempo de mejora
Visitas periódicas al taller de negativos para aplicar lista de revisión de calidad, así como acuerdos de posibles mejoras en el trabajo de negativos.	I		
<b>Fase 5</b>			
Elaboración de placa con base en el trabajo.	O		
Revisión de aspectos que garantizan la calidad.	I		
Placa aceptada se envía a la impresión.	T		
<b>Fase 6</b>			
Aplicación de la rutina de mantenimiento de la prensa para evitar fallas y desperdicios.	I		
Realizar pruebas de impresión.	O		
Impresión.	I		
Notificación sobre término del trabajo.	T		
<b>Fase 7</b>			
Corte del trabajo de acuerdo con un tamaño específico.	O		
Envío de trabajo al área de empackado.	T		
<b>Fase 8</b>			
Empacado del material impreso.	O		
Etiquetado de los trabajos terminados.			
Envío del material al almacén.			
Mantenimiento de la zona de almacén (limpieza y orden).	A		
<b>Fase 9</b>			
Envío de material a la ruta de entrega.	O		



Las actividades marcadas en color gris se modificaron o incorporaron al aplicarse las mejoras propuestas.



## La relevancia de la cooperación

Desde un punto de vista empresarial, la cooperación se ha convertido en una estrategia de género en la lucha de las mujeres para que sus empresas sean exitosas en un entorno altamente competitivo.

En el momento en que la empresaria se replantea su situación en el mercado, la cooperación con otras empresas aparece como un elemento estratégico a valorar. El porqué de la cooperación responde a las siguientes cuestiones fundamentales:

- Reducción de costos y riesgos en general, y en particular, en los nuevos proyectos de comercialización.
- Mejorar y completar la gama de ofertas de la empresa.
- Ampliar la red de distribución, y si ésta no existiera, crear una infraestructura básica.

Es en el ámbito de la sinergia originada por las asociaciones de empresarias, donde las mujeres encuentran empresas del mismo tamaño que las suyas y con similares problemas de expansión comercial, que complementan a su oferta empresarial, además de una oportunidad para llegar a nuevos mercados.

Como ejemplos de los buenos resultados que han surgido de la cooperación entre las empresas dirigidas por mujeres, están:

En un primer momento, la consolidación de una imagen de marca puede lograrse participando en ferias comerciales y compartiendo espacios e inversiones con otras empresarias. Esta experiencia suele resultar muy enriquecedora dados los vínculos comerciales que pueden alcanzarse con una mínima inversión y en menos tiempo del que llevaría en condiciones normales de mercado.

En una segunda fase, se abre la posibilidad de lanzar una nueva línea de productos o servicios. En este caso, con la cooperación empresarial se puede ofrecer un producto o servicio en el que se una la experiencia profesional de todas las empresarias implicadas, asumiendo una marca común y minimizando los riesgos de la inversión.

El objetivo de esta cooperación empresarial es abrir nuevos mercados, para lo cual es fundamental la suma de recursos y el compartir una estructura comercial común para optimizar la cartera de las y los clientes de las empresas.





### Retos de las mujeres empresarias

El perfil de las empresarias en nuestro país se define fundamentalmente por ser dueñas de empresas de pequeñas dimensiones, a las cuales acceden para desarrollar sus capacidades profesionales que, con frecuencia, son obstaculizadas en las grandes empresas.

Las profesionistas que deciden adentrarse en el mundo empresarial para potenciar su carrera, lo hacen aplicando sus habilidades y destrezas relacionadas con su experiencia laboral.

Las empresarias requieren de un esfuerzo adicional para sobrevivir en la situación actual del mercado debido a su condición de mujeres y a los estereotipos de género que predominan en la sociedad. Aunque algunas mencionan que esto no ha sido un obstáculo, una alta proporción asegura, a pregunta expresa, que el machismo y la corresponsabilidad entre los roles que desempeñan, representa una desventaja al incursionar en el mundo empresarial.

### Administración de costos

Las empresas tienen en su plan de negocios y en su estrategia de inserción en el mercado una herramienta fundamental para llevar al día el registro de utilidades y posibles pérdidas, y para tomar decisiones sobre qué aspectos del proceso modificar: el análisis de costos.

Además de la calidad de productos, diseño y entrega a tiempo, las empresas deben ofrecer precios atractivos a las y los clientes y usuarios. Sin embargo, la mezcla de calidad, diseño, entrega a tiempo y precio atractivo, parece inalcanzable para la microempresa, en particular aquellas que carecen de un enfoque amplio de mercado, de una definición exacta de su proceso, de un registro de información sobre la compra de materias primas básicas y auxiliares, así como de los diferentes servicios que se requieren en su proceso productivo.



Existe un principio básico de supervivencia y éxito de cualquier empresa en el mercado: El precio de venta del producto o servicio debe ser superior al costo de producción de la empresa.

Ante la falta de información sobre los costos de producción, es común que en la microempresa la sensación de éxito económico se asocie con la percepción empírica: “tanto gasté esta semana, tanto vendí”. Si la diferencia es positiva, la empresaria se da por satisfecha y no advierte con claridad si existen oportunidades de mejora para incrementar esta diferencia positiva. En cambio, si la diferencia es negativa, es decir, el gasto es mayor que el ingreso, enseguida se asume como una fatalidad momentánea y se piensa que debe subir los precios, o bien, busca la forma de bajar el costo de materias primas u otros, afectando la calidad del producto.





Por lo general, se opta por dos posibles soluciones: o sube el precio a costa de disminuir su número de clientes, o busca materias primas de menor calidad y, muy posiblemente, de menor costo. Estas situaciones serían menos incomprensibles e inmanejables para la microempresa, si en ella se asumiera que el costo constituye una herramienta para la toma de decisiones y no sólo como un dato para sentirse bien o mal.

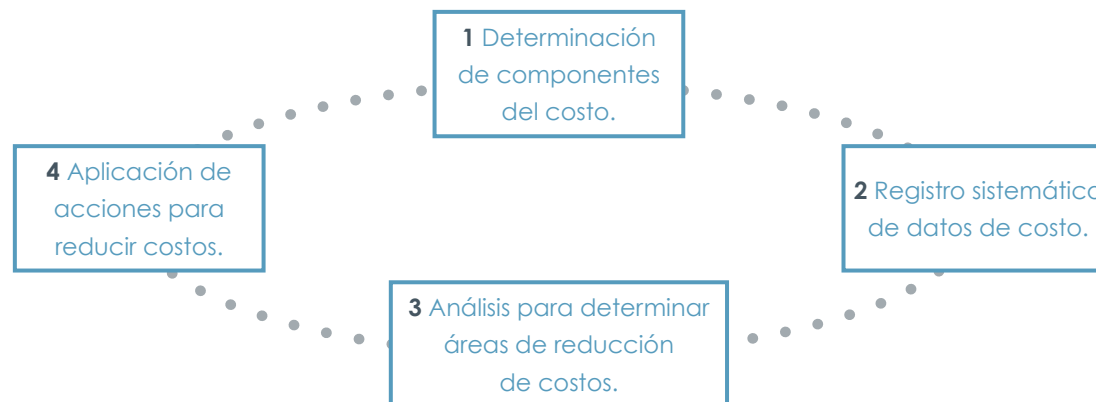
Para lograr que el sistema de costos se convierta en una herramienta, la empresaria debe reorientar su enfoque. No se trata de un conjunto de datos más que se presenta de forma aislada y caótica, sino de información periódica cuyo comportamiento y análisis ayudará a identificar áreas de mejora en el proceso productivo.

Un análisis de costos que aporte posibilidades de incremento en la productividad se lleva a cabo en cuatro etapas que si no se cumplen con rigor, impide usar el costo como una herramienta

para tomar decisiones que mejoren su proceso productivo. Las cuatro etapas se pueden representar gráficamente, como se observa en el esquema de esta página.

De acuerdo con este esquema, si no se completa la etapa 1, es imposible pasar a la siguiente fase y mucho menos a las subsecuentes; de la misma forma si se cumple con la etapa uno, pero la siguiente no se ejecuta, el proceso del análisis de costo se detiene pues cada una de las etapas del ciclo tiene una función específica.

**La primera etapa** comprende la identificación de cada uno de los componentes del costo, que incluye el costo de los insumos básicos, de las materias primas auxiliares, como lubricantes; costo de servicios como el agua y la energía eléctrica; el pago de salarios de las y los empleados y el de la propia empresaria; los gastos de mantenimiento, de papelería y de productos de limpieza, entre otros.



**La segunda etapa** exige a la empresa contar con un formato de registro en el cual se clasifiquen y ordenen los diferentes factores de costo. Con ello, se procura evitar el trabajo disperso e ineficiente de buscar la información en una libreta o en los “papelitos”, en donde, con frecuencia, se acostumbra escribir los gastos de la empresa. Una información ordenada y registrada periódicamente ayuda al análisis de los factores que incrementan el costo.

**La tercera etapa** obliga a revisar periódicamente cómo se comportan los costos y a determinar acciones para evitar que algún factor amenace con salirse de control. Por ejemplo, si en el registro se incrementara abruptamente el costo de lubricantes o de consumo de energía eléctrica, tendría que revisarse si:

- La maquinaria y equipo tienen fugas en sus sistemas de lubricación.
- El aceite utilizado en la maquinaria y el equipo es el recomendado, conforme a las especificaciones de uso.
- El costo de la energía se incrementa, habrá que revisar si los cables de la instalación son del diámetro recomendado para el voltaje que se maneja dentro del proceso productivo; o bien, adoptar un solo modelo de cable (por su calibre) y no la mezcla de varios, que provocan fugas de energía eléctrica.

**Cuarta etapa.** Una vez que se identificaron los factores que alteran el comportamiento de los costos, se aplican los correctivos.

El ciclo indica que si no se cumple una de las fases, es imposible que la empresa utilice el costo como una herramienta de mejora del proceso. Es prudente señalar que las empresarias deben rebasar el lugar común de la elaboración del diagnóstico de los

problemas, en este caso representado a través de los costos, y tomar la decisión de corregirlos. Además, es hasta la tercera etapa cuando se tiene información suficiente para que la empresaria identifique el problema, sin que esto implique haberlo solucionado. **En otras palabras, llegar a la tercera etapa no significa nada todavía; lo importante será concluir la cuarta etapa y volver a iniciar el ciclo de mejora con base en el análisis de costos.**

En resumen, el costo de producción se forma por todos los desembolsos que realiza la empresa para poner su producto a disposición del público. Los costos de producción más significativos que ocurren en la empresa se mencionan en el listado siguiente:

- Materia prima principal
- Materias primas auxiliares
- Sueldos, salarios y prestaciones sociales
- Transporte
- Mantenimiento de oficinas
- Mantenimiento de herramientas o maquinaria de trabajo
- Papelería
- Limpieza y orden en el proceso
- Servicios, por ejemplo, agua y energía eléctrica
- Renta del local o pago predial (según sea el caso)

La razón por la que la administración de costos es una herramienta de toma de decisiones radica en que, en promedio, 80% de los mismos son resultado del diseño de la empresa y de su capacidad de negociación con sus proveedores, o bien, de la eficiencia con que funcione el proceso productivo. Cualquier mejora que la empresa realice en estos ámbitos, influirá positivamente en su capacidad de competir.



## 1. Clasificación de los costos según la función que cumplen

### a. Costo de producción

Son los que permiten obtener determinados bienes a partir de otros, mediante el empleo de un proceso de transformación. Por ejemplo:

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

### b. Costo de comercialización

Es el costo que posibilita el proceso de venta de los bienes o servicios a las y los clientes. Por ejemplo:

- Sueldos y conceptos por seguridad social del personal del área comercial.
- Comisiones sobre ventas.
- Fletes, hasta el lugar de destino de la mercancía.
- Seguros por el transporte de mercancía.
- Promoción y publicidad.
- Servicios técnicos y garantías de posventas.

### c. Costo de administración

Son aquellos costos necesarios para la gestión del negocio. Por ejemplo:

- Sueldos y conceptos por seguridad social del personal del área administrativa y general de la empresa.
- Honorarios pagados por servicios profesionales.
- Servicios públicos correspondientes al área administrativa.
- Alquiler de oficina.
- Papelería e insumos propios de la administración.

### d. Costo de financiación

Es el correspondiente a la obtención de fondos aplicados al negocio. Por ejemplo:

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

## 2. Clasificación según su grado de variabilidad

Esta clasificación es importante para la realización de estudios de planificación y control de operaciones. Está vinculado con las variaciones o no de los costos, según los niveles de actividad.

### a. Costos fijos

Son aquellos costos cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa. Se pueden identificar y llamar como costos de “mantener la empresa abierta”, de manera tal que se realice o no la producción, se venda o no la mercancía o servicio, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa. Por ejemplo:

1. Alquileres
2. Amortizaciones o depreciaciones
3. Seguros
4. Impuestos fijos

5. Servicios públicos (luz, teléfono, gas, etcétera)

6. Sueldo y conceptos por seguridad social y seguros de las/los encargados, supervisores, gerentes, etcétera

### b. Costos variables

Son aquellos costos que varían en forma proporcional, de acuerdo con el nivel de producción o actividad de la empresa. Son los costos por “producir” o “vender”. Por ejemplo:

- Mano de obra directa (a destajo, por producción o por tanto)
- Materias primas directas
- Materiales e insumos directos
- Impuestos específicos
- Envases, embalajes y etiquetas
- Comisiones sobre ventas

## 3. Clasificación según su asignación

### a. Costos directos

Son los costos que se asignan directamente a una unidad de producción. Por lo general, se asimilan a los costos variables.

### b. Costos indirectos

Son aquellos que no se pueden asignar directamente a un producto o servicio, sino que se distribuyen entre las diversas unidades productivas, mediante algún criterio de reparto. En la mayoría de los casos, los costos indirectos son costos fijos.

## 4. Clasificación según su comportamiento

### a. Costo Variable Unitario

Es el costo que se asigna directamente a cada unidad de producto. Comprende la unidad de cada materia prima o materiales utilizados para fabricar una unidad de producto terminado, así como la unidad de mano de obra directa, la unidad de envases y embalajes, la unidad de comisión por ventas, etcétera.

### b. Costo Variable Total

Es el costo que resulta de multiplicar el costo variable unitario por la cantidad de productos fabricados o servicios vendidos en un periodo determinado; sea éste mensual, anual o de cualquier otra periodicidad.

La fórmula del costo variable total es la siguiente:

Costo Variable Total = Costo Variable Unitario X Cantidad

Para el análisis de los costos variables, se parte de los valores unitarios para llegar a los valores totales.

En los costos fijos el proceso es inverso, se parte de los costos fijos totales para llegar a los costos fijos unitarios.

### c. Costo Fijo Total

Es la suma de todos los costos fijos de la empresa.

### d. Costo Fijo Unitario

Es el costo fijo total dividido por la cantidad de productos fabricados o servicios brindados.

**Costo Fijo Unitario = Costo Fijo Total / Cantidad**

### e. Costo Total

Es la suma del Costo Variable más el Costo Fijo.

Se puede expresar en Valores Unitarios o en Valores Totales

Costo Total Unitario = Costo Variable Unitario + Costo Fijo Unitario

Costo Total = Costo Variable Total + Costo Fijo Total



Algunos ejemplos de las mejoras y sus consecuencias en el costo son las siguientes:

Área de costo	Alternativas para reducir costos
Costo de materias primas básicas y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizarse como productores/as que consumen la misma materia prima para obtener mejores precios</li> <li>• Buscar proveedores/as dentro o fuera de la región, que ofrezcan mejores precios</li> <li>• Buscar materia prima alterna</li> <li>• Disminuir desperdicios</li> <li>• Disminuir o eliminar retrabajos</li> <li>• Mantener el equipo en condiciones óptimas</li> </ul>
Costo de transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportar en común con otros productores/as para reducir precios</li> <li>• Buscar proveedores/as para negociar con base en contratos en los que la empresa garantiza volumen de carga por cierto tiempo a cambio de un mejor precio de flete.</li> </ul>

El análisis y la administración de costos como herramienta poderosa para encontrar formas de incrementar la eficiencia del proceso de una empresa, supone contar con un procedimiento sencillo de análisis, accesible para su organización productiva, a partir del ejemplo de una microempresa real y de conceptos clave como los siguientes.

## Costos

Premisa:

- El costo de producción siempre debe ser inferior al precio de venta. Cuando suceda lo contrario, la empresa registrará pérdidas.

Posibles soluciones:

- Cuando se es productora única y, por tanto, el precio lo determina la empresa en función de la ganancia que quiere obtener. Esto no debe traducirse en exceso de confianza que signifique olvidar la búsqueda continua de mejoras en el proceso para ser más eficientes y tener mejores costos.

Un costo probable para las empresarias que no incluyen en su enfoque de gestión la mejora del proceso, es que otra productora las desplace por las ineficiencias que se acumulan en el proceso productivo.

- El precio del producto lo fija el mercado y es referencia obligada para la empresa. Debido a que ésta es la situación más frecuente, los costos deben mejorarse continuamente de manera que, según el precio fijado por el mercado, las expectativas de utilidad sean reales.



En principio, la empresaria debe saber cuál es el procedimiento y los conceptos de referencia para, posteriormente, percibir con claridad la ventaja de llevar un control de costos. Para ilustrar el manejo del costo como factor de análisis para la mejora, se utilizó la información aportada por una empresaria que comercializa huaraches. El procedimiento, si bien es de aplicación general, constituye solamente una posibilidad; esto significa que para cada caso específico hay que buscar el que mejor se aproxime a sus necesidades y condiciones.

### Ejemplo de un análisis de costos de una comercializadora de huaraches

Para conocer sus costos, la empresa requiere tomar la decisión de registrar la información.

1. El precio de mercado es referencia obligada
2. ¿Qué registrar?

Lista de factores que integran el costo

- Servicios de administración del mercado
- Renta de local
- Pago de energía eléctrica
- Servicio de agua
- Salarios de las/los trabajadoras/es
- Salario de la empresaria
- Servicio de teléfono
- Papelería
- Empaques y bolsas
- Servicio de limpieza y artículos de limpieza
- Mantenimiento de equipo
- Mantenimiento de local
- Adquisición de tres tipos de huaraches

Una vez que se ha registrado la información en una hoja o ficha de contabilidad, habrá que indagar si con este precio de venta se puede recuperar el costo de producción y si ofrece la posibilidad de obtener utilidades o ganancias.

Para saber si se ha obtenido un costo de producción y precio competitivos, debe realizarse un análisis comparativo de datos.

**Para determinar el precio unitario del producto**, primero se divide el total de los costos de producción entre el total de productos elaborados; el resultado será el costo por unidad.

**Una vez calculado el costo unitario, se compara con el precio de venta unitario del producto.** El resultado de restarle al precio de venta por unidad el costo por unidad de producto permitirá observar si el costo de producción resultó inferior o superior que el precio de venta. En la página siguiente se muestra un ejemplo.

### Precios de adquisición del producto

Línea de huarache	Precio
- Básico	20
- Intermedio	30
- Fino	55

Cuando se obtienen los factores de costo, se requiere establecer los periodos de registro del costo:

Una vez que se ha determinado cuáles son los factores que integran el costo, se establece un periodo de pago-registro, el formato de pago y la primera aproximación al costo total:

- Lo primero que la empresa debe determinar es si el costo se revisará y analizará de manera semanal, mensual, bimestral o semestral. Por lo general, los costos se revisan cada mes. En este ejemplo, el periodo de análisis de costo es mensual.
- Establecido el periodo, se determina si todos los factores tienen la misma periodicidad de pago; por ejemplo, los servicios de agua y luz eléctrica son bimestrales, en este caso el costo debe dividirse entre dos e integrarlo en el costo mensual.
- Los salarios se pagan de manera semanal

La empresaria debe asignarse un salario, que se considera como un gasto más. No debe incurrirse en el error de creer que por ser la dueña de la empresa su trabajo no se contabiliza. De no asignarse un salario, todo aquello que gaste será a cuenta de las utilidades.

Cuando se definen los factores de costo, se elabora un formato que servirá de base para registrar periódicamente la información correspondiente.

- Para los establecimientos de reciente creación (o incluso para los que ya están establecidos), se recomienda que registren información por lo menos durante seis meses, o bien, hasta que consideren que el costo y el volumen de ventas muestre un comportamiento regular. Esto último, significa que la microempresa tiene ingresos y gastos regulares que le permite, con toda certidumbre, hacer un análisis de costos, una pauta para tomar decisiones relacionadas con la eficiencia del proceso.

### Formato para registro de costos

Como el periodo de cálculo de costos es mensual, en el formato se registran dos datos:

Concepto del costo	Periodo de pago del concepto	Cantidad a pagar	Desglose de costo por mes
Renta	Mensual	3 000	3 000
Electricidad	Bimestral	100	50
Agua	Bimestral	100	50
Salarios (empresaria y trabajadoras/es)	Semanal	200	800
Teléfono	Mensual	100	100
Papelería	Mensual	30	30
Bolsas	Mensual	100	100
Limpieza	Mensual	30	30
Mantenimiento	Mensual	100	100
Costo total de comercializar huaraches	Mensual	4 360	
Costo de adquisición de huaraches	Mensual	30 000	
Costos totales	Mensual	34 360	

- el periodo de pago del factor, que como se había mencionado puede ser además de mensual, semanal y bimestral; y
- los costos diferentes al periodo de pago mensual se convierten a su equivalente en este periodo.

En el caso del costo de salarios se recuerda multiplicar por 4.5 semanas porque varios meses del año no tienen exactamente cuatro semanas.

Costos fijos 4 360

Costos de adquisición 30 000 (1 000 pares)



Para determinar el costo unitario de comercialización por tipo de huarache, se construye un cuadro en donde especificamos los modelos de huarache, la cantidad adquirida de cada modelo y su costo individual.

Tipo de producto	Cantidad (pares)	Costo unitario de adquisición	Costo total de adquisición
Modelo básico	500	20	10 000
Modelo intermedio	300	30	9 000
Modelo fino	200	55	11 000

Para calcular el costo unitario por producto, se divide el costo fijo de operación, o sea \$4 360, entre los mil pares que se compran mensualmente, lo que nos da un costo fijo de operación por par de huaraches de 4.36 pesos. Al precio de cada par de huaraches le sumamos el costo fijo de operación y nos da el costo total por producto.

Tipo de producto (1)	Cantidad (pares) (2)	Costo unitario de adquisición (3)	Costo unitario de gastos de operación (4)	Costo total de adquisición (3+4)
Modelo básico	500	20	4.36	24.36
Modelo intermedio	300	30	4.36	34.36
Modelo fino	200	55	4.36	59.36

**La revisión permanente del costo de producción contra el precio de venta posibilita la vigencia de la empresa en el mercado.**

Si el precio de venta es superior al costo de producción, se obtendrán ganancias. Con la seguridad de que un precio es competitivo, se calcula el monto de ganancias en un periodo determinado (mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual). Una vez elegido el periodo, de acuerdo con la cartera de las y los clientes y los pedidos promedio realizados para ese periodo, se estima el volumen de producto que se comercializará.

**De acuerdo con el volumen de pedidos estimados, se calculan las utilidades del periodo; para ello se multiplica el número de productos que se estima vender, por el margen de utilidad que resulta de restar el costo unitario al precio de venta unitario. El volumen de ganancias que resulte indicará los recursos que la empresa tiene disponibles para hacer crecer el negocio.**

Las ganancias pueden invertirse para adquirir un mejor equipo de proceso, con el cual pueda aumentarse la capacidad de producción, o bien, reforzar los aspectos que aseguran la calidad en puntos específicos del proceso.

La empresaria debe evaluar la conveniencia de: invertir en el mejoramiento de las instalaciones de la empresa, capacitar al personal para mejorar sus conocimientos y habilidades, promocionar el producto en nuevos mercados, o bien, mejorar la presentación del producto, entre otras opciones.

Otra etapa esencial desde la perspectiva de la administración de costos, es cuando se ha alcanzado una etapa de desarrollo en la empresa y ésta comienza a ser rentable. Esta situación comienza a darse con frecuencia cuando se participa dentro de un mercado en el cual el producto tiene un precio asignado. En otras palabras, cuando se lanza un producto del cual ya existen otros

Para obtener la utilidad comparamos el precio de mercado contra el costo unitario de los modelos de nuestro producto:

Al hacer esta operación, obtenemos la utilidad por modelo de huarache y con este dato podemos calcular la utilidad de los mil pares vendidos por el establecimiento.

Tipo de producto	Cantidad (pares)	Costo unitario de adquisición	Costo total de adquisición
Básico	24.36	30	5.64
Intermedio	34.36	45	10.64
Fino	59.36	90	30.64

Para obtener la utilidad total de la empresa, multiplicamos el número de pares de cada modelo que se vende, por la utilidad que se obtiene para cada modelo y sumamos estas utilidades, obteniendo así el beneficio mensual de la empresa.

Tipo de producto	Cantidad	Utilidad total = Cantidad por utilidad unitaria
Básico	500	$500 \times 5.64 = 2,820$
Intermedio	300	$300 \times 10.64 = 3,192$
Fino	200	$200 \times 30.64 = 6,128$
Utilidad total		12140

El porcentaje de utilidad lo obtenemos dividiendo la utilidad total (12 140) entre el costo fijo de operación más el costo de adquisición de los huaraches (4 360 + 30 000), lo que en este caso nos indica que la utilidad es de 35.3%. Es decir, por cada peso que invierte la empresa en su costo fijo de operación y la compra de huaraches al proveedor obtiene como utilidad 0.35 centavos.

Otra forma de calcular las utilidades es restando del ingreso total de ventas el costo total de la empresa.





Tipo de producto	Cantidad	Utilidad total = Cantidad por utilidad unitaria
Básico	$500 \times 24.36 = 12\ 180$	$500 \times 30 = 15,000$
Intermedio	$300 \times 34.36 = 10\ 308$	$300 \times 45 = 13,500$
Fino	$200 \times 59.36 = 11\ 872$	$200 \times 90 = 18,000$
Ingreso – ventas = $46\ 500 - 34\ 360 = 12\ 140$		

Sería un error pensar que en productos como los huaraches las ventas son estables durante todo el año, la experiencia de esta empresa es que se tienen dos grandes temporadas en el comportamiento del mercado, una temporada de ventas altas y la de ventas bajas:

Consideraciones clave en temporadas de ventas:

- En temporada de ventas bajas el costo fijo por unidad aumenta, conforme disminuye el número de pares vendidos; no es lo mismo distribuir 4,360 de costo fijo entre 1,000 pares que entre 800. En nuestro ejemplo, la empresaria vende ahora 800 pares, por lo que su costo utilitario sería:

Costo fijo utilitario de 800 pares con el mismo costo fijo total de operaciones (4 360):

$4,360 / 800 = 5.45$  por par.

Lo que indica que al bajar la cantidad de pares vendidos, el costo fijo por cada par de huaraches sube y la utilidad baja:

Utilidad para modelos básicos e intermedio y fino con un volumen de 800 pares:

Tipo de producto	Costo por tipo de modelo	Costo unitario para 1000	Costo unitario para 800	Costo unitario por tipo de producto con 1000 pares	Costo unitario por tipo de producto con 800 pares
Modelo básico	20	4.36	5.45	24.36	25.45
Modelo intermedio	30	4.36	5.45	34.36	35.45
Modelo fino	55	4.36	5.45	59.36	60.45

Como observamos, con 800 pares vendidos se incrementa el costo unitario del producto y tenemos como resultado que la utilidad baja:

Tipo de producto	Costo unitario total (1)	Precio de mercado (2)	Utilidad con 800 pares vendidos (2-1)	Utilidad con 1000 pares vendidos
Modelo básico	24.45	30	4.55	5.64
Modelo intermedio	35.45	45	9.55	10.64
Modelo fino	60.45	90	29.55	30.64

- En temporada de ventas altas, el costo fijo por unidad baja en la medida que aumenta el número de pares vendidos, pero no así el costo total de operación: no es lo mismo distribuir 4,360 de costo fijo entre 1,000 pares que entre 1 400. En nuestro ejemplo, la empresaria vende ahora 1,400 pares, por lo que su costo unitario sería:

Costo fijo unitario de 1 400 pares con el mismo costo fijo total de operación (4,360):

$$4,360/1,400 = 3.15 \text{ por cada par.}$$

Lo que indica que al incrementarse la cantidad de pares vendidos, se reduce el costo fijo por cada par vendido y en consecuencia la utilidad sube:

Tipo de producto	Costo por tipo de modelo	Costo unitario para 1,000 pares	Costo unitario para 1,400 pares	Costo del producto con 1,000 pares vendidos	Costo del producto con 1,400 pares vendidos
Modelo básico	20	4.36	3.15	24.36	23.15
Modelo intermedio	30	4.36	3.15	34.36	33.15
Modelo fino	55	4.36	3.15	59.36	58.15



Como se observa, al bajar el costo unitario del producto se tiene que la utilidad sube:

Tipo de producto	Costo unitario total (1)	Precio de mercado (2)	Utilidad con 1,400 pares vendidos (2-1)	Utilidad con 1,000 pares vendidos
Modelo básico	23.15	30	6.85	5.64
Modelo intermedio	33.15	45	11.85	10.64
Modelo fino	58.15	90	31.85	30.64

Si durante una temporada se dan ventas altas o bajas, pero se mantiene un margen de utilidad, la empresa tiene recursos para asignarlos, entre otros aspectos a:

- a) Aumentar su stock de producto
- b) Invertir en capacitación
- c) Ampliar o mejorar el local
- d) Abrir un nuevo local
- e) Premiar el esfuerzo de los/las trabajadores/as vía utilidad o estímulos

similares en el mercado y con precios establecidos, estos son los que marcan la pauta debido a que son precios que las y los consumidores ya se acostumbraron a pagar. Es probable que a pesar de contar con un proceso eficiente, no se tenga un costo de producción que asegure a la empresa que con el precio de venta asignado a su producto pueda obtener utilidades.

Una forma de resolver esta interrogante es determinar cuál es el punto de equilibrio económico. Una primera alternativa es hacer un sondeo de los establecimientos donde se venden productos similares para determinar si el precio está por debajo del que ofrecen otros productores; de ser afirmativa la respuesta, la empresa se encuentra ante un escenario de pérdidas.

Con el precio de mercado identificado a partir del sondeo, se compara con el costo de producción unitario. Si este último está por debajo del precio de mercado, se establece el nuevo precio del producto, que puede ser igual al que se registra en el mercado, o bien, si se desea brindar precios más atractivos que los demás, se fija de manera razonable y calculada por debajo del ofertado por otros productores. El único límite en este sentido, es que el nuevo precio debe ser superior al costo de producción; de no ser así, se corre el riesgo de seguir generando pérdidas.

**Otra situación a tomarse en cuenta es que el costo de producción sea superior al precio de venta vigente en el mercado.**

En este escenario, lo que hay que plantearse son dos posibles acciones combinadas: la primera es determinar un programa de mejoras en el proceso de producción, utilizando el mapa del área de producción y el análisis de actividades a partir del concepto de valor agregado. Con los resultados de este análisis se



Si coincide una baja en el volumen de ventas y precio, la empresa tiene como punto de referencia para tomar decisiones el que su ingreso por ventas es igual al Costo Total Unitario, es decir, está en punto de equilibrio, no gana ni pierde, puede mantenerse el tiempo que considere pertinente.

En nuestro ejemplo hay una baja en el mercado que se acompaña por una decisión de los establecimientos de bajar el precio al consumidor, situación que puede llevar a que la ganancia desaparezca.

La caída de las ganancias puede llegar al extremo en donde el costo del par de huaraches (costo fijo unitario de operación + costo de adquisición del producto), es igual o superior al precio de venta; aquí la empresa tiene que decidir cómo aumentar su volumen de ventas, disminuir costo fijo de venta, o bien, lograr mejores precios de distribuidor para poder mejorar su posición en el mercado:

Modelo	Cantidad vendida	Precio de adquisición	Precio de mercado
Básico	155	17	20
Intermedio	171	25	35
Fino	109	50	70

En la nueva situación, si bien disminuyó tanto el precio de venta final como el costo de adquisición de los huaraches, el costo fijo de operación se mantuvo igual, por lo cual tenemos que el nuevo costo unitario de operación por cada par de huaraches es:  $4,360/435 = 10.02$  pesos por cada par:

Tipo de producto	Cantidad (pares) (1)	Precio de adquisición (2)	Costo unitario de comercialización (3)	Costo por tipo de huarache (2+3)	Precio de mercado
Modelo básico	155	17	10.02	27.02	20
Modelo intermedio	171	25	10.02	35.02	35
Modelo fino	109	50	10.02	60.02	70

La situación de mercado acarrea un nuevo escenario económico en el que hay que tomar decisiones:

- El precio de mercado del modelo básico (20) está por debajo de su costo unitario (27.02 pesos), lo que significa que hay pérdida en el proceso de compra y venta de este modelo.
- En el modelo intermedio tampoco hay utilidad al registrarse una pérdida de 0.02 centavos por par. En el caso del modelo fino la utilidad es de sólo 9.98 pesos.
- El costo unitario de operación se incrementó para los tres casos porque disminuyó el volumen de pares vendidos, por tanto, el costo de operación de 4,360 se distribuye entre una menor cantidad de pares.



Modelo	Cantidad vendida	Precio de adquisición	Precio de mercado
Básico	155	17	20
Intermedio	171	25	35
Fino	109	50	70

En su nueva condición de mercado, no es seguro que la empresa obtenga utilidades o incluso que recupere su costo fijo de operación:

Tipo de producto	Cantidad (pares) (1)	Precio de adquisición (2)	Costo unitario de comercialización (3)	Costo por tipo de huarache (2+3)	Precio de mercado
Modelo básico	155	17	10.02	27.02	20
Modelo intermedio	171	25	10.02	35.02	35
Modelo fino	109	50	10.02	60.02	70

Con los nuevos volúmenes vendidos y precios de mercado, la empresa acumula una pérdida de 3.70 pesos, lo que indica que está muy cerca de su punto de equilibrio, aquel donde sus ingresos son iguales a los costos de operación. Por debajo de este nivel de ventas, la empresa comenzará a acumular pérdidas como se vio en el ejemplo anterior. De prolongarse esta situación, la empresa deberá buscar nuevos clientes o recortar algunos costos para ayudar a que las utilidades se recuperen.

Otra forma de calcular las utilidades es restar del ingreso total de ventas el costo total de operación de la empresa:

Modelo	Ingreso total por ventas	Costo total unitario por modelo	Utilidad por modelo
Básico	$155 \times 20 = 3\ 100$	$155 \times 27.02 = 4188.1$	-7.02
Intermedio	$171 \times 35 = 5\ 985$	$171 \times 35.02 = 5988.42$	-0.02
Fino	$109 \times 70 = 7\ 630$	$109 \times 60.02 = 6542.18$	9.98
Suma	16 715	16718.7	

- Se tienen pérdidas con los pares vendidos, que corresponden al modelo básico e intermedio; en ambos casos, el costo es superior al precio de venta por lo que se acumula 1091.52 pesos de pérdida; en tanto que el modelo fino deja utilidades por 1087.82 pesos; lo que no alcanza a cubrir las pérdidas registradas en los modelos básico e intermedio, generándose una pérdida total de 3.70 pesos, la cual se puede incrementar con el tiempo si se mantiene el mismo nivel de venta o sigue disminuyendo el número de pares vendidos.
- La empresa sólo podría revertir sus pérdidas si aumentara sus ventas de modelos intermedios o finos hasta en 12 pares entre los dos, volumen que además de compensar pérdidas le permitiría cubrir su costo fijo de operación y tener una pequeña utilidad.

Modelo	Cantidad vendida	Costo unitario de 447 pares	Costo total (costo de comercialización + precios de adquisición)	Utilidad (precio de mercado - costo total)
Básico	155	9.75	$17+9.75=26.75$	$20-26.75= -6.75$
Intermedio	177	9.75	$25+9.75=34.75$	$35-34.75= 0.25$
Fino	115	9.75	$50+9.75=59.75$	$70-59.75= 10.25$

Utilidad con una venta de 447 pares vendidos:

Modelo	Ingreso total por ventas	Costo total unitario por modelo
Básico	$155 \times 20 = 3\ 100$	$155 \times 26.75 = 4146.25$
Intermedio	$177 \times 35 = 6\ 195$	$177 \times 34.75 = 6150.75$
Fino	$115 \times 70 = 8\ 050$	$115 \times 59.75 = 6871.25$
<b>Ingreso - costo total = <math>17\ 345 - 17168.25 = 176.75</math></b>		

El hecho de incrementar la venta en 12 pares permitió a la empresaria revertir pérdidas a una situación donde se obtienen 176.75 pesos de utilidades.

Conclusiones del ejercicio:

- El punto de equilibrio es la información clave que indica el momento a partir del cual, en caso de incrementar ventas, se empezará a obtener utilidades o bien, cuál es el nivel de ventas mínimo que se debe garantizar para recuperar el costo de operación. En las dos situaciones anteriores, la diferencia entre la ganancia y la pérdida fue de 12 pares de huaraches.
- Si el precio de mercado es menos que el costo unitario, la empresa registra pérdidas, por lo que tiene que:
  - Disminuir gastos fijos
  - Buscar mejores condiciones de pago
  - Disminuir costos por concepto de personal (sólo recomendable como última media)
- Si aún con todos estos ahorros el precio de mercado es inferior al costo unitario, se tienen que tomar decisiones como:
  - Buscar nuevos mercados
  - Establecer alianzas con otras microempresas para abatir costos
  - O, en caso extremo, cambiar el giro del negocio

estima el impacto del programa de mejoras en los costos, y se determinan las inversiones y los periodos estimados para que sucedan tales mejoras.

El tiempo durante el cual los resultados de estas mejoras sean notorios, que pueden ser de días, semanas o meses, la empresa estará acumulando pérdidas por el diferencial entre el precio de venta y los costos de producción. Con los datos del periodo y de los recursos de inversión que se requieren para tener un mejor costo de producción, se establece si la empresa puede soportar pérdidas hasta que estas mejoras reduzcan los costos de producción y se obtengan utilidades.

**Cuando la empresa decide que no está en condiciones de acumular pérdidas, la única alternativa es identificar el costo y precio unitarios del producto con el cual la actividad comienza a ser rentable.** Una forma de hacerlo es de la siguiente manera:

- Primero, es importante que el costo unitario se iguale con el costo de producción, esto es, que la empresa identifique su punto de equilibrio, en donde no gana ni pierde.
- A partir del volumen del punto de equilibrio económico, quedará un remanente o utilidades para la empresa.

Los nuevos incrementos del volumen de producción se confrontan con la cartera de las/los clientes y los consumos de éstas/os, pudiendo presentarse las siguientes situaciones:

Si se puede colocar en el mercado el nuevo volumen de producción, la empresa no tendrá problemas de comercialización, ésta es la situación ideal. Aquí la empresa deberá monitorear permanentemente que la diferencia entre el costo de producción y precio de venta se mantenga con signo positivo.

Si por el contrario se evalúa que las/los clientes actuales no podrán consumir el nuevo volumen de producción, la empresa deberá establecer acciones enérgicas para encontrar nuevos clientes, pues se corre el riesgo de producir un volumen suficiente para tener un punto de equilibrio económico y obtener utilidades, pero no hay quien lo consuma. Lo que la empresaria debe tener claro es que el plazo para hallar nuevos clientes es breve, de lo contrario, las supuestas utilidades se convertirán en pérdidas o en pesados inventarios de productos terminados.

Si las y los clientes adicionales no se encuentran en el mercado que hasta el momento maneja la empresa, significa que esté saturado probablemente; en otras palabras, es posible que el número de las y los consumidores sea menor que el volumen de bienes y productos que generen las empresas.

#### Importancia del mantenimiento

En las microempresas como en otras organizaciones productivas de mayor tamaño, las actividades de mantenimiento no se practican con regularidad ni con la intención de abatir costos adicionales al producto, que se derivan de las descomposturas y originan tiempos muertos, desperdicios, fugas y afectación en la calidad del producto.

El mantenimiento correctivo es el que suele practicarse en las microempresas, e incluso en empresas de mayor tamaño, y su finalidad es la reparación de fallas. No se cuenta con un enfoque preventivo que involucre revisiones periódicas y, en su caso, de sustitución de partes del equipo, antes de que se presenten las fallas que desembocan en pérdidas económicas significativas, tal y como se muestra en el Cuadro 17.

**Cuadro 17**

Falla por falta de mantenimiento preventivo	Impacto en los costos y relación con las y los clientes
1. Ruptura de piezas en equipo por falta de lubricación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrupción del proceso, a veces por tiempo prolongado.</li> <li>• Incumplimiento de los tiempos de entrega.</li> <li>• Las/los trabajadoras/es inactivos que implican pérdida de recursos.</li> <li>• Ambientes de trabajo tensos por presiones de costos.</li> </ul>
2. Fugas de material o equipos lubricantes en equipos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desperdicio de materia prima cuyo costo se carga al precio de venta.</li> <li>• Cuando se trata de fugas de lubricantes, se favorece el deterioro acelerado de equipo.</li> <li>• Se crean riesgos de accidentes o afectación a mediano plazo de la salud de las y los trabajadores.</li> </ul>
3. Deterioro de partes del equipo que está en contacto con materia prima.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidad del producto se altera.</li> <li>• Desperdicio de material por riesgo de mayor cantidad de mermas.</li> <li>• Interrupciones frecuentes del proceso por estancamiento de materiales.</li> </ul>
4. Paros de equipo por fallas diversas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo perdido por fallas.</li> <li>• Trabajadores inactivos.</li> <li>• Incumplimiento de tiempos de entrega.</li> </ul>

Las consecuencias por la falta de un enfoque de mantenimiento expresa la importancia de que las empresas inviertan recursos financieros y humanos en este aspecto, sobre todo porque repercute directamente en los costos de operación; retrasos en las entregas de producto en plazos comprometidos, e incluso que las y los clientes rechacen el producto por defectos en los acabados o en la presentación.

Los imprevistos pueden ser erradicados si se cuenta con un mínimo programa, plan o normas de procedimientos de mantenimiento preventivo.





En general, puede afirmarse que un mantenimiento adecuado es aquél realizado con el propósito de mantener en condiciones óptimas las instalaciones, equipo y herramientas de trabajo para asegurar la continuidad del proceso y la prevención de fallas, y de que el personal pueda realizar sus actividades con calidad y cumpliendo las metas de producción establecidas por la empresa.



En la microempresa, un esquema básico de mantenimiento es el que incluye el nivel preventivo y el correctivo.

**Nivel preventivo:** consiste en la aplicación de medidas y acciones para prevenir fallas en equipo o herramientas, como limpieza de equipos, herramientas y lugar de trabajo, detección de cambios de temperatura y ruidos extraños en equipo y herramienta de trabajo.

**Nivel de mantenimiento correctivo:** consiste en corregir las fallas en el equipo y las herramientas de trabajo. En las empresas que carecen de un enfoque y un programa de mantenimiento es común que la distribución porcentual de estas actividades presente una proporción de 80% para el mantenimiento correctivo y de 20% para el preventivo. En consecuencia, una meta a cumplir en la microempresa es invertir esta distribución.

En la actualidad, al mantenimiento preventivo se le denomina también mantenimiento autónomo; se le llama así porque el personal en su puesto de trabajo se encarga de mantener su equipo en condiciones óptimas. Únicamente se acude al personal especializado de mantenimiento, interno o externo, cuando alguna falla no puede ser resuelta por ellos. De esta forma pueden programarse acciones para que la empresa mejore metas, volúmenes de producto y tiempos de proceso y plazos de entrega a las y los clientes.



Invirtiendo 80 % en mantenimiento preventivo y 20 % de mantenimiento correctivo, la microempresa puede lograr ahorros que se conviertan en precios más competitivos y mayor calidad del producto sin que implique un mayor costo.

En la incorporación de un proceso de mantenimiento preventivo se deben tomar en cuenta premisas orientadas a disminuir costos de la manera siguiente:

a. **LIMPIEZA E INSPECCIÓN: ELIMINACIÓN DE SUCIEDAD, FUGAS, POLVO, FALLAS DE LUBRICACIÓN Y TORTILLERÍA FLOJA**

En esta etapa se busca que las y los trabajadores identifiquen las condiciones básicas de mantenimiento en que deben operar los equipos, para lo cual tienen que aprender a realizar inspecciones para mantener limpios los equipos e identificar cualquier situación anormal o que ponga en riesgo al personal, al equipo o la calidad del producto y del proceso, como fugas de lubricantes y tornillos flojos, entre otras.

Los principios en que se fundamenta la primera etapa son:

- Hacer de la limpieza un proceso de inspección.
- La inspección se realiza para descubrir cualquier tipo de situación anormal en el equipo y las áreas próximas de trabajo.
- Las anomalías deben corregirse inmediatamente para establecer las condiciones básicas del equipo.
- En esta fase se debe cumplir el principio de “limpieza e inspección”.

#### b. ACCIONES CORRECTIVAS PARA ELIMINAR LAS CAUSAS QUE PRODUCEN DETERIORO ACUMULADO EN LOS EQUIPOS

Se debe facilitar el acceso a los sitios difíciles para realizar la inspección, de esa manera se evita que la suciedad se acumule en el equipo que requiere limpieza y control.

La revisión continua permite que el personal descubra cuáles son las fuentes de suciedad que deterioran el equipo. Con esta información, la empresaria o administradora de la microempresa tomarán las acciones correctivas para prevenir desperfectos.

Si quienes participan en la empresa asumen esta preocupación en el corto y mediano plazos, se reducirán los desperdicios y los costos, además de redundar en una mejora radical del sitio de trabajo, en una reducción de posibles riesgos de trabajo y del deterioro acelerado de los equipos por contaminación y fugas de todo tipo. Para ello, es necesario dibujar esquemas que muestren la localización de la contaminación: escapes, partículas, humos, restos de aceite, polvo, vapor y otros.

#### c. PREPARACIÓN DE ESTÁNDARES QUE SE REGISTRAN EN FORMATOS

Se diseñan y aplican estándares para mantener los procesos de limpieza, lubricación y ajustes que, una vez validados, se aplican con regularidad.

Para lograr este objetivo, es necesario realizar un esfuerzo por construir un documento a manera de guía o herramienta, compuesto de formatos de registro y de rutinas de mantenimiento, que permitan controlar el cuidado de los equipos y convertir estos procesos en rutinas. La información mínima sugerida para estos estándares es la siguiente:

- Elementos de los equipos que deben inspeccionarse.
- Puntos en los que podrían presentarse problemas en el equipo por suciedad, desajustes y lubricación insuficiente.
- Método de inspección de la limpieza, ajuste y lubricación.
- Herramientas necesarias para realizar la labor indicada en la rutina.
- En el formato de rutina es deseable que se especifique la frecuencia de aplicación de la rutina y el tiempo que llevará aplicarla.
- Todas las rutinas deben revisarse las veces que sea necesario hasta asegurarse de que se han establecido las más adecuadas.

Se insiste en que el formato de rutina debe establecer la frecuencia del mantenimiento, dada su relevancia para que el equipo se mantenga en condiciones deseables. La frecuencia de mantenimiento de los puntos clave del equipo puede ser anual, mensual, semanal o diaria, dependiendo del tipo de equipo y la intensidad de uso.

#### d. INSPECCIÓN GENERAL

En esta etapa se requiere de un amplio conocimiento sobre el equipo y sus componentes, el cual es resultado de la limpieza, revisión y ajuste cotidianos, tal y como lo marcan las rutinas contenidas en los formatos.



El contacto diario con el equipo le brinda a la/el trabajador/a y a la empresaria un manejo amplio y necesario sobre la composición del equipo: elementos, mecanismos y sistemas.

Durante la aplicación de la etapa de inspección general, se debe dar mayor importancia a asegurarse que todo el personal conoce la guía de la rutina de mantenimiento que le toca desempeñar, capacitándose a partir del principio de “aprender haciendo”. Siempre hay que asegurarse de que se elaboren programas de inspección para que, sistemáticamente, la o el trabajador adopte la rutina.

En el cuadro de la página 84 se presenta un ejemplo de un procedimiento para detección de inconvenientes que pueden ser erradicados mediante mejoras diversas, tal y como lo sugieren los problemas listados.

La construcción de los formatos y las rutinas de mantenimiento se hace de la siguiente manera:

- Si la empresa ya tiene tiempo en funcionamiento, es seguro que cuenta con personal que conoce el equipo y sus problemas; en este caso, el personal encargado de un área se reúne y con la dirección del o la responsable de mantenimiento se dedican a contestar las preguntas que permiten determinar la rutina de mantenimiento.
- En caso de que la empresa inicie operaciones, se requiere de la asistencia del proveedor de maquinaria y equipo para que haga las demostraciones necesarias y aporte material documental suficiente sobre el manejo y mantenimiento del equipo en cuestión.
- Antes de pasar a las preguntas, debe recordarse que las actividades de mantenimiento que se incluirán en la rutina son: limpieza, lubricación, ajuste de tortillería, identificación de ruidos anormales e identificación de temperaturas anormales.

Cuando el grupo ha identificado el equipo o herramienta que requiere mantenimiento, se llena el formato de rutina con base en las siguientes preguntas:

¿Qué aspectos de seguridad debo considerar para realizar las actividades de mantenimiento?

¿Cómo debo realizar la actividad?

¿Con qué debo realizar la actividad?

¿Con qué periodicidad debo realizar la actividad?

#### Inventarios en la estrategia administrativa

La carencia de prácticas adecuadas en materia de inventarios en las microempresas, ha propiciado que tengan problemas para surtir pedidos urgentes o cumplir los tiempos de entrega a los que se ha comprometido debido a que no dispone del volumen de producto necesario o de materia prima de manera oportuna.

También suele ocurrir que se ordenen compras de materias primas a pesar de contar con existencias suficientes en el almacén, pero no se tiene una identificación de los insumos básicos, además, tampoco se cuenta con un programa de adquisición, lo que puede repercutir en consecuencias negativas para la empresa. Es común creer que un inventario equivale a tener almacenado el producto, visión por demás muy limitada tomando en cuenta que hoy en día la empresa necesita definir los inventarios como parte importante de su estrategia de inserción en el mercado, por las siguientes razones:

Tipo de fallas	Causa de la falla o problema
<b>1. Fallas pequeñas</b>	
1.1 Por suciedad	Polvo, basura, aceite, óxido, manchas.
1.2 Por movimiento anormal	Corrosión, desgaste, deformación, etcétera.
1.3 Por anormalidad	Ruido anormal, calentamiento, vibración, olor extraño, alteración del color, presión, corriente eléctrica.
1.4 Por incrustación de materiales	Obstrucción, fijación, acumulación, despegado de material, problemas en el movimiento.
1.5 Por daño	Ralladura, aplastamiento, deformación.
<b>2. Condiciones básicas</b>	
2.1 De lubricación	Falta de aceite, aceite sucio, desconocimiento del tipo de aceite, uso de aceite inapropiado.
2.2 Por suministro de lubricante	Daños por deformación o taponamiento de la boquilla por acumulación de suciedad.
2.3 Medidor de nivel	Suciedad, daños, no posee indicador, no se aprecia la marca de mínimos y máximos.
2.4 Ajustes de sitio de suministro de lubricante	Mala colocación de la tapa, excesivo ajuste, corrosión, falta arandela, desgaste.
<b>3. Lugar difícil de acceder</b>	
3.1 Para limpieza	Estructura de la máquina, protecciones, posiciones, espacio.
3.2 Para inspección	Estructura, posicionamiento, ubicación de aparatos de medida, falta de indicaciones adecuadas.
3.3 Para lubricación	Posición de la boca de lubricación, altura, orificio de salida de aceite descartado, espacio.
3.4 Para apriete de tuercas de otros	Protecciones, tamaño, apoyo, espacio.
3.5 Para operación	Posición de la máquina, controles, válvulas, interruptores.
3.6 Para regulación	El manómetro está mal ubicado, el medidor no tiene escalas y tolerancias permitidas, tampoco están marcadas cuáles son las condiciones críticas y de seguridad en los instrumentos.



- a) Tener almacenadas grandes cantidades de producto terminado, de materias primas o de producto sin terminar, significa tener recursos económicos que pueden ser utilizados para solventar necesidades apremiantes de la empresa.
- b) No tener inventarios mínimos que garanticen la continuidad del proceso, sobre todo aquellos de difícil adquisición, pone en riesgo el abasto oportuno a las y los clientes.
- c) Carecer de inventario de partes críticas del equipo o máquinas del proceso puede ocasionar que las actividades productivas se detengan por largos periodos.
- d) Identificar las materias primas de fácil acceso puede llevar a decisiones equivocadas de abasto, e incluso a que la empresa pague los costos de almacenamiento no necesarios.

Una práctica deseable en inventarios es que los productos consumibles se puedan mantener en poder y bajo la responsabilidad de las y los proveedores, y que estos sean entregados a la empresa conforme las necesidades de producción lo demanden.

*Para entender la lógica de los inventarios, hay que definirlo como el conjunto de productos que, independientemente de su grado de acabado y finalidad, se utilizan o son resultado de los procesos productivos.*

Los inventarios en la producción tienen la doble misión de hacer posible el conocimiento y control del estado físico de los bienes que forman parte del proceso, como útiles, maquinaria, moldes, envases, materias primas, entre otros, y en segundo término, sirven como elemento de estabilización entre la capacidad pro-

ductiva de la empresa y los requerimientos de las y los clientes, por tanto constituyen un factor en las estrategias de la empresa, de aquí que unas decidan tener inventarios siguiendo una cierta práctica y otras no.

Existen varias razones para mantener un inventario:

**Protegerse contra las incertidumbres.** Bien sea el caso de que no exista certeza en el comportamiento de la demanda o en el cumplimiento de los plazos de entrega de las y los proveedores.

**Aprovechar la capacidad productiva de la empresa.** Frecuentemente resulta económico producir en cantidades determinadas. Por otra parte, las compras de materias primas posibilitan un ahorro en el costo unitario del producto por concepto de descuentos. En cualquier caso, el sobrante debe almacenarse.

**Adelantarse a los cambios en la demanda o en la oferta.** En estos casos, los inventarios permiten anticiparse a situaciones cambiantes en la oferta, como consecuencia de huelgas, o a variaciones en la demanda por razones de estacionalidad (hay productos cuya demanda no es la misma en invierno que en verano) por lo que hay que producir en una época para vender en otra.

Por la función que la empresa atribuye al inventario, estos se clasifican en:

**Inventarios de seguridad.** Tienen una triple función: absorber las imprecisiones en la demanda, prevenir los retrasos en los plazos de entrega de las y los proveedores y evitar los retrasos en la producción por falta de calidad.

**Inventarios cíclicos.** Permiten la producción o compra en lotes para aprovechar las economías de escala.

**Inventarios de anticipación.** Sirven para cubrir cambios regulares en el comportamiento de la demanda o la producción.

**Inventarios de oportunidad.** Se utilizan para cubrir cambios previstos en la demanda o en la producción, pero no con carácter regular, sino con uno de oportunidad.

**Inventarios de transporte.** Se refieren a los productos que están en tránsito entre proveedores y empresas o empresa y cliente, también se les conoce como inventarios de distribución.

De acuerdo con esta clasificación, otros elementos a tomar en cuenta para la gestión de los inventarios se relacionan con la oportunidad o dificultad para surtir un pedido o por la temporalidad con la que los clientes demandan productos a la empresa. Los inventarios mal planeados se pueden traducir en una desventaja frente a competidores en el mercado donde participa la empresa.

Un procedimiento para establecer un programa de inventarios debe cumplir los siguientes requisitos:

- Establecer un programa de producción de acuerdo con la cartera de clientes.
- Identificar una cartera de las y los proveedores y clasificarlos por su grado de confiabilidad.
- Establecer los insumos críticos de los cuales la empresa no puede darse el lujo de carecer, ya que ponen en riesgo el proceso productivo.
- Establecer los insumos de fácil acceso.
- Cruzar la información de las y los proveedores y los listados de insumos críticos.

## Ampliación del mercado empresarial

Ante la posibilidad de enfrentar un mercado saturado, la empresa debe plantearse la necesidad de incursionar en un mercado de mayores dimensiones. Por ejemplo, si está en un mercado local, debe pasar al regional, si este último es su ámbito de acción, debe introducirse el mercado nacional o incluso estudiar la posibilidad de la exportación.

### Mercadotecnia

El concepto de **mercadotecnia** se refiere a las actividades que realiza una empresa para desarrollar sus productos o servicios y hacerlos llegar a las/los consumidoras/es que buscan satisfacer sus necesidades. Es probable que, en mayor o menor medida, la propietaria de una empresa ya esté llevando a cabo estas actividades de forma intuitiva; sin embargo, si las realizara de manera sistematizada los resultados podrían ser mejores.

Planear y ejecutar un plan de mercadotecnia no requiere un gran presupuesto como se cree. Contrario a la idea de que esta herramienta es exclusiva de los grandes corporativos, las micro, pequeñas y medianas empresas pueden utilizar muchas de sus nociones e instrumentos y aplicarlos a su contexto.

Las empresas disponen de varios elementos para satisfacer las necesidades de sus clientes y cumplir los objetivos del negocio, que se conocen como mezcla de mercadotecnia las 4 P's: producto, precio, distribución (plaza) y promoción. La identificación de estos cuatro elementos permite planear la estrategia de mercadotecnia.

Para identificar la mezcla de mercadotecnia de un producto o servicio, puede utilizarse esta guía.

Mezcla de mercadotecnia		
Elemento	Componentes	Descripción
Producto	Marca, diseño, empaque, etiquetado, nuevos productos.	
Precio	Estrategias de precios, costo, margen de utilidad, punto de equilibrio, descuentos y rebajas.	
Distribución (plaza)	Canales de distribución, ventas al detalle, ventas al mayoreo.	
Promoción	Ventas personales, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas.	

El mercado de una empresa son las personas u organizaciones que tienen necesidades por satisfacer, dinero para gastar (poder de compra) y disposición para gastarlo (comportamiento de compra). Dentro de un mercado, es posible identificar **segmentos de mercado**, es decir, grupos de clientes que comparten deseos diferentes y distinguibles, preferencias de compra o estilos de uso del producto. El **mercado meta** de la empresa es el segmento de mercado en particular para el que se diseña una mezcla de mercadotecnia.

La definición del mercado meta implica reconocer los deseos actuales y potenciales del mercado en el que puede participar el producto o servicio, y después identificar las características que distinguen unos segmentos de otros. Posteriormente, puede elegirse el segmento de mercado en específico que sea útil a la empresa: aquél que resulte accesible por su bajo costo y sin desperdicio de esfuerzos, al mismo tiempo que es redituable.

El mercado meta debe describirse con detalle, ya que cuando se tiene bien identificado el tipo de persona que está consumiendo el producto o servicio, es más fácil satisfacer sus necesidades y establecer una mejor comunicación. A continuación se listan algunas características del mercado meta que es indispensable conocer, aunque cabe aclarar que cada giro de negocio deberá incluir otras en una lista más específica.





### Características del mercado meta

- Sexo
- Edad
- Estado conyugal
- Nivel socioeconómico
- Ingreso
- Localización
- Personalidad
- Estilo de vida
- Valores
- Uso de medios de comunicación
- Beneficios que desea obtener del producto o servicio
- Tasa de uso del producto o servicio

Las/los consumidoras/es toman las decisiones de compra mezclando consideraciones tanto emocionales como racionales, de modo que es crucial que la empresa haga uso de todos los factores a su disposición, para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con la competencia. A esto se le llama posicionamiento.

Para posicionar un producto, primero hay que elegir el concepto de posicionamiento, y luego coordinar los componentes de la mezcla de mercadotecnia para comunicar ese concepto. Es primordial que el concepto sea coherente y que las 4 P's estén vinculadas. Por ejemplo, si se desea posicionar al producto como algo lujoso, un precio bajo o la elección equivocada de las tiendas donde se distribuye pueden ir en contra de la imagen buscada.

Para un buen posicionamiento, es básico establecer la ventaja diferencial, o sea la característica que se perciba como algo deseable y diferente a lo que ofrece la competencia. No hay que olvidar que las/los consumidoras/es tienen un determinado poder de compra, y que el producto está compitiendo con otros

productos similares, e incluso con productos sustitutos y con todas las compañías del mercado. Para un negocio que ofrece jugos, la competencia pueden ser tanto los puestos que venden jugos, como cualquier otra bebida que se consiga en una tienda de abarrotes o una tienda de conveniencia y, en un nivel más amplio, cualquier otro producto a disposición del mercado, dado que los recursos de las personas son limitados.

Para todas las empresas, independientemente de su tamaño, es vital entender a sus consumidores/as, saber quiénes son, cómo y por qué se comportan así, y cómo responderán en el futuro. Estas respuestas pueden obtenerse mediante la **investigación de mercados**.

La investigación de mercados puede ser tan sencilla o compleja como la empresa lo decida, lo importante es que logre recopilar, analizar y aprovechar datos que permitan reconocer y solucionar problemas y oportunidades de mercadotecnia. Todo esto debe hacerse de manera objetiva y sistemática para que la información pueda servir como base para una mejor toma de decisiones.

Para empezar hay que redactar un propósito de investigación, planteando específicamente lo que se quiere conocer. Pueden obtenerse datos de dos fuentes:

- a) Datos secundarios: información recolectada con un propósito diferente al del problema que estamos resolviendo, puede haber sido elaborada por otras personas o instituciones, pero aún así es útil para la empresa. Por ejemplo, los censos y encuestas que hace el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados de Secretaría de Economía, o las investigaciones ¿Quién es quién? de la Procuraduría Federal del Consumidor.



b) **Datos primarios:** son los que se recolectan especialmente para un objetivo específico. En este apartado se encuentra la aplicación de cuestionarios, la organización de sesiones de grupo y la observación.

Contratar servicios de consultoría profesional puede requerir de cierta inversión. Si no resultara viable hacerlo, es recomendable llevar a cabo estudios de mercado según los recursos al alcance de la empresa. Una manera de efectuarlo es a través de la aplicación de un cuestionario a las/los consumidoras/es que acuden al negocio, o cada vez que se realiza una venta.

Para construir un cuestionario, pueden seguirse estos pasos:

1. Planear lo que se va a medir con el cuestionario.
2. Elaborar el formato del cuestionario, decidiendo el contenido y formato de cada pregunta.
3. Redactar las preguntas, usando un vocabulario sencillo, directo y familiar, procurando que no sean tendenciosas.
4. Decidir la secuencia y distribución de las preguntas.
5. Realizar una prueba del cuestionario y corregir los problemas que surjan antes de aplicarlo.

Una **sesión de grupo** es una entrevista realizada simultáneamente a un grupo pequeño de personas (de 5 a 8), por medio de una o un moderador que guía la discusión, tratando de que se desarrolle de forma natural. Para obtener las opiniones de todas y todos los participantes, es oportuno motivarlos/as a ser específicos/as, y alentar a los/las que no participen, para evitar que una persona domine la discusión.

Para planear una sesión de grupo, pueden seguirse estos pasos:

1. Diseñar los objetivos y preguntas de la sesión de grupo.
2. Seleccionar a las personas participantes.
3. Definir el perfil del o la moderador/a, que tenga habilidades interpersonales y de comunicación.
4. Elegir un lugar con un entorno relajado e informal para realizar la sesión de grupo.

En cualquiera de las dos técnicas, deben satisfacerse las siguientes condiciones:

- Definir correctamente quiénes forman el mercado de la empresa.
- Buscar entrevistadas/os que sean representativos/as de ese mercado.
- Seleccionar participantes disponibles y dispuestos a cooperar, que posean los conocimientos, opiniones, actitudes o hechos que se están estudiando.
- Diseñar preguntas que las/los entrevistadas/os entiendan.

Mediante la **observación**, se busca registrar patrones de conducta de los y las consumidores/as, para obtener información del fenómeno a estudiar. Los resultados son interesantes porque miden la conducta real de las personas y no la que dicen tener. Las desventajas son que se desconocen las razones por las que se da el comportamiento, y que hay conductas difíciles de observar, pero puede ser útil en algunos casos, como cuando se trabaja con niñas o niños o cuando el producto se vende en tiendas de autoservicio.



Realizar una investigación de mercados supone adoptar un código ético para hacer un buen uso de los datos personales. En todo momento debe darse un buen trato a las personas entrevistadas.

De la misma forma en que un o una entrevistado/a participa voluntariamente y responde de manera honesta y verdadera, ellos/as también tienen derecho a contar con privacidad, seguridad, decidir cuáles preguntas contestar y cuáles no, y a conocer el propósito y los resultados de la investigación, cuando así lo soliciten.

Finalmente, al elaborar las conclusiones de la investigación, es fundamental analizar las respuestas objetivamente. Aunque los hallazgos sean desfavorables para la empresa, lo principal es tener claro que se cuenta con información valiosa que permitirá tomar mejores decisiones, debido a que se conocerán de manera más profunda el comportamiento y las opiniones de las/los consumidoras/es. A partir de los resultados obtenidos pueden tomarse acciones sobre los elementos de la mezcla de mercadotecnia, por ejemplo:

- Producto: rediseño, cambios al empaque, nuevos tamaños o presentaciones, lanzamiento de nuevos productos.
- Precio: modificación según el posicionamiento, descuentos.
- Distribución: nuevos canales de distribución, incorporación de ventas al menudeo o mayoreo, eliminación de intermediarios.
- Promoción: establecimiento o modificación de esfuerzos promocionales, aumento de la fuerza de ventas, desarrollar o disminuir publicidad.

Con las tendencias del mercado cambiando constantemente, las /los consumidoras/es tienen muchas alternativas para satisfacer

sus necesidades, así que el momento de la venta es una oportunidad clave para diferenciarse del resto de las opciones. La **estrategia de ventas** de la empresa debe estar planeada en relación con la ventaja diferencial del producto o servicio.

Algunos consejos que pueden ser de utilidad en cada una de las fases del proceso de ventas son:

### 1. *Romper el hielo*

La idea de esta primera etapa es generar empatía con la y el consumidor potencial, buscar que se encuentre en un estado receptivo. Es preferible no mencionar todavía la palabra venta, más bien se recomienda tomarse el tiempo necesario para desarrollar una identificación mental y afectiva con el estado de ánimo de la otra persona. La mejor manera de hacerlo es obtener por anticipado toda la información útil que sea posible. Hay que asegurarse de que se está hablando con la persona indicada para tomar la decisión de compra, para decidir si se da una explicación rápida o extensa.

### 2. *Sondeo de necesidades*

Es el momento de formular preguntas acerca del producto o servicio: si lo ha utilizado o cómo ha funcionado, de modo que se obtengan datos para organizar el proceso de venta, conforme a lo que le interesa al/a la cliente. Algunos/as consumidores/as se fijan más en el precio o en la posibilidad de obtener crédito, otros/as en la calidad o los tiempos de entrega.

### 3. *Presentación*

Una vez obtenida la información referente a las necesidades de la/del posible consumidora/dor, se realiza una presentación enfocada en los beneficios del producto o servicio que satisfacen sus condiciones particulares.



#### 4. Manejo de objeciones

Las/los consumidoras/es pueden tener dudas o argumentos para no comprar. Mientras surgen, es conveniente anotarlos y resolverlos uno por uno. Cuando la o el cliente dice que no está interesado/a, siempre hay que preguntar por qué, para poder dar argumentos a favor de nuestra empresa. Es posible hacer comparaciones con la competencia y, por consiguiente, ofrecer beneficios adicionales. Aunque si el producto o servicio no cumple con los requerimientos que se solicitan, es mejor ser honesta/o, y no meterse en problemas al hacer promesas con tal de cerrar la venta.

#### 5. Cierre de la venta

Es el paso más difícil, ya que si quedaron algunas objeciones sin resolver será complicado lograr el cierre de la venta. Si no se logra un pedido, por lo menos debe obtenerse algún compromiso posterior, para que el o la cliente conozca mejor el producto. De acuerdo con el comportamiento de la/del compradora/dor, conviene que el cierre sea suave o fuerte. Ante una o un comprador intolerante, es aconsejable dejarlo que lleve la venta y hacer un cierre suave, y con una/un compradora/dor amistosa/o o indiferente puede cerrar fuerte y hasta presionar.

### Tecnologías de información

Ante un entorno tan competitivo como el que viven actualmente las micro, pequeñas y medianas empresas, es imposible pasar por alto la importancia de las tecnologías de información para mejorar sus procesos y distribuir sus productos y servicios.

Algunas aplicaciones del uso de computadoras e internet dentro de la empresa son:

- Uso de procesadores de texto para elaborar documentos, y de hojas de cálculo para llevar controles administrativos, contables y de inventarios.
- Contar con una página de internet de la empresa para promover los productos o servicios de la empresa, así como sus datos de contacto.
- Abrir un nuevo canal de distribución, a través del comercio electrónico.
- Obtener información sobre programas de apoyo.

El uso adecuado de herramientas como el correo electrónico y las páginas de internet puede brindar múltiples beneficios al negocio, tales como:

- Disponibilidad de una extensa cantidad de información
- Participación en redes sociales
- Colaboración con personas u organizaciones físicamente distantes
- Reducción de costos
- Aumento en la productividad
- Mayor comunicación con las y los consumidores
- Incremento en la movilidad
- Innovación en los procesos de la empresa

### Sitios de interés

Muchas dependencias del gobierno federal, así como otras instituciones, cuentan con esquemas de capacitación, asesoría, financiamiento o apoyo a la exportación, para fomentar el desarrollo de las empresas. Para conocer los detalles de los programas y saber cuáles son más adecuados para tu negocio, las páginas de internet son un buen punto de partida.



**Banco Nacional de Comercio Exterior**

[www.bancomext.com](http://www.bancomext.com)

**Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas**

[www.cdi.gob.mx](http://www.cdi.gob.mx)

**Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica**

[www.compite.org.mx](http://www.compite.org.mx)

**Financiera Rural**

[www.financierarural.gob.mx](http://www.financierarural.gob.mx)

**Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad**

[www.fonaes.gob.mx](http://www.fonaes.gob.mx)

**Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial**

[www.impi.gob.mx](http://www.impi.gob.mx)

**Nacional Financiera**

[www.nafin.com](http://www.nafin.com)

**Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario**

[www.pronafim.gob.mx](http://www.pronafim.gob.mx) | <http://fommur.pronafim.gob.mx/>

**ProMéxico**

[www.promexico.gob.mx](http://www.promexico.gob.mx)

**Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación**

[www.sagarpa.gob.mx](http://www.sagarpa.gob.mx)

**Secretaría de Desarrollo Social**

[www.sedesol.gob.mx](http://www.sedesol.gob.mx)

**Secretaría de Economía**

[www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

**Secretaría de la Reforma Agraria**

[www.sra.gob.mx](http://www.sra.gob.mx)

**Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales**

[www.semarnat.gob.mx](http://www.semarnat.gob.mx)

**Secretaría de Turismo**

[www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx)

**Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

[www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)

**Sistema Nacional de Incubación de Empresas**

[www.contactopyme.gob.mx/snief](http://www.contactopyme.gob.mx/snief)

En internet existen recursos gratuitos para capacitarse en línea y obtener información valiosa para las empresas. Algunos sitios que pueden ser de utilidad para estos propósitos son los siguientes.

**ABC del crédito (curso en línea)****Cómo compra el gobierno federal (curso en línea)****Toma de decisiones empresariales (curso en línea)**

[www.nafin.com](http://www.nafin.com)

**Guías de Trámites para Iniciar y Operar un Negocio**

[www.contactopyme.gob.mx/guiasdetramites/default.asp](http://www.contactopyme.gob.mx/guiasdetramites/default.asp)

**Guías Empresariales**

[www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/](http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/)

**Instituto Nacional de Estadística y Geografía**

[www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

**La investigación de mercado en la pequeña y mediana empresa (curso en línea)**

[www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/tmercado/curso\\_tc/index.html](http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/tmercado/curso_tc/index.html)

**Procuraduría Federal del Consumidor**

[www.profeco.gob.mx](http://www.profeco.gob.mx)

**Sistema Integral de Información de Comercio Exterior**

[www.siiicex.gob.mx/portalSiiicex/](http://www.siiicex.gob.mx/portalSiiicex/)

**Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados**

[www.economia-sniim.gob.mx/](http://www.economia-sniim.gob.mx/)



### Las mujeres exportadoras

- Con frecuencia tienen una experiencia general y/o industrial significativa antes de dedicarse a la exportación.
- Tienden a iniciarse en la exportación con relativa rapidez, dentro de los primeros años de su negocio.
- Utilizan una diversidad de canales para llegar a los mercados extranjeros, además de la venta directa, intermediarios, agentes y distribuidores especializados.
- Utilizan las exportaciones como detonadoras de innovación en los procesos de modernización empresarial, por ejemplo, el uso de tecnologías de la información y nuevas formas de comercialización y mercadotecnia.
- Casi siempre dependen de sí mismas o de socias internas, más que de consultorías externas a las empresas.
- Comúnmente dependen para su financiamiento de fuentes internas de capital, como ganancias retenidas, ahorros y créditos a corto plazo.

Uno de los obstáculos de las empresarias para la obtención de los apoyos gubernamentales, es la dificultad de cumplir con los requerimientos legales y de competir con los recursos disponibles, además de la elaboración de documentación compleja. En el mismo sentido, es evidente la falta de accesibilidad de muchas empresarias a herramientas como las tecnologías de la



La falta de contactos es el principal problema de las empresas que busca exportar; y en cambio los buenos contactos o relaciones se convierten en un factor de éxito para las empresas exportadoras.

información para acercarse a su clientela, así como enviar u obtener información relacionada con su empresa y la obtención de recursos públicos.

### Consejos para exportadoras

1. Hacer la tarea:
  - Investigar reglamentos para exportar
  - Entender las acciones de intermediación y aduanales
  - Investigar y conocer el tamaño de mercado en el cual se desea incursionar
2. Solicitar y sistematizar la información y asesoría del mayor número de fuentes posibles como:
  - Clientes/as
  - Proveedores/as
  - Expertos/as fiscales extranjeros
  - Colegas empresariales
3. Conocer bien los mercados:
  - Entender las diferencias culturales
  - Iniciar con amplia prospección de mercado para después concentrarse en el mejor prospecto único
4. Luchar sin límites por la meta definida:
  - No tener miedo, ser constantes
  - Actuar con riesgos calculados y bajo control
  - Invertir sólo a lo que se está dispuesta a perder o multiplicar
  - No perder de vista nunca la meta establecida
5. Asegurar la estabilidad financiera:
  - Entender que la exportación es una empresa de largo plazo.

- La exportación requiere de un manejo financiero particular y sólido, así como de flujo de efectivo.
6. Satisfacer las necesidades de las y los clientes:
    - Entender lo que buscan y desean.
    - Entender las diferencias y variaciones culturales de la clientela.
  7. Conocer a fondo el producto o servicio y saber promoverlo:
    - Entender y resaltar las virtudes y características del producto o servicio.
    - Evaluar la viabilidad del producto o servicio en un mercado externo.
  8. Establecer con claridad las metas y estrategias para llegar a ellas:
    - Considerar lo que se quiere lograr en la vida personal y de la empresa en la exportación.
    - Entender con claridad las estrategias del negocio.
    - Ser constantes en periodos determinados y definidos.
  9. Conocer las capacidades y límites de producción y servicio de la empresa:
    - Estar alertas ante los cuestionamientos de las y los clientes nuevos y fijos.
    - Asegurarse de tener la capacidad de producción para satisfacer la demanda a la que se está comprometida.

#### Diez temas críticos que deben resolver las exportadoras

1. **Metas corporativas.** Consiste en establecer de qué manera y en qué momento la exportación se convierte en un factor importante en las metas empresariales de los negocios de exportación propiedad de mujeres.
2. **Independencia y control.** Muchas mujeres ponen sus negocios para tener un mayor grado de control sobre su destino, por lo que deben preguntarse qué tanto afecta la decisión de exportar en el deseo de independencia y control.
3. **Planificación del negocio.** Este tema es estratégico. Debe tenerse claro qué tan preparadas están las mujeres dueñas de empresas para iniciar y emprender el negocio de la exportación.
4. **Miedo a correr riesgos.** Este tópico llega al corazón mismo de las restricciones personales, pues se debe definir cómo logra cualquier empresaria/o elevar sus umbrales o límites de riesgo, o bajar los umbrales de temor y miedo al compromiso, lo suficiente como para dedicarse a la exportación.
5. **Autoconfianza.** Este ingrediente personal y superlativo ayuda a definir hasta dónde se pueden correr riesgos. Es preciso tener claro cómo logran las mujeres exportadoras desarrollar una base sólida de autoconfianza que les permita afrontar los desafíos de la exportación.
6. **Búsqueda de asesoría.** Hay que saber cuándo y a quién recurrir en busca de asesoría. En el orden personal esto debe tener relación con la esencia del negocio y de acuerdo con la mente de la mujer empresaria.
7. **Estrategias empresariales.** Es importante saber que el éxito en la gestión de una microempresa centra su trabajo en el desarrollo de habilidades que faciliten la obtención de resultados en el ámbito corporativo. En este caso, el enfoque apunta a entrenar las capacidades de liderazgo, comunica-





ción, administración del tiempo y los elementos personales que influyen directamente en los resultados económicos de la empresa. Es una metodología muy utilizada en los altos mandos a nivel internacional.

- 8. Trabajo en red.** Es preciso tener ordenada y actualizada la agenda de contactos, para desarrollar y mantenerlos vigentes para el desarrollo global de la empresa.
- 9. Financiamiento.** Es necesario conocer las fuentes de financiamiento disponibles y al alcance, tener la voluntad personal para obtener financiamiento externo, conociendo de antemano que puede disminuir el grado de independencia y control.
- 10. Equilibrar la vida del negocio con la vida social de la mujer empresaria.** Ésta es, quizá, la restricción más específica, pues no se puede pasar por alto que existe una gran presión adicional sobre las mujeres que realizan negocios de exportación, como las presiones derivadas de su hogar, al mismo tiempo que administran la empresa.



## Bibliografía

Aaker, David, Kumar, V. y Day, George (2005), *Investigación de mercados*, 4ª ed., Limusa Wiley, México, 2005.

Aguilar, Lorena *et al.*, *En búsqueda del género perdido*, Unión Mundial para la Naturaleza, Absoluto, San José, 2002.

\_\_\_\_\_, *Serie hacia la equidad*, Unión Mundial para la Naturaleza/Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, México, 2002.

Alfaro-Laska, Alma A., "La empresaria mexicana del siglo XXI", en *El mercado de valores*, Nacional Financiera, México, febrero de 2002.

Ampudia Márquez, Nora C., *Microempresa y pobreza, financiamiento y contribución al desarrollo*. *Economía Informa* [en línea]. Noviembre-diciembre 2008, núm. 355. Fecha de consulta: enero de 2009. Disponible en: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/355/09Nora.pdf>

Barrera Bassols, Dalia (comp.), *Empresarias y ejecutivas: mujer con poder*, El Colegio de México-CES-PIEM, México, 2001.

Cerda C., Aída, *Diagnóstico sobre la situación de las empresarias mexicanas*, Instituto Nacional de las Mujeres, México, 2008.

Chun Wei Cho, *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*, Oxford University Press, 1999.

Cinterfor/OIT, Programa FORMUJER. *Género y formación por competencias: aportes conceptuales, herramientas y aplicaciones*, Montevideo, 2003.

Conde Bonfil, Carola, "Preguntas relevantes acerca de las microfinanzas y las mujeres", en *El mercado de valores*, Nacional Financiera, México, enero de 2002.

Freeman, Sharon T., "Estrategias de mujeres multiétnicas", en *El mercado de valores*, Nacional Financiera, México, enero de 2002.

Goldstein, Wilma, "Atención a las mujeres empresarias", en *El mercado de valores*, Nacional Financiera, México, enero de 2002.

*Harvard Business Review*, enero de 2003.

IDC, *Información dinámica de consulta servicio quincenal de consultoría empresarial*, Grupo Editorial Expansión, México, 2000-2002.

INEGI, *Estadísticas sobre micro, pequeña y mediana empresas*, INEGI, México 2001.

Instituto Nacional de las Mujeres, *Glosario de género*, INMUJERES, México, 2007.

Kaplan y Norton, *El cuadro de mando integral*, Deusto, Barcelona, 2000.

Kindervatter, Suzzane y Range Maggie, *Estrategia de mercado, entrenamiento para empresarias*, UNIFEM, Nueva York, 2001.

Lagarde, Marcela, *Género y feminismo, desarrollo humano y democracia*, Horas y horas, Barcelona, 1997.

Malhotra, Naresh, *Investigación de mercados*, 4ª ed., Pearson Prentice-Hall, México, 2004.

Mintzberg, Henry, *El proceso estratégico*, Prentice-Hall, México, 1998.

Nieto Cater, Carolina, "Tecnología con perspectiva de género", en *El mercado de valores*, Nacional Financiera, México, enero de 2002.

Porter, M., *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza y Janés, México, 1991.

Secretaría de Economía-Subsecretaría para la Pequeña y Mediana empresa, *Programa de desarrollo empresarial 2001-2006*, México, 2002.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Capacitación participativa. Metodología de la visualización*, STyPS, México, 1994.

Serna, María Guadalupe, "La actividad empresarial femenina en México: las tres últimas décadas", en *El mercado de valores*, Nacional Financiera, México, enero de 2002.

Stanton, William, Michael Etzel y Bruce Walter, *Fundamentos de marketing*, 13ª ed., McGraw Hill, México, 2006.

Zabludovsky, Gina, "Las empresarias, sus familias y sociedades", en *El mercado de valores*, Nacional Financiera, México, febrero de 2002.

#### *Páginas electrónicas y sitios web consultados:*

[www.aula.com](http://www.aula.com)

[www.cea.es](http://www.cea.es)

[www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

El libro **Empresas de mujeres = Empresas exitosas [Recomendaciones para hacer crecer tu negocio]** se imprimió mes de junio de 2009, en los talleres de Impresora y Encuadernadora PROGRESO, San Lorenzo 244, Col. Paraje San Juan, Del. Iztapalapa, México, D.F., C.P. 09830.

El tiraje consta de 10 mil ejemplares

