

CONOZCA DE EMPRESA

Educación empresarial
en Instituciones
de Formación Profesional y de
Educación Media y Superior

MÓDULO 7 **¿Cómo opero una empresa?**

Autores:

George Manu
Robert Nelson
John Thiongo
Klaus Haftendorn

Editores:

Peter Tomlinson y Klaus Haftendorn
Organización Internacional del Trabajo, Ginebra
Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín

Traducción y adaptación para América Latina realizada por el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) 2010

Copyright © Organización Internacional del Trabajo (OIT/Cinterfor) 2010

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

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

ADVERTENCIA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

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 expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

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

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: pubvent@ilo.org Sitio en la red: www.ilo.org/publns

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) es un servicio técnico de la OIT, establecido en 1963 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región.

Las publicaciones del Centro pueden obtenerse en las oficinas locales de la OIT en muchos países o solicitándolas a OIT/Cinterfor, Casilla de correo 1761, E-mail: oitcinterfor@oitcinterfor.org, Fax: 902 1305, Montevideo, Uruguay.

Sitio en la red: <http://www.oitcinterfor.org/>

MÓDULO 7: ¿Cómo opero una empresa?



Objetivo General:

- **Identificar las diversas técnicas que intervienen en la gestión de una empresa.**

Contenidos:

	Página
1. Contratación y gestión de personas	5
2. Gestión del tiempo	25
3. Gestión de ventas	33
4. Selección de proveedores	43
5. La tecnología en las pequeñas empresas	48
6. Conocer los costos de una empresa	54
7. Gestión del dinero	66
8. Uso de estados financieros	81

I TEMA 1: **Contratación y gestión de personas**

II TIEMPO ESTIMADO:

- 4 horas/sesiones

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Reconocer la importancia de seleccionar y gestionar empleados que contribuirán a optimizar el éxito de la empresa.

IV JUSTIFICACION:

- El activo principal de una empresa no es su edificio, su equipamiento, su inventario ni sus cuentas a cobrar, sino sus empleados. Si se contrata a la persona adecuada para el trabajo correcto, se obtendrán buenos dividendos, no sólo en términos de dinero sino también en la medida en que se forma un grupo de empleados fiel y estable que, a la vez, tiene condiciones de trabajo decentes.

V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 1. Con la TRANSPARENCIA 1, resalte la importancia de seleccionar a los mejores empleados posibles. En una pequeña empresa, seleccionar a un empleado es casi tan importante como elegir a la persona con la que uno se va a casar.
2. Los alumnos deberán leer el estudio de caso del EJERCICIO 1 y luego responder las cuatro preguntas que figuran al final.
3. Pregunte a los alumnos por qué creen que los empresarios contratan personal. Cuando contesten "para trabajar", pregúnteles si es importante que los empleados estén contentos. Destaque que si los empleados están contentos, trabajan mejor, pierden menos tiempo (en otras palabras, aumentan la productividad) y no se van a ir o a hacer que los despidan. Señale también los beneficios que obtiene el empresario. (Buscar, contratar y formar a un empleado nuevo es una actividad costosa. Por ello, es del mayor interés para el empresario retener a los empleados con un alto nivel de calificación).
4. Con la TRANSPARENCIA 2, organice un debate sobre los rasgos personales que el empresario debe tener para administrar a sus empleados. Pida a los alumnos que indiquen situaciones empresariales en las cuales se pueda demostrar cada uno de esos rasgos. Luego, deberán definir cada rasgo en términos de gestión empresarial.
5. A partir de la TRANSPARENCIA 3, comente los rasgos de gestión que los

empresarios deberían tener y los que no deberían tener. Seguidamente, los alumnos deberán dar ejemplos de situaciones de trabajo en las que los empresarios manifiesten estos rasgos, tanto los positivos como los negativos.

6. En el EJERCICIO 2, los alumnos votarán cada fortaleza gerencial. Luego, deberán discutir sobre la importancia de cada fortaleza, dando ejemplos de cómo utilizar cada una en una situación de trabajo.
7. Distribuya la FICHA DE LECTURA 2 que incluye una simulación para delegar responsabilidades. Divida la clase en grupos pequeños de cinco alumnos: Rosa, el Sr. R., la Srta. Q., el Sr. K. y el Sr. G. Cada integrante del grupo elige un número del uno al cinco, y se le asigna un papel. Cuando hagan la tarea de simulación, cada grupo deberá ubicarse lo más lejos posible de los demás. Desarrolle el siguiente procedimiento:

Primer paso: cada grupo discute y asigna un número de prioridad a cada posibilidad. ¿Qué responsabilidad debería delegarse primero? ¿Cuál debería ser la última? En otras palabras, el grupo asigna un número del uno al seis a cada una de las posibilidades donde 1 es lo más alto y 6 la prioridad más baja. Rosa, la empresaria que está a cargo de cada grupo, deberá tratar de lograr un acuerdo unánime en el grupo acerca de la clasificación de prioridades. Dé veinte minutos para realizar esta actividad.

Segundo paso: explique a la clase que todos deben tener en cuenta los siguientes factores cuando se asignen prioridades. (1) Tratar de ahorrarle a Rosa la mayor cantidad de tiempo posible, ya que trabaja muchas horas; (2) relevar a Rosa de las tareas menos importantes cuando sea posible; (3) considerar la posibilidad de mejorar la productividad de los empleados; y (4) tratar de mejorar la reputación de Rosa como empresaria. Una vez que todos los grupos hayan terminado su lista de prioridades, la persona que representa a Rosa deberá poner la clasificación en el esquema modelo que figura a continuación, el cual deberá estar escrito en el pizarrón.

Responsabilidad	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Elección de la clase
1 Informe semanal							
2 Trabajo divertido							
3 Recuento de mercaderías							
4 Llamadas telefónicas							
5 Entregas							
6 Reuniones especiales							

Después de que cada grupo registre sus preferencias, se deberán sumar los puntos horizontalmente y poner el total en la última columna: "elección de la clase". Cuanto más bajo sea el número, mayor prioridad le habrá asignado la clase a esa tarea. El grupo que se acerque más a la clasificación de la clase, será el ganador.

Preguntas complementarias:

1. ¿Debería Rosa delegar las seis tareas?
 2. ¿Cuál debería realizar ella misma (si realizara alguna)?
 3. ¿Qué otros factores debería tener en cuenta?
 4. ¿Cuáles son los factores principales que se deben considerar cuando se delegan tareas a los empleados?
-
8. Los alumnos deberán realizar el EJERCICIO 3, sobre los tipos de empleado que sería necesario contratar para trabajar en las distintas empresas que se presentan.
 9. Pida a la clase (o a cuatro grupos) que confeccione una lista de los empleados que necesitaría un supermercado, un hospital, un restaurante y una escuela. Compárela con la TRANSPARENCIA 4.
 10. Los alumnos deberán leer e intercambiar ideas sobre la FICHA DE LECTURA 3.



FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 7: Tema 1

Contratación y orientación de nuevos empleados

A. El proceso de contratación

La contratación de un empleado nuevo es tan importante para el empresario como para la persona que es contratada. Puede ser el principio de una relación gratificante para ambos o el comienzo de una serie de problemas.

Dos factores importantes para disminuir el cambio en el personal son los procedimientos de contratación y de selección utilizados. La forma de anunciar una vacante, manejar las postulaciones, llevar a cabo entrevistas y seleccionar e integrar a un nuevo empleado son elementos que intervienen para reducir la rotación de personal o aumentarla.

1. ¿Dónde conseguir empleados? Algunas posibles fuentes son las siguientes:

- Dentro de la empresa.
- Avisos en los medios informativos.
- Agencias de empleo.
- Instituciones educativas.
- Ex empleados.
- Empleados actuales.

2. Procedimientos de selección

- Formulario de solicitud.
- Entrevista.
- Verificación de referencias.
- Prueba de las competencias del postulante.

Los empresarios exitosos contratan el personal basándose en criterios como capacidad, motivación y experiencia y no fijándose en el sexo, origen étnico o discapacidad.

B. El proceso de orientación

Como regla general, se debería mostrar la empresa a los empleados nuevos en su primer día de trabajo. Se le presentará a los demás empleados, se le explicará el funcionamiento de la empresa en términos generales y se le indicará exactamente cómo se vincula su puesto de trabajo con el funcionamiento de toda la empresa. Estos pequeños gestos no exigen demasiado esfuerzo y servirán para ahorrar tiempo y dinero a la larga.

Recuerde, es importante hacer que el nuevo empleado comience bien. Si le brinda una orientación adecuada, lo ayudará a ser más productivo y hará que se quede en la

empresa por más tiempo.

1. Cuatro reglas básicas de la orientación:

- Prepare al empleado.
- Muéstrele el trabajo.
- Pruébelo bajo supervisión.
- Haga un seguimiento.

2. Seis procedimientos para preparar la orientación de un nuevo empleado:

- Conozca el puesto de trabajo.
- Asigne a otro empleado como guía.
- Prepare un desglose simple de las tareas.
- Establezca un horario para la formación.
- Delimite el área de trabajo.
- Evalúe diariamente el trabajo.

C. Consideraciones hacia los empleados

Plan salarial. Para los empleados, el salario es una parte sumamente importante de su trabajo y de su calidad de vida. Ellos esperan que en el sueldo se reflejen las competencias y la energía que han aportado a la empresa. Si los empresarios quieren atraer y mantener a los buenos empleados, deberán tener en cuenta los niveles de remuneración de otras empresas para un puesto similar.

Prestaciones sociales complementarias. Todos los beneficios como las licencias por enfermedad y las vacaciones son bien valorados por los empleados. Los empresarios deben establecer una política clara al respecto.

Relaciones entre empleados. Un buen salario y buenas prestaciones sociales no son las únicas cosas que hacen que los empleados estén a gusto; la satisfacción que les proporciona el trabajo significa también mucho para ellos. Los empresarios tienen la responsabilidad de ofrecer el mejor ambiente físico posible y asegurarse que la comunicación con su personal es de dos vías (del empresario al empleado y de este al empresario).

Condiciones de trabajo. La salud, la comodidad y la seguridad de los empleados, así como también las condiciones de trabajo decente, deben ser una inquietud genuina para los empresarios. Un buen ambiente laboral contribuye considerablemente con la eficiencia y la promoción de buenas actitudes, además de prevenir accidentes y enfermedades profesionales. Los locales deben tener una buena ventilación, sistemas de calefacción y refrigeración adecuados, una buena iluminación, la higiene apropiada e instalaciones seguras. El programa de salud y seguridad de cualquier empresa deberá contar con un equipo de primeros auxilios y el número de teléfono de servicios de emergencia y de un médico.



TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 7: Tema 1

Contratación y orientación de nuevos empleados

A. Proceso de contratación

- Fuentes de empleados.
- Procedimientos de selección.

B. Proceso de orientación

- Reglas u orientación.
- Preparación de la orientación para un nuevo empleado.

C. Consideraciones sobre los empleados

- Plan salarial.
- Prestaciones sociales complementarias.
- Relaciones entre empleados.
- Condiciones de trabajo.



EJERCICIO 1

Contratación de un nuevo empleado

José García había llevado adelante su estación de servicio durante veinte años. Siempre hacía todo él mismo: servía la gasolina, reparaba motores, llevaba la contabilidad, arreglaba cubiertas, conducía la grúa remolque y limpiaba los pisos. Era un tipo amigable, muy trabajador y siempre ha mantenido un trato cordial con sus clientes. Su empresa había crecido con los años. De hecho, como el negocio iba tan bien, empezó a darse cuenta de que ya no podía hacer todo él solo. Entonces decidió contratar a un ayudante. No era una decisión fácil, ya que se había acostumbrado a trabajar solo durante todos estos años. Sabía de los problemas que habían tenido otras pequeñas empresas de la zona para conseguir y mantener buenos empleados. Pero José pensó que si realizaba el proceso de contratación de la manera correcta, no tendría los problemas que habían tenido las otras empresas. Pensó lo siguiente:

“En realidad, tengo dos problemas. Uno es encontrar a la persona adecuada, y el otro es mantenerla una vez que esté capacitada. Es fácil perder un buen empleado. Quizás otros empresarios intenten llevárselo cuando esté formado. Para asegurarme de conseguir a la persona adecuada, haré lo siguiente:

1. Pensaré en qué trabajo quiero que haga mi ayudante y qué trabajo quiero seguir haciendo yo mismo.
2. Escribiré todas las tareas que tendrá que hacer el nuevo empleado. Describiré el trabajo detalladamente para que sepa exactamente qué espero que haga.
3. Pondré por escrito el tipo de persona que estoy buscando. No quiero que cualquiera piense que está calificado para el puesto. Mi empresa es importante. Quiero a alguien que esté familiarizado con el negocio de las estaciones de servicio y que sepa tratar con los clientes, de modo que éstos queden satisfechos.
4. Luego de hacer esto, publicaré un aviso y haré correr la voz de que estoy necesitando un ayudante. Puedo colocar anuncios por el pueblo e ir a la ciudad vecina a publicar uno en el periódico. Cuanta más gente se presente, más probabilidades tendré de encontrar a la persona adecuada para el puesto.

He aquí el anuncio de José:

SE NECESITA:**Ayudante para estación de servicio**

Buena oportunidad de trabajo para persona cuidadosa, ordenada honesta y confiable.

Indispensable experiencia previa en estaciones de servicio.

Escriba o llame a la Estación de José, en Vista del Valle.

5. Con la gente que se presente, procederé de la manera siguiente.
 - a. Leeré las cartas que reciba, y si alguna me parece correcta, le pediré a la persona que venga a verme.
 - b. Entrevistaré a los que vengan directamente a la estación de servicio. Hace tiempo que tengo este negocio, así que creo que soy capaz de reconocer un buen empleado de estación de servicio cuando lo vea. Para estar seguro, le haré unas cuantas preguntas.
 - c. Si me agrada, le pediré que atienda a algunos clientes, que engrase un motor, que cambie el aceite, que conduzca la grúa remolcadora, etc. Mucha gente te dirá que sabe hacer algo, pero cuando lo intenten, no todos lo harán bien. Esto también me dará la posibilidad de ver cuánta formación necesita la persona. No me importa formar a alguien, pero no puedo pasarme un año en eso.
6. Luego, con los postulantes que más me convenzan, estudiaré cómo sus calificaciones y competencias se adecuan a la descripción del puesto, y lo verificaré. Tendrán que decirme dónde han trabajado antes, de dónde vienen y qué referencias tienen. Ya he visto cómo les ha ido a algunos dueños de negocios. Contrataron al que parecía muy bueno a primera vista, pero finalmente se dieron cuenta de que el empleado les traía problemas. Primero verificaré si alguien conoce al candidato (en especial su último jefe) y si tiene algo que decir sobre él o ella. Iré a ver personalmente a los antiguos jefes, porque muchos propietarios de negocios se niegan a discutir asuntos personales por teléfono o por carta.
7. Luego elegiré a la mejor persona para el trabajo. No excluiré a alguien que tuviera una discapacidad, siempre y cuando ésta no interfiera con su rendimiento laboral ni el trabajo afecte su condición. Sólo necesito un empleado, entonces le ofreceré el puesto a la persona que pienso que está mejor calificada para realizar el trabajo. Ofreceré un buen salario por horas. Si el postulante quiere más, es posible que le pague más. Algunos dueños les pagan una bonificación a sus empleados por cada auto al que le engrasen el motor o le cambien el aceite. Sin embargo, esta podría no ser una buena idea porque el empleado podría tratar de obligar a los clientes a hacerle el servicio al coche, aunque no sea necesario. Algunos empleados pierden muchísimos clientes de este modo.
8. Si consigo un ayudante muy bueno, me aseguraré de que esté a gusto. Creo que si soy un buen jefe, se quedará en la empresa. Para mí, un buen jefe es alguien que:
 - a. Entiende a la gente.
 - b. Controla lo necesario a sus empleados, sin estar todo el tiempo vigilándolos.
 - c. Da a sus empleados algo de responsabilidad.
 - d. Se sienta y conversa con sus empleados de vez en cuando.
 - e. Escucha con atención.
 - f. Da un reconocimiento ante un buen trabajo.

Estoy seguro de que si hago esto, conseguiré al ayudante que estoy buscando y podré mantenerlo en mi empresa.

Preguntas para comentar:

1. ¿Qué pasos siguió José para contratar a un empleado? Haz una lista de los pasos. Analízalos.
2. ¿Estás de acuerdo con la idea que tiene José de lo que es un buen jefe?
3. ¿Crees que la capacidad de gestionar personas es una habilidad importante para un empresario?
4. ¿Qué significa el término "gestión de personal"?



TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 7: Tema 1

Rasgos personales para dirigir empleados

Instrucciones: plantea una situación empresarial en la cual se podrían aplicar las siguientes habilidades de gestión:

adaptabilidad	flexibilidad	inventiva
seguridad	madurez	solidaridad
competencias comunicativas	apertura mental	capacidad para enseñar
creatividad	optimismo	tolerancia
empuje	paciencia	calidez
entusiasmo	poder de convencimiento	capacidad de escuchar
habilidad para evaluar	compostura	capacidad para asumir riesgos



TRANSPARENCIA 3

MÓDULO 7: Tema 1

Incrementando las habilidades de dirección

Cuando dirigen empleados, los empresarios:

DEBEN

- ser consecuentes
- ser justos y honestos
- generar entusiasmo
- animar a formular preguntas
- estimular a los empleados para que tomen decisiones propias
- infundirles confianza
- mantener la puerta abierta
- escuchar activamente
- reconocer las diferencias individuales
- ser un ejemplo como persona
- ser considerados con los sentimientos de los demás.

NO DEBEN

- discutir
- ser autoritario
- ser demasiado exigentes
- ser irracionales
- esconder la verdad
- desalentar la iniciativa
- desestimar ideas
- pensar por los empleados
- dar instrucciones poco claras
- tener favoritos
- llamar la atención a un empleado en frente de otros
- pensar en pequeño.



EJERCICIO 2

Identificando las fortalezas de gestión de los empresarios

Pon una X en la columna del número que indique la importancia que tiene una fortaleza para mejorar la habilidad de gestión de un empresario.

5 = Fundamentalmente una fortaleza;
3 = Ni una fortaleza ni una debilidad;
1 = Fundamentalmente una debilidad

4 = Una fortaleza, en cierta medida;
2 = Una debilidad, en cierta medida;

		Principalmente			Principalmente	
		fortaleza			debilidad	
		5	4	3	2	1
1.	Disfruta trabajar con otras personas					
2.	Es una persona entusiasta y positiva					
3.	Le gusta ayudar a sus empleados a cumplir con sus metas					
4.	No se rinde ante los errores o los problemas de trabajo					
5.	Bien organizado y capaz de cumplir con las tareas a tiempo					
6.	Comprende cabalmente los objetivos empresariales					
7.	Está dispuesto a esforzarse lo necesario para aprender nuevas					
8.	Es capaz de darse a entender verbalmente a los demás					
9.	Confía en su capacidad para expresarse por escrito					
10.	Le gustan los retos del trabajo y disfruta resolviendo problemas					
11.	Está motivado para cumplir con los objetivos laborales					
12.	Escucha los comentarios y los temas clave planteados por los empleados					

13.	Puede controlar relativamente bien el estrés y la frustración					
14.	Se adapta fácilmente y puede modificar su punto de vista en función de las evidencias de cambios en las circunstancias					
15.	Es capaz de aceptar la crítica sin ponerse a la defensiva					
16.	Puede criticar sin crear resentimiento en los empleados					
17.	Antes de tomar una decisión, considera sus posibles repercusiones					



FICHA DE LECTURA 2

MÓDULO 7: Tema 1

Simulación: delegando responsabilidades

Rosa comenzó vendiendo repuestos para vehículos por su cuenta hace diez años. Desde entonces, su empresa ha venido creciendo de manera constante. Actualmente alquila un gran edificio y tiene 23 empleados. Ya no trabaja sola, pero es responsable de todos los aspectos del negocio, así como también de la gestión de todos sus empleados. Siempre tiene mucho trabajo y poco tiempo.

Ha pensado en sus actividades en la empresa y ha decidido que debe delegar más responsabilidades a sus empleados por las siguientes razones: a) ha estado trabajando sesenta horas semanales constantemente, en lugar de cuarenta; b) la presión por hacer las cosas la ha llevado a criticar a alguno de sus empleados; c) no duerme bien debido a sus problemas en la empresa. Anoche hizo la siguiente lista de responsabilidades que podría delegar a cuatro de sus empleados.

1. Un informe semanal que lleva tres horas de preparación. El informe podría delegarse sin problemas al Sr. R., pero supondría revelar ciertas cifras de las finanzas de la empresa que antes no se habían mostrado a los empleados. Los datos no son secretos, pero Rosa siente que perdería algo de control si todos conocen el estado financiero de su empresa.
2. Un trabajo divertido semanal que siempre le ha gustado hacer. A la Srta. Q. le encantaría hacer ese trabajo (seguramente lo haría incluso mejor que Rosa), pero Rosa quiere seguir haciéndolo porque le ayuda a estar más cerca de sus empleados y facilita la comunicación en la empresa. Este trabajo suele llevar dos horas a la semana.
3. Un recuento semanal muy rutinario de las mercaderías del depósito que le lleva una hora y media. Rosa ya ha delegado este trabajo antes, pero al final termina volviéndolo a hacer porque le molesta más oír al empleado quejarse que hacerlo ella misma. Además, a veces el recuento se hace mal y termina contando ella de todos modos.
4. Llamadas telefónicas diarias (una hora) a las 4 de la tarde para pasarles información a los proveedores de repuestos. Rosa siempre se ha negado a delegar esta actividad porque si no se hace correctamente recibiría las críticas del Sr. López (dueño de la empresa proveedora de repuestos más grande de la región). Sin embargo, el Sr. K. sería capaz de realizar la tarea y no se sentiría sobrecargado.
5. Una entrega diaria (30 minutos) de una encuesta especial realizada por la sede de su asociación empresarial. Rosa ha realizado esta tarea ella misma porque le da la oportunidad de tomarse un café con otros empresarios y hablar de negocios.
6. Una reunión de rutina con los empleados principales cada semana (una hora), que muchos otros empresarios ya delegan a un empleado clave. Hacer este trabajo sería una formación excelente para el Sr. G.; sin embargo, Rosa la realiza porque le preocupa que surja algo en la reunión y no enterarse de ello.



EJERCICIO 3

MÓDULO 7: Tema 1

Coloca cada tipo de empresa, rellena la lista con los cargos necesarios. Para cada cargo, indica "N" para no calificado, "S" para semicalificado y "C" para calificado.



TIPO DE EMPRESA			TIPO DE CALIFICACIÓN
Hospital			
1.		N	NO CALIFICADO – se requiere poca o ninguna preparación y no se requiere el uso de máquinas.
2.			
3.		S	SEMICALIFICADO – se requiere cierta formación en el lugar de trabajo y el uso de herramientas y máquinas simples.
4.			
5.		C	CALIFICADO – se requiere una buena formación y el uso de equipo complejo.

TIPO DE EMPRESA			TIPO DE CALIFICACIÓN
Escuela			
1.		N	NO CALIFICADO – se requiere poca o ninguna preparación y no se requiere el uso de máquinas.
2.			
3.		S	SEMICALIFICADO – se requiere cierta formación en el lugar de trabajo y el uso de herramientas y máquinas simples.
4.			
5.		C	CALIFICADO – se requiere una buena formación y el uso de equipo complejo.

TIPO DE EMPRESA			TIPO DE CALIFICACIÓN
Supermercado			
1.		N	NO CALIFICADO – se requiere poca o ninguna preparación y no se requiere el uso de máquinas.
2.			
3.		S	SEMICALIFICADO – se requiere cierta formación en el lugar de trabajo y el uso de herramientas y máquinas simples.
4.			
5.		C	CALIFICADO – se requiere una buena formación y el uso de equipo complejo.

TIPO DE EMPRESA			TIPO DE CALIFICACIÓN
Restaurante			
1.		N	NO CALIFICADO – se requiere poca o ninguna preparación y no se requiere el uso de máquinas.
2.			
3.		S	SEMICALIFICADO – se requiere cierta formación en el lugar de trabajo y el uso de herramientas y máquinas simples.
4.			
5.		C	CALIFICADO – se requiere una buena formación y el uso de equipo complejo.



TRANSPARENCIA 4

MÓDULO 7: Tema 1

HOSPITAL	ESCUELA	SUPERMERCADO	RESTAURANTE
Verificador de comida	Maestro	Acarreador	Cocinero freidor
Enfermero obstetra	Enfermero	Controlador de inventario	Chef
Ayudante de enfermería	Secretario	Gerente de producción	Recepcionista
Médico	Conductor de autobús	Gerente general	Lavaplatos
Farmacólogo	Ayudante del conductor	Gerente de carnicería	Preparador de ensaladas
Dietista	Director	Auxiliar contable	Mozo
Enfermero	Foniatra	Panadero	Gerente
Administrador	Orientador	Empleado de mantenimiento	Cajero
Terapeuta ocupacional	Encargado de audiovisuales	Secretario	Guardia
Fisioterapeuta	Empleado de limpieza		Barman
Auxiliar contable	Cocinero		
Secretario	Auxiliar contable		
Cocinero	Entrenador		
Portero	Bibliotecario		
Especialista de sala	Psicólogo escolar		
Trabajador social	Portero		
Voluntario			
Conductor de ambulancia			
Psicólogo clínico			
Psiquiatra			
Cajero			
Foniatra			
Fonoaudiólogo			
Asistente de laboratorio			
Mozo/a			
Cirujano			



FICHA DE LECTURA 3

MÓDULO 7: Tema 1

Manejo de los recursos

Para tener éxito, los empresarios deben ser buenos administradores. Sin embargo, la mayoría de los administradores no tiene espíritu empresarial. Dado que las personas son el recurso más importante de una empresa, es fundamental que los empresarios contraten a las personas mejor calificadas. Todos los empleados son, en realidad, miembros de un equipo, y para que la empresa tenga éxito, todos sus integrantes deben cooperar entre sí en su trabajo.

Además de la gestión de personas, otro de los aspectos críticos del funcionamiento de una empresa es la gestión del dinero. Los empresarios deben equilibrar las necesidades económicas para operar una empresa y los recursos económicos que ésta posea. Deben llevar un registro financiero preciso y por escrito del dinero que entra a la empresa por medio de las ventas y del dinero que sale. Debido a que los empresarios suelen ser personas optimistas y enérgicas, contar con asientos contables exactos les dará una visión más realista de las finanzas de la empresa.

Así también, la utilización de tecnologías adecuadas es algo que se ha expandido en las pequeñas empresas, esto incluye los teléfonos celulares, las computadoras e internet.

Si no se pueden comprar estas tecnologías es posible alquilar teléfonos celulares y utilizar las computadoras e internet de un cibercafé. Se puede recurrir a otras pequeñas empresas que trabajan con base en estos recursos, por ejemplo las de contabilidad, que apoyan a las pequeñas empresas. También los usuarios pueden acceder a la información gratuita que se encuentra en Internet o en "software" o paquetes de cómputo libre. Muchos empresarios utilizan teléfonos celulares no sólo para administrar sus actividades empresariales, sino también para gestionar sus responsabilidades en el hogar.

La gestión de las ventas es otro tema sensible. El negocio tendrá éxito en la medida en que las ventas tengan un nivel que cubra todos los gastos de la empresa y proporcionen ganancias. En definitiva, el éxito de una empresa está determinado por su nivel de ventas.

Los empresarios deben ser capaces de administrar su tiempo si quieren tener éxito. En muchos casos, asumen una cantidad de tareas que realizan al mismo tiempo. La mayoría de las veces es cierta la cita que dice: "si quiere que algo se haga, mantenga a una persona ocupada en eso". En muchos casos esto es cierto. Pero también es indudable que si bien los empresarios son personas muy ocupadas y por eso logran sus metas, es determinante su capacidad de administrar eficientemente el tiempo y recursos para cumplir con sus objetivos empresariales.

I TEMA 2: Gestión del tiempo

II TIEMPO ESTIMADO:

- 2 horas/sesiones

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Reconocer que el tiempo es un recurso que los empresarios deben saber administrar eficientemente.

IV JUSTIFICACION:

- El tiempo no se puede ahorrar. Simplemente, se va perdiendo a medida que el día avanza. Al final de la jornada, ¡ya no quedará más tiempo! Los empresarios deben gestionar el tiempo de manera eficiente, y la clave para ello es mejorar la capacidad de administrarlo. Si se presupuesta el tiempo, se logrará obtener mejores resultados. Existen mecanismos para utilizar mejor el tiempo, por ejemplo: establecer objetivos, fijar plazos o asignar un tiempo determinado a cada actividad importante. La creatividad, la resolución de problemas y la búsqueda de oportunidades son el sello de garantía de un empresario. Por lo tanto, deben dejarse tiempo para este tipo de actividades (todas las demás tareas deberían tener menos prioridad y realizarse luego). El tiempo se debe utilizar de manera eficiente para cumplir con las tareas que son más importantes.
- No se puede elegir entre ahorrar o desperdiciar el tiempo, ya que es uno de los activos primordiales del empresario. El objetivo principal de esta sección es identificar técnicas para usar el tiempo de forma eficiente.

V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 1. Muestre la TRANSPARENCIA 1 y comente las diversas técnicas de gestión del tiempo.
2. A partir de la TRANSPARENCIA 2, discuta la utilidad de tener una lista de "COSAS POR HACER". Este tipo de lista funciona como un buen recordatorio. Algunas personas utilizan una libreta de notas o un diario, mientras que otros usan una hoja suelta. También los nuevos equipos electrónicos ayudan a organizar las actividades. Otra forma de organizar la lista de "COSAS POR HACER" es darle una forma que le permita atender sus necesidades particulares; obsérvese el modelo de lista de la TRANSPARENCIA 2. Se puede copiar esta lista en una cartulina pequeña y guardarla en el bolsillo, el monedero o la billetera. En el reverso, puede escribir comentarios y hacer anotaciones. Una lista de "COSAS POR HACER" es una manera simple y efectiva de organizar las tareas, a fin de realizarlas según un orden de prioridad. Una vez que se haya terminado una tarea, se tachará de la lista. De este modo se identifican las tareas pendientes y se determina el orden de prioridad para ejecutarlas.

3. Distribuya y comente la primera parte del EJERCICIO 1. A continuación, comente en clase el uso de un cuadro de horarios:

- ¿Existen diferencias significativas en los tipos de actividades en que hombres y mujeres emplean su tiempo?
- Si la respuesta es sí, ¿esas diferencias afectarán positiva o negativamente el manejo del negocio?
- ¿Qué tipo de estrategias pueden adoptar hombres y mujeres para mejorar el uso de tiempo?

Consejos sobre género

Globalmente las encuestas sobre el uso del tiempo revelan que hombre y mujeres asignan su tiempo de manera diferente a actividades remuneradas y no remuneradas. Las mujeres en todo el mundo se enfrentan a días más largos de trabajo (tanto fuera como dentro de la casa) y tienen menos tiempo libre. Este es el resultado de las múltiples responsabilidades y demandas que cada vez más van surgiendo sobre el tiempo de las mujeres. Menciónelas a sus estudiantes que cuando las responsabilidades del hogar son compartidas más equitativamente, las mujeres emprendedoras tendrán mejores oportunidades de cumplir sus metas personales y profesionales.



FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 7: Tema 2

Técnicas de gestión del tiempo

La gestión del tiempo se asemeja a tener buenos hábitos de trabajo. Optimizar el uso del tiempo significa, simplemente, lograr el máximo de producción en el tiempo disponible. Esto se puede hacer de distintas maneras, así por ejemplo:

Identifica objetivos concretos diarios. Asegúrate de tener claro lo que debes lograr cada día. Antes de llegar, o apenas llegues al trabajo, haz una lista de los objetivos en orden de importancia. Empieza a trabajar en tu objetivo más importante, dejando el resto para después de que lo hayas cumplido. No dejes que influencias externas te impidan alcanzar tu objetivo. Los objetivos primordiales exigen una concentración total: trata de trabajar solo, hasta cumplir con el objetivo. Evita las interrupciones y las distracciones. Debes establecer la rutina para que tu oficina pueda funcionar sin ti. Si no puedes concentrarte porque constantemente te están interrumpiendo, deberás introducir cambios en la rutina de funcionamiento.

Motivación personal. Los empresarios suelen ser personas muy motivadas que disfrutan del trabajo, independientemente de lo que hagan. La mayoría de la gente es capaz de cumplir con objetivos que se asemejan a lo que *quieren* realizar, pero, los empresarios son especialmente capaces de motivarse y ser muy productivos en su trabajo.

Fija plazos. Podrás trabajar más si fijas plazos específicos para la realización de ciertas tareas. No obstante, deberás asegurarte de que los plazos sean realistas. Una vez fijados, deberás hacer todo lo posible para cumplirlos.

Usa el teléfono. El teléfono es uno de los principales vínculos de comunicación entre tú y tu mundo laboral, también la comunicación por Internet juega un papel importante. A veces es necesario escribir cartas, pero no abuses de ellas. Se pueden resolver los problemas más rápidamente por medio de la comunicación telefónica o del correo electrónico. Una carta es una vía de comunicación en un sólo sentido, mientras que la conversación por teléfono es de ida y vuelta.

Toma notas. Ten siempre una libreta de notas a mano. Si pones por escrito los temas clave, tendrá un registro permanente de las reuniones, las conversaciones telefónicas, los diálogos con el personal o los clientes de la empresa, o simplemente de tus ideas. Registra tus pensamientos e ideas y anota las citas programadas, cosas por hacer, nombres y números de teléfono.

No hagas todo. Hay un refrán que dice: "si quieres que algo se haga, mantén a una persona ocupada solo en eso." Los empresarios están ocupados, pero sus acciones tienen una característica: sólo se concentran en las actividades importantes. Como se orientan al cumplimiento de sus objetivos, realizan las actividades que los llevarán a obtener resultados significativos. Sé selectivo con tus actividades laborales y no trates de hacer todo al mismo tiempo. Aprende a decir "no" a las actividades que llevan mucho tiempo y que no estén directamente relacionadas con tus objetivos prioritarios.

Divide el tiempo de trabajo en bloques. Trata de realizar las tareas más importantes en bloques de tiempo (de tres o cuatro horas) en el momento del día en que sientas que eres más eficiente. Programa las otras actividades en función de estos bloques de tiempo. Si el bloque se extiende a la hora del almuerzo, toma un buen desayuno y toma un almuerzo liviano. Si trabajas sin interrupciones durante tres o cuatro horas, serás más productivo cuando estés tratando un problema o una situación especial. Aunque puede ser difícil asignar un bloque de tiempo a una sola actividad, frecuentemente es la única forma de solucionar un problema complejo.

Hazte preguntas antes de empezar a trabajar. Casi todo tipo de trabajo puede realizarse de manera más eficiente. Antes de empezar, asegúrate de responder las siguientes preguntas: ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Quién? ¿Por qué? Las respuestas a estas preguntas te ayudarán a identificar maneras más efectivas para realizar tu trabajo. Para cada paso de una actividad, pregúntate: "¿por qué tengo que hacer esto?" Tu respuesta te ayudará a determinar las tareas esenciales que requiere esa actividad.

Oriéntate hacia la acción. Una vez que hayas decidido solucionar un problema, determina cómo procederás y comienza. Luego de haber empezado, trata de terminar la mayor cantidad de tareas. Si te orientas hacia la acción, podrás dejar de preocuparte por un problema. Más aún, si consideras los problemas como una oportunidad para una posible mejora, verás más fácilmente maneras más innovadoras y creativas para resolverlos.

Sé reflexivo. El pensamiento reflexivo es la capacidad de aprender del pasado, el presente y el futuro. La mayoría de las personas no piensan mucho en lo que hacen, y les resulta difícil encontrar tiempo para reflexionar. Sin embargo, hay momentos en los que es posible estar solo con tus pensamientos e ideas; por ejemplo a la hora de irte a dormir, cuando viajes, cuando esperes algún medio de transporte o cuando camines solo. Utiliza estos momentos para reflexionar sobre tu trabajo.

Planifica en detalle para el día siguiente. Al final de la jornada laboral, prepara un horario para las actividades del día siguiente. Podrías incluso llegar a empezar toda una nueva actividad, al día siguiente. El final del día es también un buen momento para analizar en qué medida perdiste el tiempo o lo utilizaste de manera poco efectiva. Escribe estas "pérdidas de tiempo" y probablemente no cometerás los mismos errores en el futuro.

Aprende de tu experiencia. Examinar tus experiencias pasadas te permitirá determinar cuáles han sido interesantes y productivas y cuáles te han llevado demasiado tiempo y han sido poco productivas. Tendrás que enfrentarte a situaciones similares en el futuro, y depende de ti elegir solamente las actividades que más valen la pena y que son más productivas.

Cuestiona tu uso del tiempo. Para administrar tu tiempo de la mejor manera, hazte las siguientes preguntas:

- ¿qué actividades estoy realizando que no debería hacer o que debería delegar a otros?
- ¿establezco prioridades cuando decido qué actividades hacer?
- ¿mis actividades tienen un horario, de modo que puedan realizarse en un período de tiempo razonable?
- ¿soy capaz de concentrarme en una actividad a la vez?

Recuerda: las buenas técnicas de gestión del tiempo te permitirán mejorar tu rendimiento empresarial



TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 7: Tema 2

Técnicas de gestión del tiempo

- Establece objetivos concretos con plazos.
- Automotívate.
- Usa el teléfono/celular.
- Toma notas.
- Realiza sólo las actividades esenciales.
- Trabaja en bloques de tiempo.
- Hazte preguntas.
- Oriéntate hacia la acción.
- Sé reflexivo.
- Planifica el trabajo de cada día.
- Aprende de la experiencia.
- Cuestionate sobre el uso del tiempo.



EJERCICIO 1

MÓDULO 7: Tema 2

Analiza cómo utilizas tu tiempo

Usar un cuadro para administrar el tiempo y escribir allí las actividades detalladas que hay que realizar es una manera de determinar si tus actividades son esenciales o no. En la página siguiente, se da un ejemplo de un cuadro para la administración del tiempo. Hay espacio para 16 horas de actividades (la cantidad promedio de horas que la mayoría de la gente está despierta), las cuales se dividen en segmentos de 30 minutos. Ya que la hora de comienzo de la jornada puede ser diferente entre las personas, se deberá indicar la hora en la columna "horas".

El cuadro provee un espacio para registrar la hora, la actividad, el objetivo y el resultado. Cada actividad que se realiza debe tener un objetivo determinado, y su resultado se deberá anotar en la columna del mismo nombre. La cantidad de "horas" y "resultados" en relación con el "objetivo" darán algunas pistas sobre cuán eficaz ha sido dedicarle tiempo a una cierta actividad. Al final de cada jornada, se deberá marcar las actividades que no fueron esenciales, para tratar de evitarlas en el futuro.

Deberás rellenar el cuadro de administración del tiempo para una semana, a fin de mostrar exactamente cómo utilizaste el tiempo en relación con tus objetivos. En algunos casos, estarás haciendo cosas que no se relacionan en absoluto con tus objetivos principales. Sólo si eres consciente de la importancia del tiempo, podrás darle un propósito a cada una de sus actividades. En la casilla superior del cuadro se provee suficiente espacio para indicar la tarea principal de ese día y la fecha. Concentrarse en cumplir la tarea principal ayudará a obtener resultados positivos al final del día.

Si es posible utiliza un cuadro de administración del tiempo diariamente durante tres o cuatro semanas, podrás determinar el tiempo que dedicas a las diversas actividades, el tipo de objetivos que estimas importantes y el resultado de dichas actividades. Es válido incluir los fines de semana.

Se pueden realizar muchas cosas durante la semana. Los resultados que se incluyen en el cuadro para un período de una semana o más pueden ayudar a examinar actividades pasadas y brindar una orientación para las actividades futuras, de modo que se utilice el tiempo de manera más eficaz.

Los empresarios pueden perder el tiempo de distintas maneras, por ejemplo:

- conversando con gente sobre asuntos triviales que no se vinculan con el trabajo;
- realizando reuniones grupales innecesarias o demasiado largas;
- permitiendo demasiadas interrupciones;
- siendo desorganizados;
- delegando muy poco o nada;
- siendo indecisos; o
- llegando tarde o ausentándose.

I TEMA 3: **Gestión de ventas**

II TIEMPO ESTIMADO:

- 2 horas/sesiones

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Reconocer que vender es un arte, y que para que los empresarios tengan éxito en sus negocios deben ser buenos vendedores de sus productos y/o servicios.

IV JUSTIFICACIÓN:

- Se necesita más que un gran producto o servicio para hacer que una empresa tenga éxito. Es necesario tener clientes que los compren; y sólo lo harán si los productos les ofrecen algo que implique algún tipo de beneficio.

V ACTIVIDADES:

1. A partir de la TRANSPARENCIA 1, comente las características de un vendedor exitoso. Los alumnos deberán dar ejemplos de vendedores en su comunidad que tienen estas características. Deberán saber que en una pequeña empresa el empresario puede ser también el vendedor principal.
2. A continuación, deberán identificar y explicar las características que comparten empresarios y vendedores, mencionadas en la TRANSPARENCIA 1.
3. Utilice la TRANSPARENCIA 2 para destacar la importancia de orientarse hacia los clientes. Debata acerca de las razones que hacen que una determinada característica de un posible cliente sea importante para un empresario.
4. Muestre la TRANSPARENCIA 3 para explicar el ciclo de vida de un producto. La competencia hace que se creen nuevas empresas para vender un producto o servicio mejor.
5. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 1. Indíqueles que la comunicación es extremadamente importante para el proceso de la venta. Si el vendedor utiliza un procedimiento de ventas, podrá comunicarse de manera eficaz con los clientes.
6. Distribuya el EJERCICIO 1. Divida a los alumnos en grupos de trabajo pequeños. Cada grupo deberá desarrollar estrategias de promoción para incrementar las ventas de las cuatro tiendas. Luego comentar las respuestas con toda la clase.

7. Muestre la TRANSPARENCIA 3 y pida a los estudiantes que lean la FICHA DE LECTURA 2. A continuación, deberán elegir un producto que les guste y dialogar sobre su ciclo de vida. Las buenas ventas dependen de la habilidad del empresario para:
 - a. atraer la atención del comprador;
 - b. determinar sus necesidades, carencias, problemas y objetivos;
 - c. mostrarle cómo el producto o servicio puede atender a esas necesidades;
 - d. resolver los problemas que impidan a los clientes comprar; y
 - e. proponer al cliente cerrar el trato.

El éxito de un negocio depende del arte de vender.

Si los empresarios aprovechan la oportunidad de atender a las personas para satisfacer sus necesidades y solucionar sus problemas, conseguirán clientes satisfechos. Cuando los clientes están conformes, regresan y recomiendan sus productos y servicios a otras personas.

Independientemente del tipo de negocio que tenga, el empresario no debe solamente concentrarse en su producto o servicio, sino también en su venta. Los empresarios son vendedores en el sentido en que siempre están vendiendo sus productos/servicios al público. Tienen que mantener una buena imagen de sus ventas cada vez que vayan a un sitio o que hagan algo en la comunidad.



TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 7: Tema 3

Características de los vendedores exitosos

- Se orientan hacia los resultados.
- Están muy motivados.
- Son seguros de sí mismos.
- Tienen una apariencia profesional.
- Son honestos.
- Son confiables.
- Conocen los productos.
- Saben escuchar.
- Son entusiastas.
- Tienen una personalidad agradable.
- Son buenos comunicadores.
- Son sociables.
- Son educados.



TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 7: Tema 3

Características de los posibles clientes

- Para un negocio, un posible cliente es una “Persona Muy Importante”.
- Un posible cliente no depende de ninguna empresa.
- Un posible cliente no interrumpe ninguna actividad de la empresa, él es la razón de la empresa.
- Cuando una empresa atiende a un posible cliente no le está haciendo un favor; es él quien le hace un favor a la empresa al permitirle realizar esa función.
- Los posibles clientes no son sólo estadísticas; son seres humanos que tienen sentimientos y emociones como todas las personas.
- No son competidores. Nadie debería ganarle una discusión a un posible cliente.
- Son personas que tienen carencias y necesidades.

Atenderlas es el trabajo de la empresa.



FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 7: Tema 3

La venta requiere comunicación

Cuando vende, está comunicando a los posibles clientes algo sobre usted, al mismo tiempo que brinda información sobre el producto o servicio que vende. Se puede mirar este proceso como una serie de pasos, donde cada uno de ellos le permite avanzar hacia un nivel de comunicación más alto, que facilita la venta.

Paso 1: aborda al posible cliente, preséntate y presenta tu compañía.

Paso 2: aclara la razón por la cual te has dirigido a él.

Paso 3: muestra o describe el producto o servicio que estás vendiendo.

Paso 4: demuéstrole al posible cliente cómo el producto/servicio lo beneficiaría.

Paso 5: negocia los términos y las condiciones de la venta.

Paso 6: pídele al cliente que tome una decisión con respecto a la compra del producto/servicio.

Paso 7: una vez que el cliente empieza efectivamente a comprar el producto o el servicio, desarrolla estrategias para mantenerlo. Una investigación ha indicado que cuesta diez veces más atraer un cliente nuevo que mantener uno que ya tenemos.

Al igual que con la comunicación, para que la venta sea eficiente, tiene que ser un proceso de doble vía. Más que una técnica pura, es un arte. Tienes que hacer las preguntas correctas y escuchar de manera activa, a fin de comprender las necesidades y los intereses de los clientes. Tienes que adaptar tu mensaje y tu estilo de comunicación a la personalidad del posible cliente y los motivos por los cuales compra. A través de una comunicación eficiente, podrás construir una relación con el cliente basada en la confianza y la seguridad, que será el fundamento de esta transacción de venta y de las que se realicen en el futuro.



FICHA DE LECTURA 2

MÓDULO 7: Tema 3

El ciclo de vida del producto

Un producto nuevo sigue una secuencia de etapas que van desde la introducción al crecimiento, la madurez y el declive. Se conoce a esta secuencia como el ciclo de vida del producto, y se vincula con los cambios en la situación de comercialización. En consecuencia, tiene repercusiones en la estrategia y en la mezcla de mercadeo.

Etapa de introducción

En esta etapa, el empresario busca crear conciencia del producto y desarrolla un mercado para comercializarlo. Esto repercute en la mezcla de mercadeo de la siguiente manera.

- Se establece la marca del producto.
- Se puede poner un precio bajo para obtener rápidamente una cuota de mercado.
- La distribución (plaza o lugar) es selectiva hasta tanto los consumidores demuestren que han aceptado el producto.
- La promoción pretende crear conciencia sobre el producto e informar a los posibles consumidores.

Etapa de crecimiento

En esta etapa, la empresa intenta crear una preferencia por la marca e incrementar la cuota de mercado.

- Se mantiene la calidad del producto y se le pueden agregar nuevos rasgos.
- Se mantiene el precio o se aumenta si hay suficiente demanda.
- Se diversifica la distribución.
- La promoción apunta a un público más amplio.
- La promoción se extiende a un público más amplio.

Etapa de madurez

En esta etapa disminuye el crecimiento fuerte de las ventas, ya que puede haber competencia con productos similares. El objetivo primordial es defender la cuota de mercado y optimizar las ganancias.

- Se pueden realzar los rasgos del producto para diferenciarlo de la competencia.
- Debido a la presencia de competidores, se puede disminuir el precio.
- Se debe extender la distribución y ofrecer incentivos.

- La promoción hará hincapié en los rasgos del producto.

Etapas de declive

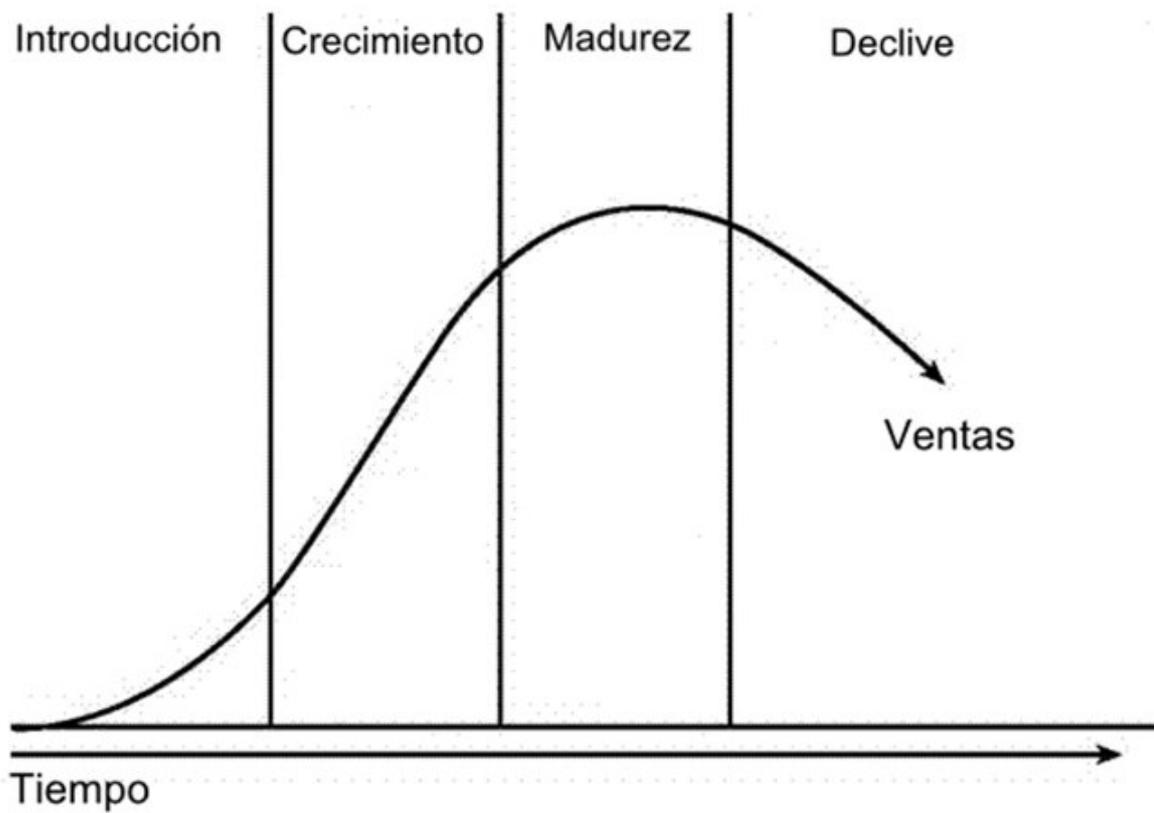
A medida que las ventas disminuyen, el empresario tiene diferentes opciones.

- Mantener el producto, añadiéndole nuevos rasgos.
- Reducir los costos y el precio y continuar ofreciendo el producto.
- Dejar de producirlo.



TRANSPARENCIA 3

Ciclo de vida del producto





EJERCICIO 1

MÓDULO 7: Tema 3

Planificación de las actividades de promoción

Caso 1: bazar

La temporada de ventas es lenta luego de las vacaciones, pero todavía te queda un inventario de productos bastante extenso de la temporada anterior. Aunque eres consciente de que esta situación es el resultado de haber hecho demasiados pedidos de ciertos productos, no estás listo aún para aceptar la derrota. Estás planificando hacer una promoción especial durante las próximas cinco semanas de las mercaderías que no has podido vender. ¿Cómo diseñarías una campaña de promoción de ventas para aumentarlas?

Caso 2: farmacia

Tienes una farmacia pequeña que funciona bastante bien, pero has notado que tu clientela no crece. Sospechas que gran parte de su mercado en potencia está comprando en otra farmacia ubicada a dos cuadras de la tuya. Te das cuenta de que tu negocio necesita tener más clientes para aumentar las ganancias. ¿Cómo diseñarías una campaña de promoción de ventas para aumentar la cantidad de clientes que compren regularmente en tu farmacia?

Caso 3: librería

La librería de la que eres propietaria, y que has heredado de su tío, ha aumentado un poco su actividad comercial desde que la tienes a tu cargo. Sin embargo, todavía hay algunos problemas:

1. tienes un inventario extenso que te dejó tu tío y que no se vende bien, y
2. aún debes atraer nuevos clientes si pretendes que el negocio crezca.

Dentro de tres semanas, una gran tienda de ropa se instalará en la zona y realizará un importante evento de inauguración. Consideras que sería un momento oportuno para lograr que la gente se acerque también a tu librería. ¿Cómo podrías publicitar y promocionar tu librería de antemano, de modo de asegurarte que la gente vendrá también a tu negocio el día de la inauguración de la tienda? ¿Qué incentivos especiales puedes ofrecer durante la semana de la inauguración?

Caso 4: tienda de reparación de electrodomésticos

Has tenido éxito en tu negocio de reparación de electrodomésticos pequeños (planchas, tostadores, radios, etc.) en el barrio, pero tienes la impresión de que no estás aprovechando la posibilidad de hacer negocios con los residentes de un pequeño pueblo cercano. En ese pueblo no hay ninguna tienda de reparación de electrodomésticos, por lo tanto no existe competencia. Acabas de comprar una camioneta de segunda mano para poder entregar los aparatos reparados y llevar herramientas para las reparaciones que se deben hacer en el momento y en el domicilio de los clientes. Has contratado a un

empleado a tiempo parcial para quedarse en la tienda mientras te desplazas. Para mantener a la camioneta y al empleado, tendrás que expandir considerablemente tu negocio. ¿Cómo elaborarías un plan de promoción para atraer a más clientes?

I TEMA 4: Selección de proveedores

II TIEMPO ESTIMADO:

- 1 hora/sesión

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Identificar las distintas maneras en que los proveedores pueden contribuir con el éxito de la empresa.

IV JUSTIFICACION:

- Los proveedores son importantes para los empresarios porque suministran diversos productos (insumos) y servicios a la empresa. Frecuentemente, venden sus productos a crédito. La empresa puede comprar de acuerdo con las necesidades y así su dinero no queda atado al inventario. Los proveedores pueden aconsejar sobre cuestiones técnicas, tendencias del mercado y nuevos productos. El empresario debe seleccionar a los proveedores que ofrezcan precios bajos, brinden consejos útiles, entreguen las mercaderías rápidamente y sean considerados en las transacciones económicas.

V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos leen e intercambian ideas sobre la FICHA DE LECTURA 1.
2. Dialogue sobre el procedimiento para seleccionar proveedores a partir de la TRANSPARENCIA 1.



FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 7: Tema 4

Hacer negocios con los proveedores

Los empresarios deben seguir un procedimiento específico cuando compran mercaderías, material y equipos a sus proveedores.

Paso 1:

Determina tus necesidades comerciales. Si realizas un estudio de mercado, podrás saber quiénes son tus clientes y qué productos quieren. Las necesidades de los clientes determinarán:

- el material y los equipos que tu empresa necesitará para producir las mercaderías que se venderán a los clientes;
- las mercaderías terminadas que deberás comprar a los proveedores para revenderlas a los clientes;
- la cantidad a comprar de cada uno de los productos del inventario;
- el precio a pagar por la cantidad de mercaderías que se compra a los proveedores y
- las fechas en que los proveedores deben entregar las mercaderías y el material.

Paso 2:

Identifica a los posibles proveedores. Para saber quiénes pueden venderte las mercaderías, el material y los equipos que necesitas, podrás hacer lo siguiente.

- Pregunta a las personas que trabajan contigo, a tus amigos empresarios u a otras personas. Averigua dónde compra la competencia.
- Ponte en contacto con organizaciones de apoyo a la pequeña empresa, por ejemplo, la cámara de comercio local puede indicarte proveedores honestos y confiables.
- Busca en el periódico, revistas, publicaciones comerciales, en la guía telefónica y en Internet para conseguir el nombre y la dirección de posibles proveedores.
- Determina las mercaderías, el material o los equipos que vende cada proveedor y los precios, descuentos, créditos y servicios de entrega que ofrecen.
- Con la ayuda de otros empresarios, averigua sobre la confiabilidad de cada proveedor. Haz preguntas como por ejemplo: ¿el proveedor generalmente entrega a tiempo? ¿Acepta mercaderías o material que ha sido devuelto? ¿Qué responsabilidad tiene en cuanto a la calidad de las mercaderías y el material? ¿Es honesto en su forma de llevar el negocio?

Paso 3:

Contacta un proveedor, ya sea yendo a su establecimiento, llamando por teléfono, escribiendo una carta o un mensaje de correo electrónico. Todo proveedor en potencia le debe proporcionar información por escrito sobre el tipo de mercaderías, el material o los equipos que suministra. Concretamente, se pueden formular las siguientes preguntas:

- ¿El proveedor tiene lo que necesitas en la cantidad y con la calidad que requieres?
- ¿Cuál es la cantidad mínima que puedes comprar?
- ¿Tienes que pagar al contado o puedes obtener un crédito?
- ¿Cuánto crédito puedes obtener y a qué plazo?
- ¿Te hará descuento si compras en grandes cantidades o si pagas rápidamente?
- ¿Cuánto descuento puedes obtener?
- ¿El proveedor entrega a domicilio?
- ¿Cuánto demora en entregar una vez que se ha hecho el pedido?
- ¿Tienes que pagar por el transporte o la entrega es gratuita?

Nota: Asegúrate de que el proveedor te dé un presupuesto por escrito. Si surgiera algún desacuerdo entre ambos ulteriormente, será más fácil resolverlo si existe un documento.

Paso 4:

Selecciona a los mejores proveedores. Compara los presupuestos de los distintos proveedores y determina lo que cada uno ofrece. Un presupuesto es una respuesta por escrito a una solicitud que has hecho al proveedor. Debe incluir información detallada sobre la mercadería, el material o los equipos, así como también los precios, la forma de pago, la entrega y cualquier otra condición relacionada con su pedido.

Al momento de la selección, el empresario deberá decidir qué condiciones y prioridades son más importantes. ¿El crédito, la confiabilidad, los precios, los descuentos u otras consideraciones? Cuando tomes una decisión con respecto a los proveedores que mejor se adapten a las necesidades de tu empresa:

- trata de negociar aún mejores condiciones, y
- elige a los mejores proveedores para tu empresa.

Paso 5:

Haz un pedido de mercaderías, pero hazlo por escrito. Piensa bien en las cantidades que necesitas:

- ¿Cuál es la cantidad mínima que puedes encargar?
- ¿Qué cantidad incluye cada lote?
- ¿Puedes encargar menos de un lote?

Paso 6:

Verifica las mercaderías en el momento en que las recibas. En general, el proveedor envía una nota de entrega junto con la mercadería o el material, que incluye el detalle de los artículos. El proveedor te pedirá que firmes la nota como prueba de que has recibido las mercaderías especificadas.

Algunos proveedores envían una factura en vez de una nota. Coteja las mercaderías con la factura. Si eres tú quien recoge las mercaderías o el material directamente del proveedor, verifica que sea el correcto y que esté en buen estado antes de llevárselo.

Coteja la nota de entrega o la factura con su pedido. Verifica que se ha recibido a tiempo todo el pedido. Si algo no concuerda, avísale al proveedor inmediatamente. No firmes la nota o la factura a menos que se haya resuelto el problema.

Paso 7:

Verifica la factura porque allí se enumeran los artículos que has comprado y la forma y fecha de pago al proveedor.

Asegúrate de que la factura sea correcta. Si compras a crédito, compara la factura y la nota de entrega. La lista de mercaderías o de material debe ser la misma en ambos. Confirma que has recibido todo aquello por lo que vas a pagar y que el precio y el total son correctos. Si la factura no es correcta, avísale inmediatamente al proveedor y busca la mejor manera de resolver el problema.

Paso 8:

Paga al proveedor al contado o con cheque. Asegúrate de que le den un recibo como comprobante del pago.



TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 7: Tema 4

Hacer negocios con proveedores

- Paso 1:** determina tus necesidades comerciales
- Paso 2:** identifica posibles proveedores
- Paso 3:** ponte en contacto con ellos y pídeles un presupuesto por escrito
- Paso 4:** selecciona a los mejores proveedores
- Paso 5:** haz el pedido de mercaderías
- Paso 6:** verifica las mercaderías recibidas
- Paso 7:** comprueba la factura
- Paso 8:** paga a los proveedores

I TEMA 5: La tecnología en las pequeñas empresas

II TIEMPO ESTIMADO:

- 2 horas/sesiones

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Reconocer cómo las nuevas tecnologías influyen en una pequeña empresa.

IV JUSTIFICACION:

- Es importante el uso de la tecnología porque aumenta la productividad del trabajo, lo cual, a su vez, incrementa la competitividad de los bienes de consumo y capital que se producen a nivel local. El uso de tecnología apropiada favorece el empleo de herramientas y equipos de producción local, así como también de los recursos locales. Esto facilita la creación de un vínculo entre las empresas con la comunidad.

V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA. A continuación, debatirán acerca del uso de la tecnología para aumentar la producción o para crear un nuevo producto. Deberán dialogar sobre los cambios que se han producido en su comunidad a partir del uso de nuevas tecnologías. Los ejemplos pueden incluir lo siguiente: Internet, teléfonos celulares, nuevos sistemas de filtración del agua y nuevas máquinas y herramientas agrícolas.
2. Luego deberán realizar el EJERCICIO 1. Examinar las siete características de las tecnologías en materia de eficiencia y eficacia para el caso de una empresa contable que va a comprar un teléfono celular para utilizarlo en el negocio.
3. Con la TRANSPARENCIA 1, destaque las preguntas que un empresario debe hacerse antes de invertir en la compra de nueva tecnología.
4. Dividida la clase en grupos pequeños. Los alumnos deberán usar la computadora para buscar información sobre "fabricantes de hornos de pan". Luego, deberán presentar sus conclusiones a la clase. El grupo que reúna más información será el ganador. Como resumen de la actividad, conversar sobre el uso de la computadora para llevar a cabo investigaciones para el negocio.

La introducción de nueva tecnología, como por ejemplo computadoras, Internet o teléfonos celulares en una empresa, ayuda a mejorar la productividad y la innovación en los productos. En las pequeñas empresas, unas simples innovaciones tecnológicas pueden ayudar a mejorar la calidad del producto, así como también su diseño, al tiempo

que se reducen costos de producción.

Los empresarios deben familiarizarse con las nuevas tecnologías asistiendo a ferias de comercio, poniéndose en contacto con organismos de desarrollo de pequeñas empresas y visitando otras zonas del país y países vecinos para buscar ideas con respecto a las tecnologías que podrían adecuarse a sus condiciones locales.

En algunos países, las agencias gubernamentales, asociaciones empresariales y organizaciones no gubernamentales, ofrecen servicios especializados a mujeres empresarias para superar las dificultades de acceso a las nuevas tecnologías, ya que esto ha sido identificado como una de las mayores barreras para su desarrollo. Algunas cámaras de comercio y programas de desarrollo empresarial tienen disponibles becas y subsidios para impulsar la participación de mujeres empresarias en ferias y otros eventos de comercio.



FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 7: Tema 5

Tecnología para pequeñas empresas

La tecnología cambia constantemente la demanda del consumidor. Las empresas utilizan nuevas tecnologías para producir nuevos productos y servicios. Los empresarios deben darse cuenta que los avances tecnológicos, como por ejemplo Internet y los teléfonos celulares, incrementan el intercambio de información y pueden tener influencia en las transacciones de su empresa. Quizás no son conscientes de la naturaleza y los efectos de todas las nuevas tecnologías, sin embargo, deben intentar determinar cuáles son los avances técnicos que tienen más probabilidades de repercutir fuertemente en sus operaciones comerciales.

Como las pequeñas empresas son flexibles, pueden permitirse innovar e introducir nuevos productos. No obstante, es posible que no cuenten con la pericia, el tiempo o el capital necesario para desarrollar y comercializar un producto nuevo. En efecto, se debe ser realista a la hora de juzgar la demanda de un nuevo producto, el aspecto económico de desarrollar un nuevo mercado y el tiempo necesario para introducir la nueva tecnología.

Por medio de la planificación y la predicción, será posible anticipar ciertos cambios tecnológicos que podrían afectar la venta de productos actuales y el potencial de desarrollo de nuevos productos. La compra de nuevas tecnologías, por ejemplo, una computadora, supone un compromiso de recursos a largo plazo que la mayoría de las pequeñas empresas no tienen. Debido a que los empresarios suelen estar absorbidos por los problemas operativos cotidianos, tienen poco tiempo para hacer una planificación de amplio alcance, a pesar de repercusiones importantes que las nuevas tecnologías podrían tener en el futuro de su empresa.

Las pequeñas empresas deben desarrollar productos y mercados en donde tengan la posibilidad de tener éxito y ser competitivas. Como los empresarios no poseen demasiados recursos de capital, deben ser capaces de reaccionar rápidamente a los cambios en el mercado y ponerle atención a las necesidades futuras de sus clientes.



EJERCICIO 1

MÓDULO 7: Tema 5

Características de una tecnología apropiada

Para determinar si una tecnología es apropiada para ser utilizada en una pequeña empresa, se deben tener en cuenta una serie de características. A continuación se presentan siete características, que explican cómo la compra de un teléfono celular aumentaría la eficacia y la eficiencia de una empresa contable que presta sus servicios a 60 empresas locales.

- 1. SIMPLE.** Para que una tecnología sea considerada apropiada, debe ser fácil de usar. El usuario debe ser capaz de aplicarla sin tener que enfrentar problemas.
- 2. EFICACIA** La eficacia de la tecnología se juzga por su capacidad de adaptarse y facilitar el logro de los objetivos del usuario.
- 3. DISPONIBILIDAD.** Ciertas tecnologías pueden ser apropiadas para determinados fines pero es posible que no estén disponibles a nivel local. Las tecnologías de la información, por ejemplo, pueden ser las más apropiadas para ciertas tareas, pero quizás no está fácilmente al alcance en el medio local.

4. **FLEXIBILIDAD.** Al igual que los cambios que se dan en el tiempo, los requisitos de las tecnologías también cambian. Una tecnología apropiada debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios en el futuro.

5. **DURABILIDAD.** La tecnología duradera requiere menos mantenimiento y reparaciones.

6. **EFICIENCIA.** La tecnología debe ser eficaz en la utilización de los recursos locales.

7. **ECONÓMICA.** Los beneficios obtenidos de la tecnología deben justificar sus costos. Las ventajas generales deben ser mayores que el costo de la tecnología.



TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 7: Tema 5

Preguntas sobre la tecnología

1. ¿De qué manera el uso de la nueva tecnología puede aumentar la participación en el mercado?
2. ¿Cómo las tecnologías afectarán las ganancias de la empresa a corto y largo plazo?
3. ¿Se ha llevado a cabo un estudio de mercado para determinar la demanda del nuevo producto?
4. Si se emplea tecnología para producir un nuevo producto, ¿en cuánto tiempo tendrá la aceptación de los consumidores?
5. ¿Existe personal, material y capital disponible para producir y comercializar el producto nuevo?
6. ¿Tiene el empresario suficientes conocimientos y experiencia para introducir la nueva tecnología en la empresa?
7. ¿Cómo la nueva tecnología afecta el tamaño y el funcionamiento de la empresa?
8. ¿Cómo reaccionarán los competidores con la introducción de la nueva tecnología?

I TEMA 6: **Conocer los costos de una empresa**

II TIEMPO ESTIMADO:

- 3 horas/sesiones

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Identificar los tipos de costos que hay en las empresas y su importancia en las ganancias de ésta.

IV JUSTIFICACION:

- Es necesario pagar muchas cuentas correspondientes a las mercaderías y servicios necesarios para la operación de la empresa, por ejemplo, materias primas, mobiliario de oficina, cuentas de teléfono, salario de los trabajadores, etc. Estos gastos se denominan "costos".
- El dueño de una empresa debe conocer exactamente los costos de los productos o servicios que venderá. Si los costos son más elevados que lo que el cliente está dispuesto a pagar por el producto o superiores a los precios de la competencia, entonces no podrá vender sus productos. En tal situación, se deberá reducir los costos.
- Existen distintos tipos de costos; conocerlos, le permitirá al empresario controlarlos y mantenerlos en un nivel bajo.

V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 1 como información de base y a continuación, explicar los diferentes tipos de costo.
2. Utilice el EJERCICIO 1 y pida a los alumnos que clasifiquen los distintos pagos según sean costos materiales directos, costos directos de mano de obra o costos indirectos. Divídalos en grupos de cuatro o cinco para que realicen el trabajo de rellenar la tabla. Muestre la TRANSPARENCIA 1 y comente cada tipo de pago con los alumnos. Asegúrese que comprendan la diferencia entre los costos directos e indirectos y la forma de calcular los costos totales de un producto o servicio.
3. Utilice la FICHA DE LECTURA 2 para explicar las distintas categorías de costos. Preste especial atención a los costos de depreciación.
4. En el EJERCICIO 2, los alumnos deberán clasificar los pagos según las cuatro categorías de costos y rellenar la columna del EJERCICIO 1. Muestre la TRANSPARENCIA 1 y comente cada tipo de pago en relación con su categoría de costo.
5. Los estudiantes deberán luego calcular la depreciación en cada uno de los ejemplos dados y rellenar el formulario de depreciación que cada uno ha elaborado.



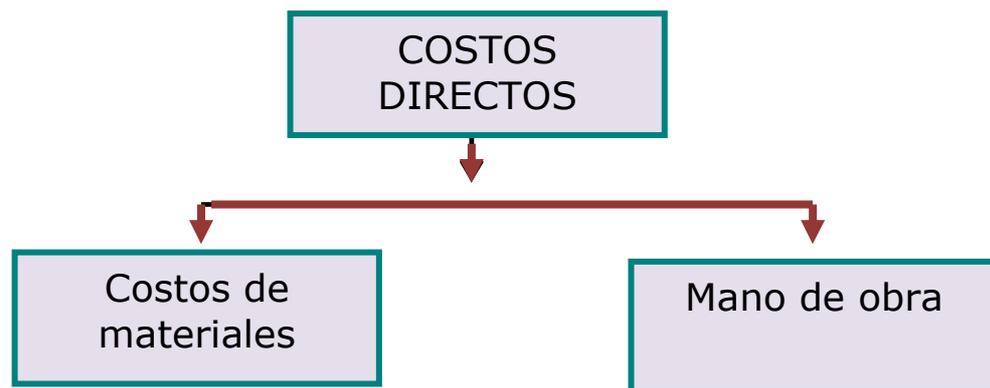
FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 7: Tema 6

Costos directos e indirectos

Toda empresa genera costos, incluso en el momento en que no hay todavía producción, servicios o actividades de comercialización en curso. Para comprender esto, es fundamental saber que existen costos directos e indirectos.

Los **costos directos** son aquellos que se producen cuando una empresa fabrica mercaderías, presta un servicio o compra bienes para revenderlos. Estos costos dependen directamente de la cantidad de productos, servicios o bienes producidos. Los costos directos se componen de dos subgrupos:



Costos directos de materiales :	Costos directos de mano de obra:
<p>Los gastos de todos los elementos que formarán parte de un producto o que se utilizarán para producir un servicio o que se compran para ser revendidos entran en la categoría de costos directos de materiales.</p> <p>Los costos relacionados con la compra de materias primas, como por ejemplo el transporte desde el proveedor a la empresa, se incluyen en los costos directos.</p>	<p>Todos los salarios de los trabajadores y ayudantes que participan directamente en la producción o la prestación de los servicios son costos directos de mano de obra. Incluyen también los costos de la seguridad social.</p> <p>Los salarios del personal en la empresa de comercio minorista o mayorista no se consideran costos directos porque una persona generalmente vende diferentes artículos.</p>

Los **costos indirectos** son todos los demás costos generados por las actividades de la empresa. No se pueden atribuir directamente a ningún producto o servicio en particular, y son, por ejemplo, el alquiler del local donde está la oficina, el salario del auxiliar contable, los intereses de un préstamo bancario, los costos de teléfono, el seguro por incendio y del vehículo, etc.

En un negocio comercial, mayorista o minorista, todos los costos de personal son indirectos.

Para calcular el costo de fabricación de un solo producto o servicio, se deben distribuir los costos indirectos de manera proporcional. Si la empresa produce un solo producto o servicio, o si los productos son bastante similares, por ejemplo, sillas, camas, pantalones o camisas, los costos indirectos se dividen por la cantidad de productos y esta proporción se suma a los costos directos para calcular el costo total por unidad de un determinado artículo. En una empresa de servicios, los costos indirectos se calculan generalmente sobre la base de las horas de trabajo y se suman al tiempo que se emplea en prestar el servicio.

Los costos indirectos también se denominan costos generales.

No siempre es fácil diferenciar los costos directos de los indirectos. Tomemos el ejemplo de la cola utilizada en la fabricación de muebles. La cantidad que se emplea para una silla es tan pequeña que solamente representa una porción ínfima del precio de la cola. El gasto de un tarro de cola es, por lo tanto, considerado como un costo indirecto. Del mismo modo, si un ayudante asiste a distintos trabajadores, su salario no puede atribuirse a un solo producto. Debe ser considerado, entonces, como un costo indirecto.

Costo total de un producto o servicio:

$$\begin{array}{r}
 \text{Suma de los costos materiales directos} \\
 + \text{ Suma de los costos directos de mano de obra} \\
 + \text{ Proporción de costos indirectos} \\
 \hline
 = \text{ Costo total por producto o servicio}
 \end{array}$$



EJERCICIO 1

MÓDULO 7: Tema 6

¿Costos directos o costos indirectos?

Coloca una D para los costos directos y una I para los indirectos en cada ejemplo de la columna 1.

Rubro	Tipo de costo	Categoría de costo
Salario del trabajador		
Compra de herramientas manuales		
Materias primas		
Publicidad de la tienda		
Reparación de máquinas		
Compra de productos terminados		
Salario del propietario		
Suministros de oficina		
Mantenimiento del camión		
Honorarios del consultor por el estudio de mercado		
Pago de los intereses de un crédito (préstamo)		
Ladrillos y cemento para la construcción		
Gasolina para una empresa de taxis		
Perfiles de aluminio para un taller metalúrgico		
Electrodos y gas para un taller de soldadura		
Salario del vendedor de una tienda de ropa		
Cuero para una fábrica de calzado		



EJERCICIO 1 (cont.)

MÓDULO 7: Tema 6

Rubro	Tipo de costo	Categoría de costo
Botones para una sastrería		
Alquiler del local comercial		
Champú para una peluquería		
Seguro contra incendio		
Seguro de salud para el personal de la oficina		
Promoción para la venta de un producto		
Programas de computación		
Clavos para la fabricación de muebles		
Cuota del colegio para los hijos del personal		
Reducción del valor de las máquinas		
Reposición del stock de mercaderías		
Viajes al exterior para visitar clientes		
Seguro del automóvil		
Repuestos para un taller mecánico		
Artefactos eléctricos para una empresa de construcción		
Seguridad social para operarios de maquinaria		
Fertilizante para un negocio de explotación agrícola		
Factura de la electricidad		
Manuales para un curso de formación		
Facturas de agua		
Bebidas para un restaurante o bar		



Clasificación de los costos por categoría

Los empresarios también deben conocer el monto total de los costos que su empresa genera en un mes y en un año. Esta información es importante porque revela la estructura de costos de la empresa e indica en qué casos los costos son innecesariamente altos, con lo que el empresario puede intentar reducirlos y ser más competitivo.

Alguien que planea iniciar un negocio debe predecir el costo total de este, al menos durante un año, a fin de averiguar si las ventas planificadas cubrirán los costos o no.

Categorías de costos

Todos los costos de una empresa se pueden clasificar según las siguientes categorías:

- costos de personal,
- costos de material,
- otros costos,
- costos de capital.

Costos de personal

Todo empresario que contrata personal se convierte en empleador y, por lo tanto, tendrá responsabilidad jurídica y social por sus empleados. Esto significa que tendrá que cumplir con una serie de requisitos impuestos por la ley y los reglamentos o por acuerdos de negociación colectiva, tales como:

- salario mínimo,
- cantidad legal de horas de trabajo,
- pago de las horas suplementarias,
- vacaciones anuales,
- licencia por enfermedad y maternidad,
- seguridad social.

Esta lista demuestra que los costos de personal no son solo los salarios y jornales. Los costos adicionales que se suman al salario se suelen calcular como un porcentaje de éste. Puede variar de un país a otro, e ir desde un porcentaje relativamente pequeño hasta casi un 40 %, por ejemplo, en los países altamente industrializados con una red social muy sofisticada.

Costos de material

Todos los materiales que se utilizan para fabricar un producto o para prestar un servicio se ubican en la categoría "material". El material que no se utiliza para un producto pero que es necesario para el funcionamiento de la empresa, como por ejemplo el suministro de oficina o el detergente para la limpieza del local, también se cuenta como costo de

material.

En la producción, se distingue entre los distintos tipos de materiales:

- materias primas, por ejemplo, madera contrachapada, barras de metal, láminas de metal, cuero, lana, tejidos, plásticos, harina, manteca, etc.
- material estándar, por ejemplo, clavos, tornillos, pernos, tuercas, herrajes, artefactos eléctricos, repuestos, botones, cierres, etc.
- material auxiliar, por ejemplo, cola, pintura, electrodos de soldadura, gas de soldadura, hojas de sierra, papel esmerilado, hilo, fibra, etc.

En las empresas mayoristas y minoristas, el costo de la compra de mercaderías terminadas para la reventa se clasifica como costo de material.

Otros costos

Todos los gastos por artículos y servicios que no se clasifican según ninguna de las categorías mencionadas antes se ubican en la categoría "otros costos".

Son fundamentalmente los costos de la electricidad, el agua, el teléfono, Internet, el costo de aseguraciones, el alquiler, la publicidad, las tasas administrativas, etc.

Costos de capital

El empresario que pide un préstamo debe pagar un interés durante el plazo de este. También deberá pagar un interés si tiene un sobregiro en su cuenta corriente. Estos pagos se denominan costos de capital.

Existe un tipo de costo capital en particular que se denomina "depreciación". Cuando se comienza con la producción, el empresario compra máquinas nuevas con el capital de la empresa. Si, después de unos cuantos años, quiere vender una máquina porque necesita una que trabaje más rápido, o porque la antigua ha perdido precisión, o porque se descompone a menudo y debe ser reparada, obtendrá mucho menos dinero por ella de lo que pagó cuando era nueva.

Esta pérdida de valor de las máquinas, de los equipos o de los automóviles que se utilizan en una empresa se denomina "depreciación". La pérdida de valor es un proceso que puede durar varios años. La duración del proceso depende del tipo de máquina. Al final de dicho período, la máquina, el camión o el vehículo deberán ser sustituidos. Así, la pérdida anual se considera un costo de capital que permite recuperar el dinero que se pagó por la máquina nueva para poder reemplazarla.

¿Cómo se calcula la depreciación?

De una manera bastante simple: el precio de la máquina, el vehículo o lo que sea que se haya comprado dividido por la vida útil que se espera que tenga. Por ejemplo, se ha comprado una camioneta nueva a 12.000 UM y se calcula que tenga una vida útil de cinco años. La depreciación anual será = $12.000 \text{ UM} / 5 = 2400 \text{ UM/anales}$

Artículo de inversión	Vida útil	Depreciación (en %)
-----------------------	-----------	---------------------

Edificios	20	5
Maquinaria simple	8 - 10	12,5 - 10
Maquinaria especial	3 - 5	33,3 - 20
Vehículos	5	20
Herramientas	3	33,3

En una empresa se registra cada artículo de inversión en un formulario de depreciación especial que contiene la siguiente información.

Formulario de depreciación	
Especificación del artículo	Máquina de esmerilado especial; Número de serie AI23
Año de la compra	2000
Precio de compra (incluido el costo de entrega)	10.000 UM
Vida útil estimada	4 años
Tasa de depreciación en %	250/0
Depreciación anual	2.500 UM

Pronóstico de costos

Un empresario siempre debe mirar al futuro y anticipar el desarrollo de su empresa. A partir del plan de negocios, podrá saber cuántos productos, servicios o bienes se espera producir y vender y si existirán variaciones estacionales, aumentos o disminución de las ventas. Del mismo modo, los costos directos también variarán, mientras que los costos indirectos permanecerán estables.

Los costos de personal, los de material y los otros costos se suman a los costos operativos, ya que dependen de las actividades operativas de la empresa, mientras que los costos de capital son totalmente independientes de estas actividades.

Pronóstico de costos mensuales para el año _____

Costo por categoría	En.	Feb.	Mar.	Abril	May.	Jun-	Julio	Ago.	Sept	Oct.	Nov.	Dic.	Año
Costos de personal													
Costos de material													
Otros costos													
Costos operativos													
Costos de capital													
Total costos													

Dependiendo de la naturaleza del negocio, cada categoría de costo se puede dividir en

subcategorías; por ejemplo, los costos de personal se pueden dividir en personal de producción, personal administrativo, personal de ventas, etc.



EJERCICIO 2

MÓDULO 7: Tema 6

Clasificación según categorías de costo

1. Utilizar el EJERCICIO 1 nuevamente y marcar los tipos de costos en la columna "Categoría de costo" de la siguiente manera:
 - P** para los costos de personal.
 - M** para los costos de material.
 - O** para otros costos.
 - C** para los costos de capital.
2. Deberán también calcular la tasa de depreciación y el valor de pérdida anual de:
 - una máquina especial que cuesta 25.000 UM,
 - una computadora que cuesta 1500 UM,
 - una mini camioneta para la entrega de mercaderías que cuesta 18.000 UM.
3. Luego deberán elaborar un formulario de depreciación para cada ejemplo y rellenarlo de la forma que corresponda.



TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 7: Tema 6

Costos directos, costos indirectos y categorías de costos

En la columna "tipo de costo" escribe una D para los costos directos o una I para los indirectos. En la columna "categoría de costo", escribe una P para los costos de personal, una M para los costos de material, una O para otros costos o una C para los costos de capital

Ejemplo	Tipo de costo	Categoría de costo
Salario del trabajador		
Compra de herramientas manuales		
Materias primas		
Publicidad de la tienda		
Reparación de máquinas		
Compra de productos terminados		
Salario del propietario		
Artículos de oficina		
Mantenimiento de un camión		
Honorarios de un consultor por un estudio de mercado		
Pagos del interés de un crédito		
Ladrillos y cemento para la construcción		
Gasolina para una empresa de taxis		
Perfiles de aluminio para un taller metalúrgico		
Electrodos y gas para un taller de soldadura		
Salario del vendedor de una tienda de ropa		



TRANSPARENCIA 1 (cont.)

MÓDULO 7: Tema 6

Ejemplo	Tipo de costo	Categoría de costo
Cuero para una fábrica de calzado		
Botones para una sastrería		
Alquiler del local comercial		
Champú para una peluquería		
Seguro contra incendio		
Seguro de salud para el personal de la oficina		
Promoción para la venta de un producto		
Programas de computación		
Clavos para la producción de muebles		
Cuota del colegio para los hijos del personal		
Reducción del valor de la maquinaria		
Reposición del stock de mercaderías		
Viajes al extranjero para visitar clientes		
Seguro del vehículo		
Repuestos para un taller mecánico		
Artefactos eléctricos para una empresa de construcción		
Seguridad social de los operarios de maquinaria		
Fertilizante para un negocio de explotación agrícola		
Factura de la electricidad		
Manuales para un curso de formación		
Facturas del agua		
Bebidas para un restaurante o bar		

TEMA 7: Gestión del dinero

II TIEMPO ESTIMADO:

- 5 horas/sesiones

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Explicar la importancia de llevar un sistema de registro en una pequeña empresa.

IV JUSTIFICACION:

- En cualquier negocio se debe contar con un sistema eficiente de documentación y registros. Toda transacción comercial debe quedar registrada por completo en papel. Muchas pequeñas empresas fracasan porque no cuentan con un buen sistema. Una empresa puede tener un producto excelente, un alto volumen de ventas y un buen margen de ganancias, pero si no se lleva un buen registro es posible que todo se convierta en un desastre. Muy a menudo, los propietarios de pequeñas empresas tienen la impresión de que no es necesario llevar registros. De hecho, se enfrentan a problemas y decisiones todos los días pero, para tomar decisiones sensatas, es preciso que el gerente esté bien informado de todos los aspectos del negocio. Un sistema de registros y documentos adecuado puede brindar la información financiera necesaria para resolver más fácilmente los problemas de gestión y tomar decisiones empresariales atinadas.

V ACTIVIDADES:

1. Muestre la TRANSPARENCIA 1 y pida a los alumnos que comenten las cinco preguntas.
2. Los alumnos deberán realizar el EJERCICIO 1, que brinda un ejemplo de por qué una empresa debe llevar registros por escrito. Explique que es un ejemplo de un simple libro de caja para registrar las transacciones comerciales. En el libro de caja, o bien el dinero ingresa al negocio en el "debe" (+) o egresa como "haber" (-). La última columna (saldo de operaciones corrientes) representa la cantidad de dinero disponible en la empresa.
3. Explique lo siguiente:
 - a. Una transacción es cualquier intercambio de dinero a cambio de algo.
 - b. Un registro diario de caja es una prueba escrita del dinero que ingresa y egresa de la empresa a través de sus transacciones.

- El dinero ingresa a una empresa fundamentalmente a través de la venta de bienes o servicios;
 - el dinero egresa de una empresa para pagar mercaderías, materias primas, trabajo, alquiler, electricidad y otros gastos del negocio.
- c. Todas las empresas deben llevar por escrito el registro del dinero que ingresa y egresa.
- d. Llevar un registro de las finanzas puede ayudar a los empresarios a:
- controlar el efectivo,
 - saber cómo va el negocio,
 - mostrarle a otros, por ejemplo a los bancos, si el negocio funciona bien;
 - planificar el futuro.
4. Para cada transacción de la TRANSPARENCIA 2, los alumnos deberán:
- a. leerla,
 - b. indicar si el dinero ingresa o egresa de la empresa,
 - c. decidir si corresponde al debe o al haber,
 - d. determinar el saldo de operaciones corrientes.
5. Cuando se determine el balance final, pregunte a los alumnos por qué es importante llevar un registro por escrito de todas las transacciones.
6. Un empresario siempre debe asegurarse de que su empresa no se quede sin efectivo. Para ello, tiene que realizar pronósticos financieros. Un instrumento probado para realizarlo es el plan de flujo de caja. Explique a los alumnos los pasos a seguir para elaborar un plan de flujo de caja mensual. Muestre el ejemplo de plan de la TRANSPARENCIA 3 y dé otros de ingreso y egreso de efectivo.
7. Distribuya el EJERCICIO 2 y pida a los alumnos que comenten el plan de flujo de caja. Pídales que modifiquen el plan de Francisco, según el estudio de caso. Muestre los resultados con la TRANSPARENCIA 3.



TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 7: Tema 7

Preguntas clave sobre contabilidad

1. ¿Por qué hay que llevar un sistema de documentación y registros?
2. ¿Cómo se establece un sistema de documentación y registro?
3. ¿Qué querrán saber otras personas sobre las finanzas de su empresa?
4. ¿Qué tipo de documentación y registros debe llevar una pequeña empresa?
5. ¿Quién debe llevar los registros?
6. ¿Es una buena práctica mantener el dinero del negocio y de la casa juntos?



Preguntas clave sobre contabilidad

1. ¿Por qué hay que llevar un sistema de documentación y registros?

- A. La ley exige a las empresas que lleven algún tipo de registro por escrito.
- B. Si los registros son adecuados, podrán responder a las siguientes preguntas:
 - ¿qué ganancias tiene la empresa?
 - ¿cuánto vale la empresa?
 - ¿cuánto le deben los clientes que han comprado a crédito a la empresa?
 - ¿cuánto le debe la empresa a sus acreedores?
 - ¿cuántos impuestos debe pagar la empresa?

2. ¿Cómo se puede establecer un sistema de documentación y registros?

- A. Antes de establecerlo, se debe recurrir a la asistencia de un contador. Si el propietario no puede pagarlo, es posible que no pueda sustentar su empresa.
- B. El contador puede establecer un sistema que se adecue a las necesidades de una empresa en particular.

3. ¿Qué querrán saber otras personas sobre las finanzas de su empresa?

Hay diversas personas que querrán saber cuál es la situación financiera de la empresa. A los banqueros les interesará porque les has solicitado un préstamo. Los agentes recaudadores de impuestos estarán interesados en la situación de tu empresa, del mismo modo que tus socios, parientes y demás personas que te hayan prestado dinero. Los proveedores también querrán saber sobre las finanzas de tu empresa porque cuando te envían mercadería por la que aún no has pagado, es como si te otorgaran un tipo de crédito.

Específicamente, pueden preguntarse lo siguiente:

- A. ¿Cuánto dinero tienes, cuánto debes y cuánto vales?
- B. ¿Cuáles fueron tus ingresos el año pasado?
- C. ¿Qué porción de tus ventas fueron al contado y a crédito?
- D. ¿Cuánto has cobrado como máximo?
- E. ¿Cuáles son tus "gastos generales" totales y qué porcentaje de las ventas brutas representan?
- F. ¿Qué gastos tienes?
- G. ¿Qué valor tienen actualmente tus edificios, equipos, vehículos, instalaciones y demás accesorios?
- H. ¿Cuáles son los artículos del inventario que más y menos se venden?
- I. ¿Cuáles son los departamentos más y menos rentables de tu empresa?
- J. ¿Estás aprovechando al máximo los descuentos por pago al contado, los

descuentos comerciales y las subvenciones de publicidad y mercaderías?

4. ¿Qué tipo de documentación y registros debe llevar una pequeña empresa?

- A. Nómina.** El propietario debe saber cuánto paga a sus empleados y a sí mismo. Solamente esta información requiere un mini sistema de contabilidad para que las cuentas sean precisas y estén en orden.
- B. Saldo de caja.** El propietario debe saber cuánto efectivo hay disponible en cualquier momento para determinar si se pueden pagar las cuentas. El dinero ingresa y egresa de la empresa todos los días, pero si los empresarios no llevan un registro no sabrán qué cosas pueden costear.
- C. Cuentas por cobrar.** Bajo ciertas condiciones, el propietario puede dar crédito a algunos de sus clientes. Este dinero se denomina cuentas por cobrar y constituye un registro importante. Si no lo tuviera, ¿cómo sabría el propietario cuándo facturar y por qué cantidad? ¿Cuándo dejar de dar crédito? ¿Cuándo ponerse firme para cobrar las cuentas atrasadas? ¿Cuándo cobrar intereses (si es que se cobran)?
- D. Cuentas a pagar.** La cantidad de dinero que una empresa debe a otros (por ejemplo a los proveedores) se denomina cuentas por pagar. Son cuentas que se deben pagar oportunamente por dos razones: (1) a veces cuando paga una cuenta en el plazo correspondiente podrá recibir un descuento por pago al contado, y (2) debe mantener su buena reputación entre las personas con las cuales hace negocios. Si no cuenta con un registro preciso, podrá incurrir en errores.
- E. Registro de inventario.** Incluso en el caso de una pequeña empresa minorista, su propietario debe controlar el inventario. ¿Qué productos se venden? ¿Cuáles no se mueven? ¿Hay una buena cantidad de provisiones disponible? Los empresarios pueden llevar mentalmente este conteo, pero no es suficiente para hacer el trabajo necesario y tener ganancias.
- F. Requisitos del gobierno.** El propietario debe presentar sus estados financieros para cumplir con el pago de impuestos. Se calculan los impuestos con base en las ganancias de la empresa. Incluso una pequeña empresa minorista debe presentar determinados informes.
- G. Estado financiero.** Al menos una vez al año, el empresario debe preparar un estado financiero integral de la empresa, que se asemeja al control médico anual que una persona se hace. ¿Cómo le fue a la empresa en términos de ventas totales? ¿Cuáles fueron sus gastos? ¿Cuáles son sus ganancias antes y después de pagar los impuestos? ¿Qué puede hacer el propietario para mejorar el año próximo? Cuando los empresarios piden un préstamo, deben presentar dicho estado al banco; si quieren vender su empresa, deberán mostrar sus estados financieros a los posibles compradores.

5. ¿Quién debe llevar los registros?

- A. Tú mismo.** Si tienes un negocio pequeño y algo de experiencia, podrás ocuparte de llevar los registros de su empresa. Pero recuerda que si realizas esta tarea, es poco probable que te quede tiempo para encargarte de otras que quizás solo tú, como propietario, puedas hacer. Planifica entonces delegar estas funciones en otra persona en cuanto sea posible. No obstante, siempre deberás entender el sistema de documentación y registros y ser capaz de "intervenir" en cualquier momento si el asistente se va o está enfermo.

- B. Designar a un asistente.** Si va a emplear a otras personas, uno de los primeros trabajos que puede dar a alguno de sus empleados es llevar todos o algunos de los registros. Todos los empleados tienen algún tipo de responsabilidad en el sistema, ya que imprimen comprobantes (facturas) de venta, manejan la caja registradora y realizan, de muchas maneras, tareas de registro que usted confía sean precisas. Es su responsabilidad formar e instruir a esta persona y evaluar periódicamente los métodos que emplea.
- C. Contratar a un auxiliar contable a tiempo completo.** Cuando tenga margen suficiente para realizarlo, podrá contratar a una persona competente para llevar el sistema de documentación y registros. Para algunos empresarios es un área difícil de delegar. Sienten que ellos mismos tienen que "ponerle manos" al registro, pero esto suele confundir al auxiliar contable y a veces debilitar su cargo. Aclérese sus condiciones y cómo realizar las cosas, ¡y déjelo hacer su trabajo!
- D. Tercerizar el servicio.** Hay muchas empresas que ofrecen diversos servicios contables. Estos van desde una auditoría anual, con la preparación de un estado de ganancias y pérdidas y un balance general, hasta nóminas semanales, análisis de ventas diarias, y el control y el análisis del inventario.
- E. Departamento contable.** Si el tamaño de la empresa lo permite, podrá tener su propio departamento contable dirigido por un supervisor de finanzas o un empleado de la empresa, generalmente el tesorero. El departamento mantendría un registro completo, incluso de las cuentas por cobrar, las cuentas a pagar y las cuentas del libro mayor. Se puede contar con equipos mecánicos o informáticos de contabilidad, dependiendo del volumen de información y de las condiciones de la empresa.

6. ¿Es una buena práctica mantener el dinero del negocio y el de la casa juntos?

El dinero del negocio y el personal deberían estar siempre separados. Cuando se tienen juntos, se tiende a usarlo todo para los gastos del hogar. Si esto sucede, no se estará en condiciones de saber a fin de mes, si el negocio produjo beneficios o no.



EJERCICIO 1

MÓDULO 7: Tema 7

Libro de caja simple

Juan tiene una empresa desde hace tres años. Como quiere expandir su negocio, ha obtenido un préstamo bancario el 23 de enero. A continuación, se incluye una lista de las transacciones de su empresa entre el 23 de enero y el 4 de febrero. Si Juan tenía 3500 de efectivo en la empresa el 23 de enero, ¿cuánto tendrá el 4 de febrero?

Escribe los asientos: ¿cuál es el saldo escrito al 4 de febrero?

Pregunta: ¿por qué es importante llevar un registro financiero por escrito?

Fecha	TRANSACCIÓN		(Debe) Ingreso de dinero (+)	(Haber) Egreso de dinero (-)	Saldo corriente
22	Saldo al 23 de enero				3.500
23	Ingreso del efectivo del préstamo	20.500			
24	Pago al contado a R. J. Pérez por el edificio y el terreno	8.000			
24	Compra de equipos	2.875			
24	Compra de elementos de instalación	895			
25	Compra de suministros	175			
25	Compra de mercadería	4.275			
28	Venta de mercadería	125			
28	Compra de mercadería	150			
28	Retiro de efectivo para uso personal	175			
31	Venta de mercadería	3.101			
31	Pago de la factura de electricidad	1.500			
2	Pago al ayudante a tiempo parcial	86			
2	Venta de mercadería	125			
3	Venta de mercadería	116			
3	Pago de reparaciones	65			
4	Compra de mercadería	203			
4	Pago de cargos por flete	13			
4	Saldo final				

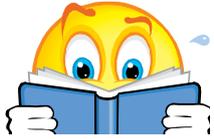


TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 7: Tema 7

Libro de caja simple

Fecha	TRANSACCIÓN		(Debe) Ingreso de dinero (+)	(Haber) Egreso de dinero (-)	Saldo corrien te
22	Saldo al 23 de enero				3.500
23	Ingreso del efectivo del préstamo	20.500			
24	Pago al contado a R. J. Pérez por el edificio y el terreno	8.000			
24	Compra de equipos	2.875			
24	Compra de elementos de instalación	895			
25	Compra de suministros	175			
25	Compra de mercadería	4.275			
28	Venta de mercadería	125			
28	Compra de mercadería	150			
28	Retiro de efectivo para uso personal	175			
31	Venta de mercadería	3.101			
31	Pago de la factura de electricidad	1.500			
2	Pago al ayudante a tiempo parcial	86			
2	Venta de mercadería	125			
3	Venta de mercadería	116			
3	Pago de reparaciones	65			
4	Compra de mercadería	203			
4	Pago de cargos por flete	13			
4	Saldo final				



Pronóstico financiero

Un empresario que haya establecido un buen sistema de registro adaptado al tamaño de su empresa siempre conocerá su rendimiento, en el pasado y hasta el presente. Igualmente tiene que asegurarse de poder pagar todas las obligaciones que vendrán en el futuro, por ejemplo, los salarios, el material, los intereses, la restitución de créditos contraídos con proveedores o de un préstamo bancario, etc. Las cifras de los registros le ayudarán a realizar un pronóstico, especialmente en el caso de empresas que sufren cambios estacionales.

Un instrumento probado para ayudarlo en esta tarea es el **plan de flujo de caja**. Como lo indica su nombre, el plan se basa en el efectivo que ingresa y que egresa del negocio. Para los propósitos del plan de flujo de caja, el dinero en las cuentas bancarias de la empresa también se considera efectivo.

El dinero que ingresa proviene, en la mayoría de los casos, de la venta de productos, bienes o servicios. Existe también otro tipo de ingresos de efectivo que puede provenir de créditos bancarios o sobregiros, o de la venta de equipos usados, de la declaración de impuestos, etc.

El efectivo que egresa del negocio se destina principalmente al pago de salarios, a los costos operativos y a los costos de capital.

A partir del plan de ventas, el empresario podrá saber qué volumen de ventas esperar y cuál será el costo de producir o comprar las mercaderías.

El plan de flujo de caja mensual es un instrumento que permite al empresario calcular cuánto efectivo debería entrar al negocio y cuánto se tiene que pagar cada mes. Ayuda al empresario a impedir que su empresa se quede sin efectivo.

Cómo elaborar un plan de flujo de caja

Un plan de flujo de caja típico tiene el aspecto de la tabla que figura más adelante.

Para elaborarlo, el empresario deberá seguir los siguientes pasos.

1. Deberá verificar la cantidad de dinero disponible en la caja y la cuenta bancaria de la empresa y marcar la suma en la fila "efectivo a principios de mes" en la primera columna correspondiente al "mes 1". Para alguien que recién comienza con su empresa, esta suma de dinero representa el capital circulante.
2. A continuación, se registra el volumen de ventas estimado en la siguiente fila "ingreso de efectivo por ventas". Si se planea que parte de las ventas sean a crédito, no se registrará esta parte en este mes, se registrará más adelante como ingreso del mes en el que el cliente haya pagado efectivamente el saldo pendiente.

3. Si se espera el ingreso de efectivo por otras operaciones, por ejemplo, un préstamo bancario o el cobro de intereses por tener dinero depositado en el banco, se registrará en la fila "ingreso de efectivo por otras operaciones".
3. La suma de estas tres filas es el monto total del ingreso de efectivo y se registra en la fila "total ingreso de efectivo".
4. La suma de todos los costos de personal del mes, incluidos los costos de seguridad social y otros beneficios, así como también el salario del propietario, se registran en la fila "egreso de efectivo por costos de personal".
5. Los costos operativos varían según el plan de ventas, especialmente para los costos de material y para la compra de mercaderías. Si se prevé que alguna de las compras se harán a crédito, el egreso de efectivo se registrará cuando se pague el crédito.
6. Cualquier otro egreso de efectivo de la empresa por un pago, como por ejemplo, los intereses de un préstamo, los impuestos y los permisos, se registran en la fila "egreso de efectivo por otros costos". Esto también incluye a los pagos por las inversiones planificadas en ese mes.
7. La suma de las tres filas anteriores se registra en la fila "total egreso de efectivo".
8. El último paso del cálculo del plan de flujo de caja para el primer mes es restar el total del egreso de efectivo al total del ingreso de efectivo, con lo cual se obtiene la cantidad de efectivo que se espera tener a fin de mes. Esta cifra se registra en la última fila.

Para los demás meses, el flujo de caja se calcula de la misma manera. La cantidad de efectivo registrada al final de cada mes se registrará, a su vez, como el efectivo disponible a principios del mes siguiente.

Plan de flujo de caja

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Efectivo a principios de mes												
Ingreso de efectivo por ventas												
Ingreso de efectivo por otras operaciones												
Total ingreso de efectivo												
Egreso de efectivo por costos de personal												
Egreso de efectivo por costos operativos												
Egreso de efectivo por otros costos												
Total egreso de efectivo												
Efectivo a fin de mes												

Habitualmente, un plan de flujo de caja cubre un período de 12 meses que corresponde al ejercicio económico. En todos los casos, el pronóstico se debe hacer a partir de datos realistas. La duración depende de la naturaleza del negocio y, por lo tanto, el plan de flujo de caja mensual puede elaborarse para un período de tiempo más corto si fuera necesario.

El plan debe actualizarse cada mes con los datos de los registros, a fin de identificar rápidamente las divergencias que pueda haber.

Si el plan de flujo de caja muestra que es probable que la empresa se quede sin efectivo en alguno de los meses siguientes, el empresario deberá tomar alguna de las siguientes medidas.

Para incrementar el ingreso de efectivo:	Para reducir el egreso de efectivo:
<ul style="list-style-type: none"> ■ aumentar las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ reducir los costos operativos
<ul style="list-style-type: none"> ■ dar menos créditos a los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ buscar un proveedor más económico
<ul style="list-style-type: none"> ■ utilizar el sobregiro del banco 	<ul style="list-style-type: none"> ■ negociar un crédito con los proveedores
<ul style="list-style-type: none"> ■ vender un artículo de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> ■ negociar la extensión del plazo de un préstamo
<ul style="list-style-type: none"> ■ pedir dinero prestado a un amigo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ postergar una inversión planificada

En general, las personas que inician negocios deberían realizar un pronóstico de flujo de caja para 12 meses. Generalmente, cuando solicitan un préstamo en el banco, se les solicita el flujo de caja para el período que corresponde a dicho préstamo.

EJERCICIO 2

MÓDULO 7: Tema 7

Proyección de flujo de caja

Francisco quiere crear una empresa de construcción. La siguiente proyección de flujo de caja dará información sobre su empresa. En primer lugar, dice cuánto dinero necesitará para operar su negocio. A continuación, se presenta una lista de los materiales que necesitará:

RUBRO	COSTO
Camión (4 x 4)	3.700
Equipo de movimiento de tierras	1.000
Tanque de combustible de repuesto	50
Palas (3)	230
Hacha	75
Herramientas	300
Rastrillos (2)	50
Mangueras	70
TOTAL	5.475

Además de los 5.475 para materiales, Francisco necesita 800 para materiales de construcción, 1.000 para el equipamiento de oficina y 200 para los artículos de oficina. En total, sus gastos iniciales suman 7.475.

Si preparas una proyección de flujo de caja, podrás ver cuándo recibirá ingresos y su monto. También te indicará cómo utiliza el dinero. Observa que en la siguiente proyección, el flujo de caja tiene fluctuaciones estacionales muy importantes. De noviembre a marzo ingresa una gran cantidad de efectivo. Sin embargo, en el medio hay unos meses en los cuales no está ganando mucho. En esos meses, hay muy pocos ingresos y tiene que vivir con lo que ha ganado en los meses anteriores.

Rubro	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR
Fuente de efectivo: ventas	2.500	3.000	3.500	500	500	1.000	1.000	6.000	6.000	12.000	6.000	6.000
Uso de efectivo:												
• costo de mercaderías vendidas	1.175	1.350	1.575	275	275	450	450	900	900	1.800	900	900
• gastos operativos	1.443	1.555	1.668	893	893	1.055	1.455	2.380	2.380	3.530	2.180	2.330
Total	2.618	2.905	3.243	1.168	1.168	1.505	1.905	3.280	3.280	5.330	3.080	3.230
Uso total (aumento o reducción)	(118)	95	257	(668)	(668)	(505)	(905)	2.720	2.720	6.670	2.920	2.770
Flujo de caja acumulable	(118)	(23)	234	(434)	(1.102)	(1.607)	(2.512)	208	2.928	9.598	12.518	15.288

¿Cuánto dinero necesita Francisco para empezar su negocio? Necesita una suma que cubra sus costos iniciales más una cantidad adicional para sobrevivir en los meses en que no haya muchos ingresos.

En la proyección de flujo de caja anual, el punto más bajo es el séptimo mes (octubre), donde sus ingresos descienden a -2512. En este momento, ha pagado todas sus cuentas, pero todavía sigue saliendo más dinero por gastos del que entra por ventas. Si esta situación se prolongara, Francisco tendría que cerrar su empresa. Sin embargo, sabe el tiempo que le llevará establecerse en el mercado y hacer crecer sus ventas.

Algunos empresarios dirían: "parece que voy a necesitar unos 10.000 para iniciar mi negocio, de los cuales 7500 son para costos iniciales y 2500 para cubrir los gastos que excedan mis ingresos en octubre". Pero Francisco es más listo; sabe que el dinero proveniente de algunos de sus contratos no será pagado a tiempo.

En lugar de reunir sólo "lo justo" para empezar, utiliza una buena práctica que aprendió de su banquero: creará su empresa con una suma de dinero suficiente para comprar el material y equipamiento inicial (7500), más una vez y media la cantidad que estima necesitará para cubrir sus gastos en los primeros meses. La mitad de 2500 es 1250; 1250 más 2500 suman un total de 3750 para los gastos operativos. En vez de reunir "lo justo", que probablemente sería apenas suficiente para evitar verse en problemas, va a conseguir el dinero necesario para asegurar el éxito. Ha planificado contar con dinero adicional para cubrir problemas inesperados si surgieran. Al hacer esto, si necesitara reparar el camión, o si el precio del combustible aumentara, o si algunos de sus contratos se atrasaran, sería todavía capaz de mantener su empresa.

Tú deberás hacer lo mismo con tu empresa. Antes de buscar formas de disminuir gastos o empezar a funcionar con menos de lo que debería, averigua cuánto costaría realmente operar tu empresa de la manera correcta. Recuerda, multiplica el punto más bajo de tu flujo de caja por 150% o incluso 200% y verás que te acercará mucho de la cantidad

real que terminarás gastando. Esta es la cantidad de dinero REAL que necesitas para iniciar tu empresa. Si sigues esta regla y calculas detenidamente todos los gastos que incluirá en tu proyección de flujo de caja, no te descapitalizarás.

La meta actual de Francisco es conseguir los 7500 que calcula necesitará para iniciar su empresa, más los 3750 que necesitaría para las operaciones (es decir, un total de 11.250).

Después de conversar con varios bancos, pudo obtener un crédito de tres años por 11.250, que deberá reembolsar en seis cuotas semestrales con un 5% de interés.

Si tienes en cuenta este préstamo, ¿cómo sería la nueva proyección de flujo de caja de Francisco?



Proyección de flujo de caja

Para elaborar una proyección de flujo de caja, deberás calcular cuánto dinero costará llevar tu negocio cada mes durante el año próximo. Piensa que es como si pusieras todos tus estados de resultados mensuales uno al lado del otro (los estados de resultados son una lista de sus ingresos por ventas, los costos de las ventas y los gastos generales, lo cual genera una cifra mensual de pérdida o ganancia).

Si se suman todas las filas inferiores, las ganancias y/o pérdidas mensuales, tendrás el flujo de caja acumulable. Observa cómo la fila inferior varía en el ejemplo que sigue.

PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE FRANCISCO PARA DOCE MESES, DEL 1 DE ABRIL AL 31 DE MARZO

RUBRO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR
Efectivo al inicio	3.750	3.632	3.727	3.984	3.316	2.648	(295)	(1.200)	1.520	4.240	10.910	13.830
Fuente de efectivo: ventas	2.500	3.000	3.500	500	500	1.000	1.000	6.000	6.000	12.000	6.000	6.000
Uso de efectivo:												
• costo de mercaderías vendidas	1.175	1.350	1.575	275	275	450	450	900	900	1.800	900	900
• gastos operativos	1.443	1.555	1.668	893	893	1.055	1.455	2.380	2.380	3.530	2.180	2.330
Intereses						563						469
Reembolso del préstamo						1.875						1.875
Total	2.618	2.905	3.243	1.168	1.168	3.943	1.905	3.280	3.280	5.330	3.080	5.574
Uso total (aumento o reducción)	(118)	95	257	(668)	(668)	(2.943)	(905)	2.720	2.720	6.670	2.920	426
Flujo de caja acumulable	3.632	3.727	3.984	3.316	2.648	(295)	(1.200)	1.520	4.240	10.910	13.830	14.256

I TEMA 8: **Uso de estados financieros**

II TIEMPO ESTIMADO:

- 3 horas/sesiones

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Reconocer la importancia de llevar estados financieros simples en una pequeña empresa.

IV JUSTIFICACION:

- Los estados financieros ayudan a determinar el rendimiento económico de una empresa en particular. Al utilizarlos, la empresa puede comparar el rendimiento presente con el de años anteriores. Estas comparaciones son fundamentales para poder planificar el futuro, ya que destacan las fortalezas y debilidades del funcionamiento de la empresa.

V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 1 y analizar las definiciones. Muéstreles cómo calcular el Estado de ganancias y pérdidas con la TRANSPARENCIA 1.
2. A continuación, deberán leer la FICHA DE LECTURA 2. Utilice la TRANSPARENCIA 2 como ejemplo de balance general y explique todos los términos que se usan para elaborarlo.
3. Explique la siguiente ecuación del balance general: Activo = Pasivo + Valor neto ($A = P + VN$). Para determinar el VN, se resta P a A ($VN = A - P$). El resultado será un valor neto positivo (si A es mayor que P) o negativo (si A es menos que P).
4. A modo de revisión, recuerde a los alumnos que:
 - a. el balance general se puede calcular en cualquier momento y funciona como una "fotografía instantánea" de las condiciones financieras de la empresa.
 - b. El estado de resultados se calcula por un período de tiempo en particular, por ejemplo un mes, tres meses o un año, y sirve para determinar las ganancias o pérdidas de una empresa durante un período de tiempo específico.

Es importante entender los estados financieros porque son el medio principal para conocer la situación económica de la empresa.

Los empresarios deben ser capaces de:

- elaborar estados financieros simples

- interpretar y analizar la información allí contenida
- identificar las fortalezas y ventajas de la situación financiera de la empresa a partir de los estados
- realizar cambios en el funcionamiento de la empresa para mejorar su situación financiera



FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 7: Tema 8

Estado de ganancias y pérdidas

El estado de ganancias y pérdidas ayuda a determinar si la empresa está ganando o perdiendo en un determinado período de tiempo, que puede ir de un mes a un año. Cuanto más frecuentemente calcule sus pérdidas y ganancias, más rápidamente conocerá la situación financiera de su empresa.

Hay cinco pasos concretos para calcularlo.

1. **Ventas:** tanto al contado como a crédito.
2. **Costo de las mercaderías vendidas:** es el precio que la empresa paga por la mercadería que vende; se puede contabilizar sumando el valor de las mercaderías compradas durante el período del inventario inicial (la cantidad de inventario inicial se puede obtener de los estados de resultados anteriores) y luego restando el valor del inventario disponible al final de ese período.
3. **Ganancia bruta:** se calcula restando el costo de las mercaderías vendidas a las ventas.
4. **Gastos:** incluyen los costos de la mano de obra y otros costos operativos de la empresa.
5. **Ganancia neta:** es la cantidad remanente una vez que se restan los gastos a las ganancias brutas. Esta cifra indica si se está operando con ganancia o pérdida.

Tu facilitador te mostrará un ejemplo de estado de ganancias y pérdidas de la FLORERÍA ABC para el mes de julio. Las ganancias netas en ese mes fueron 7000. Recuerda que si la empresa está registrada, el propietario deberá pagar impuestos sobre las ganancias.



TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 7: Tema 8

Florería ABC
Estado de ganancias y pérdidas para el mes que termina el 31 de julio de 20__

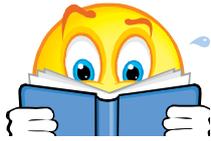
Ventas

Ventas al contado	-----	
Ventas a crédito	20.000	

Total ventas		80.000
Costo de mercaderías vendidas		
Inventario inicial	18.000	
Compras	50.000	

Costo de mercaderías a la venta	68.000	
Inventario final reducido	8.000	

Costo de mercaderías		-----
Ganancia bruta		20.000
Gastos		
Salarios/jornales	10.000	
Electricidad	1.500	
Publicidad	700	
Otros gastos	-----	
Total gastos		13.000
Ganancia neta antes de impuestos		7000
Impuesto estimado		2000
Ganancia neta estimada después de impuestos		5000



FICHA DE LECTURA 2

MÓDULO 7: Tema 8

El balance general

Es un estado financiero que indica lo que se posee y lo que se debe en cualquier momento de la vida del negocio. Las cifras económicas que figuran en el balance varían cada día porque constantemente está ingresando y egresando dinero a la empresa. Una de las razones principales por las cuales hay que elaborar un balance general es para determinar si la empresa está teniendo ganancias o pérdidas.

Se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Valor neto}$$

Activo

Incluye todo lo que la empresa posee, por ejemplo, efectivo, equipamiento, edificios e inventario.

- El **activo corriente** es el efectivo y cualquier otra cosa que pueda ser convertida en efectivo en un plazo de doce meses. Dentro del activo corriente encontramos el dinero en efectivo, las cuentas bancarias, las cuentas por cobrar (lo que le deben) y el inventario.
- El **activo fijo** incluye los elementos que **no** pueden transformarse en dinero fácilmente (en un plazo de doce meses). Son los artículos que la empresa ha adquirido para ser utilizados a largo plazo. Incluyen, por ejemplo, el terreno, los edificios, la maquinaria, el equipamiento y los vehículos.

Pasivo

Está constituido por todo lo que la empresa debe. Puede incluir préstamos, notas de crédito, impuestos e hipotecas.

- El **pasivo corriente** es todo lo que deba y tenga que pagar utilizando un activo corriente. Suelen ser elementos que **deben pagarse en un plazo de doce meses** e incluyen, por ejemplo, los impuestos, los préstamos y las cuentas que se deben a los acreedores.
- El **pasivo a largo plazo** es cualquier deuda que **no** puede pagarse en doce meses, por ejemplo una hipoteca.

Valor neto

Es lo que es efectivamente propiedad de la empresa luego de deducir el pasivo. Representa la inversión inicial de los empresarios y las ganancias retenidas.



TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 7: Tema 8

Florería ABC

Balance general – 8 de junio de 20____

ACTIVO		
Activo fijo		
Terreno y edificio	18000	
Equipamiento	3800	
Total activo fijo	21.800	
Activo corriente		
Contado	8000	
Cuentas por cobrar	2000	
Inventario	1700	
Total activo corriente	11.700	
ACTIVO TOTAL	33.500	
PASIVO Y VALOR NETO		
Pasivo a largo plazo		
Hipoteca	8500	
Total pasivo a largo plazo	8500	
Pasivo corriente		
Cuentas a pagar	1000	
Impuestos a pagar	2000	
Total pasivo corriente	3000	
PASIVO TOTAL	11.500	
VALOR NETO (Activo total – pasivo total)	22.000	
TOTAL PASIVO Y VALOR NETO	33.500	