
CONOZCA DE EMPRESA

Educación Empresarial en la
Educación Vocacional y Técnica

MODULO 7 ¿Cómo Opero la Empresa?

Autores:

George Manu

Gerente del Programa, Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas
Centro Internacional de Capacitación de la Oficina Internacional del Trabajo
Turin, Italia

Robert Nelson

Director, Programas Internacionales
Departamento de Educación Vocacional y Técnica
Universidad de Illinois de Urbana-Champaign

John Thiongo

Consultor
Experto en Formación con el Proyecto de Educación Empresarial UNDP/OIT
Nairobi, Kenya

Traducción y adaptación al Español © Organización del Trabajo 2001

La edición original fue publicada por el Centro Internacional de Capacitación de la OIT, Turín, bajo el título **Know About Business**.

Copyright © 1996 International Training Centre of the ILO, Turín.

Esta publicación goza de los derechos de autor bajo el Protocolo 2 de la Convención Universal de Derechos de Autor. Las solicitudes de autorización para la reproducción, traducción o adaptación de parte o todo su contenido deberán ser dirigidas al Centro Internacional de Capacitación de la OIT. El Centro acogerá con gusto sus solicitudes. No obstante, pequeños extractos pueden ser reproducidos sin autorización, con la condición que se indique la fuente.

ISBN92-2-312630-4

Traducción al Español: Aida Ludeña

Revisión y adaptación de la versión en Español: Marta Arellano Arrieta

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones vertidas en artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o procesos o productos comerciales no implica aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en Las Flores 295, San Isidro, Lima 27 – Perú, o pidiéndolas al Apartado Postal 14-124, Lima, Perú.

Vea nuestro sitio en la red: www.oit.org.pe

Impreso en el Perú

MODULO 6

¿Cómo Organizo una Empresa?



Objetivos del Módulo:

- ➔ Los participantes serán capaces de apreciar las diferentes técnicas que influyen en la gestión de una empresa.

Contenido del Módulo:

	Pág.
1. Contratando y Administrando el Personal	4
2. Administrando el Dinero	19
3. Utilización de Estados Financieros	26
4. La Tecnología en las Pequeñas Empresas	32
5. Administrando las Ventas	37
6. Administración del Tiempo	43

I. TEMA 1: **Contratando y Administrando el Personal**

II. TIEMPO SUGERIDO:

- 4 horas

III. OBJETIVO:

- Los participantes serán capaces de comprender la importancia de la selección y administración de los empleados para el éxito de la empresa.

IV. IMPORTANCIA:

- El mayor activo de una empresa no es su local, su equipamiento, sus existencias o sus cuentas por cobrar. Son sus empleados. Contratar a la persona adecuada para el puesto adecuado dará muy buenos dividendos, no sólo en dinero sino también en el desarrollo de un grupo de empleados estable y leal.

V. ACTIVIDADES:

1. Haga que los participantes lean la SEPARATA 1. Utilice la TRANSPARENCIA 1, señale la importancia de seleccionar los mejores empleados. En una pequeña empresa, seleccionar empleados es casi tan importante como escoger con quién casarse.
2. Haga que los participantes lean el estudio de caso de la SEPARATA 2. Luego que respondan a las cuatro preguntas al final estudio de caso.
3. Pregunte a los participantes por qué creen que los empresarios contratan a las personas. Cuando ellos respondan: "para que trabajen", pregúnteles si es importante que los empleados estén contentos. Ponga énfasis en que: los empleados contentos trabajan mejor, pierden menos tiempo, y no se marchan o se hacen despedir. Señale los beneficios para el empresario. (Buscar, contratar y capacitar a nuevos empleados es una actividad costosa para un empresario; es beneficioso para el empresario tratar de retener a sus empleados).
4. Utilice la TRANSPARENCIA 2, y conduzca una discusión sobre las características personales que necesita el empresario para administrar a sus empleados. Pida a los participantes que den ejemplos de situaciones empresariales en las que se muestre cada característica. Pida a los alumnos definir cada una de las características en términos de gestión empresarial.
5. Utilice la TRANSPARENCIA 3 para discutir las características que el empresario debe exhibir y las que no debe exhibir. Haga que los participantes den ejemplos sobre situaciones de trabajo en las que los empresarios manifiesten estas características, tanto positivas como negativas.
6. Utilice la HOJA DE TRABAJO 1, haga que los participantes hagan una votación como clase sobre una calificación para cada fortaleza administrativa de los empresarios. Haga que los participantes discutan la importancia de cada fortaleza y que den ejemplos de la utilización de cada una en una situación de trabajo.

7. Distribuya la HOJA DE TRABAJO 2. Divida la clase en grupos pequeños de 5 personas cada uno: Rosa, Sr. Barrios, Sr. Ramos, Srta. Quiroz, y el Sr. Gómez. Haga que los pequeños grupos se encuentren alejados entre sí mientras trabajan sobre el problema.

Primer paso: Cada grupo debe discutir a fondo y darle una orden de prioridad a cada posibilidad. ¿Qué debe delegarse primero? ¿Cuál de último? En otras palabras, deben asignar un número de orden del uno al seis para cada una de las posibilidades. Rosa, la empresaria a cargo del grupo, deberá tratar de conseguir la aprobación completa del grupo sobre las prioridades en la clasificación. Se dará 20 minutos para esta actividad.

Segundo Paso: Explique a la clase que se deberá tomar en cuenta los siguientes factores cuando se haga la clasificación: (1) Tratar de ahorrar el mayor tiempo posible a Rosa porque está trabajando muchas horas. (2) Aliviarle a Rosa en lo posible el trabajo mental. (3) Tratar de considerar la posibilidad de mejorar la productividad de los empleados. (4) Tratar de mejorar la reputación de Rosa como empresaria. Una vez que cada grupo haya completado su lista de prioridades, la persona que está haciendo el rol de Rosa deberá poner el puntaje en el plan maestro que se muestra más abajo, el cual debe ser copiado en la pizarra.

Responsabilidad	Grp 1	Grp. 2	Grp. 3	Grp. 4	Grp. 5	Grp. 6	Elección de la Clase
1. Informe Semanal							
2. Trabajo divertido							
3. Inventario de Provisiones							
4. Llamada Telefónica							
5. Trabajo de Entrega							
6. Reunión Especial							

Luego que cada grupo haya marcado su preferencia, sume los puntos horizontalmente y coloque el total en la última columna. Cuanto menor sea el número, más alta será la prioridad dada por la clase. El grupo que esté más cerca al puntaje de la clase será el ganador.

Preguntas de Seguimiento:

- a) ¿Debería Rosa delegar las seis tareas?
 - b) ¿Qué tarea, si hay alguna, debería realizar Rosa?
 - c) ¿Qué otros factores debería tener en consideración?
 - d) ¿Qué otros factores importantes hay que considerar cuando se delega tareas a los empleados?
8. Distribuya la HOJA DE TRABAJO 3 y haga que los participantes clasifiquen 20 incentivos personales de los empleados del 1 al 20 en la primera columna (Individual).

8. Distribuya la HOJA DE TRABAJO 3 y haga que los participantes clasifiquen 20 incentivos personales de los empleados del 1 al 20 en la primera columna (Individual).

1 = el mejor incentivo personal de los empleados.
20 = el último incentivo probable de los empleados.
9. Una vez que los participantes hayan terminado con la clasificación en la primera columna, muestre la TRANSPARENCIA 4. Haga que cada participante diga su clasificación por cada incentivo personal. Sume las clasificaciones para cada incentivo personal en una hoja de papel aparte o en la pizarra. El total más bajo para un incentivo personal sería el rango más alto de incentivo. El total más alto para un incentivo personal debería ser el incentivo más bajo. Haga que los participantes escriban los rangos de la clase en la columna 2 (Clase) de la hoja de trabajo.
10. Muestre la TRANSPARENCIA 4 y discuta las similitudes y diferencias entre la clasificación de los empleados y sus supervisores. Haga notar la importancia de que el empresario sea consciente de los incentivos personales de sus empleados.
11. Haga que los participantes coloquen los rangos para los empleados en la columna 3 (Empleados) y los rangos para los supervisores en la columna 4 (Supervisores). La clase debe discutir las diferencias entre las clasificaciones de las cuatro columnas.

SEPARATA 1**MÓDULO 7: Tema 1**

Contratando y Orientando a los Empleados Nuevos

A. El Proceso de Contratación

La contratación de un empleado nuevo es tan importante para el empresario como lo es para la persona contratada. Puede ser el inicio de una afinidad mutuamente satisfactoria o el inicio de una serie de equivocaciones y/o problemas.

Los dos factores más importantes que influyen en el cambio de un empleado son el uso de procedimientos de contratación y de selección de personal. La manera que los empresarios publicitan un puesto, manejan las solicitudes, conducen las entrevistas, seleccionan e introducen a los trabajadores nuevos al trabajo, son todos los elementos que se unen en un esfuerzo por reducir el número de cambios de empleados.

1. Fuentes de Empleados Potenciales

- Dentro de las empresas
- Avisos de empleos
- Agencias de empleos
- Instituciones educativas
- Empleados antiguos
- Empleados actuales

2. Procedimientos de selección

- Formularios de solicitud
- Entrevistas
- Constatar las referencias
- Prueba de habilidades del postulante

B. Proceso de Orientación

Como una regla general, el primer día de todo empleado nuevo se le debe mostrar todo lo referente a la empresa. El empleado nuevo debe ser presentado al resto de los empleados, dándole una visión general de todo el funcionamiento, y mostrarle exactamente como es su trabajo y cómo calza dentro de todo el funcionamiento de la empresa. Pequeños gestos como éste demandan muy poco esfuerzo y probablemente a la larga ahorren tiempo y dinero.

Recuerde, es importante que el empleado nuevo empiece con buen pie. Una orientación apropiada ayudará enormemente a conseguir un empleado productivo y de largo plazo.

1. Cuatro Reglas Básicas de Orientación
 - Preparar al empleado
 - Mostrarle su trabajo
 - Probarlo bajo supervisión
 - Seguimiento

2. Seis factores para preparar la orientación de un empleado nuevo.
 - Conocer el trabajo
 - Tener un empleado actual que le sirva como guía.
 - Programar un pequeño tiempo de descanso
 - Establecer un horario de capacitación
 - Ordenar el área de trabajo
 - Hacer un seguimiento diario de los empleados nuevos.

C. Otras Consideraciones del Empleado

Planillas de Pago. Para los empleados, los sueldos son una parte importante de sus trabajos. Ellos esperan que sus pagos reflejen las habilidades y energías que ellos ponen en la empresa. Si el empresario quiere atraer y mantener a buenos trabajadores, debe considerar el sueldo o salario promedio que pagan otras empresas a sus empleados en un puesto similar.

Beneficios. Todos los beneficios, falta por enfermedad, vacaciones, días feriados son ampliamente aceptados por los empleados. Los empresarios deben tener una política en relación a todos los beneficios.

Relaciones con los empleados. Un buen sueldo y beneficios no es todo para hacer que un empleado esté contento; la satisfacción en el trabajo significa mucho más que eso para ellos. Los empresarios tienen la responsabilidad de proporcionar la mejor clase de ambiente físico y estar seguros que siempre hay dos vías de comunicación con el personal.

Condiciones de Trabajo. La salud, el confort y la seguridad de los empleados debería ser una preocupación verdadera de los empresarios. Un buen ambiente puede estimular la eficiencia y las buenas actitudes, además de prevenir los accidentes. El local debería tener buena ventilación, calefacción y aire acondicionado si lo necesita, buena iluminación y adecuados servicios higiénicos y de seguridad. Tener un equipo básico de primeros auxilios y el número de teléfono de un médico son necesarios en un programa de higiene y seguridad.

Contratando y Orientando a los Empleados Nuevos

A. Proceso de Contratación

1. Fuentes de Empleados Potenciales.
2. Procedimientos de selección.

B. Proceso de Orientación

1. Reglas Básicas de Orientación.
2. Preparar la orientación de un empleado nuevo.

C. Otras Consideraciones del Empleado

1. Planillas de Pago.
2. Beneficios.
3. Relaciones con los empleados.
4. Condiciones de Trabajo.

SEPARATA 2

MÓDULO 7: Tema 1

Contratando a un Empleado Nuevo

Javier Costa opera su estación de servicio desde hace 20 años. El hizo de todo por sí mismo: bombear la gasolina, reparar motores, llevar sus libros, arreglar llantas, conducir un camión y barrer los pisos. Javier era una persona muy amigable. El fue un trabajador empeñoso y siempre trató muy bien a sus clientes. Su empresa fue creciendo a través de los años. En efecto, el negocio fue tan bueno que Javier sintió que ya no podría hacer de todo él solo. Decidió que debería contratar un ayudante. No fue una decisión fácil para él. Se había acostumbrado a trabajar sólo durante todos estos años. El sabía de todos los problemas de otras pequeñas empresas tratando de contratar y retener a buenos trabajadores. Pero Javier pensó que si él seguía el proceso correcto para contratar personal, no tendría todos los problemas que las otras empresas tuvieron. Esta es la forma como él razonó.

“En realidad tengo dos problemas. Uno es encontrar a la persona adecuada y el otro es que esa persona permanezca en el trabajo una vez que esté capacitado. Es muy fácil perder a un buen trabajador. Otros empresarios tratarán de contratar a mi empleado una vez que lo haya capacitado. Para estar seguro de conseguir a la persona adecuada, haré lo siguiente:

1. Descifrar qué tareas quiero que las haga otra persona, así como también qué tareas me gustaría seguir haciendo yo mismo.
2. Escribir todas las tareas que tendrá que hacer el nuevo empleado. Haré una descripción detallada de las tareas de manera que la persona sepa qué se espera que él haga.
3. Escribir el tipo de persona que quiero contratar. No quiero que todos piensen que pueden calificar para el puesto. Mi empresa es importante. Quiero a alguien que conozca el trabajo de una estación de servicios y que sepa atender a los clientes de modo tal que queden satisfechos.
4. Después que haya hecho estas cosas, escribiré un aviso de trabajo pidiendo un ayudante. Puedo poner avisos en mi localidad y pondré un aviso en el diario durante la próxima semana. Cuanto más personas postulen al trabajo, tendré mejor oportunidad de encontrar la clase de persona que necesito.”

Aquí está el aviso publicado por Javier:

SE NECESITA: Ayudante para Estación de Servicio

Gran oportunidad para un trabajador pulcro, honesto y confiable
entre 20 y 45 años de edad.

Debe tener experiencia previa en una estación de servicio.

Escriba o llame al Servicio de Javier, Colina Este 1434

5. Conduciré la selección de los aspirantes de esta manera:
- (a) Daré una mirada a las cartas que reciba. Si la carta parece buena, pediré a la persona que venga a verme.
 - (b) Entrevistaré a aquellos que vengan a la estación de servicio. He estado en este negocio por mucho tiempo y creo reconocer a un buen trabajador de una estación de servicio en cuanto lo veo. Para estar seguro, les haré una serie de preguntas.
 - (c) Si la persona me gusta lo pondré a prueba, le pediré atender a algunos clientes, engrasar un carro, cambiar el aceite, manejar un carro de remolque, etc. Muchas personas te dirán que saben hacer muchas cosas, pero cuando tienen que demostrarlo no siempre son buenas. Esto también me dará la oportunidad de ver cuánto necesita la persona de entrenamiento. A mi no me importa enseñar a una persona, pero no puedo tomarme un año para hacerlo.
6. Luego tomaré a los aspirantes que me gustan más y averiguaré sobre ellos. Ellos tendrán que decirme, dónde trabajaron anteriormente, de dónde son, y qué referencias tienen. He visto anteriormente a algunos empresarios que han sido burlados. Aquellos que parecían buenos a primera vista eran contratados. Más tarde se daban cuenta de que el empleado era un problema. Primero, confirmaré los antecedentes del aspirante, si alguien que lo conoce (especialmente con el último jefe) tiene algo negativo que decir. Visitaré en persona a sus antiguos jefes, porque muchos empresarios no quieren hablar por teléfono o por carta de asuntos personales.
7. Luego escogeré a la mejor persona para el trabajo. Sólo necesito un empleado, así es que ofreceré el trabajo a aquel que pienso que lo hará mejor. Ofreceré una buena remuneración por hora de trabajo. Si el postulante quiere ganar más, podría pagarle más. Algunos operadores de servicios pagan a sus ayudantes con un bono por cada carro que engrasen o cambien de aceite. Pero eso no es muy bueno porque el empleado presionará a los clientes para hacer el trabajo con sus carros a pesar de que éstos no lo necesiten. Algunos empleados pierden a los clientes de esa manera.
8. Si consigo realmente un buen ayudante, quiero estar seguro que se encuentre contento. Pienso que si soy un buen jefe, el empleado se quedará. Mis ideas sobre un buen jefe es aquel que:
- (a) sabe comprender a las personas
 - (b) que no está todo el tiempo alrededor del trabajador
 - (c) delega al trabajador algunas responsabilidades
 - (d) se sienta y conversa de vez en cuando con el trabajador
 - (e) sabe escuchar
 - (f) es justo con el trabajador cuando hace un buen trabajo

Me imagino que si hago todas estas cosas, conseguiré un buen ayudante y seré capaz de retenerlo.

Preguntas para Discusión:

1. ¿Cuáles fueron los pasos que Javier siguió para contratar a un trabajador? Haga una lista de ellos y discútalos.
2. ¿Está de acuerdo con las ideas de Javier sobre un buen jefe?
3. ¿Piensa usted que la capacidad de dirigir a las personas es una de las más importantes que el empresario debe tener?
4. ¿Qué significa el término “gestión de personal”?

TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 7: Tema 1

Rasgos Personales para Dirigir Empleados

Instrucciones: Mencione una situación empresarial en la que cada uno de los siguientes rasgos pueden ser aplicados.

Adaptabilidad	Flexibilidad	Ingenio
Observación	Relaciones humanas	Sensibilidad hacia otros
Confianza	Madurez	Solidaridad
Facilidad de comunicación	Mentalidad abierta	Habilidad de enseñar
Creatividad	Paciencia	Tolerancia
Impulsor	Poder de persuasión	Afectuoso
Entusiasmo	Optimismo	Capacidad de escuchar
Habilidades evaluación	Serenidad	Capacidad de arriesgar

TRANSPARENCIA 3

MÓDULO 7: Tema 1

Incrementando las Habilidades de Dirección

Cuando dirige empleados, el empresario:

DEBERÍA

- ⇒ ser consistente
- ⇒ ser justo y honesto
- ⇒ crear entusiasmo
- ⇒ animar a las preguntas
- ⇒ alentar que los empleados tomen sus propias decisiones
- ⇒ infundir confianza en ellos
- ⇒ mantener una puerta abierta
- ⇒ escuchar atentamente
- ⇒ reconocer las diferencias individuales
- ⇒ establecer un ejemplo personal
- ⇒ mostrar consideración por los sentimientos de los demás

NO DEBERÍA

- ⇒ ser argumentativo
- ⇒ ser autocrático
- ⇒ ser excesivamente exigente
- ⇒ ser irracional
- ⇒ ocultar la verdad
- ⇒ desestimar las iniciativas
- ⇒ desalentar las ideas
- ⇒ pensar por los empleados
- ⇒ fracasar al dar instrucciones
- ⇒ tener favoritismo
- ⇒ reprender a un empleado frente a otros
- ⇒ tener mentalidad estrecha

HOJA DE TRABAJO 1

MÓDULO 7: Tema 1

Identificando en los Empresarios sus Fortalezas para la Dirección



Ponga una "X" a la altura del número que indica el grado de importancia de la fortaleza para la habilidad de dirección del empresario.

5 = Principalmente fortaleza; 4 = Algo de fortaleza; 3 = Ni fortaleza ni debilidad; 2 = Algo de debilidad; 1 = Principalmente debilidad

Características	Principalmente				
	Fortaleza			Debilidad	
	5	4	3	2	1
1. Disfruta trabajar con otras personas					
2. Considerado como una persona entusiasta y positiva					
3. Le gusta ayudar a los empleados a lograr sus metas					
4. No permite que errores y problemas relacionados al trabajo los depriman					
5. Bien organizado y termina las tareas a tiempo					
6. Tiene una clara comprensión de metas empresariales					
7. Dispuesto a poner el esfuerzo necesario para aprender nuevas habilidades					
8. Puede discutir verbalmente puntos de vista diferentes con otros					
9. Seguridad en su expresión en forma escrita					
10. Le gustan los retos en el trabajo y resolver problemas					
11. Motivado para lograr los objetivos del trabajo					
12. Escucha los puntos clave de los comentarios de los empleados					
13. Puede manejar una cantidad razonable de stress y frustración					
14. Adaptable y puede acomodarse a cambios de posiciones, de evidencias y circunstancias.					
15. Puede aceptar críticas sin llegar a tomar la defensiva					
16. Puede criticar sin provocar una actitud de resentimiento en los empleados					
17. Al tomar decisiones, considera el posible impacto de sus acciones					
18. La apreciación que tiene de sus empleados se basa en el desempeño de sus trabajos más que en sentimientos hacia ellos					
19. Reconoce la importancia del planeamiento.					

HOJA DE TRABAJO 2

MÓDULO 7: Tema 1

Simulación: Delegando Responsabilidades

Rosa comenzó a vender repuestos de carros por cuenta propia hace diez años. Desde ese tiempo su negocio ha ido creciendo. Ahora, ella alquila un gran establecimiento y tiene 23 empleados. Ya no trabaja sola, pero ella es la responsable por todos los aspectos del negocio así como de la gestión de todos los empleados. Ella siempre tiene mucho trabajo y no dispone de mucho tiempo.

Rosa ha pensado acerca de las actividades de su empresa y ha decidido que debe delegar más responsabilidades a sus empleados por las siguientes razones: a) ha estado trabajando sesenta horas a la semana en vez de cuarenta; b) ha estado criticando a sus empleados por la presión de tratar de todo esté hecho; c) ha estado sufriendo de insomnio debido a los problemas de su empresa. Rosa hizo anoche una lista de las responsabilidades que podría delegar a cinco de sus empleados.

1. Un **informe semanal** que le toma tres horas hacerlo. Este informe podría fácilmente delegar al Sr. Ramos, pero revelaría algunos datos financieros que nunca antes habían sido revelados a los empleados. No hay ningún secreto acerca de la información, pero Rosa siente que podría perder el control si todo el mundo conoce los aspectos financieros de su empresa.
2. Un **trabajo divertido semanal** que Rosa siempre ha disfrutado haciéndolo. A la Srta. Quiroz, le gustaría hacerlo (probablemente lo haría mejor que Rosa), pero Rosa quiere conservarlo para ella porque la mantiene cerca de sus empleados y le facilita la comunicación con ellos. Este trabajo le toma, en general, dos horas a la semana.
3. Un **trabajo de rutina semanal**, hacer el inventario de existencias del almacén que le toma una hora y media. Rosa ha delegado este trabajo anteriormente, pero siempre termina haciéndolo porque le molesta más el refunfuño del empleado que el hacerlo ella misma. Además, algunas veces el inventario resulta erróneo.
4. Las **llamadas telefónicas** (una hora) cada día a las 4:00 p.m. para conseguir datos de los abastecedores de piezas de repuestos, Rosa se niega a delegar esto porque si no lo hace con precisión ella será criticada por el Sr. Barrios (propietario de una de las más grandes empresas de piezas de repuesto de la región). El Sr. Pérez sería capaz de hacer el trabajo y tiene tiempo para ello.
5. **Entrega diaria** (30 minutos) de una encuesta especial que está siendo conducida por la oficina principal de su gremio empresarial. Rosa quiere hacerlo ella por que así le da la oportunidad de tomar una taza de café e intercambiar ideas con otros empresarios.
6. Una **reunión especial de rutina semanal** de empleados clave (una hora), que muchos empresarios ya delegan a un empleado clave. Sería un excelente entrenamiento para el Sr. Gómez tener esa tarea. Sin embargo, Rosa ha querido hacerla ella misma, porque tiene temor que algo suceda en la reunión y que ella no se entere.

HOJA DE TRABAJO 3

MÓDULO 7: Tema 1

¿Qué Incentiva a los Empleados?



La siguiente es una lista de incentivos de los empleados. En la primera columna seleccione el incentivo que usted cree sería el mejor y escriba el número 1 en la línea de la primera columna junto al incentivo. Escriba el número 2 el segundo mejor incentivo. Ordene así los 20 incentivos. El último en orden tendrá el número 20.

1 Indiv.	2 Clase	3 Empl.	4 Superv.	Incentivos de los Empleados
				Calificación en su próxima evaluación.
				Posibilidad de un premio.
				Trabajo personal relacionado a las metas.
				Buenas condiciones físicas de trabajo.
				Sentimiento de lealtad y amistad con su supervisor.
				Hacer un trabajo interesante.
				Posibilidad de una remuneración más alta.
				No querer fallarle al grupo.
				Reconocimiento por sus compañeros.
				La posibilidad de promoción.
				El sentimiento de logro haciendo bien un trabajo difícil.
				La posibilidad de una acción disciplinaria por parte de su supervisor.
				Ser parte del equipo.
				La necesidad de hacer siempre un buen trabajo.
				Una fuerte seguridad en el trabajo.
				Apreciación y reconocimiento de su supervisor.
				Hacer un trabajo que usted cree que es importante.
				Desear ayudar a la empresa a alcanzar sus metas.
				La posibilidad de aumento de libertad en el trabajo.
				Ser nombrado líder de su grupo de trabajo.

TRANSPARENCIA 4

MÓDULO 7: Tema 1

¿Qué Motiva a los Empleados?

Rangos del Empleado	Incentivos Personales	Rangos del Supervisor
9	Calificación en su próxima evaluación.	9
16	Posibilidad de un premio.	14
4	Trabajo personal relacionado a las metas.	5
15	Buenas condiciones físicas de trabajo.	15
18	Sentimiento de lealtad y amistad con su supervisor.	16
5	Hacer un trabajo interesante.	8
8	Posibilidad de una remuneración más alta.	13
13	No querer fallarle al grupo.	10
12	Reconocimiento por sus compañeros.	2
6	La posibilidad de promoción.	4
1	El sentimiento de logro haciendo bien un trabajo difícil.	6
20	La posibilidad de una acción disciplinaria por parte de su supervisor.	17
17	Ser parte del equipo.	11
2	La necesidad de hacer siempre un buen trabajo.	7
14	Una fuerte seguridad en el trabajo.	18
10	Apreciación y reconocimiento de su supervisor.	3
3	Hacer un trabajo que usted cree que es importante.	1
7	Desear ayudar a la empresa a alcanzar sus metas.	20
11	La posibilidad de aumento de libertad en el trabajo.	12
19	Ser nombrado líder de su grupo de trabajo.	19

Los resultados indican que el “logro” es el principal incentivo de los subordinados. Mientras que bajo la clasificación del supervisor, el incentivo de mayor rango es el “reconocimiento”.

I. TEMA 2: Administrando el Dinero

II. TIEMPO SUGERIDO:

- 5 horas

III. OBJETIVO:

- Comprender la importancia de llevar la registros de cuentas en una pequeña empresa.

IV. IMPORTANCIA:

- Llevar un eficiente sistema contable es un requerimiento en cualquier empresa. Todas las transacciones de la empresa deben registrarse por escrito. Muchas pequeñas empresas fracasan por tener un inadecuado sistema de registro. La empresa puede tener un excelente producto, volúmenes de ventas muy altos y un buen margen de utilidades. Sin embargo, sin un sistema contable apropiado la empresa está llamada a ser un desastre. Muy a menudo, los propietarios de las pequeñas empresas tienen la actitud de pensar que en una pequeña empresa no es necesario llevar un registro de cuentas. Aquellas personas confrontan día a día problemas y decisiones. Una decisión acertada requiere un gerente que esté bien informado de todos los aspectos de su empresa. Un apropiado sistema de contabilidad puede proporcionar la información financiera necesaria para resolver problemas administrativos y tomar decisiones empresariales acertadas.

V. ACTIVIDADES:

1. Distribuya y lean la SEPARATA 1. Muestre la TRANSPARENCIA 1 y haga que los participantes discutan sus respuestas a las cinco preguntas.
2. Como un ejemplo del por qué registrarse todo por escrito, comente la Hoja de trabajo y explique, que en una transacción comercial, el dinero entra a la empresa (Debe +) o también el dinero sale de la empresa como (Haber -). La última columna, Saldo Actual, representa el monto actual de dinero que tiene la empresa.
3. Explique a los participantes lo siguiente:
 - (a) Una transacción es un intercambio de dinero por algún bien o servicio.
 - (b) Un control diario del dinero en efectivo proporciona un registro escrito del dinero que entra y del dinero que sale de la empresa a través de transacciones.
 - El dinero entra en la empresa principalmente por la venta de bienes o servicios.
 - El dinero sale de la empresa para pagar bienes, materia prima, trabajo, renta, electricidad y otros gastos de la empresa.
 - (c) Todas las empresas deberían llevar registros escritos del dinero que ingresa y egresa de la empresa.
 - (d) Los registros contables ayudan a los empresarios a:
 - mantener el control del dinero en efectivo
 - conocer cómo anda la empresa
 - mostrar a otros, tales como los bancos, cómo está la situación de la empresa
 - planificar para el futuro.

4. Para cada transacción, haga que cada participante:
 - (a) lea la transacción
 - (b) indique si el dinero está entrando o saliendo de la empresa
 - (c) decida si es un DEBE o un HABER
 - (d) determine el Saldo Actual.

5. Cuando se haya determinado el Saldo Final, pregunte a los participantes ¿por qué es importante registrar por escrito todas las transacciones.

SEPARATA 1

MÓDULO 7: Tema 2

Preguntas sobre Manejo de Registros

1. ¿Por qué llevar un registro de cuentas?

- A. La legislación requiere que se lleve alguna forma de registro contable escrito para todas las empresas.
- B. Un registro de cuentas adecuado puede responder a las siguientes preguntas:
- ¿Cuánto de ganancia está teniendo la empresa?
 - ¿Cuánto vale la empresa?
 - ¿Cuánto deben a la empresa los clientes que compran a crédito?
 - ¿Cuánto debe la empresa a sus acreedores?
 - ¿Cuánto impuesto debe pagar la empresa?

2. ¿Cómo se puede establecer un sistema de registro de cuentas?

- A. Antes de establecer un sistema contable, sería recomendable que el empresario consulte con un contador.
- B. Un contador puede establecer un sistema de contable adecuado especialmente diseñado para las necesidades particulares de la empresa.

3. ¿Qué es lo que otros quisieran conocer acerca de las finanzas de una empresa?

Varias personas quisieran conocer acerca de las condiciones financieras de una empresa. Los banqueros podrían estar interesados porque usted ha solicitado un préstamo financiero, los recaudadores de impuestos también están interesados en las condiciones de la empresa, parientes y otros quienes podrían haberle prestado dinero. Los proveedores también desean saber cosas acerca de las finanzas de su empresa porque cuando ellos le envían una mercadería que usted todavía no ha pagado, es como extenderle una forma de crédito.

Las preguntas específicas que podrían requerir incluyen:

- A. ¿Cuánto tiene, cuánto debe, y cuánto vale su patrimonio?
- B. ¿Cuánto fue el ingreso el año pasado?
- C. ¿Cuánto de sus ventas son al contado y cuánto al crédito?
- D. ¿Cuál ha sido su record de ventas?
- E. ¿Cuál es el total de sus “gastos generales” y qué porcentaje de la venta general representa?
- F. ¿Qué gastos tiene usted?
- G. ¿Cuál es el valor actual del local, equipamiento, vehículos, bienes fijos y otros accesorios?

- H. ¿Qué artículos de su inventario son los que mejor y los que peor se venden?
- I. ¿Cuáles son las secciones más provechosas y menos provechosas?
- J. ¿Está tomando todas las ventajas de los descuentos por compras al contado, descuentos comerciales y concesiones publicitarias y comerciales?

4. ¿Qué clase de contabilidad debería llevar una pequeña empresa?

- **Planilla.** El propietario debe saber cuánto debe pagarse a sí mismo y a sus empleados? Esta información requiere un mini-sistema contable propio para tener todos los datos precisos y en orden.
- **Flujo de Caja.** El propietario debe saber en cualquier momento cuánto dinero en efectivo tiene disponible para determinar si las facturas pueden ser pagados. El dinero entra y sale de la empresa todos los días, pero sin un registro de cuentas los empresarios no sabrían si tienen con qué pagar.
- **Cuentas por cobrar.** Bajo ciertas condiciones, los propietarios otorgan crédito a algunos de sus clientes. El dinero que les es adeudado se llama cuentas por cobrar. Es importante registrarlos, sin ellos el dueño no sabría cuándo enviarles la factura y por cuánto, cuándo cortar el crédito, cuándo proceder en forma agresiva para cobrar las facturas atrasadas, o cuándo cobrarles interés.
- **Cuentas por pagar.** La cantidad de dinero que la empresa debe a otros (como a los proveedores) se llama cuentas por pagar. Las facturas necesitan ser pagadas por dos razones: (1) muchas veces por pagar una factura a tiempo puede recibir un descuento y (2) debe mantener una buena reputación con aquellos que hacen el negocio con usted. Sin un registro minucioso de las cuentas usted puede cometer errores.
- **Inventario.** Aún en una pequeña empresa minorista, su propietario debe tener el control del inventario. ¿Qué productos se están vendiendo? ¿Qué productos no tienen movimiento? ¿Tiene una buena cantidad de existencias a la mano? Los empresarios pueden guardar alguna de estas informaciones en la cabeza, pero no es suficiente para hacer este tipo de trabajo y tener ganancias.
- **Requerimientos del Gobierno.** El empresario debe archivar los estados financieros para pagar sus impuestos. Los impuestos son calculados de acuerdo a las ganancias que se hayan obtenido. Incluso, una micro o pequeña empresa minorista debe guardar ciertos registros.
- **Estados Financieros.** Al menos una vez al año el propietario debe preparar un completo estado financiero de su empresa. ¿A cuánto asciende el volumen de venta total? ¿Cuáles han sido sus gastos? ¿Cuáles han sido las ganancias antes y después de pagar los impuestos? ¿Qué puede hacer el propietario para mejorar las cosas para el próximo año? Cuando un empresario requiere de un préstamo, debe presentar al banco su estado financiero; así también, si quieren vender la empresa deben presentar los estados financieros a los posibles compradores.

5. ¿Quién debería ser responsable de llevar los registros financieros?

A. Lleve los registros usted mismo. Si la empresa es pequeña y usted tiene alguna experiencia, puede ser capaz de llevar la contabilidad de su empresa. Sin embargo, recuerde que si usted se encarga de este trabajo, es posible que le quite tiempo para hacer otras tareas de su empresa, y que tal vez sólo usted como empresario puede hacerla. Trate de delegar las funciones de llevar el registro de cuentas a otra persona lo más pronto posible. Pero usted siempre debe entender el sistema y ser capaz de encargarse de esta tarea en cualquier momento.

B. Asignar un asistente. Si usted tiene empleados, una de las primeras tareas que podría hacer es asignar a uno de ellos que lleve toda o parte de la contabilidad. Todos los empleados tienen alguna responsabilidad contable, ya que emiten recibos o facturas de venta, operan la máquina registradora, y de una u otra forma desempeñan tareas de registro de cuentas, las cuales usted confía que se hagan con exactitud. Es su responsabilidad capacitar e instruir a estas personas y evaluar periódicamente el método usado.

C. Contratar a un contador a tiempo completo. Cuando su empresa es lo suficientemente grande para hacer esto, usted está en buena posición de asegurar a una persona competente que conozca más que usted de registros contables. Esta es un área muy difícil de delegar para algunos empresarios. Ellos piensan que deben mantener sus “manos: en los libros, pero esto con frecuencia invita a confusiones y hace que el contador se sienta minimizado. Manifieste sus deseos y requerimientos, y deje que el contador haga su trabajo.

D. Contratar un servicio externo. Hay muchas empresas que ofrecen servicios contables. Estos ofrecen desde una auditoría anual, con la preparación del estado de ganancias y pérdidas y el balance general, hasta la planilla semanal, análisis de ventas diarias, y el control y análisis del inventario.

E. Departamento de contabilidad. Eventualmente si el tamaño de la empresa lo requiere, puede usted tener un departamento de contabilidad con un contador a la cabeza o por un funcionario de la firma, que generalmente es el tesorero. El departamento mantendría un juego completo de libros, incluyendo: Cuentas por Pagar, Cuentas por Pagar y Libro General de Contabilidad. Deben estar disponibles los equipos ya sean mecánicos o electrónicos para llevar la contabilidad, dependiendo del volumen de información que se tenga.

Preguntas Clave sobre Mantenimiento de Registros Contables

1. ¿Por qué llevar un registro de cuentas?
2. ¿Cómo se puede establecer un sistema de registro?
3. ¿Qué es lo que otras personas quisieran saber acerca de las finanzas de su empresa?
4. ¿Qué clase de registros debería llevar una pequeña empresa?
5. ¿Quién debería ser el responsable de llevar los registros financieros?

HOJA DE TRABAJO 1

MÓDULO 7: Tema 2



Juan tiene una empresa desde hace tres años, quiere expandirla y obtuvo un préstamo del banco el 23 de Enero. A continuación mostramos una lista de las transacciones de su empresa entre el 23 de Enero y el 4 de Febrero. Si Juan tenía 3,500 en efectivo en la empresa al 23 de Enero, cuánto tendrá en efectivo al 4 de Febrero?

Libro Caja

Fecha	Operación	(Debe) Ingreso dinero(+)	(Haber) Salida dinero(-)	Saldo Actual
23	Saldo al 23 de Enero			3,500
23	Recibo de préstamo	13,500.00		
24	Pagó al contado a R.J. Smith por			
24	Adquisición de equipos	2,875.00		
24	Adquisición de bienes fijos	895.00		
25	Adquisición de repuestos	175.00		
25	Adquisición de mercaderías	1,275.00		
26	Venta de mercaderías	175.00		
27	Venta de mercaderías al crédito	225.00		
28	Venta de mercaderías	125.00		
28	Adquisición de mercaderías	150.00		
28	Pago costo fletes	6.00		
28	Retiro de dinero para uso personal	175.00		
30	Venta de mercaderías	78.00		
31	Venta de mercaderías	101.00		
31	Pago de recibo de electricidad	1,500.00		
1	Venta de mercadería	79.00		
2	Pago de ayudante	86.00		
2	Venta de mercadería	125.00		
3	Venta de mercadería al crédito	116.00		
3	Pago de reparación	65.00		
4	Venta de mercadería	147.00		
4	Adquisición de mercadería	203.00		
4	Pago de costo de fletes	13.00		
4	Retiro de dinero para uso personal	50.00		
4	Saldo Final:			

Pregunta: ¿Por qué es importante llevar registro financiero?

I. TEMA 3: **Uso de Estados Financieros**

II. TIEMPO SUGERIDO:

- 3 horas

III. OBJETIVO:

- Los participantes apreciarán la importancia de llevar un registro financiero simple en todas las pequeñas empresas.

IV. IMPORTANCIA:

- Los estados financieros ayudan a determinar el desempeño de las finanzas de una empresa en particular. Utilizando la información financiera, se puede comparar el desempeño actual con el de los años anteriores. Las comparaciones son importantes para el planeamiento del futuro y para señalar las fortalezas y las debilidades.

V. ACTIVIDADES:

1. Pida a los participantes que lean la SEPARATA 1. Muestre la Transparencia 1 como ejemplo de un Balance. Explique cada uno de los términos utilizados en la preparación de un Balance. El ejemplo está basado en la información registrada por los alumnos en el ejercicio del tema anterior. Pida a los alumnos que tengan a la vista los registros de cuentas que hicieron y comiencen a analizar la información identificando de dónde se ha obtenido la información que aparece en el balance. De esta manera, los participantes tendrán una mejor noción de cómo se elabora e interpreta un Balance.
2. Explique la ecuación contable básica: Activo=Pasivo+Patrimonio ($A = P + Pat$). Para determinar el Patrimonio, se resta el Pasivo del Activo ($Pat = A - P$). El resultado será bien un patrimonio positivo (si A es mayor que P) o un patrimonio negativo (si A es menor que P).
3. Haga que los participantes lean la SEPARATA 2 y revisen las definiciones. Muestre a los participantes cómo calcular el Estado de Ganancias y Pérdidas usando la TRANSPARENCIA 2, y analice con ellos la información comparándola con los registros de cuentas elaborados en el tema anterior.
4. Como un repaso, recuerde a los participantes:
 - a) el Balance puede realizarse en cualquier momento del año, y su finalidad es presentar la situación financiera de la empresa a manera de una fotografía.
 - b) el Estado de Ganancias y Pérdidas se calcula para un período determinado, tal como un mes, tres meses o un año, y su finalidad es establecer la utilidad pérdida de una empresa durante ese período específico.

SEPARATA 1

MÓDULO 7: Tema 3

BALANCE GENERAL

El Balance de una empresa es un estado financiero que indica lo que la empresa posee y lo que debe a otros a una fecha determinada. Las cifras mostradas en el Balance cambian constantemente porque el movimiento en efectivo es permanente en una empresa. La razón principal para preparar un balance es determinar si la empresa está teniendo ganancias o pérdidas.

Su forma típica de presentación consiste en una lista de elementos del **activo**, de una parte, y las fuentes de financiación (o **pasivo**), de la otra. La igualdad del **activo y pasivo** ha dado origen al popularizado término “balance”.

La fórmula para preparar una balance es:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio Neto}$$

Activo:

Se considera todo bien adquirido por compra. Incluye todo lo que la empresa posee: dinero, equipamiento, locales e inventario (existencias).

- **Activo corriente**, incluye el dinero en efectivo y cualquier cosa que pueda ser convertida en dinero dentro de los doce meses del año. Puede ser activo las cuentas bancarias, las cuentas por cobrar y el inventario (existencias).
- **Activo fijo** son cosas que no se pueden cambiar fácilmente en dinero (dentro de los doce meses del año). Son artículos que la empresa adquiere para usar por largo tiempo. Los activos fijos incluyen terrenos, local, equipamiento y vehículos.

Pasivo:

Incluye todo lo que lo que la empresa debe a terceros. Los pasivos pueden incluir: préstamos, documentos por pagar, impuestos e hipotecas.

- **Pasivo corriente**: se refiere a cualquier deuda de la empresa que pueda ser pagada utilizando el activo corriente. En general, son aquellas deudas que pueden ser pagados dentro de los doce meses del año. Incluye impuestos, préstamos y facturas por pagar a los acreedores.
- **Pasivo a largo plazo**: incluye cualquier deuda que no no vence antes de los doce meses, tal como una hipoteca a largo plazo.

Patrimonio Neto:

Es lo que actualmente posee la empresa. Representa la inversión de los propietarios.

TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 7: Tema 3

FLORERIA ABC

Balance al 8 de junio de 2000

ACTIVO				PASIVO Y PATRIMONIO NETO			
Activo Corriente		8 000		Pasivo corriente			
Cuentas por Cobrar		3 000		Cuentas por Pagar	1 000		
Mercaderías	2 000			Documentos por pagar	<u>2 000</u>		
(-) Asignación por pérdida de mercaderías (flores muertas)	<u>-300</u>	<u>1 700</u>		Total Pasivo Corriente		3 000	
Total Activo Corriente			12 700	Pasivo a Largo Plazo			
Activos Fijos				Hipoteca		8 500	
Terreno		3 000		Total Pasivo Largo Plazo		<u>8 500</u>	
Local	15 000			Otros Pasivos (Utilidad)			
(-) Asignación por Depreciación	<u>-600</u>	9 000		TOTAL PASIVO			11 500
Maquinaria y equipo	3 700			PATRIMONIO NETO			
(-) Asignación por Depreciación	<u>-1 000</u>	<u>2 700</u>		(Total Activo-Pasivo)			<u>15 900</u>
Total Activos Fijos			<u>14 700</u>	TOTAL PASIVO Y NETO			
TOTAL ACTIVO			<u>27 400</u>	PATRIMONIAL			<u>27 400</u>

SEPARATA 2

MÓDULO 7: Tema 3

El Estado de Ganancias y Pérdidas

El Estado de Ganancias y Pérdidas ayuda a determinar si una empresa está operando con ganancias o con pérdidas en un determinado período contable, sea un mes o un año. Mientras más frecuentemente prepare el Estado de Ganancias y Pérdidas más pronto podrá conocer la situación financiera de su empresa.

Hay cinco pasos específicos de cálculo para determinar el Estado de Ganancias y Pérdidas:

1. **Ventas:** incluye ventas al contado y al crédito.
2. **Costo de Bienes Vendidos:** es el precio pagado por la empresa por la mercadería vendida; puede calcularse añadiendo el valor de los bienes adquiridos durante el período del inventario inicial (la cifra del inventario inicial puede ser obtenido de los informes previos de ingresos), y luego restar el valor de la existencia al final del período.
3. **Utilidad Bruta:** calculado al restar el costo de bienes vendidos de las ventas.
4. **Gastos:** incluye el gasto de sueldos y jornales y otros gastos operativos de la empresa.
5. **Utilidad Neta:** el monto que queda después de deducir los Gastos de la Utilidad Total. Esta cifra indicará si usted está operando con ganancia o con pérdida.

Su capacitador le mostrará el de Estado de Pérdidas y Ganancias de la Florería ABC del mes de julio. La ganancia neta de julio es de US\$ 6,600. Recuerde que una empresa que trabaja formalmente tiene que pagar impuestos.

TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 7: Tema 3

Mueblería Rivas
Estado de Ganancias y Pérdidas
 para el mes que termina el 31 de julio de 2000

Ventas		
Ventas al contado	60 000	
Ventas al crédito	20 000	
VENTA TOTAL:		80 000
 Costo de los bienes vendidos		
Existencia Mercadería Inicial	18 000	
Adquisiciones	<u>50 000</u>	
Costo de bienes en venta:	68 000	
(-) Existencia Mercadería Final No Vendida	<u>8 000</u>	
COSTO bienes vendidos		<u>60 000</u>
 Utilidad Bruta		 20 000
 Gastos		
Impuesto a la venta	6 400	
Sueldos y Salarios	5 000	
Electricidad	1 500	
Publicidad	<u>500</u>	
GASTO TOTAL:		13 400
 Utilidad antes de impuestos		 6 600
Pago Impuestos (renta o utilidad)		1980
 Estimado Utilidad		
Neta después de Impuestos		<u>4 620</u>

NOTAS SUPLEMENTARIAS PARA EL CAPACITADOR

MÓDULO 7: Tema 3

La comprensión de los estados financieros es importante porque son los principales medios para determinar la salud financiera de la empresa.

Los empresarios necesitan ser capaces de:

- Preparar estados financieros simples.
- Interpretar y analizar la información contenida en los estados financieros.
- Identificar las fortalezas y debilidades de las condiciones financieras de la empresa basado en los estados financieros.
- Hacer cambios en la operación de la empresa para mejorar las condiciones financieras de la misma.

I. TEMA 4: La Tecnología en las Pequeñas Empresas

II. TIEMPO SUGERIDO:

- 2 horas

III. OBJETIVO:

- Los participantes conocerán cómo las nuevas tecnologías pueden afectar a las pequeñas empresas.

IV. IMPORTANCIA:

- El uso de la tecnología es importante porque aumenta la productividad del trabajo y aumenta la competitividad local tanto de los clientes como bienes de capital producidos localmente. El uso de tecnologías apropiadas favorece la producción local de herramientas y equipos como también recursos locales; esta facilidades hacen que se produzca una relación de uno y otro lado entre las empresas locales.

V. ACTIVIDADES:

1. Haga que los participantes lean la SEPARATA 1. Promueva una discusión entre los participantes sobre el uso de la tecnología para aumentar la producción o hacer un producto nuevo. Haga que comenten los cambios que las nuevas tecnologías han ocasionado en sus comunidades. Los ejemplos pueden ser sobre la máquina de fax, las computadoras, el Internet, el cable, las máquinas copiadoras, el celular, nuevo sistema de filtración de agua y nuevos equipos para la agricultura.
2. Haga que los participantes lean la SEPARATA 2 y revisen las siete características de las tecnologías que podrían ser las más apropiadas en una pequeña empresa.
3. Utilizando la TRANSPARENCIA 1, puntualice las preguntas que deben hacerse antes de invertir en la adquisición de una tecnología nueva.

SEPARATA 1

MÓDULO 7: Tema 4

La Tecnología en la Pequeña Empresa

La tecnología está cambiando constantemente la demanda de los consumidores. Las empresas utilizan tecnologías nuevas para producir productos y servicios nuevos. Los empresarios deben darse cuenta que los desarrollos de la nueva tecnología puede afectar la operación de sus empresas. Los empresarios pueden no ser conscientes todavía de la naturaleza y de los efectos de todas las tecnologías nuevas, ellos deben tratar de determinar el desarrollo tecnológico que pudiese tener algún impacto en las operación de sus empresas.

Las pequeñas empresas son flexibles y pueden innovar e introducir productos nuevos. Contrariamente, las pequeñas empresas podrían no tener la habilidad técnica, tiempo o capital para desarrollar y vender un producto nuevo, el aspecto financiero para desarrollar un nuevo mercado y el tiempo requerido para introducir la nueva tecnología.

Desarrollar nuevas tecnologías implica un compromiso de recursos a largo plazo que muchas pequeñas empresas no lo tienen. El empresario tiene que afrontar problemas operacionales de cada día, por lo que tienen muy poco tiempo disponible para hacer un planeamiento o pensar que una nueva tecnología pudiera tener un gran impacto en sus negocios en el futuro.

La compañías pequeñas deben desarrollar productos y ponerlos en el mercado en aquello que tengan la seguridad de tener éxito y ser competitivas. Debido a la disminución de recursos de capital, los empresarios deben ser capaces de reaccionar rápidamente a los cambios en el mercado y estar interesados en las necesidades del futuro de sus clientes.

SEPARATA 1

MÓDULO 7: Tema 4

Características de las Tecnologías Apropriadas

Una tecnología es apropiada para ser utilizada en una pequeña empresa si posee las siguientes características:

1. SIMPLE:

Para que una tecnología sea considerada apropiada, debe ser simple en su aplicación. El usuario de dicha tecnología debe poder hacerlo sin tener que enfrentar problemas.

2 EFECTIVIDAD:

Se puede apreciar la efectividad de una tecnología en una pequeña empresa, si ésta concuerda con los objetivos del usuario.

3. DISPONIBILIDAD:

Algunas tecnologías podrían ser apropiadas para ciertos propósitos pero no estar disponibles localmente. La información tecnológica, por ejemplo, puede ser la más apropiada para ciertas tareas pero pueda no estar realmente disponible localmente.

4. FLEXIBILIDAD:

Los requerimientos tecnológicos cambian como el tiempo. La tecnología apropiada debe ser flexible de adaptarse a los cambios que ocurrirán en el futuro.

5. DURABLE:

Una tecnología que es durable requiere menos mantenimiento y reparaciones.

6. EFICIENTE:

La tecnología debería ser eficiente en la utilización de los recursos locales.

7. COSTO EFECTIVIDAD:

El costo de la tecnología debería estar justificado por los beneficios logrados. Los beneficios en total deben ser mayores que el costo de la tecnología.

TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 7: Tema 4

Preguntas Relacionadas a la Tecnología

1. ¿De qué manera el uso de la nueva tecnología incrementará el compartir el mercado?
2. ¿Cómo afectará la tecnología en las ganancias de la empresa a corto y largo plazo?
3. ¿Se ha efectuado un estudio de mercado para determinar la demanda del nuevo producto?
4. Si la tecnología se utiliza para producir un nuevo producto, ¿cuánto tiempo llevará ganar la aceptación de los consumidores?
5. ¿Están disponibles el personal, materiales y el capital para producir y vender el nuevo producto?
6. ¿Tiene el empresario suficiente conocimiento y experiencia para introducir una nueva tecnología en la empresa?
7. ¿Cómo la nueva tecnología afecta el tamaño y las operaciones actuales de las empresas?
8. ¿Cómo reaccionarán los competidores con la introducción de la nueva tecnología?

NOTAS SUPLEMENTARIAS PARA EL CAPACITADOR

MÓDULO 7: TEMA 4

El introducir nueva tecnología en una empresa ayuda a la productividad y a la innovación del producto. En las pequeñas empresas, las innovaciones tecnológicas simples ayudan a mejorar la calidad del producto, el diseño del producto, así como también a reducir los costos de producción.

Los empresarios deben estar atentos a nuevas tecnologías asistiendo a las ferias y exhibiciones comerciales, contactando agencias de desarrollo de la pequeña empresa, o visitando otras áreas de su país así como también de los países vecinos para captar nuevas ideas relacionadas a la tecnología, que podrían ser apropiadas a sus necesidades y condiciones locales.

I. TEMA 5: **Administrando las Ventas**

II. TIEMPO SUGERIDO:

- 2 horas

III. OBJETIVO:

- Los participantes comprenderán que vender es un arte, y para que los empresarios tengan éxito deben ser buenos vendiendo sus productos o servicios.

IV. IMPORTANCIA:

- Para tener una empresa con éxito no sólo hace falta tener un gran producto o servicio. Es llevar a los consumidores a comprar ese producto o servicio. Ellos solamente compran si las características de los productos pueden ser de beneficio para el consumidor.

V. ACTIVIDADES:

1. Utilizando la TRANSPARENCIA 1, discutan cada una de las características de un vendedor de éxito. Haga que los participantes le den cinco ejemplos de vendedores que ellos conozcan que tengan estas características. Los participantes deberían conocer que en una pequeña empresa, el empresario también puede ser el principal vendedor.
2. Pida a los participantes que identifiquen y expliquen las características de la TRANSPARENCIA 1 que son similares entre un empresario y un vendedor.
3. Resalte la importancia de tener una orientación hacia el cliente, utilice la TRANSPARENCIA 2. Discuta las razones por las que cada una de las cualidades de los clientes potenciales son muy importantes para el empresario.
4. Pida a los participantes que lean la SEPARATA 1. Indíqueles que la comunicación es extremadamente importante en el proceso de venta y que mediante la utilización de un procedimiento de venta, los vendedores pueden efectivamente comunicarse con los clientes.
5. Distribuya la SEPARATA 2. Divida la clase en pequeños grupos. Haga que cada grupo desarrolle estrategias de promoción para aumentar las ventas en cuatro tiendas. Discuta las respuestas de la clase.

Características de un Vendedor Exitoso

1. Orientado a Resultados
2. Altamente Motivado
3. Seguro de sí mismo
4. Apariencia profesional
5. Honesto
6. Confiable
7. Conoce los Productos
8. Sabe escuchar
9. Entusiasta
10. Personalidad Agradable
11. Comunicador
12. Sociable
13. Cortés

TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 7: Tema 5

Cualidades de los Clientes Potenciales

- ★ Para cualquier empresa, un cliente potencial es una “Persona Muy Importante”.
- ★ El cliente potencial no depende de ninguna empresa.
- ★ Los clientes potenciales no interrumpen la actividad de la empresa –ellos son el propósito de la empresa.
- ★ La empresa no le está haciendo el favor de servirlos a los clientes potenciales –ellos están haciendo un favor a la empresa permitiéndole realizar esa función.
- ★ Los clientes potenciales no son sólo estadísticas, ellos son seres humanos con sentimientos y emociones como las nuestras.
- ★ Los clientes potenciales no son personas con quienes bromear. Nadie gana un argumento con un cliente potencial.
- ★ Los clientes potenciales son personas que tienen deseos y necesidades. El trabajo de la empresa es satisfacerlas.

SEPARATA 1**MÓDULO 7: Tema 5**

Vender Requiere Comunicación

Cuando vende, comunica a los clientes potenciales algo de usted y de los productos o servicios que está vendiendo. El proceso puede ser visto como una serie de pasos, y cada paso involucra un alto nivel de comunicación.

- Paso 1:** Aproxímese al cliente potencial y presentarse a sí mismo y a su empresa.
- Paso 2:** Especifique las razones las razones de su visita.
- Paso 3:** Muéstrole o exhiba el producto o servicio que está vendiendo.
- Paso 4:** Demuéstrele cómo el producto o servicio lo beneficiará.
- Paso 5:** Negocie los términos y condiciones de la venta.
- Paso 6:** Pídales que decidan si comprarán del producto o servicio.

Como cualquier comunicación efectiva, el vender es un proceso de dos vías. Usted tiene que ser muy hábil al hacer preguntas y saber escuchar cuidadosamente para descubrir las necesidades e intereses del consumidor. Usted tiene adaptar su estilo de mensaje y comunicación a la personalidad y motivación de compra del cliente potencial. A través de una comunicación efectiva, usted crea una relación con el cliente basado en la confianza y la confidencia; esto forma los fundamentos para futuras ventas.

SEPARATA 2

MÓDULO 7: Tema 5

Planificación de Actividades Promocionales

- Caso 1:
Tienda de Regalos** Su negocio está en una temporada baja luego de los días de fiestas, y todavía le queda una buena cantidad de mercadería en el almacén. A pesar que usted se ha dado cuenta de que la situación se debe a que se excedió en el pedido de artículos específicos, no quiere darse por vencido. Ha planificado llevar acabo una promoción especial de estos productos durante las próximas cinco semanas. ¿Qué está haciendo para diseñar una campaña de promoción de ventas y lograr que se incrementen las ventas?
- Caso 2:
Botica** Su pequeña Botica está yendo bastante bien, pero usted ha notado que el número de clientes no está creciendo. Usted sospecha que gran parte de su mercado potencial está, en efecto, comprando en otra botica que se encuentra a dos cuadras de la suya. Reconoce que su botica necesita de más clientes para aumentar sus ganancias. ¿Qué está haciendo para diseñar una campaña de promoción de ventas para aumentar el número de clientes que compre en su botica de una manera regular?
- Caso 3:
Librería** La pequeña librería era la empresa de su tío ya fallecido, y ha crecido desde que usted la tomó. Sin embargo, hay todavía algunos problemas:
- (1) Tiene una gran cantidad de artículos en existencias que su tío dejó, las cuales se venden muy lentamente, y
 - (2) Todavía necesita atraer nuevos clientes si el negocio va a crecer. En tres semanas será inaugurada una tienda grande de ropa situada en el área y usted cree que sería una buena oportunidad para atraer a la gente a la librería. ¿Cómo puede hacer para publicitar o promocionar su local de antemano, para estar seguro de que los clientes de la inauguración vengán también a su tienda? ¿Qué otros incentivos especiales puede ofrecerles durante la semana de la inauguración?
- Caso 4:
Tienda de
Reparaciones de
Artefactos Pequeños** Usted había logrado atraer a su empresa a personas de los alrededores de la vecindad para la reparación de artefactos eléctricos pequeños (planchas, tostadoras, radios, etc.), pero se ha dado cuenta de que no está atrayendo a los residentes de una población cercana. En esa población no se hacen reparaciones, así que esa no podría ser la explicación. Usted acaba de comprar una camioneta usada para así poder hacer la entrega de los artefactos reparados o ir a las casas de los clientes a hacer las reparaciones cuando lo soliciten. Ha contratado a un empleado a medio tiempo para que esté en el taller mientras usted sale con la camioneta. Si piensa quedarse con la camioneta y con su empleado, tendrá que expandir un poco más su negocio. ¿Cómo diseñará un esquema de promoción para atraer más clientes?

NOTAS SUPLEMENTARIAS PARA LOS CAPACITADORES

MÓDULO 7: Tema 5

El éxito de las ventas depende de las habilidades del empresario:

- a) Atraer la atención de los compradores.
- b) Determinar las necesidades de los clientes, sus deseos, problemas y metas.
- c) Mostrar cómo el producto o servicio satisfará esas necesidades.
- d) Resolver los problemas que impiden a los clientes de comprar.
- e) Averigüe de los negocios de sus clientes.

El éxito de una empresa depende del arte de vender. Si los empresarios sacan ventaja de servir a las personas, de satisfacer sus necesidades y de resolver sus problemas, habrá clientes satisfechos. Los clientes satisfechos siguen haciendo negocios con el empresario y recomiendan los productos y servicios a otros.

No importa el tipo de empresa, el empresario debe enfocarse no solamente en producir productos o servicios, sino también en vender el producto o servicio. El empresario también es un vendedor en el sentido que ellos siempre están vendiendo sus productos o servicios al público. Ellos deben mantener su imagen de venta donde quiera que vayan y sea lo que sea que hagan en la comunidad.

I. TEMA 6: Administración del Tiempo

II. TIEMPO SUGERIDO:

- 2 Horas

III. OBJETIVO:

- Los participantes comprenderán por qué el tiempo es un recurso que debe ser administrado por el empresario.

IV. IMPORTANCIA:

- El tiempo es algo que no puede ser ahorrado. Usted simplemente lo pierde cada vez más y más, conforme pasa el día. Al final del día no queda nada más de tiempo para ser utilizado. Todos los empresarios necesitan manejar el tiempo con efectividad, y la clave para hacerlo es a través de una mejor administración del mismo. Al calcular el tiempo, los empresarios obtendrán mejores resultados. Las formas específicas de hacer mejor uso del tiempo incluye: establecer metas; determinar plazos; distribuir el tiempo para cada actividad importante. La creatividad, la solución de problemas y la búsqueda de oportunidades son distintivos de los empresarios. Por lo tanto, ellos deben emplear tiempo en este tipo de actividades; (a todas las otras tareas se les debe dar menor prioridad y llevarlas a cabo más tarde). El tiempo debe ser usado efectivamente para realizar las cosas que los empresarios creen que son más importantes. No hay forma de escoger si se gasta o se ahorra el tiempo. El tiempo es una de los más grandes capitales de los empresarios. La principal preocupación en este tema es identificar las técnicas para utilizar el tiempo en forma efectiva.

V. ACTIVIDADES:

1. Pida a los participantes que lean la SEPARATA. Muestre la TRANSPARENCIA 1 y discuta las diferentes técnicas de administración del tiempo.
2. Use la TRANSPARENCIA 2 y discuta el uso del formulario "POR HACER". El formulario "POR HACER" sirve como una ayuda memoria. Algunas personas utilizan una agenda o un cuadernillo. Otros usan una simple hoja de papel. Otra forma de organizar la lista "POR HACER" es diseñar la forma de satisfacer sus necesidades específicas. La TRANSPARENCIA 2 es uno de los ejemplos del formulario "POR HACER". Este formulario puede ser duplicado en una pequeña tarjeta 7 x 12 cm y mantenerlo en el bolsillo, cartera o billetera. El revés de la tarjeta puede ser usado para comentarios o notas. La lista "POR HACER" proporciona una manera simple, efectiva de organizar tareas de tal forma que puedan ser realizadas en orden de prioridad. A medida que cada tarea sea terminada trace una línea a través de la tarea. El formulario "POR HACER" identifica que tareas que deben ser hechas y en qué orden de prioridad las tareas deben ser cumplidas.
3. Distribuya la HOJA DE TRABAJO 1 y utilice las Notas Suplementarias para discutir los contenidos y uso del Cuadro del Tiempo.

Técnicas para la Administración del Tiempo

La administración del tiempo es similar a tener buenos hábitos de trabajo. Haciendo el mejor uso del tiempo simplemente significa lograr los máximos resultados en el tiempo disponible. Hay varias maneras en que esto pueda hacerse efectivo.

Identificar metas específicas para cada día. Asegúrese de saber lo que quiere hacer cada día. Antes de llegar, o tan pronto como usted llegue al trabajo, haga una lista de sus metas en orden de importancia. Empiece a trabajar primero en meta más importante, dejando de lado todos los otros trabajos hasta que éste sea terminado. No permita la influencia exterior para dejar de cumplir con su meta. Las metas importantes pueden necesitar una concentración total: trabaje sólo hasta lograr su meta. Evite las interrupciones y las distracciones. Debería establecer una rutina en su oficina de manera de tal que puede seguir funcionando aún si usted no se encuentra presente. Si los asuntos de la oficina interrumpen constantemente su concentración, es necesario hacer cambios en la rutina de su oficina.

Auto-motivación. Los empresarios son en general individuos altamente motivados quienes disfrutan con lo que hacen sin importar de qué se trate. Muchas personas son capaces de lograr la meta que es similar a lo que ellos desean hacer. Sin embargo, los empresarios son capaces de tener una motivación para producir un alto resultado en el trabajo que están haciendo.

Establecer plazos. Más trabajos pueden ser realizados si se establecen plazos específicos para cumplir ciertas tareas. Pero esté seguro de que los plazos sean realistas. Una vez que ellos estén establecidos, usted deberá hacer todo lo posible para cumplirlos.

Usar el teléfono. El teléfono es el principal enlace de comunicación entre usted y su mundo de trabajo. A veces las cartas son necesarias, pero manténgalas al mínimo. Los problemas pueden resolverse en forma rápida utilizando el teléfono. Una carta proporciona sólo una comunicación de una sola vía, mientras que la conversación telefónica es una comunicación de dos vías.

Tomar notas. Tenga a la mano una libreta para tomar notas. El escribir los puntos clave proporciona un permanente registro de las reuniones del comité, de las conversaciones telefónicas, de las discusiones con el personal o los clientes, o simplemente escribir sus ideas. Escribir sus pensamientos e ideas y apuntar si tiene compromisos futuros, cosas que hacer, nombres y números de teléfonos, es importante.

No hacer todas las cosas. Hay un viejo dicho: “Si usted quiere que algo se haga, tenga a una persona ocupada en hacerlo”. Los empresarios está ocupados, pero sus acciones tienen un propósito. Concéntrese sólo en actividades importantes. Por ser el empresario orientado a las metas, trate de realizar aquellas actividades que lo lleven a resultados significativos. Sea selectivo al trabajar las actividades; trate de no hacer de todo. Aprenda a decir “no” a las actividades que ocupan su tiempo y que no están relacionadas con las metas prioritarias.

Trabajar en bloques de tiempo. Trate de hacer las principales tareas en bloques de tiempo (tres o cuatro horas) durante el período del día cuando usted sienta que es más efectivo.

Programe las otras actividades alrededor de estos bloques de tiempo. Si el bloque de tiempo dura pasando el almuerzo, trate de tomar un buen desayuno y salte el almuerzo. Trabajar sin ser perturbado por tres o cuatro horas puede ser muy productivo cuando se está tratando con una situación o problema especial. A pesar de que puede ser difícil asignar un bloque de tiempo para una actividad, será a menudo la única manera para resolver un problema particular.

Hacer preguntas antes de iniciar el trabajo. Casi todos los trabajos pueden ser hechos en forma eficiente. Antes de empezar, esté seguro de responder a preguntas como: ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Quién? ¿Por qué? Las respuestas a estas preguntas ayudarán a identificar en forma más eficiente las formas de realizar el trabajo. En cada actividad, para cada paso pregúntese así mismo: “¿Por qué necesito hacer esto?” Su respuesta ayudará a determinar la tarea más esencial de la actividad.

Estar orientado a la acción. Una vez que ha decidido resolver un problema específico, haga un esquema del curso de la acción a seguir y luego iníciela. Una vez que haya empezado, trate de terminar tanto como pueda. Esta orientación a la acción debe ayudarlo a dejar de preocuparse por un problema. Es más, si ve cada problema como una oportunidad para una posible mejora, será más consciente de maneras innovadoras y creativas para resolver el problema.

Hacer cosas reflexivas. Un pensamiento reflexivo es el acto de aprender de las acciones de uno, del pasado, del presente y de posibles acciones futuras. Muchas personas no piensan mucho acerca de lo que hacen, y encontrar tiempo para ser reflexivo es muy difícil. Sin embargo, a veces cuando es posible estar solo con sus propios pensamientos e ideas, por ejemplo descansando antes de dormir; viajando; esperando un transporte; o caminando. Use esos tiempos para reflexionar sobre su trabajo.

Planificar al detalle para el día siguiente. Al final de cada día de trabajo, prepare un horario para las actividades del día siguiente. Incluso podría iniciar una actividad, proporcionándole un buen comienzo para el día siguiente. El final del día es también un buen momento para examinar de qué manera empleamos el tiempo, o si lo perdimos o lo utilizamos inadecuadamente. Escriba estas pérdidas de tiempo y será menos proclive a cometer los mismos errores en el futuro.

Aprender de la experiencia. Revisar sus experiencias del pasado ayuda a determinar cuáles fueron interesantes y productivas y cuáles fueron un tiempo tontamente empleado e improductivo. Usted enfrentará experiencias similares en el futuro, y depende de usted escoger sólo aquellas actividades que serán las más valiosas y productivas.

Preguntas sobre el uso de su tiempo. Para manejar el tiempo apropiadamente, haga las siguientes preguntas:

- ¿Qué actividades estoy haciendo que no debería hacer o debería delegar a otros?
- ¿Establezco prioridades cuando decido qué actividades voy a realizar?
- ¿Están todas mis actividades programadas para ser realizadas en un tiempo razonable?
- ¿Soy capaz de concretarme en una sola actividad a la vez?

Trate de recordar buenas técnicas para la administración del tiempo. Estas técnicas de ahorro de tiempo ayudarán a mejorar su desempeño empresarial.

TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 7: Tema 6

Técnicas para la Administración del Tiempo

- Identificar metas específicas
- Estar motivado
- Establecer plazos
- Usar el teléfono
- Tomar notas
- Solamente hacer actividades esenciales
- Trabajar en bloques de tiempo
- Hacer preguntas
- Estar orientado a la acción
- Hacer pensamiento reflexivo
- Estar listo para cada día de trabajo
- Cuestione el uso de su tiempo

TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 7: Tema 6

Preparando una Lista “ Por Hacer”

Cosas “POR HACER” hoy: **Fecha:**

Tarea principal “POR HACER” hoy:

Prioridad	Cosas “POR HACER”	Citas		
		Nombre	Dirección	Teléfono

NOTAS SUPLEMENTARIAS PARA EL CAPACITADOR

MÓDULO 7: Tema 6

Analizando el Uso del Tiempo

Desarrollar un Cuadro del Tiempo para anotar actividades específicas es una forma de determinar si sus actividades son esenciales o no. Un ejemplo de Cuadro del Tiempo se muestra en la HOJA DE TRABAJO 1. Hay un espacio para 16 horas de actividades (el promedio de horas en que las personas están despiertas). El Cuadro del Tiempo está dividido en segmentos de 30 minutos; es responsabilidad de los participantes escribir en la columna “tiempo”, ya que ellos empiezan sus actividades diarias a diferentes horas.

El Cuadro del tiempo tiene un espacio para señalar el tiempo, las metas, las actividades y los resultados. Cada actividad que se lleve a cabo debe tener una meta definida con el resultado registrado en la columna respectiva. El “tiempo” que se tome y el “resultado” en relación a la “meta” nos dará alguna evidencia de la efectividad de utilizar el tiempo para una actividad dada. Al final de cada día, marque aquellas actividades que no fueron esenciales y trate de evitarlas en el futuro.

Pida a los participantes que usen un Cuadro del Tiempo por una semana para mostrar exactamente cómo hacen uso del tiempo en relación a sus metas. En algunos casos, los participantes pueden estar haciendo cosas que no están relacionadas de ninguna manera a las metas principales. Solamente si los participantes llegan a ser conscientes de la importancia del tiempo, pueden hacer que sus actividades tengan un propósito. El espacio de la parte superior del Cuadro del Tiempo es suficiente para indicar la tarea principal para el día y la fecha señalada. El concentrarse en lograr la tarea principal, ayudará a los alumnos a lograr resultados positivos al final de cada día.

Si es posible que los participantes usen el Cuadro del Tiempo todos los días durante tres o cuatro semanas, ellos estarán en la capacidad de determinar cuánto tiempo les toma las diferentes actividades, es importante el tipo de objetivo que ellos se han propuesto, y los resultados de las diferentes actividades. Puede incluirse los fines de semana.

Hay muchas cosas que se pueden hacer durante la semana. Los resultados dados en el Cuadro del Tiempo por el período de una semana o más puede ayudar a revisar las actividades pasadas y proporcionar guías para actividades futuras de modo tal que el tiempo sea utilizado en forma más eficiente.

Las formas en que el empresario puede perder el tiempo incluye:

- Conversar con personas acerca de problemas personales que no están relacionadas al trabajo.
- Reuniones largas e innecesarias.
- Permitir demasiadas interrupciones.
- Desorganización
- Muy poca o ninguna delegación
- Ser indeciso
- Llegar tarde o ausentarse a menudo

El presente documento se terminó de imprimir en los Talleres Gráficos

Art Lautrec

Av. Paseo de la República 5137 - Lima 34
Telefax 445-0300

