



Organización Internacional del Trabajo

ELEMENTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA MICROEMPRESAS

Guía para el Capacitador

EQUIPO TÉCNICO MULTIDISCIPLINARIO OIT PARA LOS PAÍSES ANDINOS - LIMA

Copyright © de la traducción al castellano: Organización Internacional del Trabajo 1999

ISBN: 92 -2 - 312009 - 8

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de la 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, a condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, hay que formular las correspondientes solicitudes al Servicio de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH - 1211, Ginebra 22, Suiza.

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 implica 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 Flores 295, San Isidro, Lima 26, o pidiéndola al Apartado Postal 3638, Lima 1, Perú.

PREFACIO

Como producto de los desbalances propios de la heterogeneidad productiva de nuestras economías latinoamericanas, y también de los cambios políticos y económicos traídos por la liberalización, cada vez más personas ingresan a laborar al llamado sector informal. Muchos de estos trabajadores tienen el firme deseo de empezar o mejorar sus negocios y llegar a operarlos empresarialmente pero carecen de las destrezas básicas de administración y tienen problemas para mantenerlos operativos debido a la fuerte competencia.

Elementos de Gestión Empresarial es un programa de capacitación diseñado para cubrir las necesidades de los microempresarios y microempresarias, especialmente de aquellos que cuentan con una escolaridad mínima. Este ha sido desarrollado inicialmente por Daniel Bas de la Organización Internacional del Trabajo como un programa de capacitación para empresarias en África del Oeste. Después de este esfuerzo, el proyecto OIT para Tanzania, África Oriental, “Fortaleciendo a las Pequeñas y Microempresas y sus Cooperativas y Asociaciones” (SSMECA), ha adaptado el material original para adecuarse a su grupo meta. El presente es un primer intento de adaptación para los grupos objetivo microempresariales de América Latina, en particular de la sub-región andina.

Este manual ha sido diseñado para ayudar a capacitadores, funcionarios de organizaciones de desarrollo, de cooperativas, ONGs y personal de proyectos en la capacitación de productores, de comerciantes y de proveedores de servicios a un nivel básico, que requiere sólo un mínimo de conocimientos previos. Ya que la metodología se refiere a las propias experiencias de los microempresario(a)s en sus negocios, la capacitación está pensada para aquello(a)s que ya tienen operando un negocio. Por medio de la capacitación, los participantes descubren y aprenden cómo poner en práctica las destrezas de administración básica que son necesarias para desarrollar sus empresas e incrementar sus ingresos.

El programa usa una metodología participatoria e imágenes/dibujos asociados al quehacer diario de los empresarios. Cada tema empieza con la discusión de situaciones y problemas que prevalecen en los negocios de los participantes. Luego, los empresarios buscan soluciones bajo la orientación del capacitador. El material de capacitación contiene dibujos, proverbios, historias, juegos de roles, juegos, ejercicios y ejemplos basados en las experiencias diarias de negocios, con el fin de promover una participación activa y apoyar los mensajes a ser transmitidos. Los ejemplos usados durante la capacitación se refieren a las experiencias de los propios participantes.

La versión en español de este documento ha sido elaborada en base a la guía preliminar del año 1994 y a la versión revisada de 1997. El texto ha sido traducido y revisado por Lourdes Mayta, Consultora de la Oficina de Área de la OIT para la región Andina, bajo la supervisión de Mario Tueros, Especialista Principal en Desarrollo de la Pequeña Empresa del Equipo Técnico Multidisciplinario para la Región Andina.

Daniel Martinez
Director a.i.
Equipo Técnico Multidisciplinario para los Países Andinos
OIT Lima

Indice

Página

PREFACIO	3
GUÍA PARA EL LECTOR: SUMARIO DEL CONTENIDO.....	7
PARTE I: EL MÉTODO DE CAPACITACIÓN: SU HISTORIA Y HERRAMIENTAS.....	11
1.1 LECCIONES DE LA EXPERIENCIA: ¿CÓMO HA SIDO DESARROLLADO ESTE MÉTODO DE CAPACITACIÓN?	11
1.2 CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE: UN PROCESO DE COMUNICACIÓN	12
1.2.1 Los Actores	12
1.2.2 El Contexto	17
1.2.3 Instrumentos de Enseñanza	21
1.2.4. Retroalimentación	26
PARTE II: EL MATERIAL DE CAPACITACIÓN	29
INTRODUCCIÓN	30
TEMA 1. EMPRESA Y FAMILIA	31
1.1 La Empresa y el Individuo	32
1.2. La Empresa y el Entorno Inmediato	36
1.3. La Empresa y la Comunidad	44
TEMA NO 2: MERCADEO	46
2.1 Mercadeo: Introducción	47
2.2 Investigación de Mercado	48
2.3 La Fórmula del Mercadeo	55
TEMA 3: COSTEO Y COTIZACIÓN	74
3. 1 Costeo	75
3. 1. 1. Costos Directos.....	75
3.1.2 Costos Indirectos	76
3. 2 Cotización	77
TEMA 4: JUEGO DE NEGOCIOS.....	78
4.1 EL JUEGO DE LOS SOBRES.....	78
4.2 EL JUEGO DE LOS SOBRES, NOTAS DE INSTRUCCIÓN	80
TEMA 5: PLANEAMIENTO DEL NEGOCIO	83
5. 1 Planeamiento del Negocio: Introducción.....	84
5.2 Los Pasos del Planeamiento.....	84
TEMA 6: REGISTROS CONTABLES	88
6.1 Registros Contables: Introducción	89
6.2 Ingresos y Gastos.....	90
6. 3 Registros de Deudores(Clientes que compraron a crédito)	92
6.4 Libro de Pedidos.....	92
6.5 Ventajas y Desventajas de los Registros Contables	93
TEMA 7: ADMISNITRACIÓN FINANCIERA	95
7.1. Rentabilidad	98
7.2 Financiamiento- inversiones, ahorros y crédito	104
7.3 Fondo Rotatorio	104
7.4 Ahorros y esquema de crédito	110
TEMA 8: EVALUACIÓN	112
8.1 Características de un Buen Empresario.....	113
8.2 Evaluación	113
LÁMINAS.....	115

GUÍA PARA EL LECTOR:

SUMARIO DEL CONTENIDO

Este documento describe un método de capacitación en administración básica para personas que dirigen microempresas llamadas de subsistencia o de autoempleo. **Dado que este grupo objetivo tiene generalmente bajos niveles de alfabetización, la capacitación está basada en gran medida en dibujos y juegos de dramatización diseñados para enfatizar los principios básicos de la administración.** El documento se halla dividido en dos partes. La Parte I presenta algunas lecciones que emergen de la experiencia: ¿Cómo se ha empleado el método de capacitación a lo largo de este tiempo? Las respuestas son dadas por temas: los actores, el contexto, las herramientas de enseñanza y la información obtenida durante los seminarios. La Parte II es una guía detallada del contenido y de la ejecución de los seminarios, la cual será de mucha utilidad para futuros capacitadores. Sin embargo, debe tenerse siempre en cuenta (y esto lo repetiremos a lo largo de este documento) que *la capacitación es un proceso de interacción donde la contribución de los participantes es absolutamente crucial para la relevancia de la capacitación.*

Antes de detallar el método de capacitación, primero debemos preguntarnos sobre la *necesidad que existe de ella*. De hecho, no han existido análisis de necesidades formales, cuestionarios, entrevistas, mesas redondas, etc., que hayan sido sistemáticamente efectuados antes de que el método fuera puesto en práctica. Los primeros intentos estuvieron basados en las opiniones de expertos nacionales e internacionales y en el estudio de ciertos materiales disponibles en el momento. Así, estas propuestas fueran implementadas con los medios disponibles, probadas en el mercado y perfeccionadas mediante un proceso de ensayo y error, de tal forma que se obtuvieron productos más o menos acabados, que satisficieron a los usuarios.

Entre las *herramientas de enseñanza* empleadas para facilitar la comunicación y el aprendizaje, **los dibujos** ocupan un lugar esencial. Estos en su mayoría están basados en escenas de la vida cotidiana; por ejemplo: situaciones en los mercados o en las tiendas. Su toque local les brinda una fuerte credibilidad, ya que los participantes pueden identificarse con las situaciones que son descritas. Los dibujos han sido adaptados y mejorados en varias ocasiones en respuesta a las reacciones de diversos grupos. Esta iniciativa debe mantenerse en el futuro. Los dibujos incluidos en esta guía deben ser considerados solo como un punto inicial, una fuente de inspiración. Un segundo e importante recurso de enseñanza es el “teatro” o **dramatizaciones** breves. Ningún esfuerzo es necesario para introducir el teatro en los seminarios ya que este puede desarrollarse en forma natural. Apenas el capacitador termine de presentar el dibujo con la frase usual “díganme qué es lo que ven”, es probable que dos o tres participantes al final del salón empiecen a imitar la escena representada en el dibujo. Todo lo que tiene que hacer el capacitador es incentivarlas, además de enfatizar el mensaje empresarial que se intenta comunicar. Para introducir el teatro, o ayudar a ilustrar algunos aspectos administrativos específicos, esta guía también cuenta con algunos juegos de roles listos para su representación. Otros ingredientes importantes dentro de las herramientas de enseñanza son las **exposiciones-debates**, **proverbios** y, no menos importante, la **risa**. Este es un instrumento de aprendizaje y de comunicación que debe ser tomado en cuenta muy seriamente.

El contenido del curso se divide en ocho módulos, cada uno de los cuales trata de un tema específico.

- I. El primer módulo denominado “la Empresa y el Entorno” pone a la empresa en su contexto social y cultural y le ofrece al participante una oportunidad de expresar sus preocupaciones e intereses como empresario(a) y como persona. Trata con el doble rol de un empresario(a) de la microempresa: la empresa y la familia, y en consecuencia, de la importancia de no mezclar la caja del negocio con el bolsillo personal. Se plantean y discuten ciertos problemas comunes: parientes que se “olvidan” de pagar o simplemente toman del negocio lo que necesitan, vender al crédito, etc. Al final del módulo, la microempresa se sitúa en su macro ambiente, entre otros actores económicos importantes tales como los proveedores, clientes, trabajadores, el banco, el Estado, etc. Si hay un eslabón débil, un actor que no desempeña su rol apropiadamente, entonces el total de la cadena o la red sufrirá las consecuencias.
 - II. El siguiente módulo, “Mercadeo”, se propone el darle a los participantes la posibilidad de pensar en términos de mercado, esto es pensar sobre la manera en que el cliente piensa, y empezar a estudiar el mercado. ¿Por qué? A fin de evitar la saturación del mercado, para adaptar el producto al consumidor y para buscar los “nichos” del mercado vacíos y prometedores. ¿Cómo? En el modo más simple posible, esto es, por medio de la observación, la escucha y la consulta de documentos oficiales y también, al final, a través de sondeos de opinión para una comprensión más detallada. Basados en esta información, se diseñará un producto apropiado que entonces será vendido aplicando las 4 Ps de la mezcla de mercadeo: Producto, Precio, Plaza y Promoción.
 - III. El tercer módulo, “Costeo y Cotización”, intenta absolver algunas de las preguntas más frecuentes planteadas por los microempresario(a)s: ¿De dónde viene y a dónde va el dinero? ¿Cuál es la diferencia entre ventas, utilidades, y margen? ¿Cómo se fija un precio de venta apropiado? El módulo empieza con lo que es conocido y obvio: los costos variables, luego los costos fijos, y la contribución de cada unidad vendida a estos costos fijos, y termina con una corta introducción al tema de determinación de utilidades y fijación de precios.
 - IV. El cuarto módulo “Juego de Negocios”, introduce un importante instrumento en la enseñanza de los temas de gestión: el juego empresarial. Se propone un juego de características elementales, el juego de los sobres, que utiliza materiales muy simples, y que tiene por finalidad simular algunas condiciones básicas del funcionamiento empresarial dentro del grupo de aprendizaje, reforzando las nociones de mercadeo y costeo ya adquiridas.
 - V. El quinto módulo “Planeamiento del Negocio”, propone la necesidad de prever las actividades futuras por medio de estrategias apropiadas para el negocio. Se introduce la idea de objetivos y luego se pasa a formular planes financieros y de producción básicos, que serán elaborados más adelante.
 - VI. El sexto módulo, “Registros Contables”, plantea exponer al grupo las nociones y técnicas elementales de registro de la actividad empresarial. Se desarrollan procedimientos sencillos para la anotación de ingresos y gastos, registro de deudas y de pedidos, y se discute su utilidad y posibilidades de uso.
 - VII. En seguida, el séptimo, “Administración Financiera”, continúa la revisión de los conceptos centrales de la administración. Se llega ahora al tema del punto de equilibrio, en el cual se cubre los costos fijos, los costos variables y la creación de ganancia. La sección de financiamiento también comienza de lo que es conocido y familiar: los tradicionales grupos de ahorro y créditos
-

tales como el “pandero” que a menudo juegan un importante rol en el financiamiento microempresarial, pasando luego a abordar el sistema bancario. Los capacitadores enseñan entonces a preparar una solicitud de crédito y aprenden cómo pueden aconsejar a los participantes sobre estos temas.

VIII. Por último, el módulo, “Evaluación”, trata de provocar la reflexión sobre el valor percibido por los participantes de las actividades de capacitación realizadas, empezando con el tema de las características del buen empresario. Se espera que esta actividad lleve a la formulación de un plan de seguimiento que sea práctico y útil, intentándose así cerrar finalmente la etapa inicial de un proceso de aprendizaje que se espera sea continuo y de largo impacto.

Esperamos que esta introducción haya logrado despertar su curiosidad e interés. Lo invitamos a revisar el material, probarlo y tratar de pensar en sus propias “lecciones de la experiencia” de modo que el método continúe desarrollándose.

PARTE I: EL MÉTODO DE CAPACITACIÓN: SU HISTORIA Y HERRAMIENTAS

1.1 LECCIONES DE LA EXPERIENCIA: ¿CÓMO SE HA DESARROLLADO ESTE MÉTODO DE CAPACITACIÓN?

La primera parte de este documento busca brindar a la lectora o lector una idea de cómo este método de capacitación se desarrolló, además de enfatizar el proceso continuo de interacción con los participantes y la necesidad de una adaptación constante del material. Por ello, la parte II de esta Guía refleja una serie de pruebas y revisiones desde la versión preliminar de 1994. La revisión histórica es dada con el fin de compartir nuestra experiencia con los futuros usuarios del método, quienes deben sacar sus propias conclusiones y “lecciones de experiencia”.

Se hablará primero de los principales actores en el proceso de capacitación:

1. las participantes y los capacitadores,
2. las herramientas de enseñanza más importantes,
3. la retroalimentación y la evaluación obtenida en los seminarios.

La parte I puede ser leída independientemente de la parte II. Los lectores que desean proceder directamente con la capacitación, pueden revisar directamente el inicio de la parte II.

DESARROLLO DEL MÉTODO DE CAPACITACIÓN

Actores
Metodología
Herramientas
Normas

La metodología como proceso se inició con el autor del método como capacitador principal, quien convocó a capacitadores nacionales para participar durante las sesiones como observadores y asistentes a tiempo parcial; posteriormente, cuando los capacitadores nacionales fueron entrenados completamente, se hicieron cargo de la capacitación de los grupos de **microempresario(a)s** (*en adelante debe entenderse que este término incluye a personas de ambos sexos*) en su lenguaje local, en presencia del autor. En la etapa final, los capacitadores nacionales organizaron los seminarios en forma independiente, sin la intervención del autor.

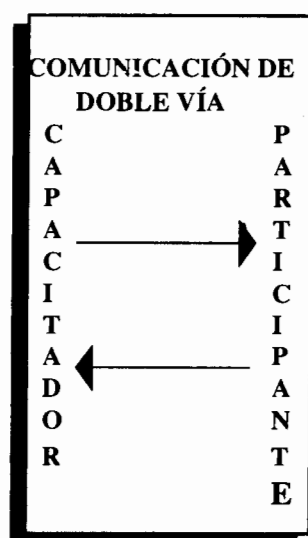
Las herramientas del método de enseñanza han sido desarrolladas mediante un proceso de interacción con las participantes. Progresivamente, se han hecho algunas adaptaciones a los dibujos para reflejar los diferentes contextos culturales y se ha optado por el mayor uso de dramatizaciones cortas y juegos de roles, algunos incluso concebidos por las propias participantes. El uso de estas herramientas será discutido con más detalle más adelante.

La Sección de Normas de Capacitación de la OIT Ginebra contribuyó significativamente con el desarrollo del método al efectuar un estudio de su impacto en lo(a)s microempresario(a)s y en sus microempresas. La evaluación apuntó a identificar el cambio de actitudes hacia una posterior

capacitación en gestión empresarial como resultado del método, a verificar la aplicación de nuevo conocimiento y el desempeño económico de la empresa (en términos de clientes y productos dado que las medidas financieras son difíciles de obtener). Los puntajes de los participantes fueron comparados con un grupo de control, el cual no había recibido ninguna capacitación en gestión empresarial. La comparación indicó que la capacitación en administración había tenido un impacto positivo. Sin embargo, el estudio hizo más que simplemente justificar los programas de capacitación en gestión (incluso aquellos que siguen el método presentado aquí): este demostró también la factibilidad de evaluar la capacitación para microempresario(a)s a pesar de la inestabilidad de sus empresas, su carencia de registros contables y otros múltiples factores que influyen su conducta y desempeño.

1.2 CAPACITACIÓN: UN PROCESO DE COMUNICACIÓN

¿Qué es lo que ocurre durante una sesión de capacitación?. Durante una sesión de capacitación, se establece un proceso de comunicación de doble vía, como corriente eléctrica, entre el capacitador y los participantes, dando y recibiendo, enseñando y aprendiendo. Estimulados por esta interacción, el método se desarrolla y progresa a medida que asimila lo que se viene aprendiendo de las experiencias sucesivas. Examinaremos este proceso en diferentes etapas: primero, identificando **los actores**, luego analizando el **contexto** en el que se comunican, pasando a las **herramientas pedagógicas** usadas y, finalmente, analizando la **retroalimentación** de los participantes. En otras palabras, observaremos quién está diciendo qué a quiénes, cómo, dónde y con qué resultados.



1.2.1 Los Actores

Es importante recordar que existe un proceso de comunicación de doble vía. Los capacitadores deben saber escuchar además de saber cómo dirigirse a su audiencia. Sin embargo, debe hacerse una distinción entre las diversas categorías de actores: participantes, capacitadores o facilitadores, las organizaciones colaboradoras en la ejecución de los seminarios y, finalmente, los “otros actores” quienes sin ser participantes o capacitadores, siempre se hallan presentes. Empezaremos con los actores principales – los propios microempresarios.

Los Participantes

El método otorga una gran cuota de acción a los participantes ya que recoge sus reacciones y sugerencias a lo largo de un proceso participativo. ¿Quiénes son estos participantes?. En teoría, el método fue diseñado para microempresario(a)s analfabeto(a)s o con conocimientos elementales de lectura y escritura, involucrados en actividades de generación de ingresos (principalmente venta minorista) ya sea por su propia cuenta, como parte de una empresa, una familia o de un grupo (una cooperativa, proyecto de desarrollo, etc.).

La experiencia obtenida indica que, además de la audiencia objetivo de microempresarios analfabetos, el método puede ser usado para estimular la toma de conciencia empresarial en graduados universitarios dedicados a otros campos que no sean los de administración empresarial, o con gente que carece de un sentido de empresa privada. También puede ser muy útil en países que emergen de un largo período de planificación estatal o en aquellos en los que es necesario desarrollar la conciencia empresarial de niños y jóvenes de escuelas primaria y secundaria. El método puede ser usado además para hacer más conscientes a los varones adultos de los problemas enfrentados por las mujeres que se dedican a actividades de generación de ingresos. Estimulados por los dibujos que presentan las restricciones sociales impuestas a las mujeres empresarias, un grupo de varones capacitados con éste método pueden cuestionar las prácticas de discriminación frecuentes experimentadas por muchas mujeres.

El “analfabetismo” de los participantes merece una definición. Algunos realmente no saben cómo escribir e incluso firman su nombre con una cruz. Otras alguna vez supieron escribir, pero lo han olvidado por falta de práctica; sin embargo, sí son capaces de leer palabras simples en la pizarra. Si bien las habilidades de lectura y escritura de los participantes pueden ser pobres, su expresión verbal y gestos pueden ser bastante entendibles.

La condición de analfabetismo o semi-analfabetismo del microempresario(a) no es impedimento para que pueda realizar cálculos aritméticos. Además, el uso de la calculadoras electrónicas es común para ellos(as).

Su condición de analfabetismo o semi-analfabetismo no implica sin embargo que los microempresario(a)s no sepan realizar cálculos aritméticos, al menos mentalmente. Para verificar esto sólo basta con dar un vistazo en los mercados. Ellos pueden manejar todos los números que aparecen en las monedas y billetes nacionales, aún cuando estos sean solo escritos en la pizarra. Esta es la razón por la que en el módulo financiero, el método trabaja con costos fijos en una base cotidiana, de modo que no se tiene que trabajar con miles o millones de unidades monetarias. No obstante, el uso de calculadoras es cada vez más frecuente. Estas personas han aprendido a reconocer los signos y pueden seguir los cálculos mentalmente; han pasado directamente de las técnicas tradicionales de cálculo a la tecnología moderna, dejando atrás la fase escrita.

¿Qué otra cosa se puede decir de los participantes? ¿pueden ser clasificados como personas en condiciones de pobreza? No trataremos de responder a esto ya que podemos fallar en el intento – sus hábitos y patrones de gasto no tienen nada en común con los nuestros y sus “signos externos de bienestar” son muy diferentes. En cualquier caso, ser parte del sector informal no implica necesariamente pobreza o deprivación. Los empresario(a)s de la microempresa usualmente traen consigo un fuerte sentido de comunidad, derivado de su pertenencia a una asociación, a una cooperativa, una asociación de ahorros y crédito, etc., y regresan a casa después del seminario con un sentido aún mayor de solidaridad. ¿A qué actividades se dedican normalmente? En su mayoría son comerciantes minoristas de abarrotes, bebidas, alimentos, ropas. Algunas se dedican a actividades de elaboración: pequeñas industrias de confección de ropa, secado de ropa, etc. Trabajan en

casa, en el mercado, en las calles o en establecimientos de pequeñas cooperativas.

Los Capacitadores

Fueron evaluados diferentes capacitadores con diferentes perfiles, varones y mujeres: profesores de administración, profesores de literatura, dirigentes de asociaciones comerciales, empresarios, trabajadores civiles, voluntarios de diferentes ONGs, consultores de capacitación para PyMEs, personal del proyecto de la OIT, profesores de escuela primaria y de secundaria.

Los microempresarios-capacitadores no han probado ser muy eficientes: estar familiarizado con los aspectos prácticos de gestión no es suficiente para hacer que el mensaje sea asimilado por los participantes. Existen excepciones, aunque son raras. Además, cuando los capacitadores son más jóvenes que los microempresarios y mucho más alfabetizados, esto puede dar lugar a propuestas tales como “¿Qué nos pueden decir a nosotras estos chiquillos?” En el otro extremo, las profesionales que conocen todo acerca de administración y que pueden conceptualizar, enseñar, adaptar, además de escribir y calcular muy bien, pueden caer en la trampa de ostentar su aprendizaje con el grupo de participantes. Pueden tender a centrarse demasiado en las finanzas y contabilidad, haciendo un uso excesivo de la tiza y la pizarra, es decir: “dictar una clase”.

PERFIL IDEAL DEL CAPACITADOR:

- Mayor de 35 años.
- Nivel de educación secundaria (completa o no)
- Deseoso de enseñar y aprender
- Facilidad de expresión oral e incluso gestual.
- Dispuesto a escuchar sobre las diferentes experiencias de sus capacitados
- Dispuesto a conversar y/o asesorar sobre cualquier aspecto de la vida
- Finalmente debe tener simpatía y ser cortés y respetuoso

Ahora que ya hemos visto los dos extremos, intentaremos esbozar el **perfil del capacitador ideal**: no hay distinciones por sexo pues se ha hallado que tanto capacitadores como capacitadoras pueden desempeñar una muy buena labor; en cuanto a edad, es preferible que no sea inferior a 35 años, con un nivel de educación secundaria (completa o no) y con mucho entusiasmo, deseoso(a) de enseñar pero también de aprender; debe ser un buen dialogante (sabe escuchar además de hablar), debe despertar simpatía en las personas, poseer una destreza natural de comunicación (ya sea verbalmente o con gestos). Debe ser un buen interlocutor, dispuesto a conversar y asesorar en asuntos relacionados a la vida, amor, niños, salud, hogar, naturaleza, planificación familiar, religión y cuestiones locales. Finalmente, debe ser cortés y respetuoso, dispuesto a solucionar una situación tensa con ingredientes de humor. Solo se necesita leer las evaluaciones realizadas de los participantes para reconocer la importancia que los microempresarios otorgan a estas cualidades. **Las características de personalidad del capacitador son entonces, un aspecto crucial.**

Los capacitadores con un perfil “ideal” tienden a ubicarse en algunos de los siguientes grupos ocupacionales: capacitadores en administración de PyMEs, profesores alfabetizadores, voluntarios de ONGs, personal de microproyectos, facilitadores en educación de adultos y profesores de educación primaria. En resumen, personas que trabajan usualmente con este sector de audiencia y que tienen la habilidad de comunicarse en forma simple. Todo esto es más importante que haber estado capacitando en administración.

Finalmente, algo crucial para el éxito de este método es el seguimiento personalizado en el lugar de trabajo de los participantes. La capacitación por sí misma no es suficiente: ***una capacitación exitosa debe crear demanda no sólo de una capacitación posterior, sino también de consultoría y asesoría.***

Las Organizaciones Colaboradoras

Desde hace considerable tiempo, los seminarios han sido organizados por una amplia variedad de instituciones gubernamentales, privadas y organizaciones. Es difícil afirmar qué tipo de organización trabaja mejor con el sector informal. Sin embargo, *las entidades gubernamentales e instituciones estatales* que operan por su cuenta parecen tener poco éxito. Los *grupos de las iglesias, ONGs y organizaciones privadas* despiertan menos suspicacia y temor, al brindar un rango más integral de servicios (crédito, actividades culturales y recreativas, cursos de alfabetización, educación social, cívica y de salud, asesoría en la administración familiar) y promover cualidades tales como ahorro, honestidad y responsabilidad individual, importantes en la dirección empresarial. Estas también están más inclinadas a estimular la participación de las beneficiarias en el diseño e implementación de proyectos integrados, mientras que los funcionarios públicos se hallan a menudo condicionados por el servicio civil “arriba – abajo”, autodisciplinario y compartamentalizado.

En lo que se refiere a las instituciones profesionales en capacitación, se han visto activamente involucradas en muchas experiencias realizadas hasta la fecha con el presente método. Sin embargo, en ninguna ocasión han efectuado las operaciones enteramente por su cuenta, desde el inicio hasta el final. Ellas han colaborado siempre con otros actores tales como el entidades públicas de asuntos sociales, asociaciones de mujeres, asociación ad hoc de empresarios, asociación de mujeres comerciantes y empresarias, ONGs locales e internacionales, etc. Los directores de las instituciones de capacitación tienden a mostrar una cierta falta de entusiasmo ante la idea de brindar capacitación al sector informal, la cual es parcialmente explicada por los pobres prospectos económicos. ¿Quién va a destinar los fondos para estas actividades orientadas al bienestar? ¿El Estado? En muchos lugares, el Estado no puede cubrir todos los gastos involucrados en este fin. ¿Las pequeñas empresas? Algunas cuentan con muy pocos recursos además de mostrarse escasamente entusiastas en invertir en capacitación desde el principio. Además, la capacitación y los modelos de administración comúnmente concebidos fallan a menudo en satisfacer las necesidades de las microempresas del sector informal.

Sin embargo, cualquiera que no conozca el sector informal fracasa en comprender la extraordinaria lección que se ha negado a sí mismo y las ventajas que pudo haber obtenido de dicha experiencia en términos de enseñanza de aptitudes y habilidades multidisciplinarias. Plantear conceptos tales como depreciación y punto de equilibrio a participantes analfabetos es

mucho más complicado que explicárselos a graduados que están preparando sus doctorados. Es un desafío capacitar a personas que van a poner en práctica inmediata lo que han aprendido y que van a brindar una retroalimentación instantánea sobre si la capacitación funciona o no. Además, el que un experto conozca su propio tema al revés y al derecho es una buena experiencia de aprendizaje ya que le permite tener respuestas a una serie de preguntas de cualquier tipo, dado que en cierto nivel de avance, todos los conceptos se integran: el profesor de mercadeo no podrá evadir preguntas sobre contabilidad y registros, construcción, ganadería o salud.

Hemos aprendido de la experiencia que la capacitación en el sector informal tiene mayores posibilidades de tener éxito cuando las instituciones profesionales de capacitación colaboran con otras organizaciones que tienen un mayor acceso y comunicación con el sector informal, en particular las ONGs.



Otros Actores

Finalmente, existen también aquellos actores que no pertenecen a ninguna de las categorías previamente mencionadas. Ellas conforman la audiencia híbrida de observadores, organizadores, investigadores, donantes, supervisores, evaluadores, inspectores, promotores, periodistas, turistas, etc. Ellos se hallan presentes, tienen dinero y/o poder, y casi nadie conoce cuál es su función; vienen y van, ellos miden, verifican, calculan, estiman, interrumpen, juzgan, critican, intervienen, acceden... representan el riesgo de quebrar la dinámica grupal. Los capacitadores y participantes no son casos de investigación y observación: hay algo que va y viene entre ellos, como un hilo conector que no debe ser desatado. La gente que ha experimentado el 'miedo escénico' de un actor o un profesor sabe que toma muy poco el sacarles fuera de sus esquemas: la historia de la Directora que "no quería interrumpir" (cuadro no. 1) puede hablar por sí misma.

Con toda equidad, debe aceptarse que existen también algunos buenos "observadores". Estos son personas entusiastas en ayudar a reducir cualquier tensión; no perturban porque saben que podrían ser bastante perturbados también. Hacen lo posible por "ganarse su lugar" haciendo pequeños favores: siempre son los primeros en pararse a cerrar una ventana, traer una hoja de papel, trasladar una mesa, hacer una fotocopia, ajustar el retro-proyector principal, todas estas pequeñas cosas que facilitan la vida agitada del capacitador. Incluso, brindan al capacitador valiosas informaciones y una

permanente retroalimentación. Observadores como estos son más que bienvenidos.

Cuadro No 1. La Directora que no quería interrumpir

"Oh, sólo hagan como si yo no estuviera aquí" fue la aguda frase de una persona importante del ministerio que acababa de entrar el salón del seminario. Bochorno, pifias, susurros, rumores: 30 participantes se pusieron de pie como si fueran uno solo y se colocaron en posición de atención en señal de respeto. Las reglas de metal caen estrepitosamente y las sillas se voltean con mucho ruido.

La Directora agradeció a cada uno mientras protestaban: "Por favor, siéntense, es solo una visita amigable, no quiero interrumpir nada". El desorden continuó mientras los 30 participantes se ubicaban en sus asientos. La Directora General se ubicó detrás del capacitador; sus dos compañeros, con paquetes y hojas, se colocaron cerca a ella, chocando con algunas mesas, sillas y reglas mientras pasaban. La Directora le dijo al capacitador en tono amable: "Por favor, empiece. Estaré tan quieta como un ratoncito. Solo haga como si no estuviera aquí. No me gustaría incomodarlo".

El capacitador fui yo. Había comenzado apenas de usar el retro-proyector principal para mostrar un dibujo con el cual presento generalmente el concepto de mercadeo. Este mostraba una escena que es usual en las calles: un revendedor de peines está tratando de vender sus mercaderías a ¡un hombre calvo!. Obviamente, un mundo poblado enteramente por gente calva no sería el paraíso para los fabricantes o vendedores de peines. Pero los participantes están tan interesados en el negocio de la venta que olvidan las necesidades de los clientes y se demoran en reconocer que el cliente potencial es precisamente un hombre calvo. Esto es exactamente lo que se buscaba. Se descubrió que mientras más tiempo les tome darse cuenta de esto, es mayor el impacto, lo cual finalmente les permite entender la idea de una propuesta orientada al cliente.

En respuesta a la gentil invitación de la Directora, mostré el dibujo una vez más. "Ahora díganme, ¿qué es lo que Uds. ven?" Silencio sepulcral. ¿Qué pasó con mi entusiasta y desinhibido grupo? El miedo de decir algo estúpido en frente de una persona importante les dejó totalmente callados. Trate de mejorar la tensa atmósfera pero la Directora inmediatamente intervino. Después de todo, ella es la Directora y debe mostrar que es acreedora de su título y que tiene la respuesta correcta. "Pero, por supuesto mis queridas hermanas..puedo verlo, ¡el cliente es calvo!". Oohhs..y aahhs..de admiración y aprobación de la gente. El capacitador, cuyas tácticas pedagógicas habían sido desperdiciadas, no hizo otra cosa más que resignarse. Una sonrisa de satisfacción en el rostro de la Directora, quien se había anotado un punto y podía ahora retirarse, triunfal, en medio de un coro de reglas caídas y sillas chillonas.

Salió la Directora que no quiso interrumpir...Ánimo, capacitador. Solo tardarás una hora en hacer que tu grupo trabaje otra vez.

1.2.2 El Contexto

En el punto anterior vimos cuáles son los actores principales del proceso de comunicación, pero, ¿qué hay acerca de la puesta en ambiente?. En esta sección, examinaremos algunos factores del entorno de capacitación. El entorno físico, que es el local del seminario, así como el estado mental de los participantes tendrá un impacto en la atmósfera y en los resultados de la capacitación.

El Contexto Material

Los seminarios de capacitación han sido efectuados en una variedad de ambientes: usualmente salones de clase en centros de capacitación, en aulas

elegantes de conferencias, o en el patio cubierto de tapices de una cooperativa campesina. A excepción del último caso, fue posible la negociación de una mesa oval o asientos, los cuales facilitaron la interacción. El método ha sido implementado incluso en entornos menos sofisticados, tales como los mercados. Sin embargo, todos los grupos se mostraron cómodos y relajados, aún en los ambientes más opulentos. Los participantes se sienten menos ansiosos por el medio físico que por la posibilidad de no entender los métodos de enseñanza, las actitudes y personalidad de los capacitadores y por imprevistos en la recepción.

El retro-proyector principal estuvo siempre disponible (y en ocasiones hasta el video) a pesar de que a veces no había electricidad: en tales casos se tuvo que acudir a fotocopias o, mucho mejor, afiches (fotocopias ampliadas) con el fin de poder trabajar con los dibujos. Las condiciones de almacenamiento en algunos países son lejanas de las ideales y es una buena idea cubrir los afiches con plástico. Es posible también dibujar directamente en plástico, el cual es resistente y es fácilmente enrollable bajo el brazo. Además, modelos de pizarras de franela han sido probados como modelos para las áreas rurales.

Una buena fotocopiadora debe estar disponible o en todo caso, el capacitador debe traer consigo una carpeta llena de fotocopias: unas pocas fotocopias o transparencias para el capacitador y muchos dibujos fotocopados en papel para las participantes. Esto es esencial con el fin de maximizar la inversión en la capacitación: el microempresario puede continuar revisando en casa, logrando que sus hijos o parejas se interesen en los temas tratados en el seminario y puedan pasar la información a otras personas en el vecindario, fomentando fructíferas discusiones. Al menos, eso es lo que se espera.

Las pizarras negras o papelógrafos, tizas y lápices se hallan usualmente disponibles y siempre son útiles aún en el caso de grupos escasamente alfabetizados. Ellos pueden ser usados para hacer dibujos o diagramas, o para escribir un tres entendible o precios de cuatro cifras, etc. de acuerdo a los diferentes grados de analfabetismo de los participantes. Las etiquetas con los nombres no son aceptadas fácilmente. Sin embargo, la mayoría de las veces es la propia gente que viene de afuera para trabajar con el grupo la que se irrita por esto: ¡y así se espera que las participantes escuchen y retengan los nombres!.

MATERIALES DIDÁCTICOS BÁSICOS

- Papelógrafo
- Plumones
- Tizas
- Lápices
- Láminas
- Retroproyector
- Fotocopiadora

Por un lado, los participantes parecían adaptarse a cualquier tipo de ambiente y sobrellevar considerables incomodidades materiales (calor, cortes de electricidad, cortes de agua), pero por otro lado, *son también muy observadores del tipo de recepción brindada, la atmósfera, los refrigerios (o su equivalente en dinero) y horarios de trabajo que tuvieran en cuenta los problemas de transporte y compromisos familiares*. Los cuadernos de apuntes y lapiceros deben ser distribuidos al inicio del seminario, aún si los participantes son analfabetos: esto es un presente bienvenido, un ritual social.

Estos no son solo pequeños detalles: las evaluaciones demuestran la importancia asignada a estas cuestiones por los participantes. Muchos de ellos hacen comentarios tales como: “Fuimos muy bien tratados”, “Los capacitadores fueron muy amables”, “nos trataron muy bien”. En la preparación y organización de futuros seminarios deben considerarse hasta los más pequeños detalles.

Contexto Cultural Psico-Social

Desde un punto de vista psicológico, la capacitación empieza en una atmósfera de considerable tensión. Los recuerdos de los días escolares (en los casos en los que estos se aplican) en algunos casos representan algo desagradable. En el primer día, son usuales cuestiones tales como “¿Tendremos que salir a la pizarra?” Es importante en esas primeras horas hacer un uso completo de cualquier cosa que pueda tranquilizar a los participantes, ajena a la propuesta académica, haciendo que se relajen y participen (representando pequeñas escenas o narrando experiencias personales). Esta tensión es a menudo agravada por el contexto general del ajuste estructural ya que algunos de los participantes estarían sufriendo la carga de medidas deflacionarias de los servicios públicos.

Desde el punto de vista social, la capacitación brinda una oportunidad de identificar la membrecía a todo tipo de instituciones locales, nacionales e internacionales, grupos y redes. Algunas de los participantes ya se conocen, especialmente si están involucrados en cooperativas, asociaciones o proyectos, y otros, por el contrario, nunca se han visto antes. En cualquier caso, los participantes declaran la intención de permanecer en contacto después del seminario. El espíritu de equipo grupal puede ser estimulado desde el inicio del seminario, si los participantes pueden presentarse a sí mismas en una forma entretenida mediante alguna actividad significativa (cuadro No 2).

Las *fotografías del grupo* (distribuidas al final del seminario) y la *distribución de certificados* (sin “puntos o calificaciones”, que fomentan cierto elitismo) añaden una sensación de ser parte de una “clase de graduados”. Todo esto debe ser realizado en medio de una pequeña celebración que lleve a obtener cierto grado de aprobación de la comunidad. La importancia de los certificados es ilustrada en la historia de “Patricia, Agente de Cambio” (cuadro No 3).

Los medios de comunicación pueden causar ciertos problemas: a veces acuden inesperadamente, interrumpiendo la dinámica del grupo y distrayendo a los participantes del propósito educacional del seminario. Puede ser complicado trabajar con los medios. Sin embargo, también presentan la gran ventaja de satisfacer las necesidades de los participantes así como sus sentimientos de pertenencia, reconocimiento y fortalecimiento de su auto-confianza.

Los pequeños regalos sirven para remarcar la ocasión; pueden incluirse pequeñas fotos. Existen regalos personales y formales tales como cuadernos de notas y lápices.

Cuadro No 2: Presentando un Ejercicio Para el Espíritu de Equipo

El capacitador, con una madeja de lana, se presenta brevemente al grupo y después arroja la madeja a una de las participantes alrededor, sosteniendo la fibra de lana firmemente entre sus dedos. La participante que tiene la madeja se presenta y arroja la madeja a otra persona, sin soltar la fibra de lana. Se repite la dinámica hasta que todas se hayan presentado. La fibra se ha dispersado en diferentes direcciones en todo el salón, formando una red. El capacitador estira la fibra que tiene entre sus manos, pone a prueba la resistencia de la persona que tiene el otro extremo de la fibra y dice: "Cada vez que Uds. Estiran, siempre habrá alguien al otro lado que les va a responder. Uds. son parte de una red interdependiente de colaboración.

Finalmente, un elemento importante de éxito es tener *a una figura pública o alguna personalidad para la inauguración y la clausura del seminario*, para la entrega de certificados. Esto da a los participantes un sentido de pertenencia a la comunidad nacional. Los capacitadores dan a los participantes el tiempo necesario para prepararse para la ceremonia de clausura. Todo esto es parte de su función administrativa.

El contexto cultural es tan extenso como se puede imaginar. Este influye tanto al contenido como a la organización de la capacitación. Podemos ver más adelante cómo el contenido de la capacitación busca incluir tanto como sea posible las restricciones culturales, especialmente los retos que tienen que enfrentar las familias que dirigen pequeñas empresas. Además de la organización de la capacitación, estamos involucrados no sólo en un proceso de comunicación, sino también en un proceso de comunicación transcultural, donde los respectivos contextos del transmisor y receptor pueden fallar en su intercambio. Los expertos capitalinos pueden hallarse completamente desorientados al confrontarse con elementos del entorno cultural mientras efectúan la capacitación. Por ejemplo, para un capacitador de fuera del lugar le será difícil contextualizar a las personas, reconocer sus estratos sociales y niveles de ingreso a primera vista. Es fácil equivocarse con criterios que no tienen la misma significación en nuestro contexto que en algún otro continente. Tener una empleada, por ejemplo, es un signo externo de comodidad en Londres pero no necesariamente en Bolivia.

Cuadro No 3: La Importancia de la Distribución de Certificados Patricia, Agente de Cambio

El seminario OIT para las treinta o más mujeres elegidas como las responsables del progreso de las mujeres en todas las regiones de un país africano tuvo como invitado para la clausura al propio Presidente de la República. Él declaró: "El desarrollo de nuestro país será obtenido gracias a nuestras mujeres o de lo contrario, no será tan fácil el desarrollo". Al final del seminario, insistió en entregar los diplomas con el nombre de *Agente de Cambio* para cada participante.

No pasó mucho tiempo antes de que los efectos pudieran ser visibles: la delegada del sur, regresando a su casa después del evento de clausura, fue sorprendida por la siguiente escena: en el mercado, dos policías cogieron un pescado del puesto de una mujer y trataron de irse sin pagar solamente por que llevaban puesto un uniforme. La mujer protestó y la gente que se juntó alrededor de su puesto no parecía protestar con mucha convicción ya que este tipo de escena siempre termina de la misma forma: "el que puede, puede".

Pero ellos no habían contado con nuestra fiera delegada que acababa de ser nombrada "Agente de Cambio". Se puso delante del tumulto y colocó su nuevo diploma en frente de los dos policías: "Este tipo de cosas debe terminar". ¿Uds. ven este documento? Es un diploma que dice que soy un Agente de Cambio, y me lo ha dado el propio Presidente de la República en un evento que pudieron haber escuchado en la radio. ¿Ven esto? Es la firma del Presidente: él quiere cambios y yo estoy aquí para hacer que estos se den. Ahora, devuelvan ese pescado. Uds. saben perfectamente que uno no puede llevarse algo sin pagarlo". Aturdidos por tal energía, por las firmas, rúbricas y sellos oficiales del diploma, los dos hombres devolvieron el pescado y se retiraron avergonzados por los murmullos de desaprobación de la multitud, quienes habían regresado sorpresivamente. Nadie sabía realmente lo que significaba ser una "Agente de Cambio", pero lo que ella hizo bastó para probar la resolución con la que es posible actuar ante algunas circunstancias.

En forma similar, la negociación y el acuerdo son vistos de formas diferentes. En el contexto urbano convencional, la negociación culmina en un acuerdo (preferiblemente escrito) que no puede ser cuestionado tan fácilmente. Las negociaciones deben ser concluidas, acordadas y llevadas a cabo. Sin embargo las negociaciones en algunas sociedades nunca pueden ser concluidas, ya que cada punto del acuerdo, lejos de ser el punto final, es el punto inicial para más negociaciones. No importa qué tan bien está preparado el seminario, será necesario negociar nuevamente con las personas que van a participar cuestiones tales como horarios de trabajo, propósito de la capacitación, tiempo de trabajo, métodos. El tiempo aparentemente gastado en esto puede reducirse mediante la sinergia creada por el consenso.

1.2.3 Instrumentos de Enseñanza

En el sumario del contenido hemos visto en general la estructura de las sesiones de capacitación. En esta parte I, hemos conocido a los actores principales y en general la etapa de implementación. Lo que nos toca ahora es la etapa de ejecución. En esta sección, revisaremos los instrumentos pedagógicos más importantes que facilitarán el proceso de comunicación y permitirán el aprendizaje.

Elemento lúdico

Como ayuda en la enseñanza, el valor de la risa, el juego y la diversión no pueden ser sobrestimados. En la evaluación de los seminarios, comentarios significativos como estos son recurrentes: “la atmósfera relajada facilitó la lección”, “no estuvo aburrido”, “el capacitador siempre se mostró animado, nunca nos sentimos cansados”, “No puedo decirle cuánto me he divertido en este seminario”, etc. Los trabajadores y trabajadoras del sector informal son a menudo los marginados del sistema escolar, lo cual les ha dejado una ingrata sensación. Llegan al seminario tensos y al límite. Para ellos, “el costo psicológico” del seminario es muy alto: el miedo de parecer estúpidos, hacer el ridículo, ser castigados, son factores importantes en su bloqueo mental. No existe nada mejor que la risa para dispersar esta tensión.

El método es lúdico por lo que genera risa y diversión, el uso de estos elementos es razonado, programado y planificado. La risa espontánea viene en forma natural desde el segundo día, pero al principio, los participantes tienen que ser estimulados y ***los capacitadores deben saber exactamente dónde, cuándo y cómo pueden hacerlos participar en el juego***. Los dibujos, anécdotas y escenas cortas han sido pensadas para facilitar esto. Por ejemplo, hemos mencionado el dibujo (basado en la vida cotidiana) del vendedor que trata de vender sus peines a un hombre calvo. En un caso, los participantes comprendieron tan bien el concepto de adecuar el producto al mercado que durante el descanso improvisaron una parodia que unió al grupo en una conspiración de risa y diversión. Se pusieron algunas ropas rudimentarias y representaron la escena de un vendedor de sostenes tratando de venderle a una anciana rezando. La risa puede facilitar la asimilación de lecciones que pueden parecer algo complicadas a los participantes -como son las de costos, contribuciones y ganancias, del módulo de administración financiera-, empleando los ejemplos y situaciones de historias como la de la Gallina de los Huevos de Oro (ver más adelante).

Dibujos

Los dibujos son un apoyo de enseñanza esencial en el método de capacitación. Están basados en escenas de la vida real; han sido adaptados y mejorados muchas veces en respuesta a las reacciones de varios grupos, de modo que existen diferentes versiones: una versión rural y una urbana. El trabajo de adaptación de los dibujos ha sido encargado finalmente a artistas locales.

APOYOS

- Humor
- Teatralización
- Dibujos

¿Cómo se usan estos dibujos durante los seminarios? Tan simplemente como sea posible: son mostrados (transparencias de colores en el retro-proyector, afiches o composiciones gráficas con recortes de revistas, periódicos e imágenes en pizarras de franela) y el capacitador pregunta: ¿Qué es lo que ven?. En un inicio el grupo va describiendo lentamente lo que ve pero luego lo hacen en forma más dinámica. El capacitador los ayuda. Sin embargo, debe tener en cuenta algo muy importante: el dibujo tiene un mensaje sobre administración, no es suficiente solo con describirlo; el

capacitador debe incitar a los participantes a trabajar en el tema subyacente al dibujo, una idea, una regla, una teoría, una norma. Debe propiciar la discusión de su grupo con el fin de que piensen a la vez en sus propias experiencias y hallen sus conclusiones. Los dibujos deben ser fáciles de entender; deben contar una historia, a veces bajo la forma de una historieta. Las escenas deben ser representadas en pequeños juegos de roles, como veremos en la siguiente sección. Mientras que los dibujos han sido trabajados como una fuente de inspiración para parodias teatrales, la experiencia ha mostrado que es mejor empezar con el juego de roles y asociar el mensaje con el dibujo. Los dibujos apelan solo al sentido de visión en tanto que la actuación añade movimiento y requiere atención e incluso contacto. Además, los dibujos tienen por lo menos un detalle que puede hacer reír a la audiencia o pueden provocar una hilaridad generalizada. Sin embargo, nunca deben alejarse de las realidades del mundo empresarial; deben ser representaciones auténticas de situaciones cotidianas.

La lección de la experiencia también puntualiza las debilidades e imperfecciones de los dibujos usados durante los seminarios. Así como el propio método, el diseño de los dibujos debe desarrollarse y adaptarse a cada contexto cultural. En un estudio llevado a cabo por Martine Visser¹ se revisan algunos dibujos principales y se sugieren algunas mejoras. Las conclusiones no están basadas solo en la experiencia del método presentado aquí sino también en el vasto conocimiento de cómo las imágenes han sido usadas y han funcionado en proyectos de desarrollo en general.

Los autores del método pensaron que los dibujos ayudarían a memorizar los mensajes de capacitación y que después del seminario ellos podrían ser usados para diseminar estos a los amigos y vecinos. Estas expectativas fueron, sin embargo, desalentadas.

Con el fin de aumentar el impacto de los dibujos, se hacen algunas recomendaciones para los futuros usuarios del método:

- **las técnicas gráficas empleadas deben ser simples**, sin acudir a adornos y arreglos innecesarios, pero sin dejar de brindar la suficiente cantidad de detalles para hacer que los participantes reaccionen y discutan. Las características socio - culturales (ropa, peinado, expresiones, accesorios, símbolos) son de gran importancia y demandan particular atención;
- **el artista no requiere necesariamente un diploma de una Escuela de Arte, pero sí debe ser muy bueno en la comunicación y debe probar incansablemente sus “productos” entre los “clientes”**. Puede ser una excelente idea seleccionar a un artista que no conozca absolutamente nada de administración y que requiera singular esfuerzo para aprender los principios básicos de administración que deben ser plasmados en los dibujos destinados a las mujeres del sector informal. Si es cierto que el conocimiento

¹ Martine Visser: “Comment produire les images pour le développement” y “Improving the GMT images – how to draw for and with an illiterate group”, 1993, OIT, Ginebra.

recientemente adquirido es más fácil de comunicar, entonces este neófito puede tener diez veces más el poder de comunicar lo que se quiere.

- **La presencia del artista durante el seminario es deseable ya que el artista y el capacitador pueden ver y entender diferentes cosas.** En el centro de la acción, el capacitador puede llegar a ser muy directivo y no ver que el dibujo ha olvidado un detalle. El artista puede decírselo. Esto permite la adaptación y la creación de dibujos junto con las participantes. Esta propuesta puede llevar a un sentimiento más fuerte de “propiedad” de las participantes sobre los dibujos, lo que a su vez incrementa la probabilidad de que continúen usándolos después del seminario.
- Finalmente, se ha sugerido que **los dibujos individuales sean transformados en historietas**, en las que se cuente la historia de un mismo personaje y de las personas de su entorno, integrando simultáneamente los temas tratados por el método. Este brinda un contexto y ayuda a memorizar los dibujos con sus diferentes mensajes.

El Teatro

Al hablar de lo que sucede en los seminarios, es difícil encontrar la palabra adecuada: juego de roles, parodias, escenas, representación de una obra, teatro, lenguaje corporal, mímico, etc. Cada una de estas palabras, de hecho, lleva una connotación occidental, y si por buscar el mejor término elegimos la palabra “teatro”, no queremos decir con ello que las sesiones de capacitación lleguen a ser ensayos como los de grandes grupos de teatro. La expresión “teatro abierto” puede resultar un poco más cercana. Las técnicas del teatro popular y callejero latinoamericano pueden ser también de utilidad.

Con el fin de entender qué iniciativa se está desarrollando en la mente del miembro del sector informal, uno debe entender el teatro popular de su contexto e incorporar los elementos principales como podrían ser por ejemplo: la celebración, baile, risa, improvisación, participación de la audiencia, espontaneidad. No se requiere ningún esfuerzo para hacer teatro en el seminario. Solo es cuestión de estimularlo y los participantes se encargarán del resto. Apenas el capacitador termine de presentar el dibujo y decir “Díganme qué es lo que ven”, dos o tres participantes de la parte posterior del aula empezarán a imitar la escena representada en el dibujo. Todo lo que el capacitador tiene que hacer es estimularlos y ayudarlos a pensar en otras situaciones que contengan el mismo mensaje, pero sin perder el tono de la sesión: la espontaneidad no significa desorden y distracción. Estamos hablando de administración de empresas y de entorno. El rol del capacitador es hacer que el grupo llegue al punto y ayudarlos a hacer la conexión entre las escenas por un lado y la teoría y práctica de administración por el otro. El amor por la diversión y la sátira social es tan fuerte que el grupo puede estar satisfecho con esto y olvidar el objetivo principal del seminario.

La Guía también brinda escenas “listas para usar” con el fin de ayudar a ilustrar ciertos temas o introducir la idea del teatro. Existe entonces lo que se llama *teatro para y por los participantes*. El teatro para los participantes es un recurso de enseñanza implementado a partir de un medio escrito, por profesionales externos que se encargan de la dirección del curso y coordinación con otros recursos de enseñanza. Sin embargo, este tiene serios inconvenientes: demanda una interpretación exógena, incrementa la dependencia de recursos creativos externos al grupo, es un objeto listo para su uso, concluido, representa una doctrina estática, que no da cabida a contribuciones de la audiencia.

El teatro por los participantes, de otro lado, no tiene límites, nunca es “concluido”, es un proceso grupal continuo donde cada persona toma parte en el análisis de la situación como actor, diseñador del escenario, director de escena, productor y crítico. La generación de conciencia y la capacitación se desarrollan de la acción y de los recursos endógenos disponibles. El grupo no adopta el tradicional rol pasivo, observador de una cultura importada. El inconveniente aquí es que es imposible reproducir, conservar, difundir, formalizar o determinar lo que es en esencia una forma exuberante, espontánea e improvisada de auto-expresión. El capacitador puede tener grandes dificultades en hacer que el grupo se enfoque en el tema central que es la administración. **En resumen, el teatro para los participantes es un producto y el teatro por los participantes es un proceso.** Nuestro método se ubica entre los dos; en el sentido en que algunas de las escenas son inferidas de los dibujos, la propuesta exógena puede ser la que prevalece. Veremos, sin embargo, que los participantes tienen considerable libertad para bordear esta “estructura”. También conocemos que los dibujos son el resultado de una larga interacción con los grupos y que en consecuencia no son tan exógenos como se podría pensar.

Para finalizar, no es fácil llegar a un balance adecuado, el término “medio”, entre las contribuciones exógenas y endógenas. El capacitador deberá dar la clave y tiempo para que los participantes jueguen, se expresen, se afirmen. Entonces el tema es discutido, analizado, explicado y se toman las decisiones. Por eso es que esta Guía ha dedicado algunas líneas al teatro, un proceso antes que un producto tangible, rígido y aplicado en escenarios estáticos.

Otros componentes metodológicos

En forma similar, si bien se han presentado métodos de enseñanza relativamente novedosos, no es aconsejable olvidar las viejas fórmulas, algunas de ellas tan antiguas como la civilización. En primer lugar, **la repetición es la fórmula más confiable y didáctica**. “Ahora, guarden bien esto en su cabeza” es aún una frase comúnmente usada, aún cuando se sabe que las personas entienden hablando, en primer lugar, en segundo, dibujando y tercero, imitando o actuando. Una práctica muy apreciada por los participantes fue la revisión en cada mañana del material tratado el día anterior.

La repetición inevitablemente nos lleva al tema de los mapas mentales, y especialmente la extraordinaria habilidad de muchas personas analfabetas de aprender las cosas de memoria. El aprender algo de memoria es aún valorado y practicado en algunos sistemas educacionales. Los capacitadores deben conocer esto, ya sea para aprovecharlo o para tomar precauciones. Lo que queremos decir con esto es que **el capacitador debe preocuparse por conocer cómo las personas aprenden y entienden y cuál es la mejor forma de evaluar lo que supuestamente ha sido aprendido de memoria**, con el fin de determinar si el contenido ha sido asimilado efectivamente. En forma similar, tiene que recordarse que el uso del lenguaje local, incluyendo proverbios locales, es muy importante en la aplicación del método.

Finalmente, existe un componente esencial que el capacitador debe ser capaz de controlar: este es **la administración del tiempo**. Todo lo que hemos visto puede ser que sobrepase el tiempo que se tiene disponible. Los juegos y la risa deben ser dispuestos en medio de las lecciones complicadas. Las fotos del grupo, recesos, visitas de personalidades importantes deben ser programadas de forma que el seminario fluya sin mayores demoras.

Un buen capacitador siempre tiene un caso, un juego, una anécdota, un tema para la ocasión al llevar a cabo el plan programado. Viceversa, si se atrasa, debe tener lista una solución alternativa y decidir que omitir, cortar, combinar, etc. Un reloj ubicado en una posición estratégica es un implemento esencial para el capacitador, aunque no pueda sustituir el criterio y empatía: por ejemplo, si el reloj indica que ya es tarde para iniciar la sección de Finanzas, ya no sería adecuado tratar un tema tan complejo al final de la sesión. Las cifras son mucho más entendibles en la mañana, cuando la gente está más despejada.

1.2.4. Retroalimentación

El ejercicio de capacitación no termina con la clausura del seminario y entrega de certificados. Se tiene que pensar en el impacto y seguimiento. La retroalimentación es brindada regularmente durante y después del seminario, directamente. Gracias a la investigación realizada por Nübler², se pudo obtener retroalimentación y medir el impacto del método varios meses después de algunos seminarios.

Retroalimentación durante los seminarios

Durante los seminarios, se debe “tomar nota de la situación”, no todos los días, pero al menos tres veces durante la semana y siempre al final del primer día. El objetivo es sondear la audiencia y “olvidar las propias perspectivas” si el grupo no está respondiendo o si se debería dar prioridad

² Irmgard Nübler: “Cost-effectiveness of management training in the informal sector”. Sección de Normas de Capacitación, OIT, Ginebra.

a otros objetivos. Algunas escenas teatrales espontáneas prueban que las participantes han entendido el concepto y son capaces de expresarlo de otra forma. Para el capacitador, este es un tipo de evaluación creativa. Esta es una forma de evaluación continua, como es el caso de la revisión matutina de los dibujos y mensajes del día anterior.

Retroalimentación después del seminario

Los seminarios usualmente concluyen con evaluaciones formales, escritas u orales, dependiendo del nivel de alfabetismo. Algunas son tan entusiastas que pueden llegar a ser aburridas. Las participantes afirman que el seminario ha sido “muy útil”, el material de enseñanza es “excelente” y que el conocimiento adquirido puede ser inmediatamente aplicado en sus asuntos cotidianos.

Los cuestionarios abiertos o discusiones libres bajo la forma de “mesas redondas” son más interesantes como medio de evaluación dado que ellas brindan ideas para el mejoramiento. Algunas reacciones resultantes de esta forma de proceder han sido: “Nos hubiera gustado que el curso sea más largo; necesitamos un curso como este una vez al mes; quisiéramos una cobertura radial, por periódicos o teatro; nuestros esposos deberían ser invitados a los seminarios; necesitamos consultoría de seguimiento”. ¿Qué fue lo que los participantes no hallaron en el contenido el curso? “Qué hacer con las ganancias, dónde guardarlas, cómo invertirlas, cómo usarlas”. Finalmente, si bien algunos habían protestado al inicio del seminario por el pequeño pago requerido, uno de los participantes dijo durante la evaluación, con la aprobación de los demás: “si hubiéramos sabido lo que conseguiríamos a partir del seminario, nunca nos hubiéramos atrevido a pedir una rebaja. Realmente, hasta debimos pagar un poco más”.

Hay que ser totalmente conscientes de la naturaleza emocional de estas evaluaciones al final del seminario. Los participantes reaccionan emocionalmente y las buenas resoluciones pueden irse por la borda, sin poner en práctica lo que han aprendido. Por eso es que hemos tratado de considerar un seguimiento y medición de impacto de los seminarios unos meses después.

Retroalimentación meses después del seminario

La evaluación del impacto meses después de los seminarios ha sido casi nula en un inicio. Los autores del método no prestaron mucha atención a esto ya que tenían otros asuntos en qué pensar: análisis de necesidades, desarrollo y prueba de materiales de enseñanza, aprender a comunicarse con el sector informal. Sin embargo, la medición del impacto y la razón costo-beneficio vino a ser un asunto de prioridad. El principio de la evaluación de impacto es simple. Medir antes, medir después y cada cierto tiempo evaluar a un grupo de control que no se ha beneficiado de la capacitación. Un criterio de evaluación adecuado tiene que ser concebido

ya que los indicadores económicos usuales (tales como cifras de ventas, número de empleados, salarios pagados, etc.) no son operacionales en el sector informal. Indicadores más apropiados serían: capacidad de ahorro, número de clientes fieles, presentación de mercaderías, capacidad de pago de las cuotas escolares, estado de reparación de la fachada de la casa, etc. Estos hallazgos de la encuesta de impacto hecha meses después de los seminarios fueron reconsiderados³. A continuación se presentan algunos en forma breve:

- **Los cambios en las capacidades cognitivas entre los participantes fueron indicados por el nivel de memorización de las historias presentadas en los seminarios, el cual fue generalmente bastante alto.** Muchas participantes podían recordar entre cinco y diez historias y fueron capaces de asociarlas correctamente con el mensaje de administración que ilustraban. El módulo más difícil fue el de administración financiera, del cual muy pocas historias fueron recordadas. Los cambios en las actitudes de los participantes fueron expresados por la mayor importancia que dieron a la capacitación después de haber participado en el seminario.
- **En el tiempo en el que se hacían las evaluaciones, el 90 % de los participantes había, de alguna forma, puesto en práctica lo que habían aprendido en los seminarios.** Los principales cambios se dieron en la contabilidad, crédito al cliente, expansión y diversificación (nuevos productos, nuevos locales empresariales, mayor número de productos con alta demanda y con altos márgenes de ganancia, etc.)
- **Casi todos los participantes entrevistados declararon que sus ventas se habían incrementado, incluso algunos afirmaron que se habían duplicado.** Esto no sucedió en el grupo de control, por lo que las mejoras pueden ser atribuidas a la capacitación. Otros indicadores de desempeño económico que mostraron un desarrollo positivo entre las empresas que participaron en la capacitación fueron el número de clientes regulares y el número de empleados asalariados. No se observaron progresos de este tipo en los grupos de control.
- **Finalmente, las evaluaciones mostraron que la disposición de pago por un segundo seminario fue decididamente mayor que el expresado antes del primer seminario** o que la cantidad pagada actualmente. El hecho de que los participantes están dispuestos a pagar más con el fin de repetir la experiencia representa un signo definitivo de satisfacción.

³ Daniel Bas: "Management Training in the Informal Sector: Does it Pay?", Sección de Normas de Capacitación. Papel de discusión No. 33, OIT Ginebra

PARTE II.

EL MATERIAL DE CAPACITACIÓN

GUÍA PARA EL CAPACITADOR

SESIÓN 1. PRESENTACIÓN

OBJETIVO:

Presentar el taller a los participantes y a los participantes entre sí de modo que sean capaces de intercambiar experiencias y expectativas sobre el programa de capacitación.

Duración: ½ hora

CONTENIDOS:

- Presentación del capacitador.
- Presentación de los participantes.
 - Personal.
 - Empresa y actividad.
 - Enumeración de expectativas del curso
- Elaboración del plan de capacitación.
 - Objetivos de la capacitación.
 - Programa de la capacitación.
 - Regulaciones de la clase.

MÉTODO:

Introducción

1.1 Presentación del capacitador

1.2 Presentación de los participantes

Cada participante se presenta a sí mismo(a) y explica sus expectativas del curso. Las expectativas deben ser revisadas el último día del curso para determinar si es que han sido alcanzadas.

1. Agrupe a los participantes fuera del aula y haga que formen un círculo. Uno por uno, se presentan al grupo, dando información personal básica como nombre, tipo de negocio, local. Después de que cada participante se haya presentado, pregunte a cualquier miembro del grupo: ¿cuál es el nombre de esta persona?.
2. Los participantes se agrupan en parejas, conversando aparte dos minutos sobre su respectiva información general. Después de regresar al círculo, cada participante presenta a su compañero(a) al grupo.
3. Los participantes forman nuevas parejas y caminan alrededor nuevamente, discutiendo los problemas que encuentran en sus negocios. Escriben las palabras clave que expresan los problemas en tarjetas de cartón y las presentan al grupo. El capacitador agrupa a las tarjetas con los mismos problemas.
4. Los participantes forman nuevas parejas y vuelven a conversar alrededor, discutiendo sus expectativas de la capacitación. Escriben las palabras clave que expresan las expectativas en tarjetas de cartón y las presentan al grupo. El capacitador agrupa las tarjetas con las mismas expectativas.

Use tarjetas de diferentes colores y pegue las respuestas a la pared del aula (use cinta adhesiva). Esto será usado en la evaluación.

1.3 Elaboración del Plan de Capacitación

1.3.1 Objetivos de la capacitación

El capacitador menciona objetivos y los relaciona a las expectativas de los participantes.

1.3.2 Programa de la capacitación

El capacitador presenta el programa y pide sugerencias a los participantes. Si es necesario, hace ajustes al programa.

1.3.3 Regulaciones de la clase

Deje que los participantes pongan reglas (ej: sanción por tardanzas) y nombre a un líder de la clase.

TEMA 1. EMPRESA Y ENTORNO:

Para entender la idea de Empresa

OBJETIVO: Hacer conscientes a los participantes de la distinción entre el individuo o persona privada y el de empresario(a) que es responsable de un negocio o empresa. Este primer módulo da a los participantes la oportunidad de compartir sus principales interrogantes como personas y como empresario(a)s.

DURACIÓN: Aproximadamente 4 horas

CONTENIDO: La primera sección del módulo. “La Empresa y el Individuo”, trabaja con las dos facetas de la personalidad del empresario: por un lado las actividades empresariales y por el otro la familia, hogar, vecindario y en consecuencia, la necesidad de separar la caja de efectivo del ahorro familiar.

Después, “La Empresa y el Entorno Inmediato”, trabaja con el problema de la familia y amigos que se abastecen de la caja o que evitan pagar sus compras. Se discute la dificultad de vender a crédito y se esbozan algunas soluciones, entre ellas, educación para todos, la formación de una compañía de forma legal.

La tercera sección, “La Empresa y la Comunidad”, presenta a los actores principales de la vida económica de la microempresa (proveedores, clientes, trabajadores, bancos, el Estado) y los flujos de mercaderías y servicios que son establecidos entre ellos. Si existe algún vínculo débil en la cadena, cualquiera de los actores que no desempeña bien su parte, la cadena entera se verá afectada.

MÉTODO: En este primer módulo, el carácter interactivo de la capacitación es mostrado en forma muy explícita con el fin de hacer más entendible la metodología. Los siguientes módulos estarán más centrados en el contenido, sin abandonar la propuesta interactiva. El capacitador tendrá que asegurarse de que este aspecto sea integrado adecuadamente.

INTRODUCCIÓN:

El módulo de *Empresa y Entorno* dura usualmente 4 horas. El título se refiere al entorno social y cultural de las personas comprometidas en actividades de generación de ingresos. El módulo empieza con la persona que maneja una microempresa, cooperativa o asociación, en su capacidad de alguien obligada a jugar un doble papel. De un lado, ella es responsable por el manejo de un negocio y, de otro, es una persona 'privada' con sus diversos roles como madre (padre), hermana(o), esposa(o), hija(o), amiga(o), etc. Como consecuencia, la caja de la empresa tiene que ser mantenida separadamente de la bolsa privada.

A nadie le gusta la idea de ser una persona partida en dos (ver dibujo No. 1). Va contra los sentimientos de integridad, singularidad e indivisibilidad de todos los seres humanos. La ficción de la 'persona jurídica', es decir, el negocio, con su nombre, dirección y patrimonio separados y distintos de la 'persona física', es decir el individuo, parece extraño a todas las personas sin preparación legal. Especialmente para las personas para las que todo está interrelacionado, debido a la manera cómo están acostumbradas a actuar en sus familias: si están involucradas en actividades de generación de ingresos, a menudo es para darle a sus hijos una mejor educación, mejor salud, para mejorar sus condiciones de vida, para apoyar a familiares de avanzada edad, etc. De hecho, hay una contigüidad entre los dos roles, y muchas mujeres (y hombres también) pueden sorprenderse ante el solo pensamiento de separarlos. Sin embargo, se ha escogido deliberadamente hacerlo así porque esta situación pone una carga considerable a la prosperidad de la mayoría de microempresas viables en todo el mundo.

Empezando con la persona empresaria como un individuo con doble rol, y extendiendo luego el horizonte para incluir el entorno inmediato de la familia y los amigos, el módulo termina finalmente colocando la microempresa en su macro-entorno, mostrando a los principales actores con los que interactúa (proveedores, clientes, trabajadores, gobierno, bancos) y el flujo de dinero y bienes desde unos a otros. Los participantes a menudo aumentan su comprensión de los estrechos vínculos que existen dentro de esta red de actores: si hay un eslabón débil en esta cadena, entonces la cadena total se ve afectada. Así se puede mirar más claramente, por ejemplo, el papel que desempeña el Estado, o que puede desempeñar, en la escena económica. Así también se adquiere más confianza en el propio rol (no están solos sino son partes de un todo) y hasta desarrollan un cierto orgullo, expresado muy bien por un participante del siguiente modo:

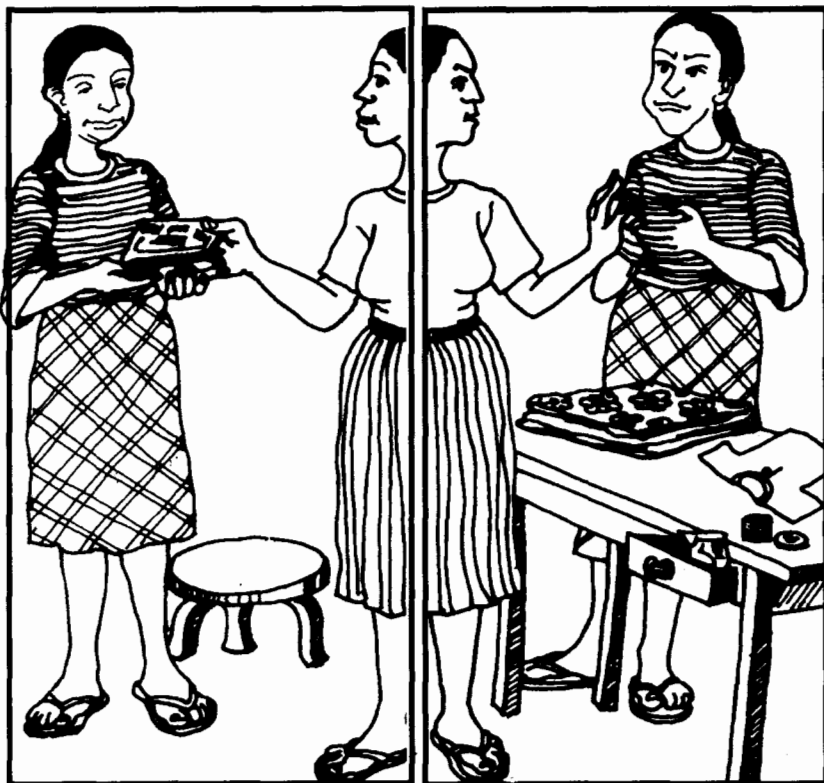
Antes de venir aquí, sólo vendía un montón de artículos para sobrevivir, pero ahora, por primera vez, siento lo que es realmente ser una mujer empresaria y me doy cuenta que estoy desempeñando una ocupación respetable y útil.

1.1 La Empresa y el Individuo

Capacitador:

Una empresa no debe ser confundida con las personas que la crean. Esta tiene una propia personalidad. Muestre el dibujo No. 1a o el 1b y pregúntele al grupo qué es lo que ve. La discusión debe llevar a la conclusión de que el individuo tiene una doble faceta, es dos personas a la vez. Como persona particular ella puede dar o prestar su propio dinero a un conocido(a), pero como empresario no puede hacerlo y no debe dar o prestar dinero de la caja, ya sea a un amigo(a) o a un pariente, ya que este pertenece a la empresa. El individuo-

empresario debe pagarse a sí mismo un salario a partir del dinero de la empresa, el cual vendrá a ser su dinero privado y con el cual podrá hacer lo que crea conveniente. Cuando una persona dirige una empresa, adopta realmente una doble personalidad: uno tiene dos “sombreros”, dos máscaras, dos roles que debe saber diferenciar. Existe un dicho que es usado por algunos empresarios que dice: “Yo te conozco pero mi negocio no te conoce”.



Dibujo 1a

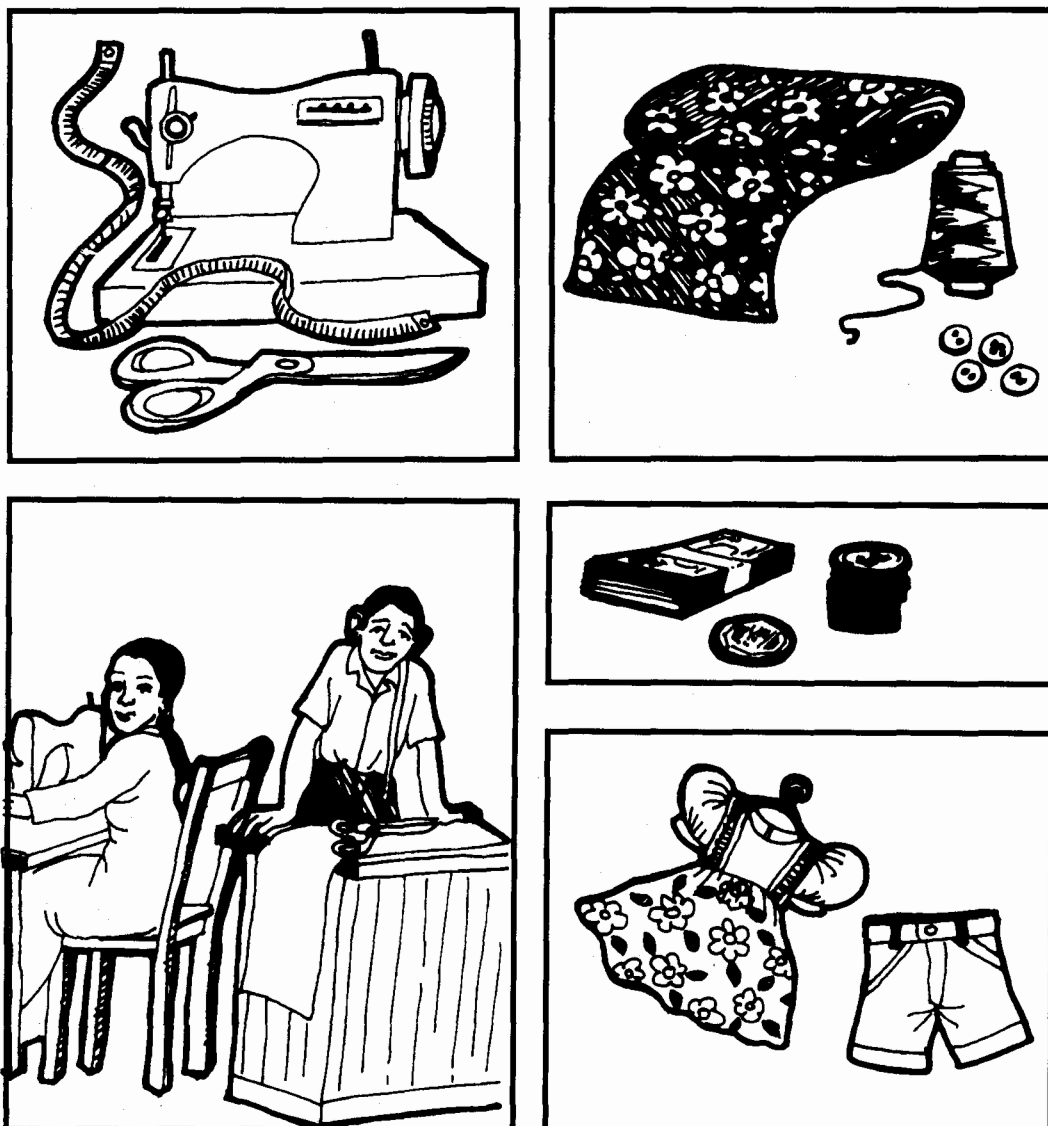


Dibujo 1b

La Relación entre Negocio y Familia

Capacitador:

- Pregunte a los participantes ¿qué es un negocio?, escriba las respuestas y llegue a una conclusión. Use el dibujo 2.
- Pregunte a los participantes ¿qué es una familia?, escriba las respuestas y llegue a una conclusión. Use el dibujo 3.
- Pregunte a los participantes ¿cuál es la relación entre familia y negocio?, escriba las respuestas y llegue a una conclusión.
- Los participantes trabajan por diez minutos en pequeños grupos para discutir cómo distribuyen el dinero de su negocio. A menudo, el resultado será que no se pagan a sí mismos un salario y usan lo que tienen para sus familias (no ahorran, invierten muy poco o casi nada). Algunas veces usan parte de su capital de trabajo para los gastos familiares. Discuta y subraye nuevamente la importancia de mantener el dinero de su negocio separado de su dinero privado y la importancia de pagarse a sí mismos un salario.
- Distribuya la ilustración No. 1 a los participantes; permita cierto tiempo para que los participantes discutan entre sí y hagan preguntas.



Dibujo 2

Dibujo 3



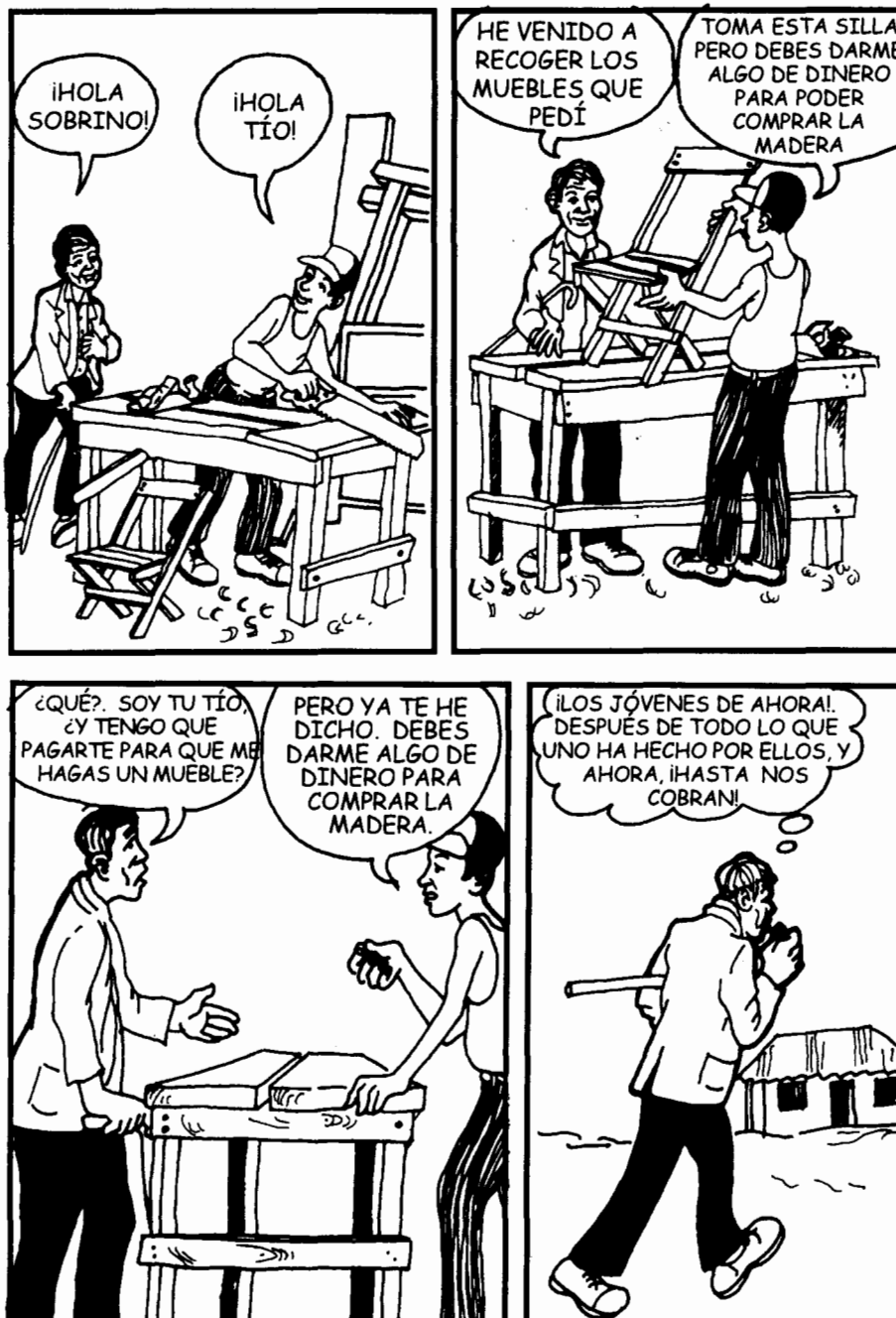
1.2. La Empresa y el Entorno Inmediato

Participantes:

En los países en desarrollo, en los cuales la familia extensa es un factor de gran importancia, generalmente se genera una discusión dinámica acerca de los dos roles del empresario. Se hace la pregunta: “¿Cómo podemos negarnos a dar crédito a los parientes que alguna vez nos han ayudado y que pueden hacerlo en el futuro?”

Capacitador:

Permita a los participantes discutir entre ellos por unos pocos minutos y luego diríjase al punto mostrándoles la historia “!Es gratis!”. La serie de dibujos (no. 4a) muestran a un carpintero que no puede reunir el dinero que le deben, sobre todo sus parientes. La otra serie de dibujos (4b) ilustran una situación similar para vendedores de alimentos.







Participantes:

Cuando estos dibujos son mostrados, existe usualmente una gran cantidad de entusiasmo y sentimiento expresado ya que representan una restricción muy severa que cada miembro del grupo siente profundamente. La familia hace sacrificios para traer a los niños y a cambio esperan de ellos el equivalente de seguridad social. Tan pronto como la empresa empieza a obtener ganancias, los tíos y los primos empiezan a merodear y algunos pueden llegar a ser más rapaces que el recaudador de impuestos. La empresa raramente sobrevive. Cada participante tendrá un ejemplo que describir. La discusión puede prolongarse por una hora. Ud. debe promoverla y estimularla. Este es un punto fundamental: no existe forma de aprender destrezas administrativas si las ideas de las otras personas en este asunto no pueden ser cambiadas. Eventualmente el grupo preguntará: “¿Qué podemos hacer? ¿Qué nos sugiere?”.

Capacitador:

Primero, un dicho breve pensado para lograr una atmósfera más relajada puede ser: “No tengo ningún remedio mágico. Debemos pensar en esto juntos”. Cuando una actitud está profundamente arraigada en una cultura, cambiarla constituye siempre un proceso lento. Pero, ya que Ud. es un agente de cambio, ¿por qué no empezar inmediatamente? Segundo, la cercanía de la familia o el fuerte sentido de comunidad tiene elementos positivos que pueden rescatarse y ponerse a favor de la empresa. Tercero, no hace mucho tiempo atrás, era una práctica común en las familias empresariales de los países de Europa occidental vender a crédito y compartir las utilidades. Con esto, Ud. puede ver que el cambio es posible. Entonces, sugiera al grupo tres formas en las cuales ellas pueden mejorar la situación, empezando desde principios generales y moviéndose hacia casos específicos: **educación de familiares y vecinos, formación de una asociación y la educación de sus clientes.**

a) Educación de familiares y vecinos

Es importante educar a familiares y vecinos (las personas alrededor de su negocio) con el fin de desarrollar y mejorar su negocio en vez de destruirlo. Capacitar a personas para hacerlas capaces de iniciar y administrar una empresa no es suficiente. El entorno total debe ser cambiado. ¿Por qué no hacer un uso positivo del fuerte sentimiento familiar presentando a la empresa como un niño?; un niño que nace y crece, que debe ser criado con afecto ya que esto puede permitir que él algún día ayude a alimentar a la familia y a la comunidad.

Muestre el dibujo 5, en los que se muestra cómo el niño que ha sido bien cuidado crece y él cuida a su vez a su madre anciana. Luego haga un paralelo entre un niño que es bien cuidado y que un día proveerá a su madre anciana y una empresa que un día será una fuente de bienestar para la familia y la comunidad si es que no es condenada a morir mientras se va formando. Vea cuáles son las reacciones del grupo. Anote sus comentarios y sugerencias.



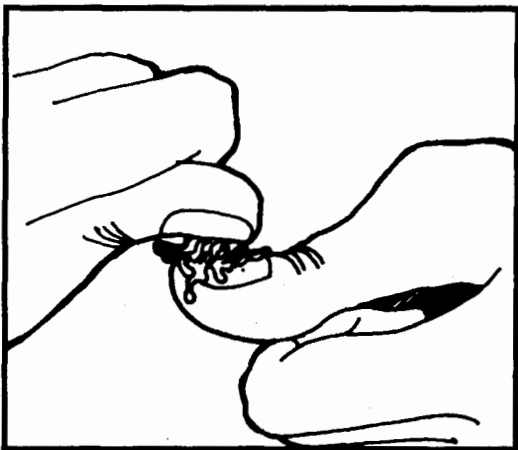
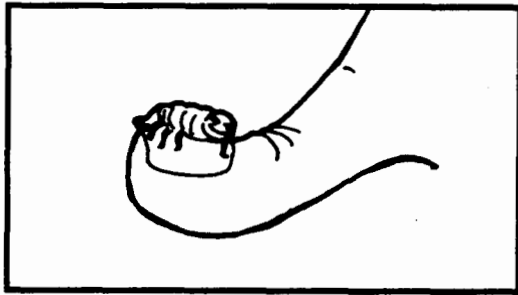
b) Formar una sociedad o un grupo

Capacitador:

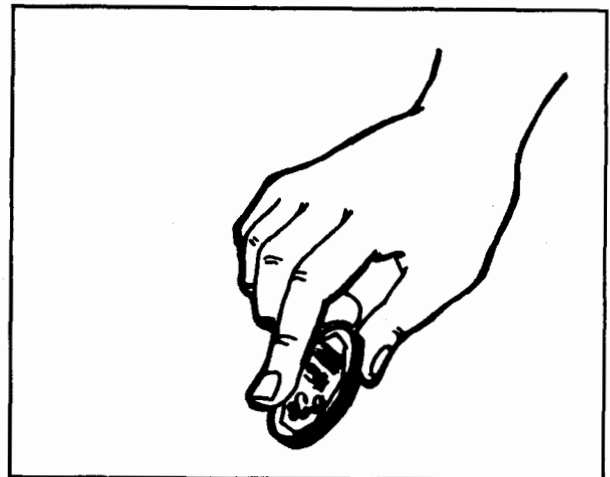
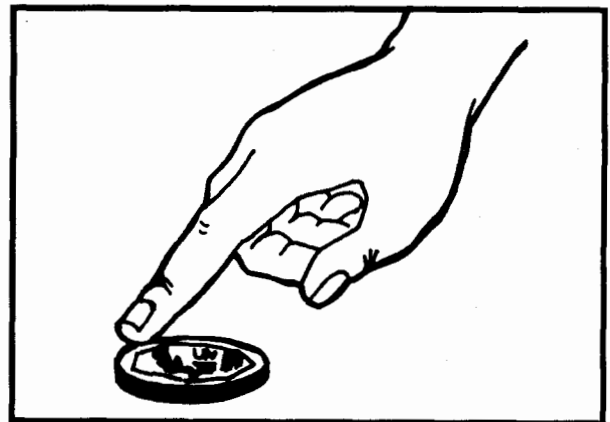
Formar una sociedad ofrece una protección contra los infortunios familiares y amicales y esto por dos razones: por un lado, al dar a la asociación una forma legal, esta tendrá una cierta protección jurídica y definirá los derechos y obligaciones respecto a los clientes, proveedores y otros; por otro lado, al formar una sociedad o cooperativa se diversificará las fuentes de capital y se tendrá como resultado la delegación de responsabilidades, lo cual, a su vez, hace menos vulnerable a la sociedad.

Como una introducción a la idea de formación de una sociedad, muestre el dibujo 6a que ilustra una idea popular: "No se puede matar a una pulga con un solo dedo" o el dibujo 6b "Un solo dedo no puede coger una moneda". Este puede ser usado para plantear un paralelo con la constitución de asociaciones, al compartir ideas, responsabilidades y costos. Pídales a los participantes sus opiniones y experiencias.

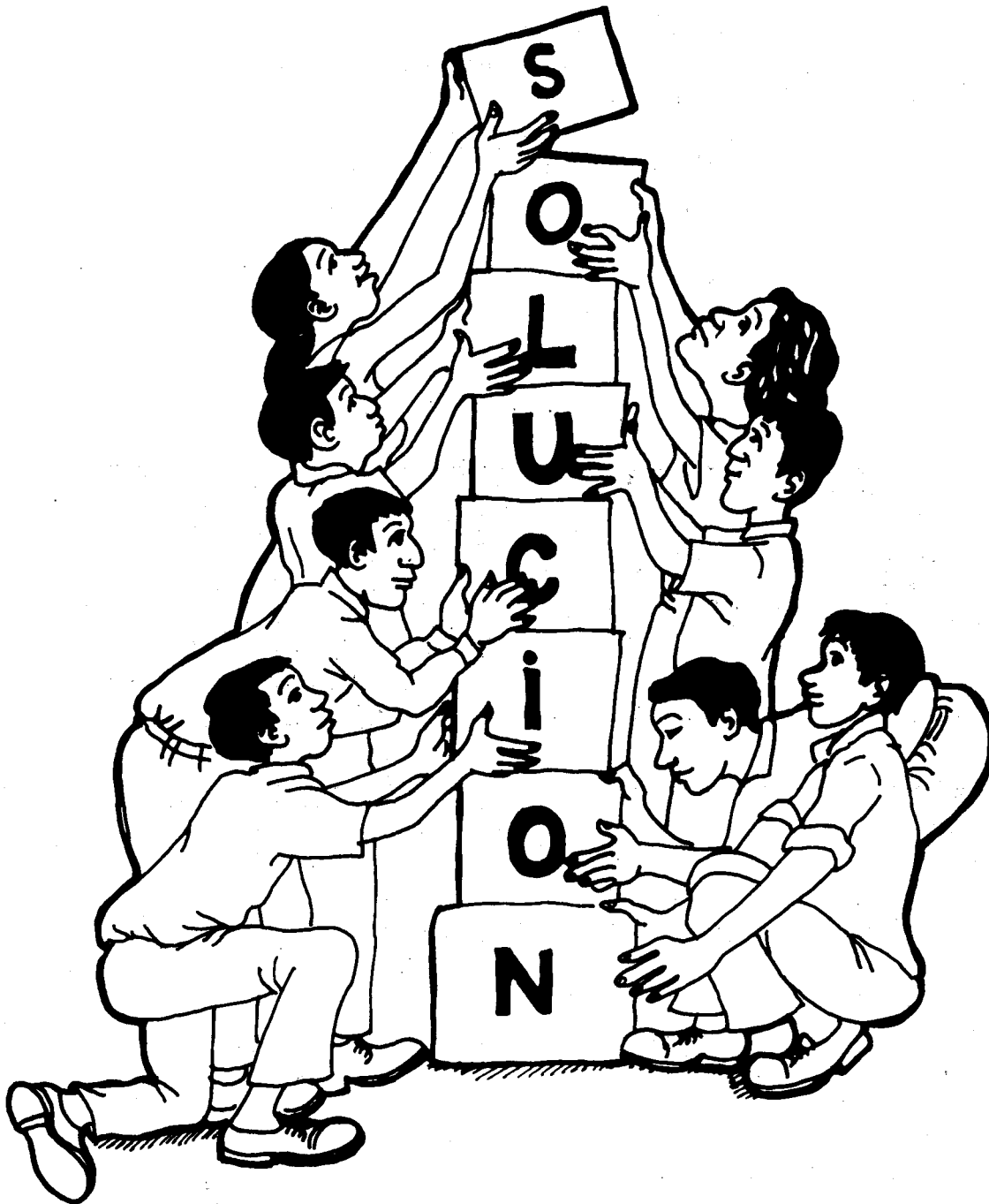
Dibujo 6a



Dibujo 6b



Presente el juego "Forjando una solución". Escriba las letras de la palabra "solución" en tarjetas de cartón separadas. Pida que ocho participantes tomen cada uno una tarjeta y acuerden entre ellos para formar la palabra "solución" en vertical (como una torre). Este ejercicio explicará lo importante que es trabajar juntos para obtener la solución a un problema. Si una de las letras falta, no existe "solución". Muestre el dibujo No. 7. Pregunte las opiniones de los participantes y su conclusión. Use la idea "Unidad es Fortaleza y Separación es Debilidad".



Dibujo 7

c) Eduque a sus Clientes

Los empresarios pueden usar diferentes medios, dibujos o proverbios para educar a sus clientes, de modo que asimilen algunas ideas simples. Por ejemplo, use un dicho popular que dice: "Yo te conozco pero mi negocio no te conoce". Como un ejemplo de educación de clientes, muestre a los participantes avisos que puede colocar en su tienda para demostrar que no se promueve el crédito en su negocio (dibujo 8 y 9).



Dibujo 8



Dibujo 9

Pida que dos participantes hagan el juego de roles del "Testigo". Pida las opiniones de los participantes y que comenten qué es lo que han aprendido de esta representación. Explique que en vez de tener un testigo al ofrecer crédito, lo que pueden hacer es escribir la fecha, nombre, mes, y hacer que el deudor firme una nota para tener una prueba más tangible del préstamo.

Juego de roles: El Testigo

Esta parodia introduce la idea del testigo y de la presión social en los asuntos de préstamos de dinero. Julio entra sin avisar a la sala de Teresa:

- Teresa, hermana, aquí estoy otra vez, debes ayudarme, por favor. Mi hijo ha sido mordido por un perro rabioso y el doctor dice que él tendrá que ponerle una inyección que costará mucho dinero, de lo contrario, puede morir. Te pido que me ayudes, ¡salva a mi hijo!
- ¡Me estás poniendo realmente en un dilema!. Tengo poco dinero. Sin embargo, te daré el dinero que necesitas para que salves a tu hijo y me deberás pagar dentro de diez días.
- ¡Dios te bendiga hermana!. Te traeré del dinero dentro de los diez días.

Unas pocas semanas después y camino al mercado:

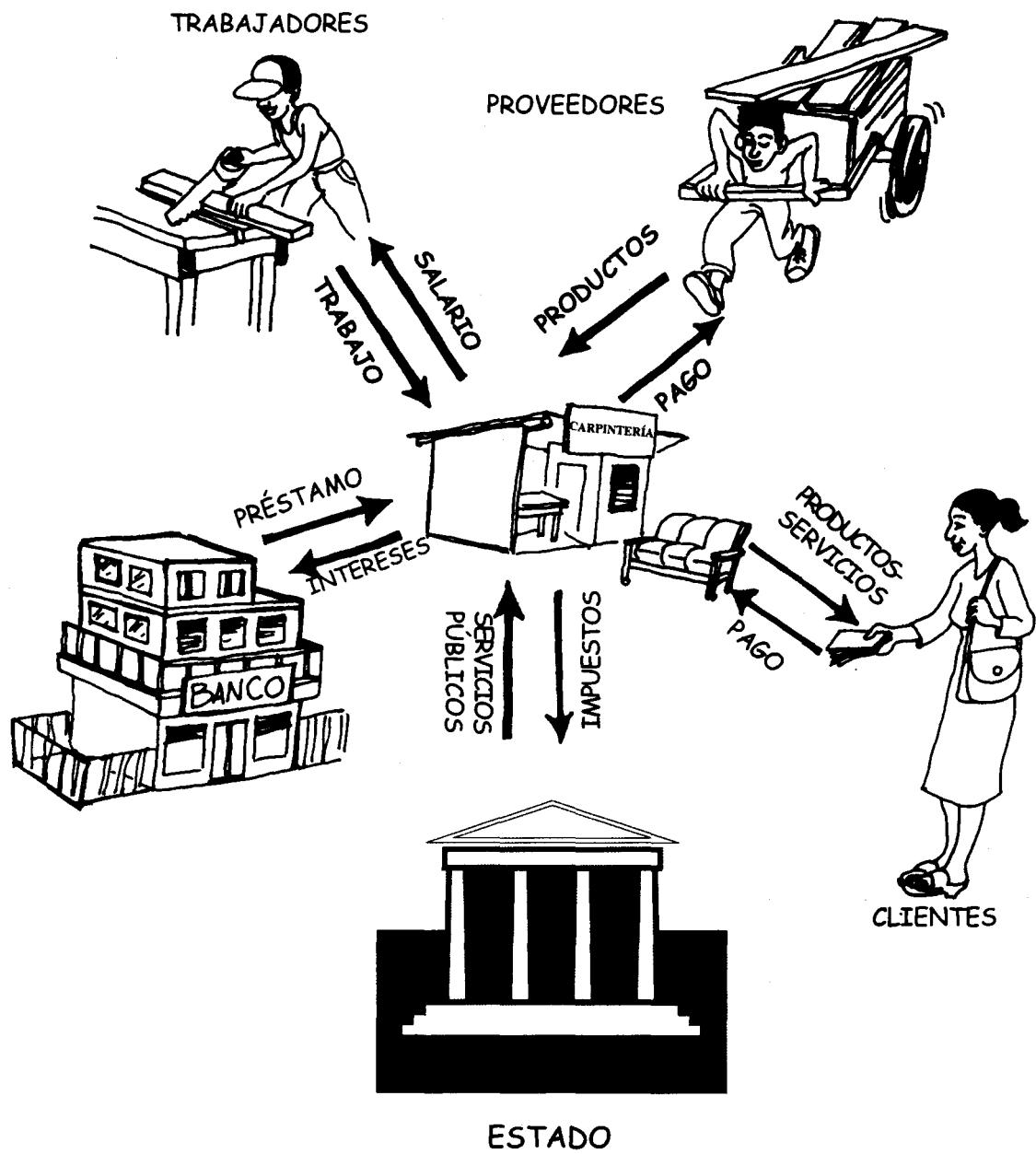
- ¡Julio!, espera...
- ¿Quién, yo?
- ¿Qué es lo que pasa?, ¿y nuestro acuerdo?
- ¿De qué acuerdo hablas?, ¡no me hagas perder tiempo!
- ¿Y qué pasa con el dinero que te di?
- ¿Que me diste?, ¿estás loca?
- Ah, esa es la forma que tienes de pagarme la ayuda que te brindé
- ¡Mientes!, ¿alguna vez me has visto por tu lugar?, no te debo nada
- ¿No me debes nada?
- ¿Tienes algún testigo?.
- ¿?????

1.3. La Empresa y la Comunidad

Capacitador:

Las empresas son una fuente de bienestar y de desarrollo. Ellas son comunidades de trabajo organizadas que producen bienes y servicios necesarios para la comunidad como un todo. Tienen una función social altamente importante y tienen varios y complejos vínculos con el mundo externo. Muestre el diagrama de los diferentes actores económicos (dibujo 10), explíquelo y pregunte a los participantes qué es lo que simbolizan las flechas.

Las participantes obtienen a menudo un conocimiento más profundo de los vínculos cercanos formados dentro de esta red de actores (proveedores, clientes, empleados, Gobierno, bancos): si existe un vínculo débil en la cadena, un actor que no desempeña su función, entonces la cadena entera se verá afectada. Ellas ven más claro, por ejemplo, qué rol juega el Estado o qué rol puede jugar en la escena económica. Obtienen también una mayor confianza (no están solas, son parte de un todo) e incluso pueden desarrollar un cierto orgullo. Desempeñan una ocupación útil y respetable.



TEMA N° 2: MERCADEO

OBJETIVO: Enseñar a los participantes a pensar en función del mercado y entender algunas técnicas de mercadeo que puedan ayudar a comprender las palabras “mercado” y “mercadeo” de modo que lo apliquen en sus negocios.

DURACIÓN: 4-5 horas

CONTENIDO: Mercadeo es *pensar en la forma en la que los clientes piensan*. Es la identificación y captura de mercados. Se inicia con el propio mercado, mediante un detallado análisis cualitativo y cuantitativo de lo que éste quiere y necesita. Continúa con la creación de un nuevo producto, o la modificación de alguno existente, en línea con aquellos que se quieren o necesitan y captando la atención del cliente hacia uno o varios productos específicos, a determinados precios, con el uso de ciertas herramientas promocionales.

Se tratarán los siguientes aspectos:

- *Investigación de mercado:* Los empresarios tienen que empezar a estudiar el mercado porque pueden evitar tres cosas: entrar a un mercado saturado, la falta de correspondencia producto/cliente y una actitud de “seguir a la multitud”. El empresario debe tratar de hallar un vacío “vacante”. La investigación de mercado debe hacerse en la *forma más simple posible*: básicamente observando, mirando, escuchando, probando un producto y observando los negocios de la competencia.
- El propósito de todo esto es diseñar productos adecuados y servicios que deben ser dirigidos al mercado, en un lugar y precio particulares y que llamen la atención de los clientes. Esto constituye las 4 P’s del mercadeo: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

MÉTODO: La sesión de introducción empieza con un pequeño juego para presentar a los participantes las cuestiones clave en mercadeo y ayudarlos a entender los términos “mercado” y “mercadeo”. En la segunda sección del módulo “Investigación de mercado”, se emplea una lluvia de ideas y se discuten las razones por las que es necesario conocer sus mercados. Se hacen sugerencias de métodos prácticos y simples de investigación de mercado. En la tercera sección del módulo, se presenta la “fórmula de mercadeo” (producto, precio, promoción y plaza). Se hace énfasis en la diversificación de productos, mejora de la calidad, características de un buen negocio, local y presentación, promoción de ventas, propaganda, relaciones públicas y técnicas de ventas. Los métodos usados son la lluvia de ideas, discusión grupal y juegos de roles.

2.1 Mercadeo: Introducción

Esta sesión empieza con un pequeño juego para presentar a los participantes las cuestiones clave en mercadeo.

Pida a algunos participantes que traigan algunos de sus productos (si algunos no puedan traerlos, pueden traer un dibujo de algunos de sus productos). Este grupo actuará como vendedores. Divida al grupo en compradores y vendedores. Los vendedores tienen cinco minutos para arreglar sus productos; lleve a los compradores fuera del aula y entrégueles dinero de papel. Deje que el mercado empiece. La duración de esta actividad es de 10 minutos.

Pida comentarios de los compradores:

- ¿Por qué compraron este producto?
- ¿Por qué no compraron los otros productos?
- ¿Qué fue lo que les gustó del mercado?, ¿qué cosas no los impresionaron?

Deje que los vendedores expliquen:

- ¿Qué estrategias han usado para vender su producto?
- ¿Por qué piensan que han vendido mucho o muy poco? (presente el ejemplo de un vendedor que ha vendido mucho y el ejemplo de uno que ha vendido muy poco).
- ¿Cómo evaluaron su mercado?
- ¿Qué problemas encontraron al tratar de vender sus productos?

Deje que los participantes evalúen lo que han aprendido de este juego. En las explicaciones posteriores de la fórmula del mercadeo, el capacitador siempre debe referirse a las experiencias del juego.

¿Qué es un mercado?

Pregunte a los participantes “¿Qué es un mercado?”. Es muy probable que las respuestas se refieran a un lugar donde la gente se encuentra y se venden bienes y servicios. Sin embargo, un mercado también abarca a los clientes, personas o negocios, que quieren sus productos y que están dispuestos a pagar por ellos.

Su mercado es:

- Los clientes que tiene ahora
- Los clientes que espera tener en el futuro
- Los clientes que perdió pero que espera recuperar

¿Qué es mercadeo?

Capacitador:

La definición de mercadeo es *todas las actividades que un empresario lleva a cabo para mejorar sus ventas*. No es suficiente sentarse y esperar pedidos.

Participantes:

Pida a los participantes que den ejemplos de estas actividades. Finalice tratando los puntos más importantes:

- Identifique lo que sus clientes necesitan (quizás sea necesario pensar en algunas necesidades a partir de algunos ejemplos: Cuando uno está hambriento, se necesita alimentos; cuando está oscuro, se necesita una luz, etc.)
- Brinde el producto/servicio que sus clientes necesitan
- Fije el precio que los clientes estén dispuestos a pagar y que le otorgan una utilidad
- Haga que el producto o servicio esté accesible a los clientes
- Atraiga a los clientes para que compren sus productos

2.2 Investigación de Mercado

¿Por qué estudiar el mercado?

a. Demanda**Capacitador**

Pida a los participantes que relacionen el siguiente dicho a su negocio “Puedes llevar al caballo al agua, pero no podrás hacer que beba”. Esto significa que o bien el mercado no existe o bien ya está saturado.

Muestre a los participantes la historieta (dibujo 11). Los textos explicarán la historia. Estos dibujos son una crítica de la actitud “sigue a la multitud”. Si Ud. empieza a ofrecer productos sin haber estudiado primero el mercado, existe el riesgo de que pronto nadie le compre ninguno de sus productos.

Participantes

En este punto los participantes deben tener tiempo para describir lo que observan. Haga que los participantes den otros ejemplos de saturación del mercado.



Dibujo 11

b. El producto adecuado

Capacitador

Muestre los dibujos 12a y 13a a los participantes y discuta los contenidos. Ud. tiene que tratar de hallar el *producto adecuado para el mercado*. Pida otros ejemplos de productos que no son adecuados para cierto mercado. Dibujo 12: No venda peines a un hombre calvo. Dibujo 13: Una mujer empresaria que acaba de llegar a un hotel con su equipaje no estará interesada en una gran canasta, pero quizás sí en artesanías.

Dibujo 12



Dibujo 12a



Dibujo 13



Dibujo 13a

c) La Actitud “Sigue a la Multitud”

Capacitador

Muestre a los participantes los dibujos 14a y 15a. Todos los empresarios están tratando de vender el mismo producto. ¿Alguno de ellos podría ofrecer algo diferente?. Deje que los participantes hagan sugerencias y muéstreles los dibujos 14b o 15b. Haga que los participantes encuentren otros ejemplos.

Estos dibujos son una crítica de la actitud “sigue a la multitud” y su alusión a rebaño. Las personas se reúnen, se juntan, cada uno hace lo que el resto hace, y todos se sienten cómodos y a salvo. Si embargo, en el asunto de venta, es *la diferencia lo que importa*. Uno debe alejarse de lo que hace la multitud y hallar algo que el cliente quiere y nadie ofrece. Uno debe hallar un “espacio propio” en el mercado.

Dibujo 14a



Dibujo 14b



Dibujo 15a



¿Qué es lo que necesita conocer de su mercado?

Participantes:

Pida que los participantes den sugerencias. Ej:

- ¿quiénes son sus clientes?
- ¿dónde están?
- ¿cuáles son sus necesidades?
- ¿qué es lo que prefieren de su producto?
- ¿cuán a menudo y cuántos productos compran?
- ¿cuándo compran?
- ¿cuánto dinero están dispuestos a pagar por el producto?
- ¿quiénes son sus competidores?, ¿cuál es la calidad de sus productos y cuáles son sus precios?

Capacitador:

Encontrar respuestas a estas preguntas es hacer investigación de mercado.

¿Cómo hacer investigación de mercado?

Participantes:

Pregunte a los participantes cómo adquieren normalmente esta información y discutan las diferentes posibilidades:

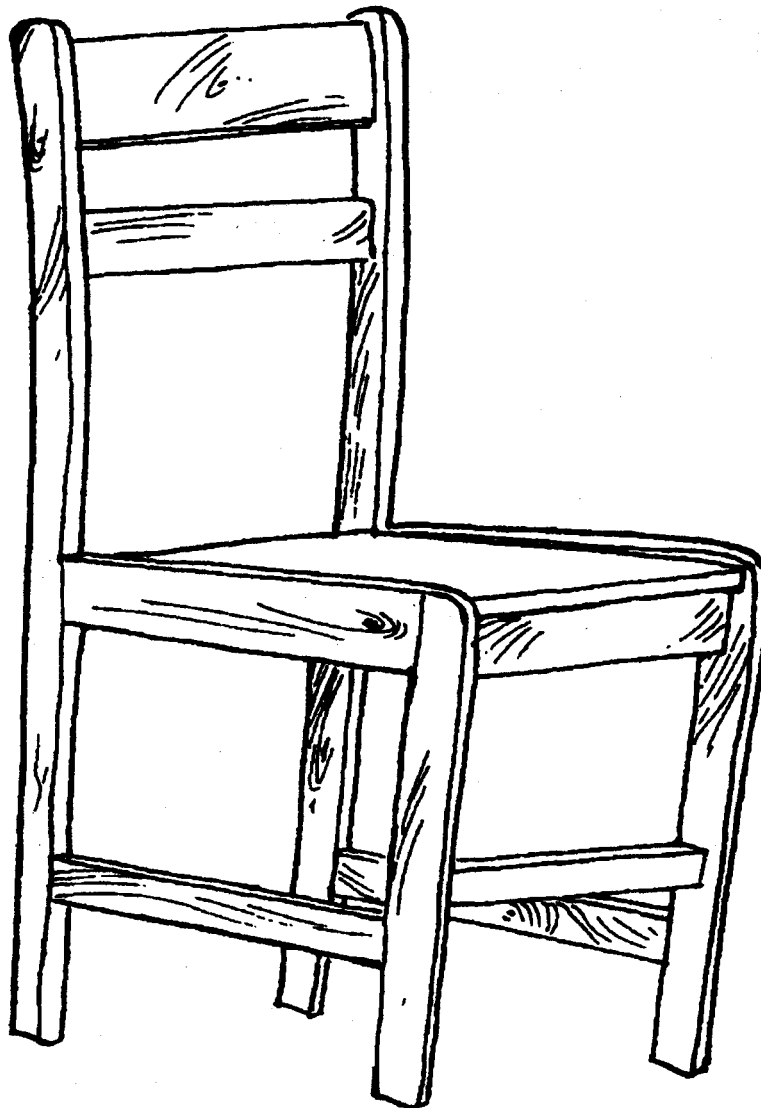
- Por medio de sus clientes (escuchando sus comentarios, observándolos y haciéndoles preguntas).
- Haciendo preguntas a diferentes usuarios de su producto (qué es lo que les gusta, lo que no les gusta, sugerencias para mejoras).
- Por medio de amigos y parientes.
- A partir de libros, periódicos y radio.
- Mostrando su producto en una exhibición o en una feria comercial.
- Observando a los negocios de la competencia: precios, calidad, rango de productos, presentación, promoción, lo que la gente comenta sobre los productos de los negocios de la competencia, etc.
- Prueba de mercadeo del producto: enseñe una muestra de un nuevo producto o enseñe sus muestra a personas en la calle y pídale su opinión.

2.3 La Fórmula del Mercadeo

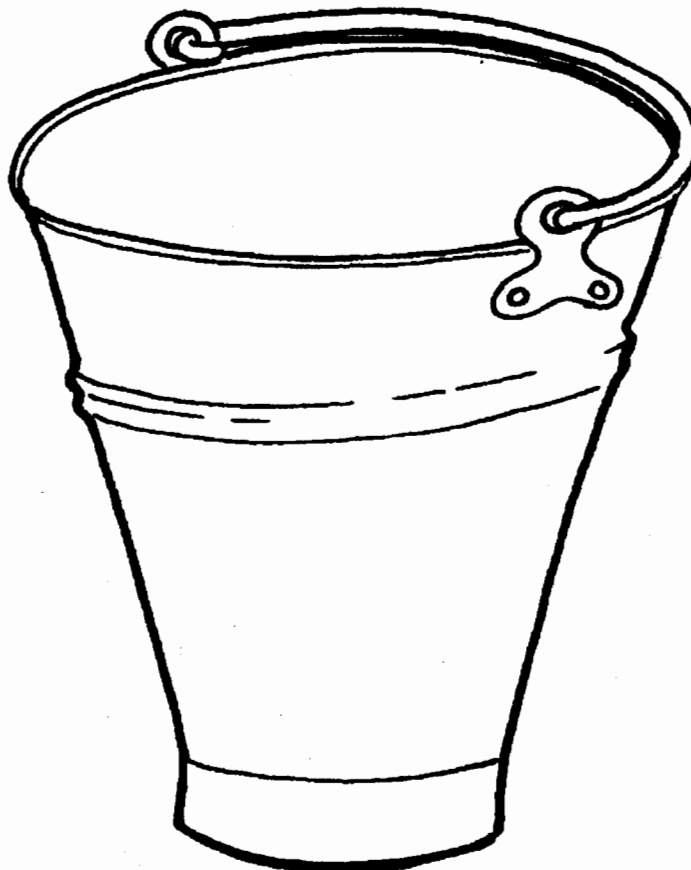
Capacitador

Muestre los dibujos siguientes (16 al 19) a los participantes y pregúnteles qué elementos de la fórmula de mercadeo representan. Coloque los dibujos en la pared del aula.

Dibujo 16a

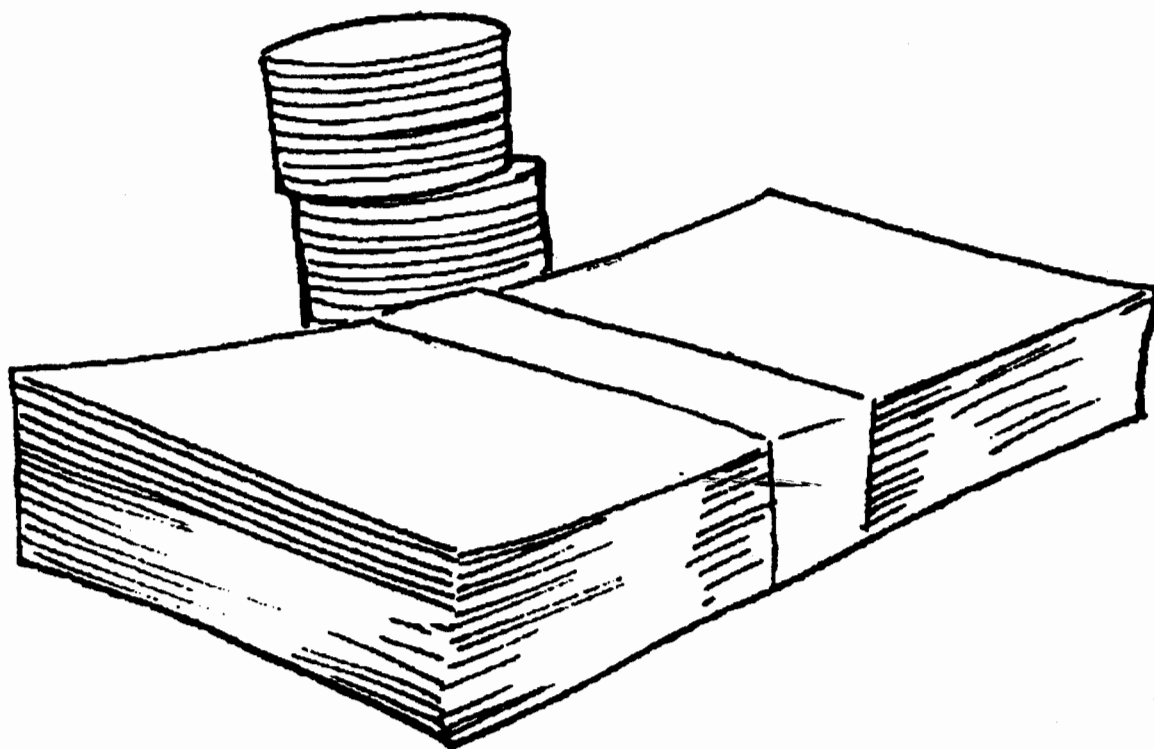
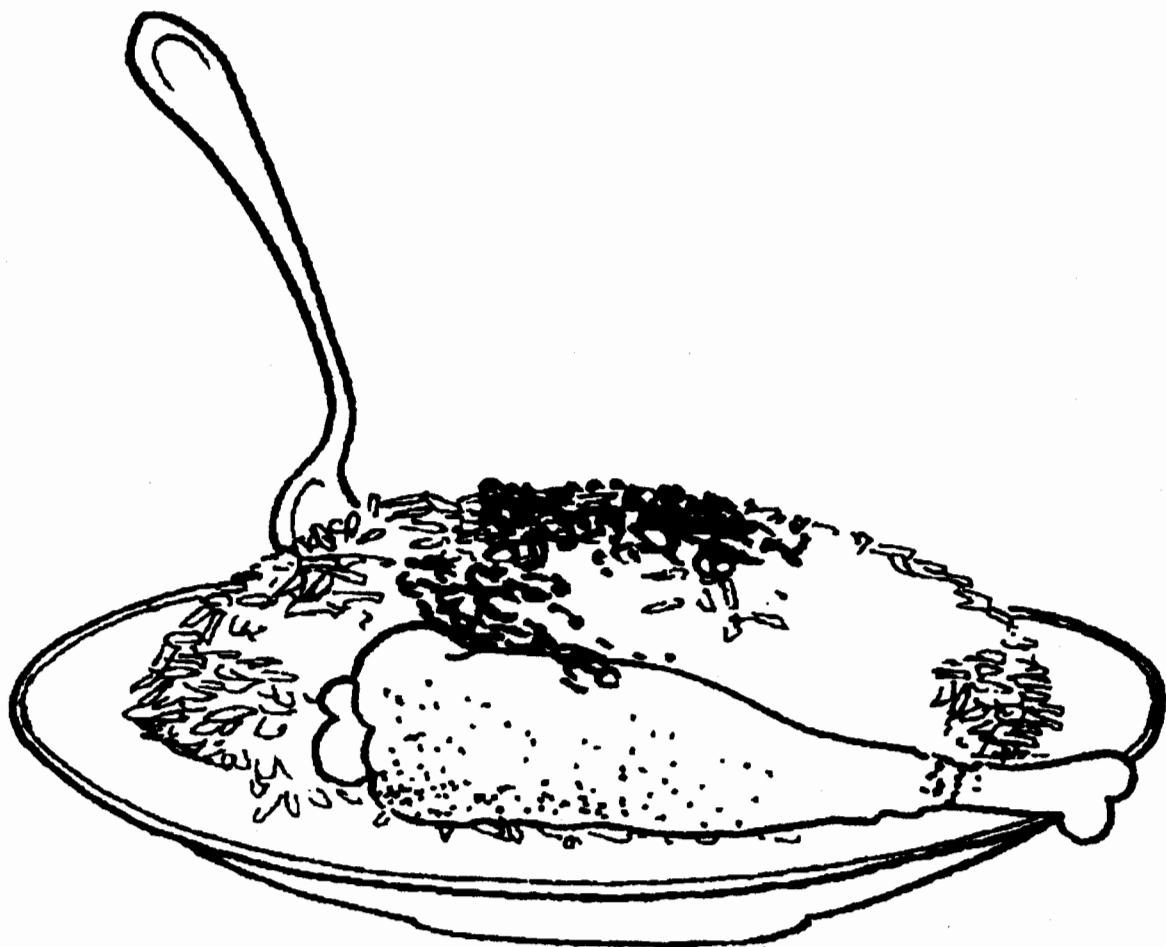


Dibujo 16b



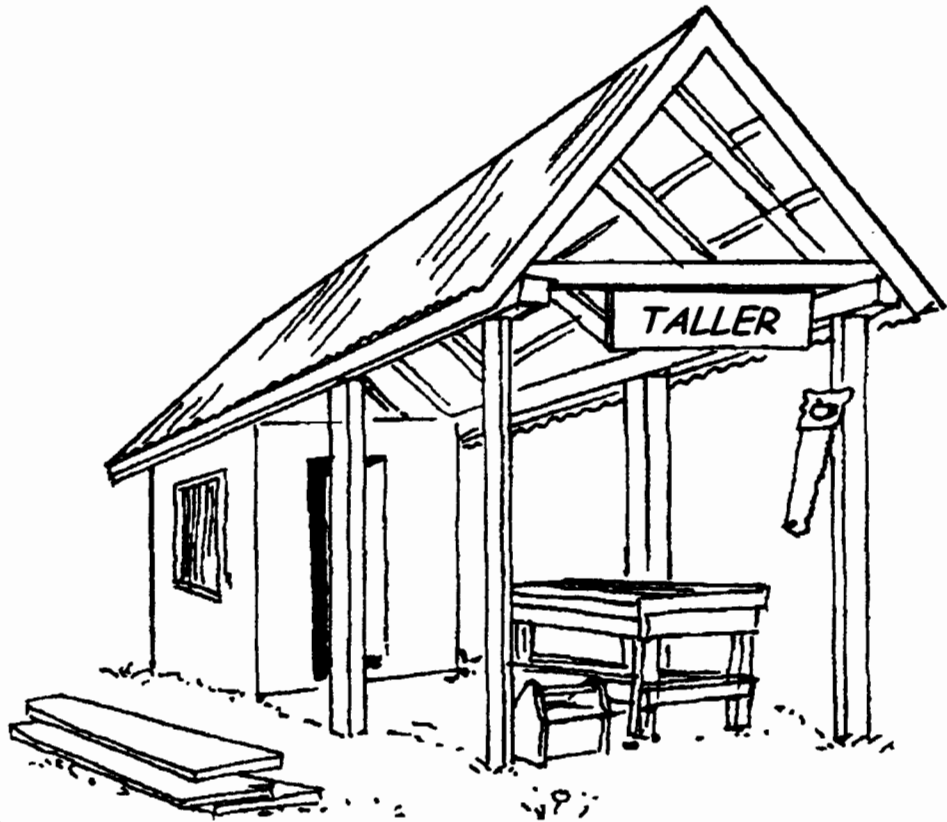
Dibujo 16c

Dibujo 16d



Dibujo 17

Dibujo 18



Dibujo 19

PRODUCTO

Pida que los participantes den una definición de producto. Un *producto es algo que Ud. hace, vende y usa*.

Un buen producto satisface las necesidades del mercado. Discuta las características de un buen producto, ej:

- Calidad (durable, buen material, buen acabado). Muestre el dibujo 20 que ilustra la importancia de un buen nivel de calidad,
- Atractivo (color, decoración, acabado, limpieza),
- Diseño (forma adecuada, relacionado al valor de utilidad, tamaño),
- Moderno (en línea con la moda),
- Distinción de competidores.

Capacitador

Si su producto no se vende muy bien, Ud. puede tratar de mejorarlo o diversificar sus productos con el fin de competir y obtener una utilidad. Debe tratar siempre de hacer investigación de mercado antes de empezar la producción. Es adecuado que un empresario produzca una variedad de productos con diferentes calidades, tamaños, materiales y diseños para que se adecúen a las diversas necesidades de los clientes. Así, los clientes tendrán la opción de elegir.

PRECIO

El precio de venta será discutido en detalle en el ejercicio de costeo y cotización.

Capacitador y Participantes:

Los participantes deben ser estimulados a conversar sobre el asunto del acuerdo de precios, algo que seguro conocen bien, tanto al comprar como al vender. Acordar precios no es cuestión de probar y fallar, tiene su propia lógica. El grupo debe tratar de descubrir las leyes que la rigen. En los países industrializados, el precio de ventas es fijado entre dos extremos: *el precio de costo*, que corresponde al costo total y es el precio inferior límite, y *el precio de aceptación del mercado* que es el precio máximo que el mercado puede aceptar. Tocaremos nuevamente la cuestión de costos en la parte sobre costeo y cotización. El precio máximo que el mercado reconoce puede ser estudiado al tomar una muestra representativa de individuos y preguntarles a cada uno: “¿Cuánto estaría dispuesto a pagar Ud. por este producto?”. El acuerdo de precios es algo bastante similar; el vendedor se siente entre dos extremos: vender a pérdida y no vender nada debido a alto precio.

¿Qué sucede con los participantes? ¿Cómo fijan sus precios y cómo los comunican a sus clientes?.

PLAZA

Capacitador y Participantes:

En esta etapa los participantes deben conversar sobre los diferentes *circuitos de distribución*: de la fábrica al mayorista, del mayorista al minorista. ¿Cuáles son las ventajas



Dibujo 20

y desventajas respectivas de los circuitos largos y cortos?, ¿Cuáles son los márgenes y las repercusiones en los precios a los cuales son vendidos los productos al consumidor?, ¿Cuáles son las ideas de los clientes (tanto varones como mujeres) sobre el auto-servicio?, ¿Cuáles son las experiencias de los propios participantes?.

Muestre los dibujos 21 y 22 a los participantes, los que se refieren a la ubicación del negocio. Dibujos 21a y 21b: una persona que vende artesanías cerca a un hotel está haciendo un buen negocio mientras que la persona que ha elegido el mercado de abarrotes ha elegido la ubicación inadecuada. Dibujos 22a y 22b: una persona que vende ollas en el mercado donde las mujeres compran vegetales, arroz, etc. está haciendo un buen negocio, mientras que la persona que se halla cerca a un garaje, que es un lugar frecuentado más por varones, ha elegido la ubicación menos apropiada.

Nuevamente, explique a los participantes las razones detrás de su elección de una ubicación. ¿Es apropiada teniendo en cuenta a los clientes que quiere atraer? ¿Existen otros factores que influyen en su elección de un local específico? (se recuerda que obtener un buen local de negocios a menudo representa una dificultad importante para las pequeñas empresas por su falta de condición legal, el costo que este representa, la falta de zonas industriales en muchos países, etc.).

Deje que los participantes discutan las características de un buen local de negocios:

- Fácilmente accesible para sus clientes
- Seguro, higiénico
- Disponibilidad de otros servicios alrededor (transporte público, lugares para tomar refrescos, etc.)
- Atractivo, con un aviso llamativo
- Visible fácilmente
- Abierto a horas regulares

Dibujo 21a



Dibujo 21b

Dibujo 22a



Dibujo 22b

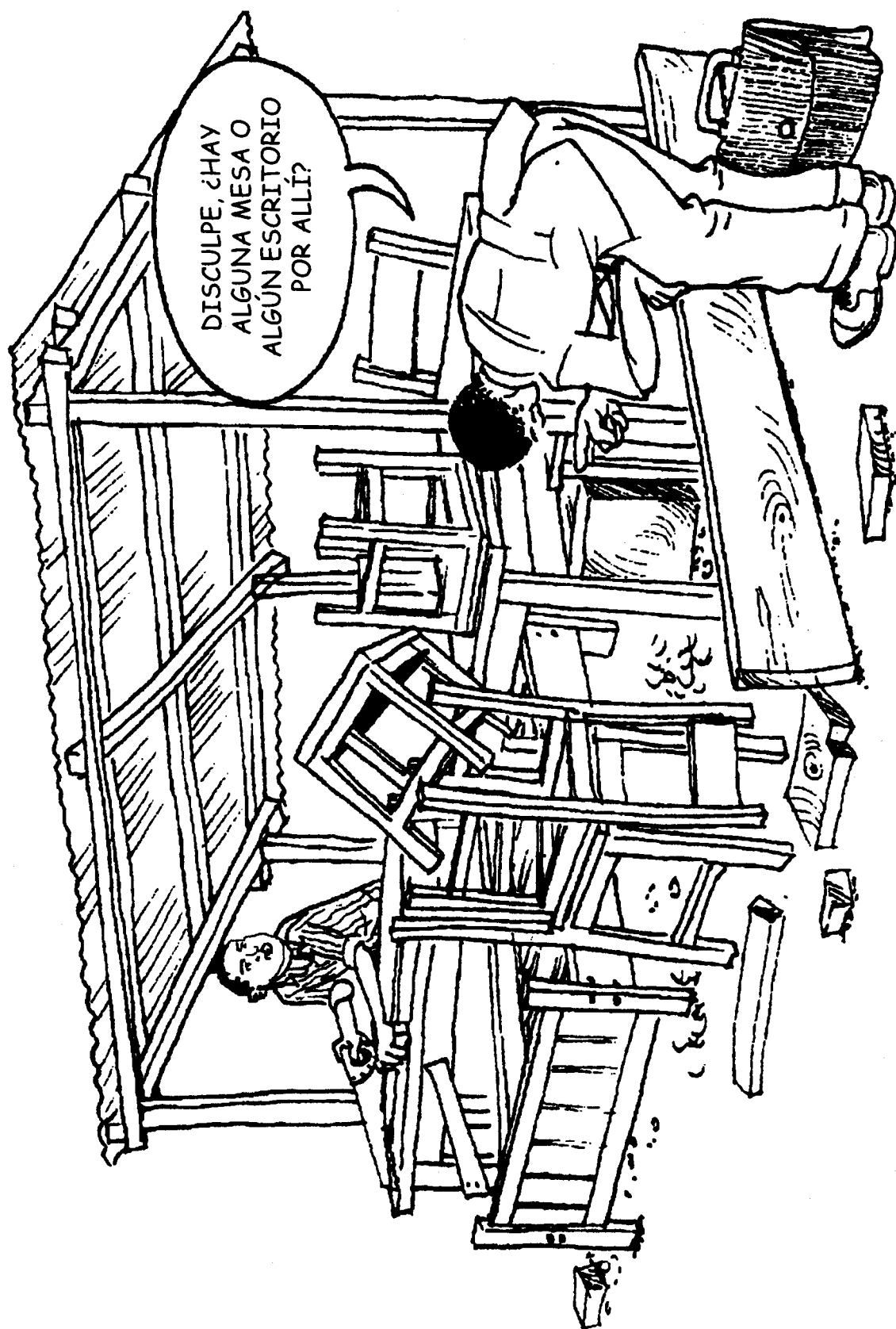
Pida que los participantes verifiquen con su propio local y que hagan sugerencias para mejorarlo.

Finalmente, se debe tener el tiempo suficiente para discutir sobre la *presentación de los productos*. El dibujo 23a y 23b están diseñados para presentar un mensaje bastante simple. Sin embargo, sin importar lo modesto que sea el establecimiento de cada empresario, este debe lucir siempre limpio, ordenado y atractivo. Los empresarios deben observar frecuentemente sus establecimientos como si ellos fueran clientes. Una pequeña pizarra en la que se indiquen precios o productos a ofrecer completará la impresión general de esmero y profesionalismo en la presentación. En el dibujo 23b se muestra una buena combinación de las 4 P's del mercadeo.

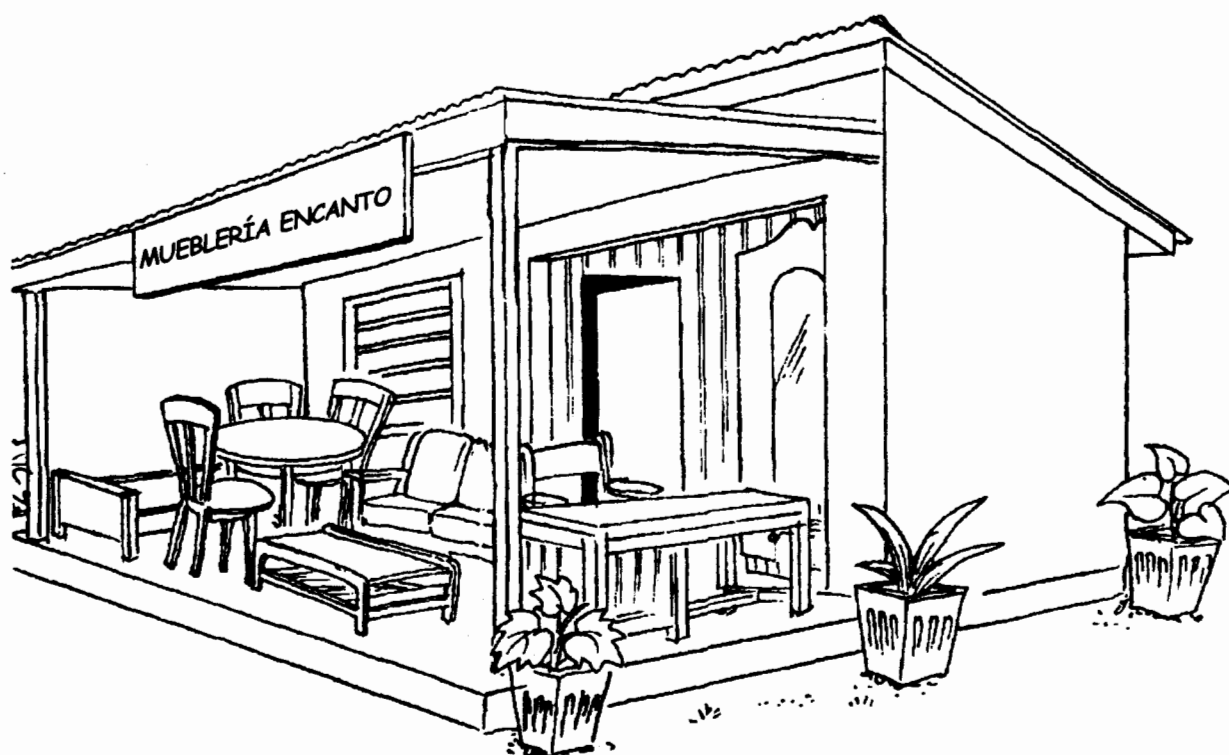
Haga que los participantes discutan las características de una buena presentación:

- Acomodación adecuada de los productos; agrupar a los productos en conjuntos
- *Uso racional del espacio de presentación disponible*: es decir, el espacio debe ser compartido entre diferentes productos en forma proporcional a las ventas de cada uno.
- Distribución de productos en este espacio no solo en base a las ventas sino también en base a los márgenes de ganancia que pueden obtenerse
- Visión de primer plano
- Atractivo (colores contrastantes)
- Variedad de productos (poner pocos productos antes que todo el inventario)
- Luz suficiente
- Limpieza
- Usar fotos o catálogo de productos

Muestre el dibujo 24^a y 24b para comparar la presentación de los productos



Dibujo 23b



Dibujo 24a



PROMOCIÓN

Participantes

Deje que los participantes discutan en pequeños grupos qué es lo que hacen para atraer clientes y deje que presenten sus propuestas a todo el grupo, usando un papelógrafo.

Capacitador

La palabra “promoción” cubre ciertas actividades del mercadeo: promoción de ventas, propaganda, relaciones públicas y métodos de ventas. Estas actividades ayudan a atraer a los clientes, pero principalmente ayudan satisfacerlos y ganar su lealtad. Uno de los factores de promoción más importantes es que Ud. debe tener una actitud activa, por ejemplo, salir y buscar clientes. Muestre el dibujo 25a y 25b a los participantes y deje que los discutan.

Dibujo 25a



Dibujo 25b



Promoción de ventas:

- Poner sus precios a un menor precio para que suenen menos costosos para sus clientes, ej: 990 en vez de 1000.
- Ofertas especiales para diferentes ocasiones, ej: navidad, ferias comerciales. Cuando los clientes vienen por una oferta especial, a menudo llegan a comprar otros productos.
- Descuento, ej: cuando un cliente compra un gran pedido o paga en efectivo (en vez de solicitar crédito). Antes de dar un descuento, el empresario debe conocer el costo de su producto. Esto se tratará dentro del ejercicio de costeo y cotización.
- Presentación
- Vender productos que vayan juntos, ej: un artesano de zapatos puede vender zapatos y pomada de zapatos.
- Entregue un servicio con su producto, ej: transporte de los muebles a la casa del cliente.

Propaganda

La propaganda es un conjunto de técnicas diseñadas que buscan llamar la atención del cliente hacia el producto. A diferencia de las técnicas de ventas, estas técnicas son impersonales. Involucran el uso de diferentes medios de comunicación: prensa, radio, tv, cine, afiches, etc. y por supuesto, los comentarios verbales de los clientes, el cual es conocido por la expresión “radio bamba” y es una forma extremadamente efectiva de propaganda. Esta le permite conocer lo que sus clientes dicen a otras personas sobre Ud., su negocio y sobre lo que vende. Asegúrese de que estos comentarios sean buenos para que su negocio tenga una buena reputación. Muestre el dibujo 26 como ilustración.

Relaciones Públicas

Se debe hacer una distinción entre *relaciones públicas* por un lado y promoción de ventas y propaganda por el otro. Las relaciones públicas son un método indirecto de promoción de ventas. Por ejemplo, una fábrica de bizcochos puede organizar un “día de visita” para los alumnos de las escuelas. Ellos no estarán obligados a comprar algo al dejar la fábrica, pero es muy probable que cuando lleguen a casa, se vuelvan espontáneos agentes de publicidad dentro de sus familias. Otro ejemplo: un empresario ayuda a una agencia de voluntariado (una asociación de caridad, una asociación de padres, etc.). Con ello puede estar generando una reputación de asistencia y solidaridad que eventualmente puede ser benéfica para su empresa.

Técnicas de ventas

- Presentación del producto: nombre, ventajas del producto, enfatizar calidad, características del diseño, otros clientes satisfechos. Pida que uno de los participantes haga esto para su propio producto.
- Trato con su cliente: haga que sus clientes se sientan importantes, no los haga esperar mucho, sea cortés, amigable, atento y honesto. Muestre los dibujos 27^a y 27^b para

ilustrar este punto.

- Mencione las ventajas del producto antes que el precio
- Conozca sus productos (información técnica, cómo puede usarse el producto)
- Trate de investigar sobre las necesidades y gustos de sus clientes, de modo que Ud. pueda ofrecer a su cliente el producto correcto.
- Cuando un cliente pide un producto que Ud. no vende, puede aconsejarle un producto alternativo de la misma tienda que satisfaga las mismas necesidades. Si el cliente no está interesado en el producto alternativo, puede aconsejarle dónde encontrar el producto que está buscando.
- Evite la “venta a la fuerza” o “bajo presión”. Un buen vendedor no es aquel que hace la “gran venta” sólo una vez, sin lograr que el cliente regrese nuevamente. Al contrario, un buen vendedor es aquel que vende regularmente a los mismos clientes, año tras año. La importancia de asegurar la buena disposición del cliente debe ser enfatizada, aunque esto no significa que el vendedor no pueda aplicar algún tipo de tretas tales como la técnica “es tu elección” (ver más adelante la historia de Marcos).

Dibujo 26





Dibujo 27b

Capacitador y Participantes:

Discutan el siguiente caso: Un caballero compró dos mangos a una frutera y se los llevó a casa para comérselos con gusto. Parece un cliente contento y satisfecho. Habiendo tenido una experiencia tan gratificante con la compra que hizo a la vendedora, es probable que regrese una vez y otra y se vuelva un cliente regular. Usando la jerga de negocios: la vendedora ha obtenido la “lealtad del cliente”.

Este caballero le cuenta a un amigo extranjero, quien tiene una gran familia, acerca de la vendedora de mangos. Pero, desafortunadamente para este amigo, la vendedora de mangos no tuvo éxito en ganar la fidelidad de toda la familia. El caballero anterior había comprado solo dos mangos, entonces era más fácil que se diese cuenta si alguno de los dos estaba malogrado. En cambio, la familia de su amigo compró cinco kilos y la vendedora puso algunos mangos malogrados en el fondo de la bolsa ya que pensó que nadie se daría cuenta. Sin embargo, ¡si se dieron cuenta del engaño! y con ello ella perdió a un gran cliente.

Capacitador y Participantes:

Estimule a que las participantes piensen y representen algunos juegos de roles para ejemplificar la obtención de la “lealtad del cliente”, si es posible, en relación a sus propios negocios. En el caso de una familia grande: ¿Qué es lo que necesita saber la vendedora para conseguir la lealtad de su cliente?. Revisemos nuevamente algunos temas del estudio de mercado:

- *El número de clientes y su ubicación.* La vendedora debería saber que una de sus principales familias clientes está conformada por 7 personas y que su establecimiento se halla justamente en una calle cercana a la oficina del papá de esta familia, y a la vez, camino a su casa.
- *Su poder de compra y la frecuencia con la que tienen dinero.* Ella debería saber que el caballero es un profesional, que tiene un sueldo mensual y que tiene un contrato que garantiza que se va a hallar en la localidad por lo menos un año.
- *Sus preferencias y hábitos de consumo.* Ella debe saber que una de las hijas es vegetariana, una cliente bastante conveniente.
- *¿Cómo hacen sus compras?* Con un poco de esfuerzo, ella podría saber que la familia acaba de llegar de otro país, que hablan otro idioma y que solo el padre es el que habla bien el castellano, por lo que es él quien se encarga de hacer las compras. Además, es una gran ventaja que su establecimiento de frutas se halle en el camino de la oficina a la casa del papá cliente, lo cual debe ser aprovechado por la vendedora.
- *¿Qué facilidades de almacenaje tienen?* Obviamente, una familia con ingresos regulares y que acaba de llegar de otro país, debe contar con una refrigeradora, estantes, etc.
- *¿Cuál es la competencia alrededor?* Debe recordarse que los otros miembros de la familia, al hallarse un poco restringidos por su poco conocimiento del castellano, pueden ir a una tienda de autoservicio sin ningún problema. Nuestra vendedora debe procurar dar una vuelta alrededor de la localidad de vez en cuando y ver qué es lo que compran y a qué precios.

Capacitador:

Para concluir el párrafo de promoción, se presenta una anécdota del autor del método que muestra un truco de ventas llamada la técnica “es tu elección”, que es aquella que busca que el cliente elija entre varias alternativas propuestas por el vendedor, de modo que tenga una sensación de libertad y de libre decisión al comprar.

Marcos y las Técnicas de Ventas

Cada mañana al llegar a mi oficina podía darme cuenta si había llegado temprano o tarde. Si era temprano, quedaban aún algunos espacios en el estacionamiento para el personal, y si no quedaba ninguno, tenía que bajar una calle más. Allí había un lugar en el que siempre había un niño que aparecía entre los carros y los limpiaba esmeradamente. Se llamaba Marcos, siempre con su franela, algo más sucia que mi carro.

Al principio no le caí bien a Marcos. Empecé a saludarlo con un “Hola pequeñín”. Él me miraba algo molesto y me respondió la primera vez: “Me llamo Marcos, pero me puede llamar como quiera dependiendo de cuanto me pague. Aquí yo lavo los carros”. Y quisiese yo o no, lavaba automáticamente mi carro, rayando la pintura de pocos días. En adelante, empecé a llegar más temprano para asegurarme de hallar parqueo en mi trabajo.

Días después, tuve que dar un curso de “administración y motivación del personal de ventas” en un institución de capacitación. Una noche los participantes me pidieron explicar la técnica “es tu elección” que se enseña en algunas buenas escuelas comerciales. Esta era una treta comercial bastante simple. Les di un ejemplo: al pedir una cita, deben sugerir dos fechas alternativas. En términos específicos: en vez de preguntar al cliente si está libre el viernes a las 10 am, uno debe preguntar si el prefiere el viernes a la 10 am o en la tarde del lunes. El cliente entonces logra una sensación de libertad de elección, siente que es él quien está tomando la decisión y el resultado así es mucho más satisfactorio.

Para continuar con la historia: después de dejar el instituto de capacitación, me detuve esa noche en un establecimiento para hacer algunas compras. Un inevitable “pequeñín” me vio y se acercó inmediatamente con una amplia sonrisa en su rostro: “Hola jefe, ¿puedo lavar su carro o solo quiere que lo vigile”. “No, no lo laves, solo cuídalo” respondí. Nuestro pequeño amigo había vendido muy inteligentemente sus servicios. Como profesor que soy, traté de explicarle: “Niño, ¿sabías que estás aplicando la técnica “es tu elección” tal y como es enseñada en las mejores escuelas de ventas?. Déjame explicarte cómo funciona y cómo puedes hacerlo mejor que los otros vendedores persistentes de la calle”. El niño se llamaba Jorge y fue un alumno fantástico. Lo que expliqué fue toda una revelación para él y le di una serie de nuevas y prácticas ideas. La última vez que lo vi, estaba en la entrada del supermercado preguntando a las amas de casa: “¿Empujo su carrito o cuido su auto?”

Traté de hacerlo lo mismo con Marcos. No tuve mucha suerte. Con él tardé más. Cuando llego un poco atrasado a trabajar, manejo unos 300 metros siguiendo la calle para recibir los servicios de Jorge. Aprovecho nuestros encuentros para explicarle lo que significa conseguir una clientela regular. Él es mi mejor alumno y yo soy su mejor cliente.

TEMA 3: COSTEO Y COTIZACIÓN

OBJETIVO: Los participantes serán capaces de entender y calcular los diferentes costos del negocio (costos directos e indirectos) y entender cómo cotizar sus productos.

DURACIÓN: 4 –5 horas

CONTENIDOS: Con la ayuda de un ejemplo práctico, se calculan el costo directo de material, el costo directo de mano de obra y el costo indirecto, y se explican los aspectos a tener en cuenta al fijar un precio.

MÉTODO: Un día antes, el capacitador debe agrupar a los participantes de acuerdo a lo que ellos producen. Permita que vayan a sus talleres a calcular sus costos reales y los precios de sus productos.

Al siguiente día, los participantes deben presentar el resultado de su ejercicio al grupo en un papelógrafo.

El capacitador explica cómo calcular los costos directos e indirectos. Al final del tema, los participantes se refieren al ejercicio anterior e identifican los costos que no han sido incluidos. En la sección de cotización del módulo, se discuten aspectos importantes a considerar al fijar un precio.

3. 1 Costeo

El Capacitador y los participantes

El día anterior a esta sesión, el capacitador agrupa a los participantes de acuerdo al tipo de productos que producen (3 – 4 personas). El capacitador adopta el rol del cliente y hace un pedido a cada grupo. Por ejemplo, una cama a un grupo de carpinteros, un marco de ventana al grupo de metal-mecánica, etc. Entregue medidas precisas, especificaciones y cantidad de artículos necesarios. Los grupos tienen que ir al taller, trabajar juntos, calcular los costos necesarios y decidir el precio.

La siguiente mañana, los grupos le dan al capacitador el precio del producto y le presentan cómo lo calcularon, usando papelógrafos. Después de que todos los grupos hayan presentado su trabajo, los participantes pueden hacerse preguntas unos a otros acerca de éstos cálculos. Ponga el papelógrafo en la pared, de modo que los participantes puedan referirse a ellos.

Capacitador

La definición de costos es: **todo el dinero que Ud. usa para producir y vender un producto u ofrecer un servicio en su negocio o empresa.** Cada empresa tiene diferentes tipos de costos, llamados costos directos y costos indirectos.

3. 1. 1. Costos Directos

Los costos directos son los costos tangibles, que se relacionan directamente a la producción o venta de un producto específico. Algunas veces, Ud. puede apreciarlos directamente en el producto, por ejemplo, materias primas.

Costos directos de material

Calcule el precio de las materias primas que usa. Tome la cantidad exacta de materia prima y multiplique por el precio por pieza. Por ejemplo, para la producción de una mesa los costos directos de material son: (halle precios reales)

Madera	x	cantidad	x	precio
clavos	x	cantidad	x	precio
goma	x	cantidad	x	precio
barniz	x	cantidad	x	precio

Costos directos de mano de obra

1. Defina con el empresario un salario diario razonable (dependiendo de la tasa normal pagada para una persona con las mismas destrezas), ej: 100
2. Defina con el empresario el número total de horas productivas por día, ej: 8 horas.
3. Calcule los costos de mano de obra por hora, dividiendo el salario diario por las horas de trabajo normales, en nuestro ejemplo los costos de mano de obra por hora son 12.5

4. Si un carpintero emplea seis horas para producir una mesa (incluyendo el acabado), el costo directo de mano de obra será $6 \times 12.5 = 75$

Capacitador y Participantes

Después de esta explicación, deje que el grupo calcule el costo directo para uno de los productos de la primera presentación.

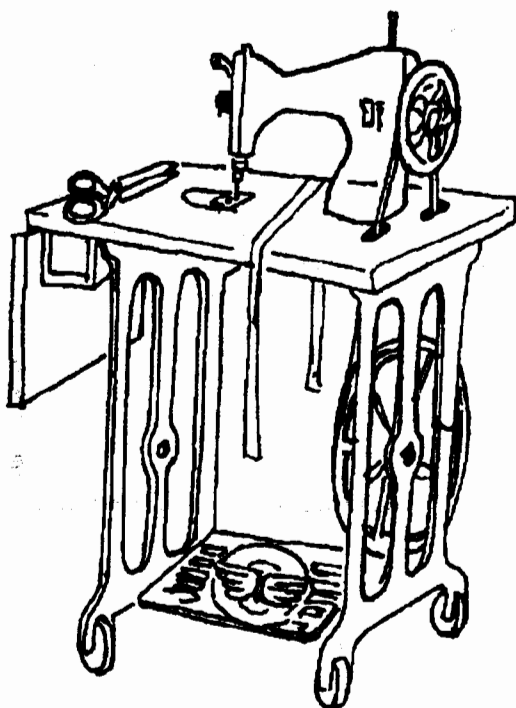
3.1.2 Costos Indirectos

Capacitador y Participantes

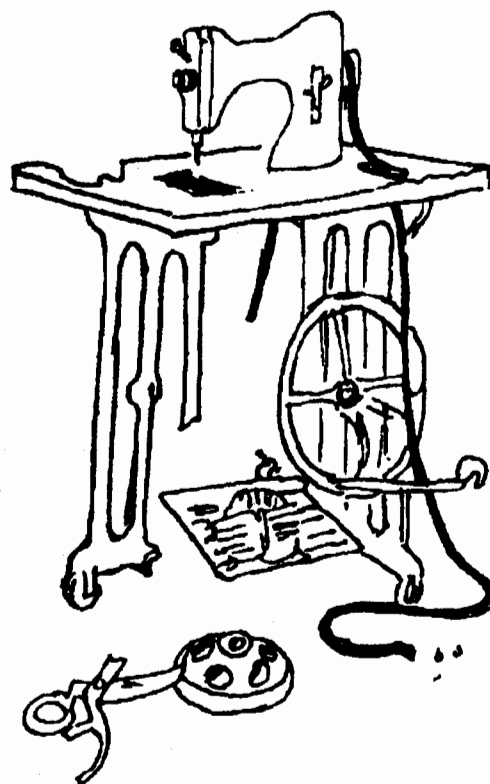
Los costos indirectos son los que se pagan para mantener un negocio, por ejemplo, alquiler, electricidad, transporte, autorización, reparaciones, mantenimiento y depreciación.

Para calcular la depreciación use el dibujo 28a y 28b y explique que el equipo debe ser reemplazado después de cierto período de tiempo. La pérdida de valor del equipo es lo que se llama depreciación. Pregunte a los participantes qué equipo tienen, cuánto cuesta nuevo y cuánto dura. Deles un ejercicio muy simple de cálculo de depreciación, por ejemplo, una pieza de equipo cuesta 40 000 y dura diez años, luego, la depreciación es 4 000 por año.

Dibujo 28a



Dibujo 28b



Tome el negocio de uno de los participantes como ejemplo y enumere todos sus costos indirectos para un mes (también calcule depreciación). Pregunte al empresario cuántas horas emplea al mes solo en producción (por todos los trabajadores). Calcule el costo indirecto por hora de producción dividiendo el costo indirecto total por mes entre las horas totales de producción al mes.

Por ejemplo, los costos indirectos son:

- alquiler	6. 00
- autorización (80.00 : 12)	6. 67
- reparaciones	3. 00
- depreciación	1. 00
Total	16. 67

Dos personas están trabajando en el sitio, con una promedio de seis horas de producción al día, desde lunes a sábado: horas productivas al mes $2 \times 6 \times 26 = 312$

El costo indirecto por hora de producción = $16. 67 : 312 = 0.0534$

Refiérase a los primeros cálculos de los participantes y a los papelógrafos y analice con ellos qué costos no han incluido.

3. 2 Fijación de Precios

Capacitador

¿Cuáles son las cosas importantes a considerar al fijar un precio?

- Costos totales
- Precio de los competidores
- Su situación (qué es lo que están dispuestos a pagar los clientes, lo cual depende también de su poder adquisitivo).
- Influencia de la estación (por ejemplo, precios reducidos de muebles en la estación lluviosa).
- Obtener una utilidad razonable para mantener en buena forma a su negocio

$\text{Ventas totales} - \text{Costos totales} = \text{Utilidad}$

Explique la importancia de conocer el *precio marginal* de sus productos. Si Ud. vende a este precio, Ud. obtendrá utilidades y no pérdidas, pero solo para cubrir el costo total.

TEMA 4: JUEGO DE NEGOCIOS

OBJETIVO: Observar si los participantes son capaces de planificar y operar sus actividades de producción aún si es para pequeños productos con el fin de que reconozcan que no es una tarea fácil.

Los participantes aprenderán que si quieren tener éxito, es importante tener un plan realista y trabajar en una forma más productiva sin desperdiciar recursos.

DURACIÓN: 11/2 –2 horas

MÉTODO: El capacitador conforma grupos de cinco personas cada grupo y explica qué materiales y herramientas son requeridas para este juego. Luego, el capacitador explica paso a paso cómo se aplica este juego.

4.1 EL JUEGO DE LOS SOBRES:

a) Preparación:

Todos los participantes traen S/. 100 en fracciones, como 5, 10, 20.

Para cuatro grupos de cinco participantes cada uno se requieren los siguientes materiales y facilidades:

- Una resma de papel A4
- 20 lapiceros
- 12 pares de tijeras
- 12 gomas
- 1 muestra de sobre
- 1 copia de las Notas de Instrucción para cada grupo
- 3 copias del Formato de Pedido para cada grupo
- 3 copias de la Hoja de Finanzas para cada grupo
- un espacio separado para cada grupo para permitir un espacio independiente
- por lo menos una mesa para cada grupo
- pizarra o papelógrafo para presentar resultados

b) Pauta para la sesión

1. Informe a los participantes que el objetivo de esta sesión es permitirles experimentar la importancia de un planeamiento adecuado, un uso eficiente de recursos y altos estándares de calidad para el éxito o fracaso del negocio
2. Distribuya las Notas de Instrucción, léalas y asegúrese de que cada participante las entienda. Muestre el sobre de muestra; asegúrese de que este tenga una calidad excelente.
3. Divida a los participantes en grupos de no más de cinco. Asigne a cada grupo un lugar de trabajo en el aula de capacitación.

4. Distribuya un Formato de Pedido y una Hoja Financiera para cada grupo
5. Ahora pida a los participantes que empiecen con la primera ronda de planeamiento. Cada grupo debe experimentar, formular sus planes, y discutir la mejor forma de obtener sus metas. Tienen 30 minutos para el planeamiento. Al final de este período, cada grupo deben haber completado su formato de pedido y haberlo entregado al capacitador.
6. Mientras los grupos planifican su trabajo, prepare un espacio para recibir los formatos de pedidos. Tenga listas 20 hojas (5 para cada grupo) para que los grupos ensayen. No las distribuya; entréguelas solo a los grupos que quieran ensayar. Entregue el sobre muestra solo si lo solicitan. El papel debe estar marcado de forma tal que ningún sobre hecho durante el planeamiento pueda ser fácilmente distinguible de los sobres hechos después.

De la misma forma, permita que cada grupo use un artículo de todos los materiales disponibles (es decir, un par de tijeras, una regla, etc.) durante esta ronda de planeamiento, pero solo si lo solicitan.

7. Después del período de planeamiento, asegúrese que cada grupo haya enviado un Formato de pedido, incluyendo el compromiso a la producción, y haya recibido los materiales solicitados. Los formatos de pedido se quedan con el capacitador.
8. Pida a los grupos que empiecen la primera ronda de producción. Controle que esta ronda dure exactamente 20 minutos. No se permite que los participantes usen sus propios lapiceros, reglas y similares.
9. Mientras los grupos producen sobres, prepare un “escritorio de control de calidad” y una hoja de papel para cada grupo indicando:
 - Número de sobres planeados
 - Número de sobre entregados
 - Número de sobres aceptados
10. Después de 20 minutos de producción de sobres, pida a los grupos que dejen de trabajar y que reúnan los sobres producidos.
11. Mientras los participantes tienen un descanso, verifique la calidad y cantidad de cada conjunto de sobres y escriba las cifras en los formatos previamente preparados. Los sobres que no cumplen los estándares requeridos deben ser rechazados definitivamente.
12. Informe a los grupos los resultados del control de calidad y pídales que completen su cálculo de utilidades o pérdida en la Hoja Financiera. Tienen 10 minutos para esta tarea.
13. Ahora empiece a procesar el juego; pida a cada grupo que resuma sus experiencias y discutan cuestiones tales como:
 - ¿Alcanzó su objetivo?, ¿Cuáles fueron sus dificultades?
 - ¿Todo funcionó como fue planeado?, ¿Qué estuvo mal?
 - ¿Trató de reducir los estándares de calidad: con qué resultados?
 - ¿Qué es lo que Ud. ha aprendido y que cree que le ayudará a hacer una mejor ronda?

Asigne 5 minutos para la presentación y discusión de cada grupo.

14. Ahora empiece la segunda ronda de planificación y producción: esta ronda es exactamente igual a la primera ronda. Cada grupo tiene 20 minutos para planificar su producción proyecciones financieras y similares. La producción actual nuevamente debe ser programada para 20 minutos.
15. Después de la segunda ronda de producción, cuando todos los cálculos de utilidades o pérdidas han sido realizados, presentados y discutidos, Ud. puede decidir si jugar otra ronda o resumir la experiencia obtenida durante el juego y discutir con los participantes si es que el objetivo de la sesión ha sido alcanzado o no.

4.2 EL JUEGO DE LOS SOBRES, NOTAS DE INSTRUCCIÓN

El planeamiento y mantenimiento de un negocio no es simple, aún si Ud. produce un producto simple, tal como lo es un sobre.

Si Ud. quiere tener éxito es muy importante planificar adecuadamente y trabajar eficientemente con el resto de recursos.

El ejercicio se hace en dos rondas:

1. Planeamiento: 30 minutos
2. Producción: 20 minutos

a) Planeamiento

La parte más importante del planeamiento es hallar **cuánto** puede producir Ud. durante los 20 minutos de la ronda de producción. En base a esto, Ud. conocerá **qué y cuánto equipo y material** necesitará.

El **mercado** es claro: su cliente es el proyecto.

Ya que esto depende de Ud., debe ofrecer el **compromiso** de cuántos sobres entregará. Las **condiciones del contrato** son las siguientes:

- S/. 8 por sobre aceptado
- S/. 2 por sobre extra (excede el número acordado)
- S/. 2 máximo por sobre que no cumple la calidad acordada
- S/. 2 de multa por sobre que no envía a tiempo

Especificaciones

Tamaño 9.3 x 14.9 cm (+ o - 2 mm)
Limpio y bien pegado
Que no tenga pegamento en el interior
Corte exacto
Doble exacto
Buena apariencia

El proyecto exige **calidad** y solo acepta sobres que cumplen estas especificaciones.

El **equipo y materia prima** disponibles, y sus precios, son especificados en el Formato de Pedido.

Al final del **período de planeamiento**, Ud. tiene que entregar el Formato de Pedido incluyendo el compromiso de oferta.

Si tiene tiempo suficiente, use la parte superior de la Hoja Financiera para calcular **si su producción será rentable**.

b) Producción

Para la producción de sobres tiene 20 minutos. Al final del período todos los sobres deben ser enviados al **pupitre del control de calidad**.

El control de calidad le dirá cuántos sobres han sido **aceptados** y cuántos han sido **rechazados**.

Una vez que Ud. tiene esta información, use la parte inferior de la Hoja Financiera para calcular sus **resultados financieros**.

EL JUEGO DE LOS SOBRES: FORMATO DE PEDIDO

Artículo	Cantidad máxima disponible	Cantidad pedida	Precio por artículo	Costos totales
Papel	Ilimitado		2	
Tijeras	3		10	
Reglas	3		5	
Lapiceros	5		1	
Goma	3		5	
Mesa	5		5	
Silla	5		5	
Mano de obra (por miembro del grupo en 20 min)				
			Total:	

Podemos prometer entregarsobres de acuerdo a la especificación dentro de los 20 minutos

Acordamos pagar la multa que se establece en el contrato

Firmado _____ (Representante del grupo.....)

EL JUEGO DE LOS SOBRES: HOJA FINANCIERA

PROYECCIÓN:

Ventas esperadas:
Menos costos
Utilidad

RESULTADOS

Ventas

Sobres planificados a 8
Sobres extra a 2

Ventas totales
----------------	-------

Costos

Costos totales planificados
Costos adicionales no proyectados

.....
.....
.....
.....

Costos totales (planificados más no planificados)
--	-------

Ventas menos costos = Utilidad o Pérdida
--	-------

Modelo de Sobre:

TEMA 5: PLANEAMIENTO DEL NEGOCIO

OBJETIVO: En este tema, los participantes aprenderán cómo hacer un plan de negocios de la empresa y seguirlo paso a paso, de modo que la empresa sea exitosa.

DURACIÓN: 3 horas

CONTENIDOS:

Paso No. I: Establecimiento de objetivos: los objetivos deben ser específicos, medibles y realistas.

Paso No. II: Estrategias de definición: explicación de los contenidos de un plan financiero, plan de producción y un plan de mercadeo con actividades que son necesarias para alcanzar sus objetivos.

Paso No. III: Cronograma

Paso No. IV: Monitoreo y Evaluación

MÉTODO: Durante esta sesión los participantes aprenden cómo hacer un buen plan para el futuro, y cómo seguirlo. Se discuten los pasos del planeamiento, usando como ejemplo práctico el ideal de uno de los participantes sobre el futuro de su empresa.

5.1 Planeamiento del Negocio: Introducción

Durante esta sesión los participantes aprenderán cómo hacer un buen plan para el futuro y cómo seguirlo, de modo que su empresa sea exitosa.

Capacitador

La definición de planeamiento del negocio es pensar sobre el futuro de su negocio, decidir qué es lo que quiere hacer para mejorar su negocio y determinar cuándo y cómo va a hacerlo.

Capacitador y participantes

Pregunte a los participantes cuál es su sueño sobre el futuro de su empresa. Seleccione una idea realista y úsela como un ejemplo a lo largo de los siguientes pasos.

5.2 Los Pasos del Planeamiento

5.2.1 Paso No. 1: Establecimiento de objetivos: Qué es lo que quiere hacer

- Los objetivos deben ser específicos: por ejemplo “Quiero hacer el siguiente nuevo producto”
- Los objetivos deben ser medibles: por ejemplo “cuántos productos quiere producir”
- Los objetivos deben ser realistas

Refiérase al sueño y deje que los participantes discutan cuáles son los objetivos

5.2.2 Paso No. 2: Haciendo una estrategia: Cómo alcanzar su objetivo

• *Plan Financiero*

Si Ud. quiere incrementar su producción y ventas, ¿cómo paga las inversiones que necesita? Permita que los participantes discutan, ej: usar sus ahorros, obtener un préstamo, vender herramientas usadas, etc. (créditos y ahorros serán usados en el tema 7).

El planeamiento financiero debe incluir:

- De dónde obtiene los fondos
- Cuánto necesita
- Si Ud. obtiene un préstamo, cómo piensa pagarlo

Refiérase al ideal y deje que los participantes discutan posibilidades.

• *Plan de producción*

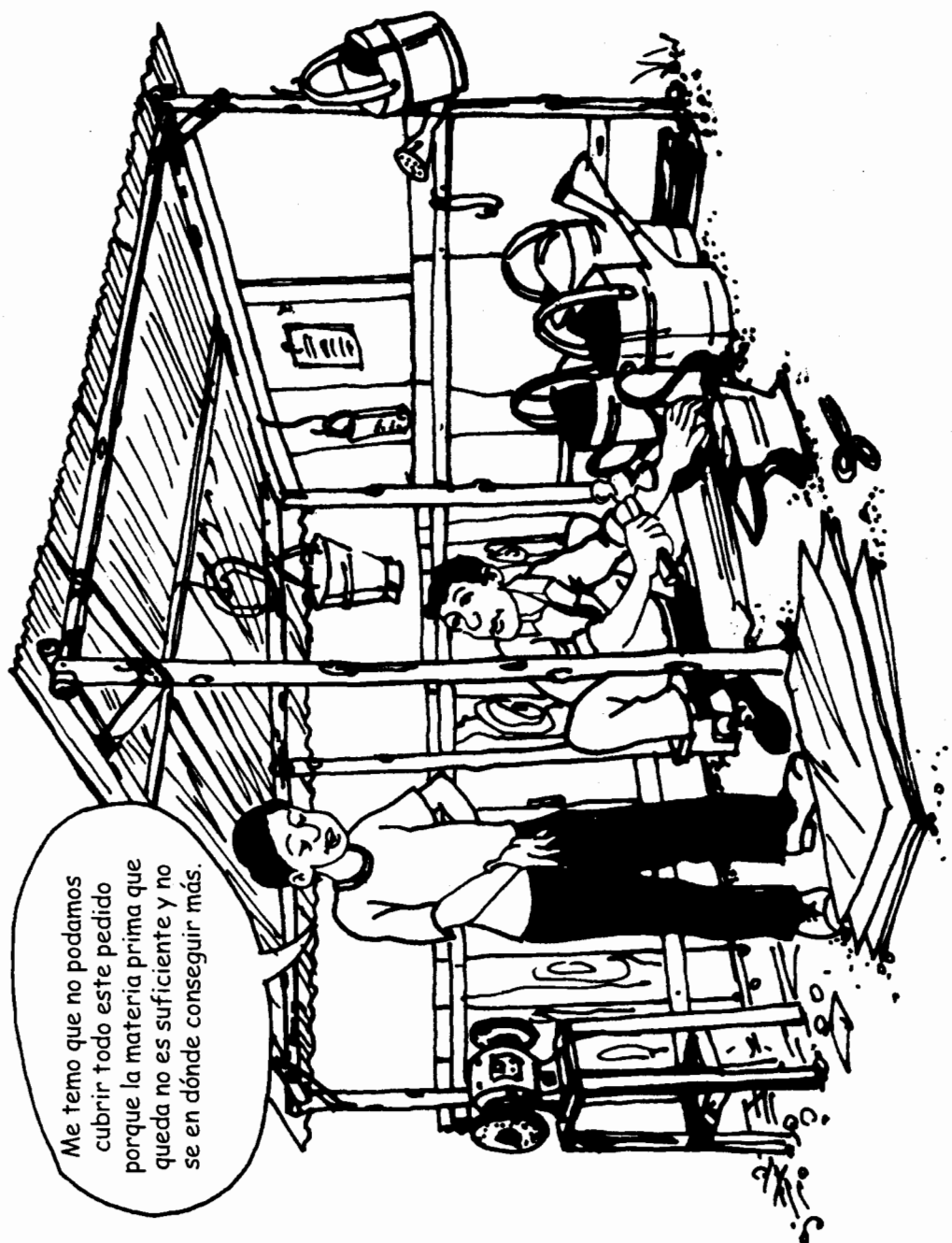
Si Ud. quiere incrementar su producción y ventas, Ud. tiene que planificar los insumos que necesita, por ejemplo:

- Mano de obra: ¿Cuál será el tiempo de producción? ¿Tiene suficiente personal calificado?
- Materias primas: ¿Dónde las compra? ¿Cuánto necesita? ¿Cuál es el precio?, muestre el dibujo de la siguiente página para ilustrar que es una parte esencial

del plan de producción.

- Maquinaria y equipo: ¿Necesita alguna nueva inversión? ¿Qué pasa con el mantenimiento?
- Lugar de trabajo: ¿es lo suficientemente grande? ¿dónde almacena los productos?
- Procesos de producción: ¿Cuáles son los diferentes pasos del proceso? ¿quién se encarga de cada proceso y cuándo? ¿cuándo hace control de calidad?

Refiérase al ideal y deje que los participantes discutan las posibilidades.



Dibujo 29

- **Plan de mercadeo**

¿Qué actividades va a realizar para vender sus productos? Muestre los dibujos (30a y 30b) de la siguiente página para ilustrar la importancia de un plan de mercadeo.





5.2.3 Paso No. 3: Haciendo un cronograma

Por ejemplo: Quiero empezar a vender un nuevo diseño de zapatos durante la época de navidad. Ud. tiene que hacer un “plan de actividad” para las actividades diarias que son necesarias para alcanzar su objetivo.

5.2.4 Paso No. 4: Monitoreo y Evaluación

• Monitoreo

Está siguiendo sus estrategias de acuerdo al cronograma. Si no es el caso, analice las razones y si es necesario, ajuste su plan.

• Evaluación

¿Ha alcanzado sus objetivos? Es importante tener registros de ventas y gastos con el fin de identificar si la producción, ventas y utilidades se han incrementado de acuerdo a sus objetivos.

TEMA 6: REGISTROS CONTABLES

OBJETIVO: Despejar la mente de los participantes de modo que sean capaces de entender la importancia de los registros contables en sus negocios, así como la necesidad de conocer sus costos e ingresos de modo que sean capaces de calcular su utilidad/pérdida en sus negocios.

DURACIÓN: 1 1/2 – 2 horas

CONTENIDOS: Con el fin de entender bien este tópico, Ud. debe considerar la necesidad de obtener una utilidad en su negocio.

- ¿Qué son registros? y ¿por qué un empresario debe mantener registros?
- A continuación se muestran los registros que son explicados:
 - Capital
 - Ventas o ingresos
 - Costos o gastos del negocio
 - Deudas – deudores y acreedores
 - Pedidos

MÉTODO: Los participantes discuten en grupos y presentan cómo llevan normalmente los registros contables en sus negocios. Normalmente, los empresarios confunden términos tales como ventas, ingreso, utilidad, precio, costo y gastos, por ello el capacitador empieza dando la definición básica de estos términos. Con la ayuda de ejemplo prácticos, se enseña a los participantes a mantener registros muy simples de ingresos y gastos, y cómo calcular utilidades.

6.1 Registros Contables: Introducción

Capacitador

El objetivo de esta sesión es hacer que los participantes sean conscientes de la importancia de los registros contables de las ventas y gastos, de modo que sean capaces de conocer la utilidad o pérdida de sus negocios. También se discutirán otros registros.

Capacitador y participantes

Deje que los participantes discutan lo que son los registros contables. La gente mantiene registros de muchas cosas en la vida diaria, por ejemplo, certificados de educación, fotos, etc. Muestre el dibujo de abajo y deje que los participantes discutan qué tipo de registro puede ser.

Deje que los participantes discutan en grupos cómo mantienen registros en sus negocios y pídales que presenten sus propuestas en papelógrafos. Normalmente, los empresarios confunden diferentes términos como ventas, ingreso, utilidad, precio, costos, gastos.

Capacitador

Ventas o ingreso	La cantidad total de dinero obtenida a partir de la venta de los productos o servicios
Costo o gasto	El dinero que gasta su negocio, para pagar mano de obra, materia prima, equipo, alquiler, electricidad, etc.
Utilidad	Si sus ventas son más altas que sus costos, Ud. obtiene una utilidad.
Pérdida	Si su gasto es mayor que su ventas, Ud. tiene una pérdida.

Dibujo 31



6.2 Ingresos y Egresos

Capacitador

Existen dos formas diferentes de mantener registros de ingresos y gastos

1. Un libro para ingresos y egresos

BALANCE				
fecha	Descripción	Ingreso	Salida	Balance

2. Pagos separados para ingresos y gastos

INGRESO				
Fecha	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total

GASTO				
Fecha	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total

Ejercicio

Pida a los participantes que llenen los registros de un negocio que produce ollas

- Día 1 Dinero con el que empieza: 10 000
 Venta de 3 ollas a 3 000 cada una
 Salario diario de 2 personas: 2 000
- Día 2 Compra de materia prima: 4 000
 Venta de una olla a 3 000
 Transporte de materia prima: 500
 Salario diario de 2 personas: 2 000
- Día 3 Pago de alquiler mensual: 6 000
 Compra de martillo a 1 500
 Venta de 3 ollas a 3 000 cada una
 Salario diario para dos personas: 2000

Solución:

1.

Fecha	Descripción	Ingreso	Salida	Balance
1-2	C/f			10 000
1-2	Venta de 3 ollas a 3 000	9 000		19 000
1-2	Salario		2 000	17 000
2-2	Compra de materia prima		4 000	13 000
3-2	Venta de una olla a 3 000	3 000		16 000
3-2	Transporte de materia prima		500	15 500
3-2	Salario		2 000	13 500
4-2	Pago de alquiler de febrero		6 000	7 500
4-2	Compra de martillo		1 500	6 000
4-2	Venta de 3 ollas a 3 000	9 000		15 000
4-2	Salario		2 000	13 000

2.

INGRESO			
Fecha	Descripción	Cantidad	Total
1-2	Venta de 3 ollas a 3 000	9 000	9 000
2-2	Venta de 1 olla a 3 000	3 000	12 000
3-2	Venta de 3 ollas a 3 000	9 000	21 000

GASTOS			
Fecha	Descripción	Cantidad	Total
1-2	Salario	2 000	2 000
2-2	Compra de materia prima	4 000	6 000
2-2	Transporte de materia prima	500	6 500
2-2	Salario	2 000	8 500
3-2	Pago de alquiler para febrero	6 000	14 500
3-2	Compra de martillo	1 500	16 000
3 -2	Salario	2 000	18 000

Cálculo de utilidad bruta

Pregunte a los participantes cuál es la utilidad bruta hecha en estos tres días, y explique que normalmente Ud. tiene que calcular su utilidad sobre un período de un mes.

La utilidad es el balance al final del mes menos el balance al inicio del mes.

$$13\ 000 - 10\ 000 = 3\ 000$$

o

La utilidad es el ingreso menos el gasto: $21\ 000 - 18\ 000 = 3\ 000$

6.3 Registros de Deudores(Clientes que compraron a crédito)

Nombre: Dirección: Límite de crédito: 75 000					
Fecha	Detalles	Cantidad de crédito	Cantidad pagada	Balance	Firma
1-4	Conjunto de sofás	60 000		60 000	
15 -4	Pago		10 000	50 000	
30 - 4	Pago		10 000	40 000	

El cliente tiene que firmar por el crédito que debe. El empresario firma el pago. La mejor forma es dar al cliente un recibo de cada pago.

6.4 Libro de Pedidos

PEDIDO Nombre: Dirección: Fecha: Tipo de producto: Medidas: Diseño: Color: Fecha de entrega: Precio: Pago adelantado: Firma:

6.5 Ventajas y Desventajas de los Registros Contables

	Ventajas	Desventajas
Ingreso y gasto	Ud. sabe de dónde ingresa el dinero a su negocio y cuánta utilidad obtiene	Ud. no quiere que otros conozcan cuánto dinero obtiene (ej: parientes)
Acreedores y deudores	Ud. sabe cuánto debe a sus proveedores y cuánto le deben sus clientes. Muestre los dibujos 32 y 33 para ilustrar la importancia de dejar que los clientes firmen en caso de que compren al crédito	Solución: Ud. no tiene que mostrar sus libros a las personas si es que no quiere hacerlo
Recursos	En caso de accidentes y para ser capaz de calcular la depreciación. También puede ser útil si Ud. necesita un colateral para un crédito. Guarde recibos y facturas	
Pedidos	Evite malentendidos con los clientes sobre el diseño, dimensiones, pagos por adelantado y precio. Deje que los clientes firmen su pedido.	

Dibujo 32



Dibujo 33

TEMA 7: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

OBJETIVO: Dar a los participantes la idea de una administración financiera adecuada, con particular énfasis en lo siguientes puntos: la norma de fijación de precios debe estar basada en una total comprensión de los costos fijos y variables y la noción del “punto de equilibrio”; los recursos fijos deben ser financiados con fondos que son seguros y disponibles para la empresa por un buen tiempo; debe obtenerse la licencia para la depreciación de estos recursos fijos y, al calcular los costos, el empresario(a) no debe olvidar incluir su propia remuneración.

DURACIÓN: Aproximadamente 12 horas

CONTENIDO: Con el fin de trabajar en la importancia real que tiene para el grupo la rentabilidad, se debe comenzar por ver lo que ya es conocido y obvio: los costos variables. Se presentarán los costos fijos, la contribución de cada unidad de ventas a los costos fijos, el punto de equilibrio y finalmente, la ganancia (que es cuando se pasa el punto de equilibrio y en donde tanto los costos fijos como variables son cubiertos). Luego, se tratará sobre la elasticidad del precio de demanda para ver cómo el punto de equilibrio y la ganancia pueden variar.

De la misma forma, la sección de Financiamiento empieza con una situación familiar, el crédito tradicional y fondos rotatorios, con el fin de discutir las fuentes de financiamiento y cómo acceder a ellas. Esto servirá como una introducción al sistema bancario moderno. Los capacitadores deben aprender a preparar una solicitud de crédito de tal forma que puedan brindar una guía a las participantes en caso de que existan algunas interrogantes.

MÉTODO: Este módulo requiere que el capacitador se muestre particularmente atento y observador de las necesidades y del nivel de comprensión de los participantes. Debe elegir cuidadosamente los temas a tratar, la forma en la que serán presentados y ejemplos reales de cómo operan los fondos rotatorios o esquemas de crédito y cómo éstos pueden ayudar a crecer a las empresas así como reducir el problema de financiamiento de las microempresas.

El módulo de administración financiera es el más complicado de adaptar a las necesidades, intereses y capacidad de entendimiento de las participantes. Por ello, antes de entrar en el material de capacitación, le daremos un ejemplo de un tipo de discusión general con las participantes que puede ser útil ya sea como una introducción, análisis de necesidades o una evaluación informal al final de la sesión de capacitación. Este es un ejemplo genuino, realizado en base al diálogo con un grupo de participantes en 1998:

Una Discusión con los Participantes

Capacitador: ¿Cuánto dinero necesita Ud. para iniciar un negocio de venta de sábanas? ¿Cuánto dinero tenía cuando comenzó?

Una participante: S/10 000, eso es lo que yo puse

Capacitador: ¿De dónde provenía el dinero?

Participantes: De mi esposo, mi padre, mis amigas, etc.

Una participante: Una amiga mía me dio estantes y libros de muestras, que representan casi S/2 000 ¿Qué vendría a ser mi amiga en la empresa?

Capacitador: Si Ud. le paga los S/2 000, ella vendría a ser una proveedora. Si no le paga, sería una asociada que ha puesto su parte de capital en la empresa.

La participante: ¿Esto significa que tengo que compartir mis ganancias con ella?

Capacitador: Claro que sí. Sería mejor si el acuerdo es confirmado por escrito, ya que así no habrían malos entendidos. Los estantes son insumos de capital que pertenecen a su empresa. Pero recuerde, estos no durarán por siempre. Ud. debe considerar su depreciación y para ello debe asignar un poco de dinero por cada venta que haga. O sea, cada vez que Ud. hace una venta, debe separar una contribución y esta debe considerar la depreciación de los estantes. Por ejemplo: Ud. compra una sábana por S/60 y la vende en S/100. Tiene un margen de S/40 disponibles para contribuir a los costos fijos o ganancias. Ud. puede separar unos S/8 de esos S/40 para la depreciación de los estantes. Quedan entonces S/32 que pueden ser usados para contribuir con otros costos fijos ¿Cuáles son esos otros costos fijos, y cuánto suman en cada mes? Empecemos por los salarios ¿Cuántos empleados tiene Ud.?

Participante: Cuatro

Capacitador: ¿Cuánto les paga?

Participante: Pero, ¡es que son parientes!

Capacitador: Sí, pero debe saber que el salario mínimo por ley es de S/380 00 al mes

Participante: Sí, pero se trata de familiares. Además, si les pago S/300 al mes a cada uno suma un total de S/1200...

Capacitador: S/1200 en salarios al mes. ¿Cuáles son los otros costos fijos?

Participante: De alquiler pago S/180 al mes, electricidad S/80, agua S/50, seguro S/40...

Capacitador: Todo eso suma S/350 al mes en costos fijos. Si no vende ninguna sábana en este mes, ¿tiene que pagarlos de todas maneras?

Participante: ¡Sí! ¡No!

Capacitador: Claro que tiene que pagarlos de todas maneras. Todos representan costos fijos. Son los costos variables los que varían según el número de clientes. Si Ud. tiene 10 clientes hoy, deberá comprar 10 sábanas, si tiene 15 clientes, deberá comprar 15 sábanas, etc. Las sábanas que compro son objetos de costo variable.

Una participante: (que dirige un restaurante): Y las cosas pequeñas en un restaurante, como las servilletas, ¿las considero como objetos de costo fijo o de costo variable?

Capacitador: Si son servilletas de papel, son objetos de costo variable. El número que use variara dependiendo de su número de clientes. Ocurre lo mismo con los tenedores descartables, nadie usa el mismo tenedor más de una vez.

Participante: Pero si las servilletas son de algodón ¿debo separar algo para la depreciación?

Capacitador: Esa es una buena pregunta. Las servilletas de algodón duran más que las de papel y pueden ser usadas en más de una ocasión. Generalmente, no se hace un cálculo de depreciación para este tipo de cosas ya que su vida útil es menor a un año. Estas se hacen generalmente para objetos cuya vida útil es mayor a un año, son llamados activos de capital ya que son recursos que tienen una larga duración y que por ello forman el capital de la empresa.

Una participante: Pero en estos tiempos de inflación todos los costos son variables, ¡los precios están cambiando a cada momento!.

Capacitador: Tiene razón, la palabra "variable" aquí puede ser mal entendida. Es cierto que los costos fijos pueden variar con la inflación. Pero el punto que estoy tratando de explicar es que *los costos fijos no están afectados por el volumen de ventas o el número de clientes*. Por ejemplo, en esta aula hay unos cuantos focos. Ya sea si hay 10 o 30 personas en esta reunión, la cuenta de electricidad será la misma.. En cualquier caso, los costos fijos no son fijos por siempre. Pueden aumentar. En un restaurante particular, una persona puede servir a 10 clientes, 20 o hasta 50. Conforme el número de clientes aumenta, el trabajo de dicha persona se hace cada vez más duro. Entonces, si de repente aparecen 60 clientes, él ya no podrá atenderlos a todos, por lo que Ud. tendrá que contratar a personal extra y ampliar su local. Los costos fijos aproximados de tener entre 50 y 60 clientes han aumentado, por lo que tendrá que incrementar a un equivalente de 70, 80, 100 o más, rápidamente para cubrir el aumento. Y así.

Una participante: ¿Tenemos que guardar una provisión de depreciación por mantenimiento?

Capacitador: Eso depende, para objetos pequeños no: ellos forman parte del gasto diario. Pero, cuestiones mayores tales como cambiar el motor de una máquina equivale a adquirir un nuevo recurso de capital.

Una participante: No tengo ningún costo fijo. Vendo sábanas en una mesa en el mercado.

Capacitador: ¿Cuánto pagó Ud. por la mesa?

Participante: S/180.

Capacitador: La mesa no durará por siempre, Ud. debe calcular su depreciación. ¿Tiene alguna autorización comercial?

Participante: Sí, pago S/30 al día por mi lugar en el mercado.

Capacitador: Eso suma un total de S/900 al mes. Es un costo fijo también. Ud. paga sus costos fijos ya sea si vende 10, 100 sábanas o ninguna.

Una participante: ¿Qué es capital de trabajo, por favor?

Capacitador: Para entender el concepto, necesitamos revisar el caso de productos con un ciclo largo de ventas. Supongamos, por ejemplo, que Ud. siembra manzanas. Las planta hoy, pero el manzano no va a madurar sino hasta el próximo año. ¿Qué sucede en el intermedio? ¿Va a esperar hasta esa fecha para pagar a sus trabajadores? Claro que no. Ud. tiene que hallar dinero de alguna fuente para cubrir el período intermedio. ¿Cuánto? Eso depende del tipo de actividad que está realizando y la duración del ciclo de dicha actividad. Cuando Ud. inicia su negocio y va a ver a su banquero, debe buscar fondos no solo para la compra de los productos que necesita sino también para algunos fondos a corto plazo que le van a ser necesarios para enfrentar algunos otros gastos posibles hasta que los ingresos empiecen a generarse. En otras palabras, Ud. necesita capital de trabajo.

Una participante: ¿Y qué es clientela?

Capacitador: Déjeme darle un ejemplo: Ud. va a comprar un negocio existente. El dueño dice: "Mi nombre es Antonio. Todos los que me conocen me respetan porque sirvo bien a mis clientes. Tengo muchos clientes regulares. Voy a viajar lejos de aquí y no puedo llevar a mi clientela conmigo. Si Ud. es cuidadoso, podrá disfrutar de los beneficios obtenidos en largos años de esfuerzo para lograr esa clientela. Cada esfuerzo tiene su recompensa. Le dejo a Ud. mi clientela y la buena reputación de la empresa; esta es mi clientela empresarial".

Participante: Ya la entendí bien. Toma algo de tiempo empezar a tener una ganancia.

Capacitador: En las empresas muy pequeñas, los costos fijos son generalmente muy reducidos, la inversión necesaria también es pequeña y el ciclo de ventas es corto. El punto de equilibrio es obtenido rápidamente y la contribución, si existe alguna, pronto se vuelve ganancia. Pero siempre recuerde esto: si Ud. está dirigiendo un restaurante y compra S/1 500 en materia prima durante la mañana y ha vendido S/1 800 de comida hasta el final del día, Ud. No ha obtenido una ganancia de S/300. *Ud. ha obtenido S/300, pero esto debe ser considerado como una contribución para los costos fijos, y si queda algo, esto puede ser contado como una ganancia.*

7.1. Rentabilidad

Capacitador:

Empecemos con un ejemplo muy simple, bastante común: una mujer que administra un pequeño comedor en el que prepara una variedad de platos a base de ingredientes simples (carnes, arroz, etc.). Su equipo consiste en una cocina, unos pocos utensilios de cocina y algunos estantes simples. El capacitador invita a las participantes a hacer el presupuesto para dos clientes que han pedido un plato de carne asada y arroz. Pida a los participantes hallar el costo de las materias primas y escribirlas en un papelógrafo.

Participantes:

Los participantes están generalmente bien informadas sobre los precios de las materias primas: carne, cebolla, tomates, arroz, etc. Supongamos que las materias primas tienen un costo de S/100 y que el grupo sugiere que el plato debería venderse a S/120.

Capacitador:

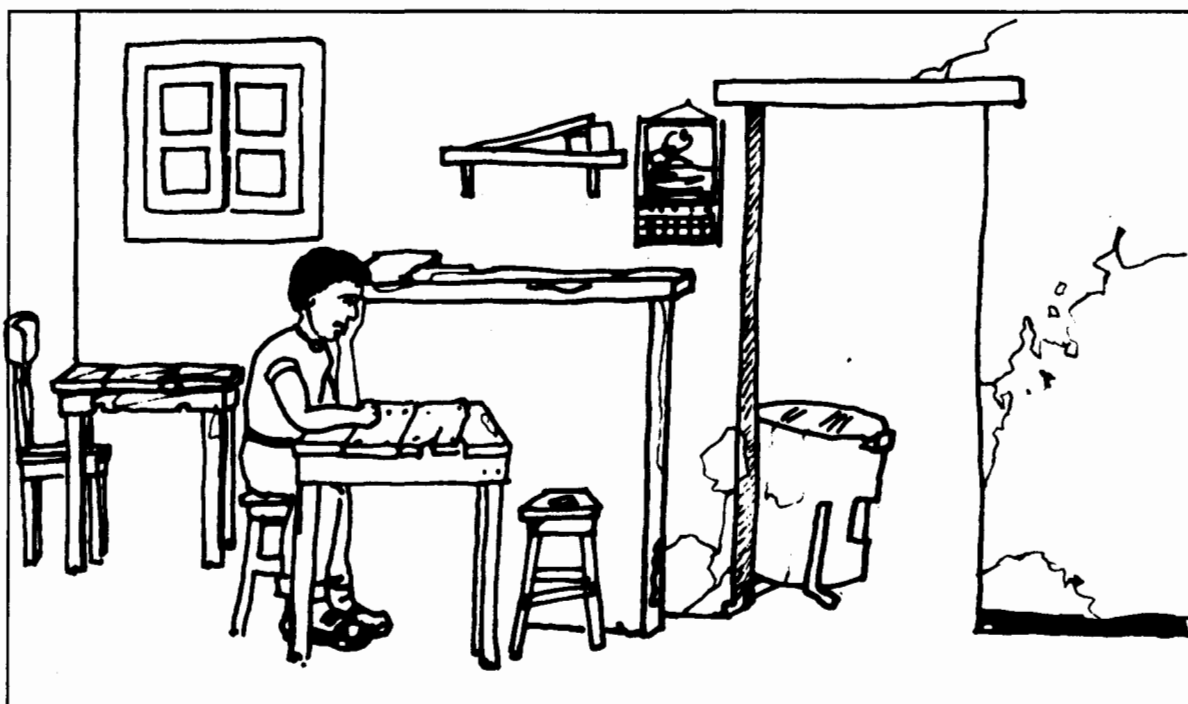
¿Cuánta ganancia hemos obtenido? (Esta es por supuesto una pregunta capciosa)

Participantes:

Muy probablemente respondan: "Si compramos a S/100 y lo vendemos a S/120, entonces nuestra ganancia será S/4".

Capacitador:

Deje a los participantes que piensen un momento. Luego, haga la pregunta de cuánto debería pagarse nuestra empresaria. Muestre el siguiente dibujo (no. 34), el cual representa al mismo comedor unos pocos años después.



Este muestra un estado lamentable: los platos están dañados o rotos, la cocina malograda y los muebles descuidados. Introduzca los conceptos de mantenimiento y reemplazo del equipo. Pregúntele a las participantes qué equipo tienen ellas, cuánto les costó cuando lo adquirieron y cuánto tiempo les puede durar

Pídale que realicen un ejercicio simple de cálculo de depreciación: por ejemplo, una máquina les cuesta \$400, esta dura 10 años, la depreciación es de \$40 cada año. No las aturda con explicaciones detalladas acerca de porcentajes de depreciación aceptadas legalmente; todo lo que necesita es garantizar que las participantes entiendan el concepto en sí.

Luego, haga que los participantes calculen la cuenta nuevamente, considerando el tiempo de funcionamiento de la microempresa y el uso y desgaste del equipo (depreciación). Supongamos que ahora el total es S/150.

Ahora, pasamos a un problema más complicado. Presente el concepto de *elasticidad de demanda* (aún si se le conoce con otro nombre). Pregunte: A un precio de S/150, servimos 10 platos al día. Pero si sabemos que vendemos solo a S/135, atraeremos a más clientes y serviremos 20 platos al día. Si reducimos el precio a S/135, ¿perderemos dinero?

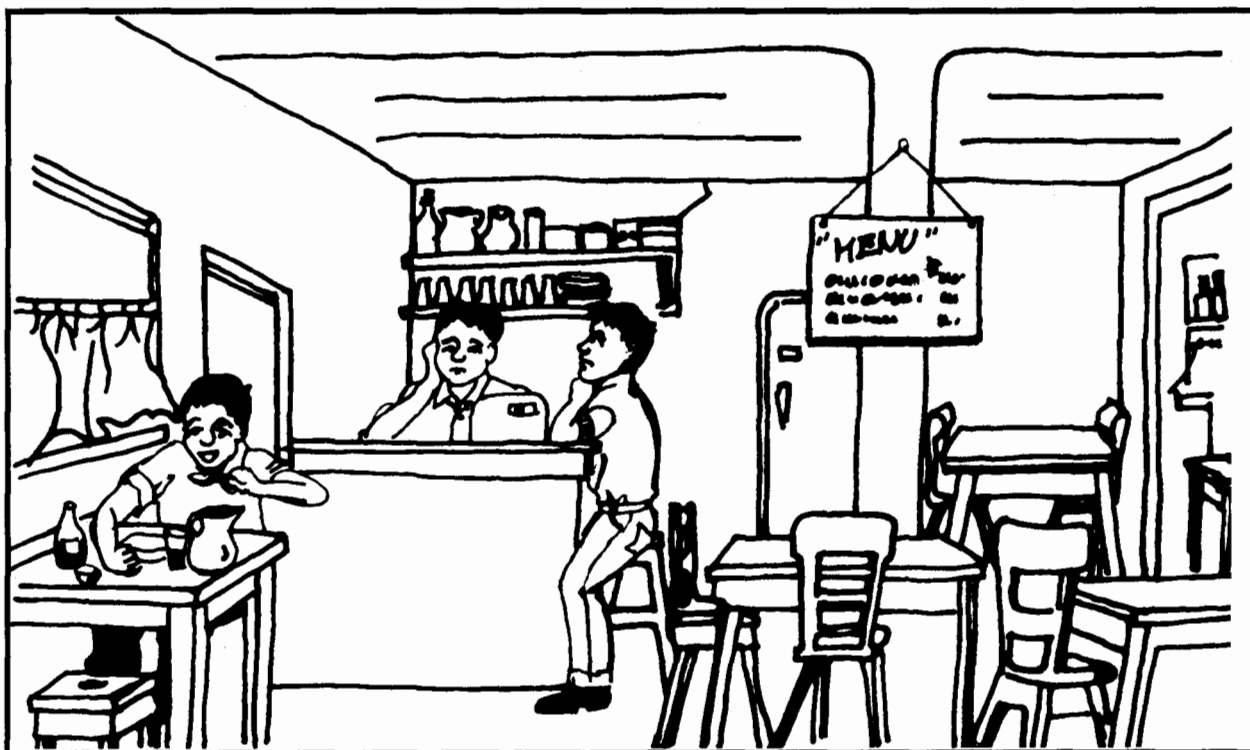
Participantes:

Esta es otra pregunta capciosa. Es bastante probable que la mayoría de los participantes, si no todas, respondan “sí”. A ninguna de ellos les gusta reducir precios, son de la opinión de que “un pájaro en mano vale más que cien volando”. Consideran a la reducción de precio como una pérdida de dinero.

Capacitador:

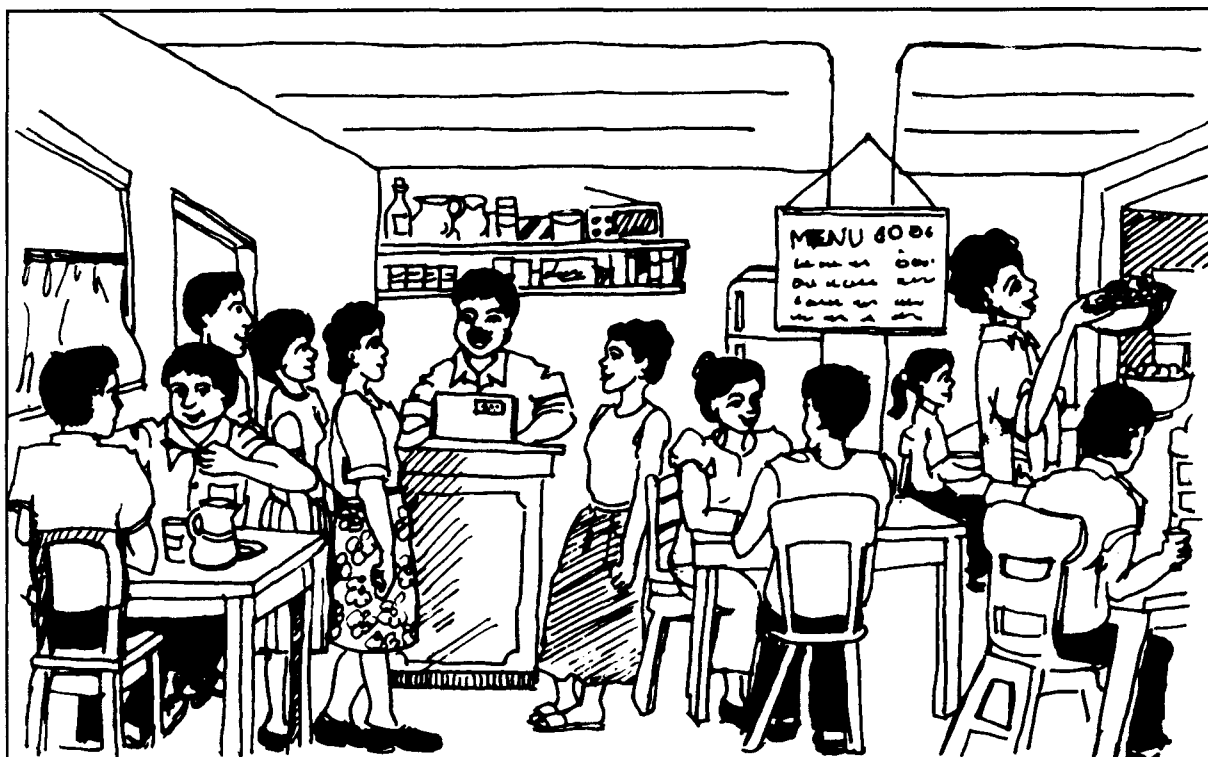
Ahora presentemos los conceptos de *costos fijos* y *variables* y explique la diferencia entre ambos. De algunos ejemplos. Pídales a las participantes dar ejemplos de sus propias empresas. Explique que un *punto de equilibrio* es el punto en el cual la empresa empieza a obtener una ganancia, ya que las *contribuciones* tomadas de los ingresos son suficientes para cubrir todos los costos fijos. (Los capacitadores que quieran saber un poco más sobre los diferentes elementos de los costos, el punto de equilibrio y el concepto de elasticidad de la demanda deben consultar los ejercicios de los cuadros presentados más adelante). Calcule con las participantes el punto de equilibrio para el comedor, mostrando el dibujo no. 35 (que representa el lugar con precios altos y medio vacío) y el dibujo no. 36 (los precios son más razonables y el lugar se halla lleno).

Dibujo 35. Un restaurante que tiene precios altos y que está casi vacío

**Capacitador:**

Para asegurar que los participantes hayan entendido totalmente la necesidad de pensar en términos de contribuciones tomadas de los ingresos, haga que realicen algunos ejercicios sobre elasticidad del precio, varíe los precios, el número de clientes, costos totales y el punto de equilibrio de los costos. Un ejemplo detallado de dicho ejercicio es presentado en el cuadro que se muestra a continuación del dibujo 36.

Dibujo 36. Un restaurante con precios más razonables, ¡y está lleno!.



Cálculo de los costos y del punto de equilibrio

Costos anuales fijos:

Sueldos 40 000
Propaganda 5 000
Otros 5 000

Depreciación 30 000
Luz, agua, etc. 5 000
Total anual: 85 000

Precios de unidad de ventas:	125	135	140	150	160
Resultantes de:	30	20	17	10	7 clientes por día

Costos de unidad variable: 120 (costo unitario = costo por unidad)

El comedor está abierto 300 días al año. ¿Qué precio de venta debe ser elegido para maximizar las ganancias?

Para hallarlo, la contribución de cada unidad de ventas a los costos fijos y ganancia, es decir, la diferencia entre el precio de ventas de cada unidad y los costos variables asignados a esa unidad, debe ser calculado para cada caso. La contribución agregada es calculada entonces multiplicando la contribución por unidad por el número de unidades vendidas. En el primer caso, llegamos a una contribución anual de $(5 \times 30) \times 300 = 45\,000$. Esto es apenas un poco más de la mitad de la cantidad anual de los costos fijos.

Luego, haga que los participantes calculen el punto de equilibrio para cada caso, es decir, el número de platos que la empresa debe vender para cubrir todos sus costos fijos y comenzar a obtener una ganancia. Por ejemplo, en el caso más favorable, donde el precio es fijado en 140, el número de platos a ser servido con el fin de obtener el punto de equilibrio es 85 000 dividido por 20 (la cantidad total de costos fijos dividida entre la contribución de cada unidad vendida a los costos fijos), es decir, 4 250 platos. La contribución de 20 recibida de los 4 251 platos servidos y cualquier plato adicional será una clara ganancia, dado que todos los costos fijos han sido cubiertos.

Cálculo de los Costos y del Punto de Equilibrio (Tabla)					
Precio de unidad de ventas	125	135	140	150	160
Costo unitario variable	120	120	120	120	120
Contribución unitaria	5	15	20	30	40
No. De clientes por día	30	20	17	10	6
Clientes al año (300 días)	9 000	6 000	5 100	3 000	1 800
Costo fijo anual	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000
Contribución anual	45 000	90 000	102 000	90 000	72 000
Ganancia anual	-40 000	5 000	17 000	5 000	-13 000

Dadas estas circunstancias 140 es el mejor precio

Capacitador:

¡Atención! Muy a menudo, después de haberse opuesto a cualquier reducción de precios, los participantes pueden irse al otro extremo una vez que han descubierto que los precios bajos pueden atraer a los clientes y que con ello pueden mejorar la contribución agregada a los costos fijos y ganancias. De allí que puedan pensar, ¿por qué debemos preocuparnos? ¡vendamos más barato! Es importante asegurarse de que los participantes hayan entendido completamente dos cosas:

- Primero, la demanda no siempre es elástica, es decir, sensible a los cambios de precios, o no es tan elástica como uno lo quisiese. Si Ud. reduce el precio de un Mercedes en un 10%, eso no quiere decir que venderá el doble de lo estaba vendiendo.
- Segundo, que una reducción calculada de precios debe siempre dejar el precio lo suficientemente alto como para cubrir los costos variables (lo cual es bastante obvio) y dejar aún un margen para contribuir con los costos fijos. Para asegurarse de que este punto ha sido entendido, cuénteles a los participantes la historia de una persona que vendía papel higiénico en los sesenta y que un día se dijo: Compro el rollo por 20 centavos y los vendo a 18, pero si vendo un gran número obtendré una buena ganancia". Si los participantes no muestran ninguna reacción de risa o de duda, debemos pensar que algo está fallando. Existe el peligro de que, como ocurrió con el vendedor de papel, el único mensaje que hayan recibido es que si venden más barato venderán más productos. En primer lugar, no siempre es cierto que lleguen a vender más productos y en segundo lugar, no obtendrán ganancias si recortan los precios a niveles en los ya no es posible hacer ninguna contribución a los costos fijos o que no permita cubrir los

costos variables. El capacitador debe tener certeza absoluta de que la lección ha sido totalmente asimilada. De otro modo, durante esta sesión, tendrá que hacer el rol de aprendiz de hechicero, con consecuencias desastrosas.

Entonces, ¡paciencia y coraje! El tema de esta sesión puede ser explorado en mayor o menor profundidad. Para las audiencias apenas alfabetizadas, la historia esbozada en las siguientes páginas, “la gallina de los huevos de oro” será suficiente. Para participantes más alfabetizados, o capacitadores, el ejemplo del pequeño restaurante será desarrollado más adelante (ver: El Restaurante América: un Estudio de Caso), incluyendo el cálculo de la inversión y la solicitud de crédito. Juzgue por su cuenta hasta qué grado puede avanzar. Pero no se desanime. Recuerde esta historia: después de un seminario organizado en base a este método, tres participantes, que habían entendido perfectamente el procedimiento de cálculo del punto de equilibrio y la importancia de conocerlo, no fueron capaces de hacer las sumas actuales, ocupados en empezar un curso funcional de alfabetización por el que no habían sentido previamente ninguna necesidad.

La Gallina de los Huevos de Oro

Para el Capacitador:

Ahora simplificaremos el caso de un pequeño restaurante reduciendo los costos fijos a una base diaria. Esto no es realmente aceptable desde el punto de vista de la ciencia financiera y la contabilidad dado que los costos fijos son pagados usualmente a lo largo de extensos períodos, trimestralmente o anualmente. Pero, es necesario hallar una forma de presentar el mensaje del punto de equilibrio a los empresarios para permitirles enfrentarse con cantidades que les son familiares: en tanto que estas no excedan las cantidades representadas por los billetes que circulan en el país, Ud. se halla en un terreno conocido. Un billete de 100 es conocido por muchos vendedores, lo han visto, han tenido que dar vuelto a sus clientes cuando los recibían, conocen mentalmente cómo contar a partir de esta base. Por millones o cientos de miles, podrían confundirse.

De este modo, trabajaremos el caso de un pollo a la parrilla (cambiando un poco el menú), con todos los adornos, vendido a S/600, el costo de la materia prima es S/500 u la unidad de contribución es S/100. Un día los costos fijos suman S/1000. Sin embargo, todas estas cifras deben ser aún “negociadas” con los participantes ya que podrían sorprenderse después de haber averiguado los precios de diferentes ingredientes y lo que se estaría haciendo es definir cifras ficticias para un “caso de enseñanza”. El capacitador puede insistir en diferentes razones para nuevas cifras, ej: que el pollo vendido a S/60 es un pollo pequeño (o regresar a la carne asada si este ejemplo es más familiar).

En esta etapa, Ud. necesitará:

La escena ocurre en un pequeño restaurante que vende pollos a la parrilla el cual tiene que ser presentado en clase con los medios disponibles (o en donde la capacitación se esté realizando). Ud. necesitará doce billetes de 100, y doce de 500. Vaya al banco en la mañana o tome los billetes del monopolio de sus hijos. En otros sistemas monetarios, trabaje en base a sus precios y costos, equivalente a las cifras dadas en el ejemplo, para asegurarse que el punto de equilibrio se logre con el onceavo pollo y puedan usarse las monedas y billetes. También necesitará unos cuantos platos, tenedores y cuchillos, etc. y, si es posible, un pollo falso (hecho de esponja o de cualquier otro material).

Los personajes principales son:

La mujer que dirige el restaurante: saluda a los clientes, les sirve y cobra los S/600. Muestra particular emoción al tener sus dos billetes, uno de 500 y el otro de 100, y pone estos últimos en un lugar en el que todas las puedan ver, y donde las unidades de contribución puedan ser apiladas hasta que se tengan diez de ellas, es decir, S/1000 (voces entusiastas por parte del grupo en esta etapa, ¡se está llegando al punto de equilibrio!). Obviamente, el cliente onceavo, el que trae el billete número once, recibe un trato especial, porque trae la primera ganancia del día: por ello es saludado con bastante júbilo.

La mujer que provee de los pollos y otras materias primas: debe ser caracterizada como una mujer mayor que se niega a dar ningún crédito. Tan pronto como la mujer dueña del restaurante toma sus S/600, la proveedora empieza a reclamar su paga con voz chillona. Una vez que consigue sus S/500, luce su billete a todos los espectadores y se ríe mostrando satisfacción. Su risa chillona produce siempre un efecto cómico irresistible en la audiencia.

La tía o la suegra: Aparece como la cliente número trece, la última, al final del día (en el preciso momento en el que la dueña, habiendo obtenido ya el punto de equilibrio al atender al onceavo e incluso un doceavo cliente, logra una ganancia de S/200). Como todos pueden suponer, la tía no querrá pagar por su plato, el cual empieza a comer rápidamente. Sin embargo, la mujer que abastece de materias primas no puede tolerar esto: pide con su usual voz demandante sus S/500. Triste y decepcionada, la dueña del restaurante toma sus billetes de S/200 y los da como pago de su deuda. ¡La tía se ha comido la ganancia del día!

Los otros personajes son: los doce clientes que comen en el local o que los compran para llevar. Ya que esta rutina puede parecer algo larga y estática, se deben incorporar algunos elementos graciosos. Algunos de los clientes pueden ser exageradamente glotones, gruñones, nerviosos, etc. Algunos de ellos pueden tener ya amarradas sus servilletas al cuello de sus camisas o blusas, o vienen ya con sus cubiertos, etc. Las participantes tienen libertad de incorporar detalles, se les debe dar la confianza de hacerlo. Los clientes 1 y 2 son esenciales para empezar la acción, después de ellos se pueden acelerar el proceso de llegada de los clientes hasta llegar al décimo (punto de equilibrio) y el onceavo (el primero que representa una ganancia para el restaurante, ¡la gallina de los huevos de oro!)

Recuerde: los billetes deben ser mostrados lentamente para que puedan ser vistos por todo el grupo. El personaje deben mostrarlos por lo alto, separarlos en dos categorías: los de S/500, que acabarán siempre en el bolsillo de la proveedora, y los de S/100 que agrupados de 10 harán S/1000

Para los costos fijos diarios; luego, una segunda pila debe formarse, mostrando la ganancia neta (solo dos billetes que serán consumidos por la tía). Promueva la participación cogiendo los billetes de S/100 y preguntando: "S/100, ¿para qué esta cantidad?". Ud. debe escuchar que respondan: "S/100 de contribución para los costos fijos". Cuando llegue el cliente número once, este debe ser un momento de júbilo, exaltación y triunfo para todo el grupo. Ellos lo entienden. Estos S/100 que vienen es la ganancia, neta, pura y tan anhelada.

Finalmente, lo más importante: No se busca quebrantar los patrones y modelos culturales de nuestros participantes. Después de esta representación, tiene que decirles lo siguiente: "si el objetivo de las actividades de su empresa es sostener a una tía o cualquier otro familiar, está bien para Uds., sólo queremos asegurarnos de que sepan realmente lo que están haciendo. Si son conscientes de que su generosidad ha permitido que sus ganancias sean consumidas, Uds. mismos son los que deben decidir si quieren continuar así. Es su dinero, su ganancia y pueden usarla como lo crean más conveniente".

7.2 Financiamiento- inversiones, ahorros y crédito

Los *créditos y fondos rotatorios* son conocidos en la mayor parte de países. Juegan a menudo un rol importante en el financiamiento de las microempresas, como veremos más adelante, y pueden ser usados como punto inicial para presentar el sistema bancario moderno. La discusión debe surgir a partir de las experiencias de las propias participantes. ¿cómo financian ellas su empresas? ¿la inversión inicial? ¿el abastecimiento? ¿expansión? etc.

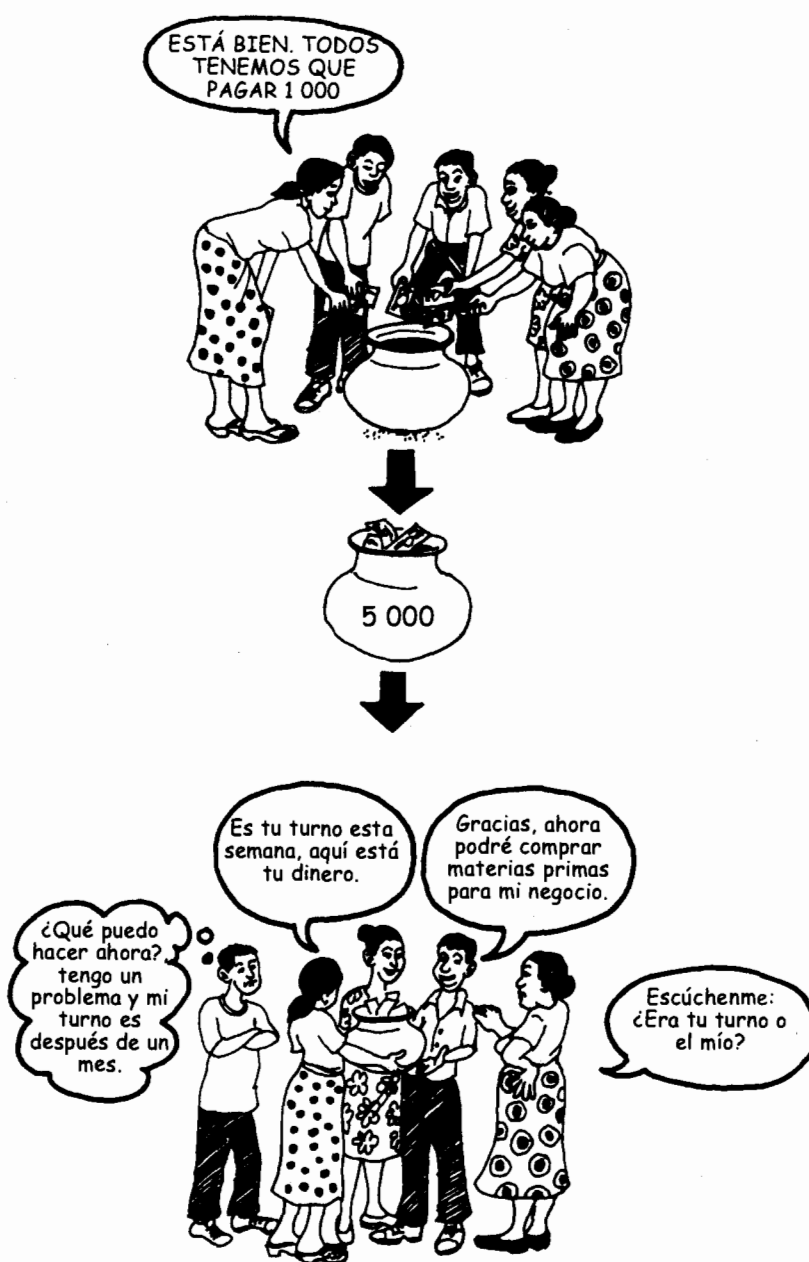
7.3 Fondo Rotatorio

Un fondo rotatorio es una asociación financiera, compuesta por individuos que se conocen relativamente bien y que han decidido juntar sus ahorros y pagar el interés total a cada miembro por vez. Existen dos tipos de fondos rotatorios, aquellos que tienen un carácter puramente social y aquellos que se han establecido para lograr objetivos financieros.

Esta sección se refiere básicamente a los del segundo tipo. Pregunte a los participantes sus propias experiencias: ¿son parte de algún fondo rotatorio?, ¿cómo usan el dinero?, ¿para inversiones sociales, personales o para actividades empresariales?, ¿estos fondos han jugado algún rol en sus actuales empresas?. Promueva la discusión.

Como regla general, un fondo rotatorio es un grupo de individuos que contribuyen con una cierta cantidad de dinero en un intervalo regular de tiempo. Por ejemplo: 12 personas contribuyen cada una con \$50 cada mes. Cada mes, el fondo paga \$600 a uno de los miembros, y después de 12 meses cada miembro ha tenido la opción de recibir esta cuota. En la práctica, el sistema es muy flexible, y son posibles algunas variantes en este patrón básico. Discuta con las participantes mientras observan el dibujo 37: ¿Cómo funcionan los fondos rotatorios que conocen respecto a los siguientes factores: el número y origen social de los miembros, la periodicidad del pago; la cantidad contribuida; el método usado para determinar los turnos?

Dibujo 37



Para el Capacitador:

Un sistema que se está usando cada vez más es hacer una subasta del turno (dárselo a quien ofrece más por él). Obviamente, solo los miembros que no han tenido aún su turno son los que pueden hacer la oferta.

La subasta del turno es un aspecto particularmente interesante del sistema del fondo rotatorio. El ofertador exitoso de alguna forma se ha “prestado” el dinero ya que ha recibido su turno en forma adelantada. La cantidad de esta oferta puede ser considerada entonces como un tipo de interés. La gente que ha concluido su turno recibe el interés. Es valioso notar que los miembros nunca hablan de interés, sino de la cantidad que tiene que ser pagada para “comprar el dinero”. Las cantidades de ofertas exitosas son puestas en otra junta, que puede ser vendida por su cuenta. El ciclo, que termina cuando todos han recibido la cuota principal, puede entonces ser reducido; alternatively, las ofertas reunidas pueden ser distribuidas entre los miembros al final del ciclo normal. En ambos casos, los miembros reciben una forma de interés, que es un porcentaje que en algunos casos llega a ser más alto que el ofrecido por los bancos.

Si los participantes ya conocen de fondos rotatorios en los que el turno es determinado por la “apuesta” del dinero, esto puede ser tomado como punto inicial para explicar el sistema bancario moderno con sus intereses, garantías, etc. Un banquero puede ser visto de hecho como un negociante de dinero o como alguien que vende el servicio de poner el dinero a disposición por un cierto tiempo. Los participantes, en sus roles como empresarios, entenderán que el dinero prestado puede ser puesto a “trabajar” con el fin de lograr una ganancia y que pueda ser reembolsado cuando se logre esta., ej: al comprar pollos en el mercado en la mañana para ser asados en el restaurante y vendidos con un margen de ganancia durante el día. Es fácil entender que el banquero tendrá una parte de esta ganancia, la cual es conocida como interés.

El banquero tendrá algunos pedidos de crédito a estudiar. Por ello, tenemos que preparar una *solicitud de crédito* en la cual se explicará la intención de uso del dinero, el período de devolución del dinero y el resultado esperado de la inversión. Retornaremos estas cuestiones en breve, primero observemos el rol que pueden desempeñar los fondos rotatorios para las pequeñas empresas en este aspecto.

Para el Capacitador:

Las investigaciones han demostrado sin ninguna duda que el problema número uno de todas las pequeñas empresas es hallar financiamiento. Los bancos requieren garantías sustanciales (derechos de propiedad, seguros, etc.) antes de que acepten dar crédito. El sistema del fondo rotatorio descansa en el principio de la garantía colectiva. Entonces, no existe la necesidad de dar tierras u otras propiedades reales, la confianza mutua y la solidaridad entre los miembros del fondo son suficientes. Esta es una ventaja inmensa para los miembros de este fondo. No existen comisiones de pago dado que no hay empleados, el sistema entero opera en forma voluntaria. Los fondos rotatorios ofrecen una fuente extremadamente valiosa de financiamiento para las empresarias y empresarios.

Sin embargo, debe recordarse que existe un principio general en administración que afirma *que los créditos a corto plazo no deben ser usados para financiar inversiones a largo plazo*, de otro modo podrían surgir problemas financieros. Entonces, el dinero reunido en los fondos rotatorios debería ser usado solamente para financiar recursos

tales como mercaderías o aquellos que permitan acelerar fondos que generen un resultado casi inmediatamente (tales como herramientas para manufactura). Sin embargo, hemos observado que algunas empresarios también usan los pagos de la asociación para financiar inversiones de capital que son importantes pero no necesariamente productivos (tales como construcciones). Cuando este es el caso, la inversión es efectuada en pasos regulares. Estas consideraciones explican por qué muchas empresarios afirman que demoran más de dos años en empezar, por lo que consideran que la paciencia es una cualidad esencial de cualquier empresaria o empresario.

Capacitador:

Podemos decir que los fondos rotatorios no pueden garantizar siempre la satisfacción de las necesidades de crédito. Puede ocurrir que el empresario necesite una cantidad excedente a la que ofrece este fondo o un préstamo por una cantidad mayor de tiempo que el intervalo propuesto por el mismo. Con esto en mente, observaremos el funcionamiento del sistema bancario moderno, que puede ofrecernos un servicio para esas necesidades particulares. Se desarrollará el caso del pequeño restaurante páginas anteriores. Haremos un poco más complicada la situación al pedirle a los participantes calcular la tasa de retorno de la inversión y la factibilidad de un pequeño proyecto y preparar una solicitud de crédito. (En caso de tener audiencias menos alfabetizadas o si no existe el interés en trabajar las preguntas de cálculo de inversión y solicitud de crédito, el ejemplo puede en todo caso servir como información para los capacitadores, quienes a su vez pueden consultar a las participantes si es que sienten la necesidad de hacerlo).

Restaurante Las Américas: Un Estudio de Caso

Si nuestro pequeño comedor puede comprar 50 o 100 pollos a la vez, es posible que los pueda comprar más barato. Pero habría el problema de almacenaje y conservación. Será necesario comprar una refrigeradora. Y para comprar esto es necesario un préstamo.

Primer año: la situación inicial

Materias primas: Pollos, aceite, vegetales (es decir, costos variables)

Precio de costo unitario	\$	9
Precio de venta unitario	\$	15
Ventas anuales		5 200 platos
Así: $5\,200 \times \$\,15$	\$	78 000

Costos Fijos: (para el año)	Alquiler	\$	12 000
	Mantenimiento	\$	3 000
	Sueldos	\$	8 000
	Depreciación	\$	5 000
	Otros	\$	2 000
	TOTAL	\$	30 000

¿Cuál es el punto de equilibrio?

Precio de venta unitario	\$	15
Costos variables por unidad	\$	9
Contribución por unidad a los costos fijos y ganancias	$15 - 9$	\$ 6 por plato servido
El punto de equilibrio	$30\,000/6$	5 000 platos

Cada plato vendido brinda una contribución de \$ 6. Cuando se han vendido 5 000 platos, las contribuciones sumarán en total \$ 30 000 (5 000 x 6) y podremos cubrir todos los costos fijos anuales. Nuestro punto de equilibrio es entonces 5 000 platos. El plato 5 001 nos estará trayendo la primera ganancia. La contribución de \$ 6 ya no es más una contribución a los costos fijos si no una ganancia neta dado que todos los costos fijos ya han sido cubiertos.

Si se sirven 5 200 platos en un año, ¿Cuál es la ganancia total para el año?

Contribuciones agregadas 5 200 x 6	\$	31 200
Menos los costos fijos	- \$	30 000
La ganancia para el año es	\$	1 200

Ahora, imaginemos que habiendo vendido 5 000 platos y habiendo alcanzado nuestro punto de equilibrio, podremos organizar una promoción grandiosa de fin de año para obtener publicidad extra, la cual cobrará \$ 12 el plato. *A esé precio, ¿estamos vendiendo a pérdida?* Si es así, ¿Cuánto estamos perdiendo?. Si no es el caso, ¿Cuál será la ganancia en el año?

- si se venden 5 200 platos
- si el número total de platos vendidos es 5 400 (asumiendo que las ventas se dupliquen durante la promoción)

Respuestas: No, no estaremos vendiendo a pérdida, ya que todos los costos fijos para el año han sido cubiertos y \$ 12 es más que la cantidad de los costos variables (\$ 9). Entonces, cada unidad significará una contribución de \$ 3 a las ganancias. Nuestra ganancia será:

- para 5 200 platos: $3 \times 200 = \$ 600$
- para 5 400 platos: $3 \times 400 = \$ 1 200$

Segundo año

Existe una respuesta "elástica" de demanda de precios. Si vendemos platos a \$12 podremos vender el doble. Establecimos esto durante el período promocional al final del primer año cuando se hizo la promoción de temporada y se vendieron 400 platos en vez de 200. Por ello, decidimos que desde ahora venderemos el plato a \$ 12.

Con esta nueva base, ¿cuál será la ganancia en el segundo año?

Número de platos vendidos (ventas duplicadas) 5 200 x 2	10 400 platos
Precio de ventas por plato en este año	\$ 12
Costos variables por plato (sin cambio)	\$ 9
Contribución por plato a los costos fijos	\$ 3
Contribución total	3 x 10 400 \$ 31 200
Costos fijos	31 200 - 30 000 \$ 1 200

¿Vale la pena el esfuerzo extra?, ¿Será posible mantener los costos fijos en su nivel actual?

Respuestas: No, no vale la pena trabajar el doble para obtener la misma ganancia. En cualquier caso, si la empresa tiene que operar restringida, los costos fijos no podrán permanecer en el mismo nivel por siempre. Será necesario contar con personal adicional, ampliar las facilidades de la cocina, etc.

Tercer año

De acuerdo a un estudio del precio de equilibrio del mercado, será posible vender 7 800 platos al año a un precio de \$ 14. Esta cifra debe aumentar en una tasa de 10 % anual, siempre y cuando se mantengan impecables los estándares de servicio. Para lograr esto, serán necesarias las siguientes inversiones:

Una refrigeradora un equipo de cocina	\$ 10 000
Un auto	\$ 15 000
TOTAL	\$ 25 000

Pueden existir algunos costos extras

Sueldo adicionales	\$ 1 000 al año
Costos adicionales de mantenimiento	\$ 1 000 al año
Gastos en propaganda	\$ 1 000 al año

Sin embargo, podemos esperar reducir el costo unitario variable de \$ 9 a \$ 8 al comprar mayores cantidades y en forma más racional y gracias a la disponibilidad de transporte y facilidades de almacenaje.

Vamos a solicitar a nuestro banquero por un crédito de \$20 000 a mediano plazo, pagables en seis años con un año de moratoria (es decir, un año inicial durante el cual no habrá un repago principal). La tasa de interés será 15%. Pondremos \$ 5 000 de nuestros fondos. ¿Qué puede pensar nuestro banquero?. Nuestro banquero no es un tonto. Es un negociante, un negociante en dinero. Él quiere recuperar su dinero algún día. Para ese fin, tomará una serie de precauciones. Tenemos que probarle que la inversión será rentable y que gracias a la inversión nos permitirá hacer más próspera nuestra empresa, lo cual puede garantizar que el préstamo sea devuelto y que le sea pagado el interés. Debemos preparar una solicitud de crédito, en la cual se incluya los siguientes documentos: cronograma de inversión, diagrama de depreciación y cronograma de repago financiero. Todos ellos son presentados a continuación:

Cronograma de Inversión		Costo	Tasa de Depreciación	Provisión de Depreciación (anual)
Inversiones ya hechas	Equipo	20 000	25%	5 000
Inversiones planeadas	Refrigeradora y equipo	10 000	25%	2 500
	Auto	15 000	25%	3 750
	Sub-Total	25 000		6 250
TOTAL		45 000		11 250

Cronograma de Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Efectuada	5000	5000	5000	5000		
Nuevo			6250	6250	6250	6250
TOTAL	5000	5000	11250	11250	6250	6250

Cronograma de Repago Financiero	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Cantidad del préstamo	20000	20000	16000	12000	8000	4000
Interés	3000	3000	2400	1800	1200	600
Repago principal	Moratoria	4000	4000	4000	4000	4000
Cantidad total a pagar (préstamo + interés)	3000	7000	64000	5800	5200	46000
Morosidad (préstamo)	20000	16000	12000	8000	4000	0

Ingreso y Proyección de Gastos (en dólares)

Ingreso: (incremento anual de ventas en un 10% del cuarto año, algunas cifras han sido redondeadas para simplificar, lo cual no es totalmente correcto y no debe ser imitado...)

Año 1: 5 200 platos a \$ 15	\$ 78 000
Año 2: 10 400 platos a \$ 12	\$ 124 800
Año 3: 7 800 platos a \$ 14	\$ 109 200
Año 4: (7 800 + 10%) = 8 580 x 14	\$ 120 000
Año 5: (8580 + 10%) = 9 400 x 14	\$ 132 000
Año 6:	\$ 145 000
Año 7:	\$ 159 500
Año 8:	\$ 175 000

Gasto en el tercer año (los costos fijo no cambian)

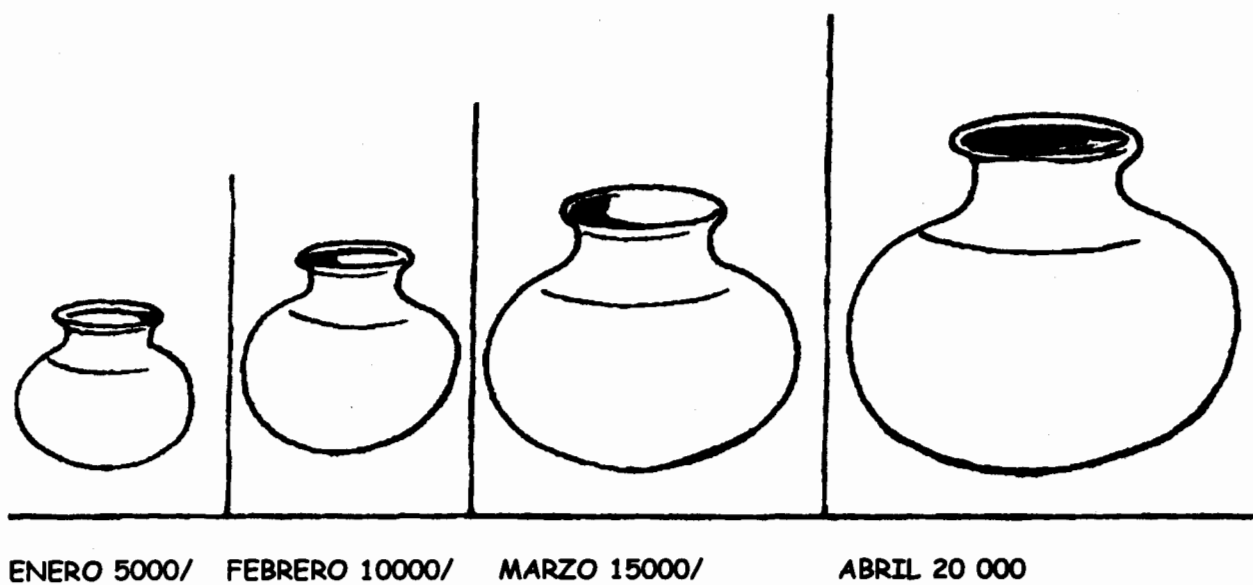
Mercancías adquiridas	7 800 x 8	62 400
Alquiler		12 000
Mantenimiento		4 000
Sueldos		9 000
Depreciación		11 250
Interés		3 000
Propaganda		1 000
Otros		2 000
TOTAL		104 650

Ingreso/Proyección de Gastos	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Rotación	109 200	120 000	132 000	145 000	159 500
Compra de mercancías	62 400	68 640	75 200	83 000	91 500
Alquiler	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Mantenimiento	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Sueldos	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000
Depreciación	11 250	11 250	6 250	6 250	—
Interés + pago del préstamo	3 000	7 000	6 400	5 800	5 200
Propaganda	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Otros	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Gastos totales	104 650	114 840	115 850	123 050	124 700
Ganancia operativa	4 550	5 110	16 150	21 950	34 800

7.4 Ahorros y esquema de crédito

En este sistema la gente ahorra sin tomar su turno. Muestre el dibujo que sigue a continuación para ilustrar que el dinero se acumula. Si el fondo acumulado es lo suficientemente grande, los miembros pueden tomar prestado una parte (tomar un crédito como capital de trabajo). Tienen que pagar un interés. Para este sistema también es importante que los miembros del grupo confíen unos de los otros y sigan los principios del sistema (pagar a tiempo).

Dibujo 38:



TEMA 8: EVALUACIÓN

OBJETIVO: Observar en qué medida la capacitación ha cubierto las expectativas de los participantes y conocer cómo los empresarios han experimentado los contenidos del curso y la metodología.

DURACIÓN: 1 ½ horas

CONTENIDOS: Lista de expectativas de los participantes

MÉTODO: Discusiones grupales y revisión de la lista de expectativas de los participantes elaborada en la sesión introductoria

8.1 Características de un Buen Empresario

Capacitador:

Pida a los participantes hacer una lluvia de ideas y haga una lista. Pida a los participantes que identifiquen sus propias fortalezas y debilidades.

Características de un buen empresario:

- Destrezas (técnicas, de administración de negocios, conocimiento de su línea de negocio y de su mercado)
- Características personales (seriedad y compromiso, disposición a asumir riesgos calculados, habilidad para tomar decisiones difíciles, etc.).

8.2 Evaluación

Participantes

Deje que el grupo discuta por su cuenta sobre la capacitación durante unos 10 a 15 minutos.

- Qué les gustó
- Qué no les gustó

Deje que uno de los miembros del grupo presente los resultados

Capacitador y Participantes

Revise las expectativas de los participantes de la sesión introductoria y observe si la capacitación ha cubierto sus expectativas.

Pida a cada participante que mencione una cosa que él o ella va a hacer para cambiar su negocio después de lo que ha aprendido en la capacitación. Anótelo para la visita de seguimiento.

LÁMINAS



Lámina No. 1: EMPRESA Y FAMILIA



No mezcle las dos canastas. Separe el dinero de la empresa y el de la familia.

El empresario debe pagarse a sí mismo un salario

Familia

Alimentos, salud, gastos personales, educación, gastos del hogar, transporte, ahorros personales, préstamos de dinero a conocidos y parientes, pago de préstamos, emergencias.

Empresa

Salarios para la empresa, local (alquiler), material promocional, capacitación, pago de préstamos empresariales (incluido interés), impuestos, autorización, ahorros, inversión en materia prima y equipo.

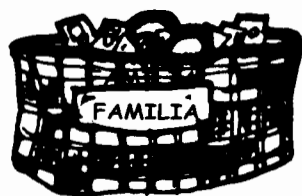
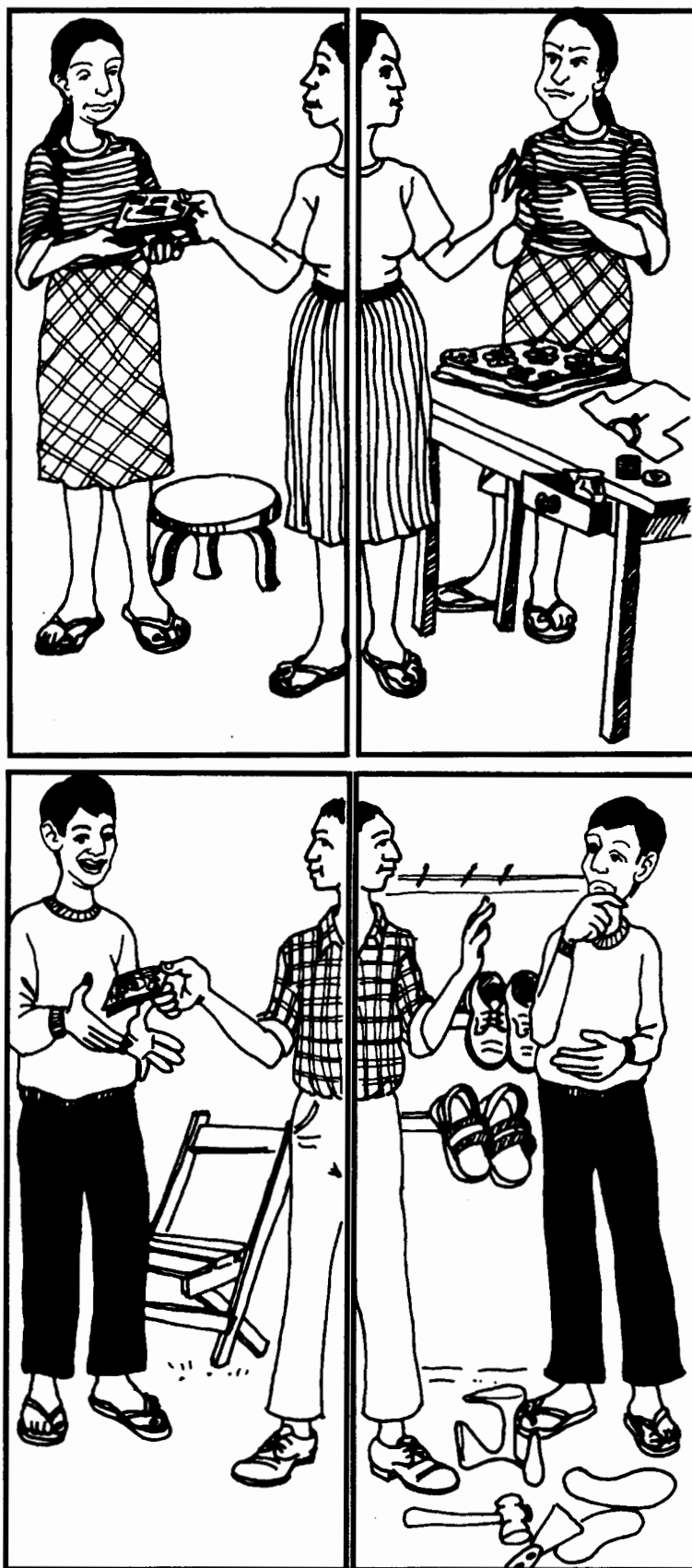
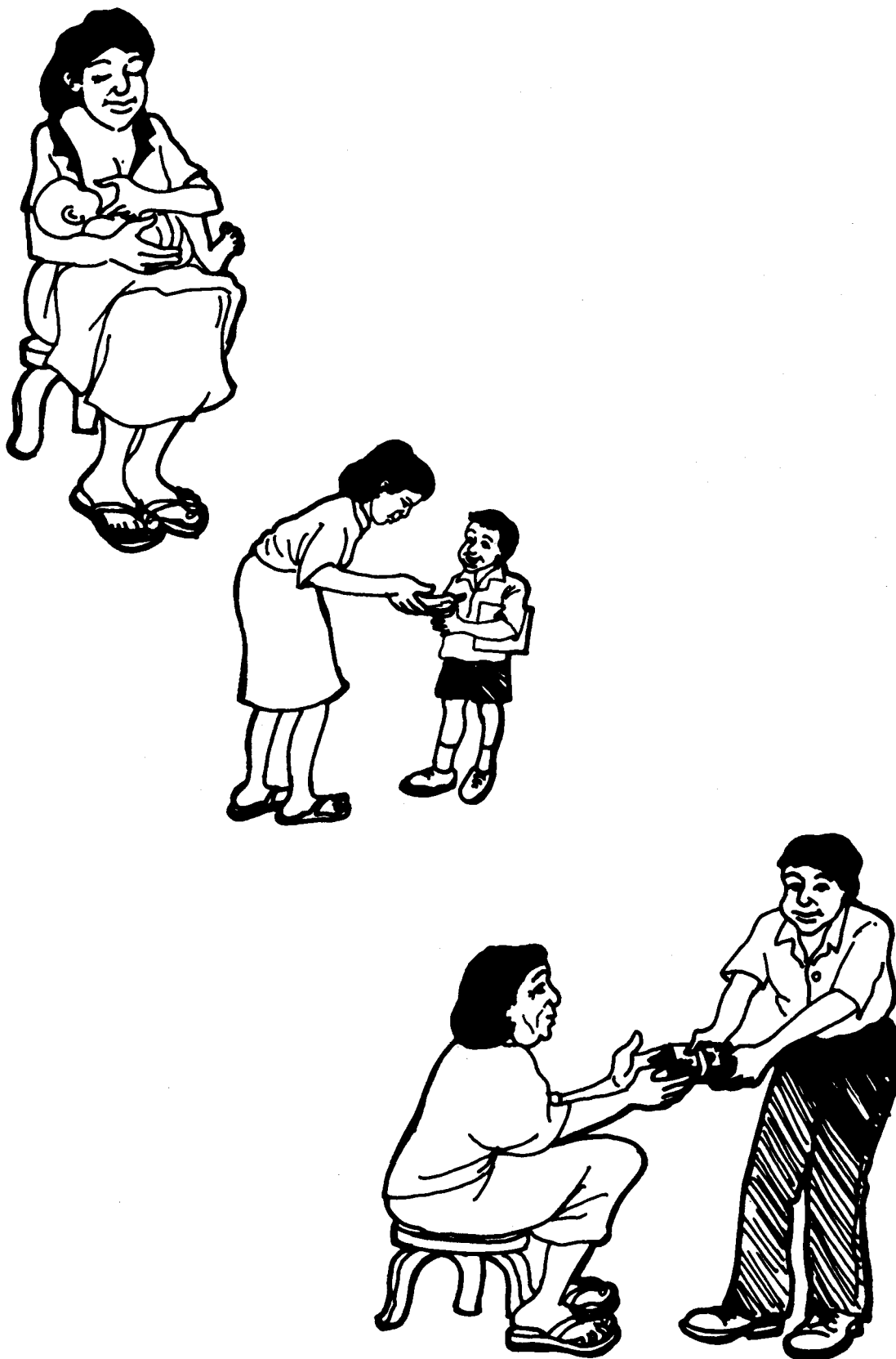


Lámina No. 2: EMPRESA Y FAMILIA



Un empresario tiene una doble faceta: él puede prestar su dinero privado a un amigo pero no puede prestar el de la empresa.

Lámina No. 3: EMPRESA Y FAMILIA



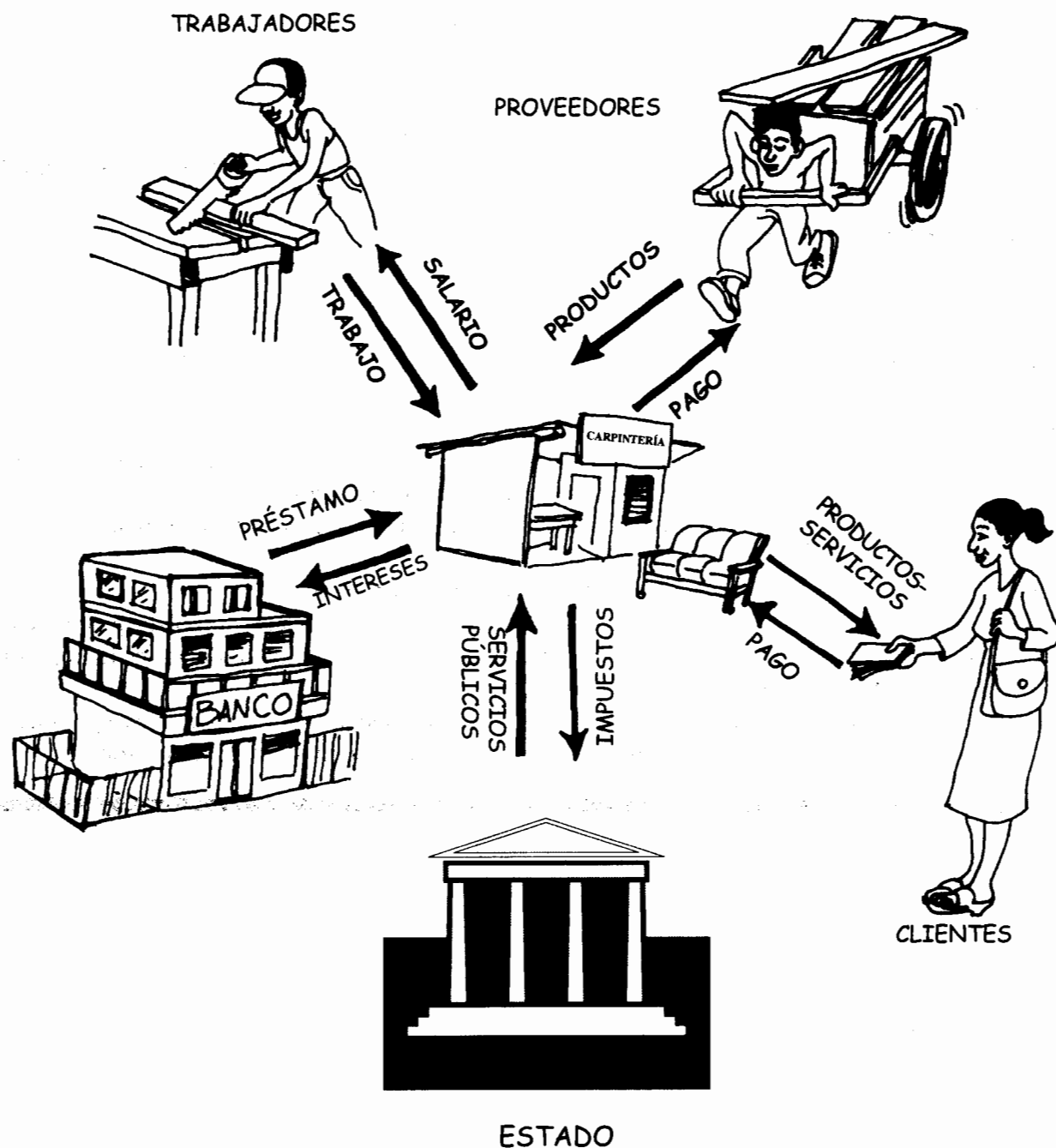
Un niño que es bien cuidado, crecerá y un día cuidará de sus padres ancianos; en forma similar, Ud. debe cuidar de su empresa de modo que ella pueda cuidar de Ud. Después.

Lámina No. 4: EMPRESA Y FAMILIA



Informe a sus clientes si es que Ud. vende a crédito. Si Ud. decide dar crédito, debe mantener registros de esto.

Lámina No. 5: EMPRESA Y FAMILIA



Una empresa tiene muchas relaciones con su entorno, es una fuente de bienestar para toda la comunidad.

Lámina No. 6: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

¿Qué es lo que necesita conocer de su mercado?

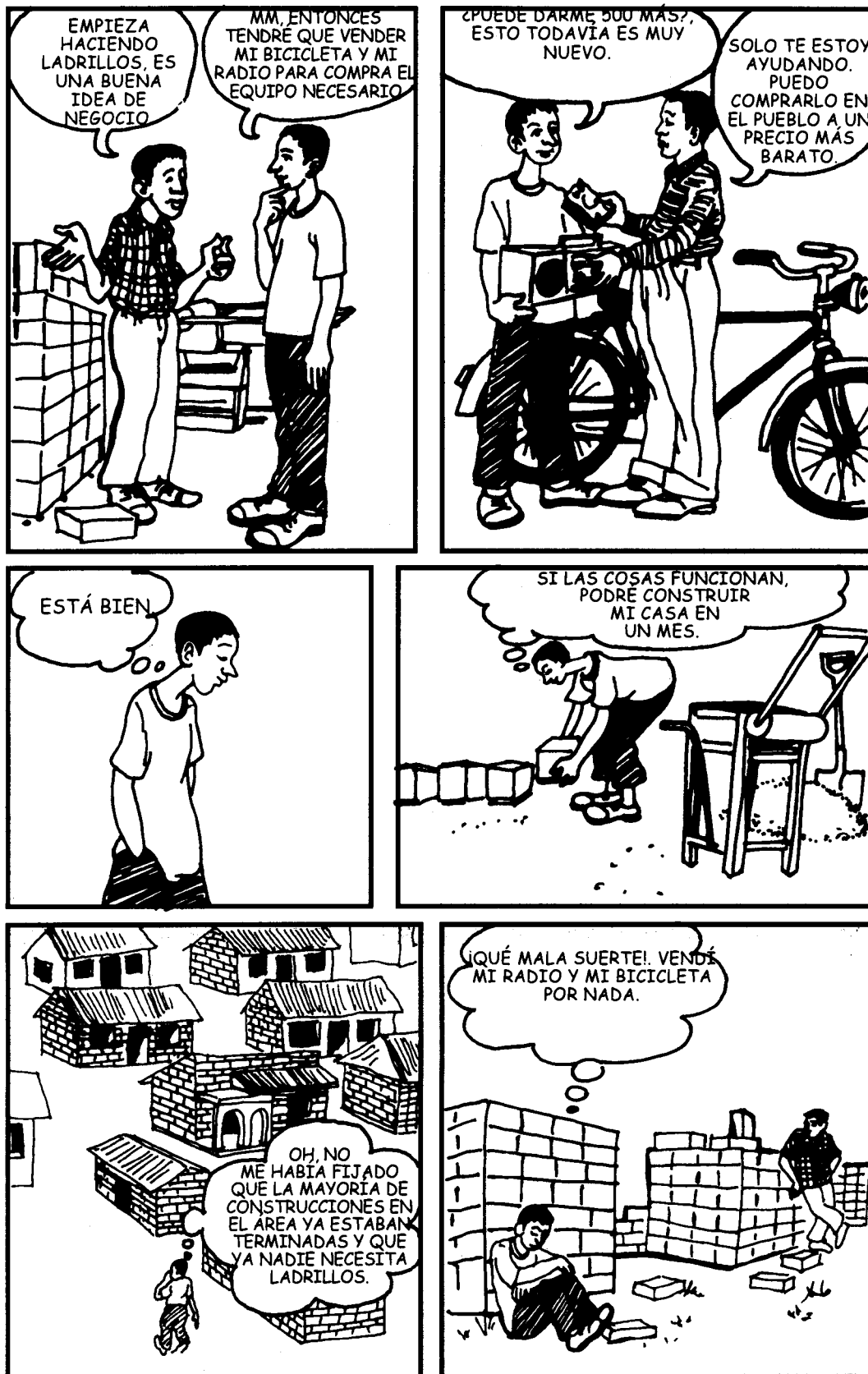
- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Dónde están?
- ¿Cuáles son sus necesidades?
- ¿Qué es lo que prefieren de su producto?
- ¿Cuán a menudo y cuántos productos compran?
- ¿Cuándo compran?
- ¿Cuánto dinero están dispuestos a pagar por el producto?
- ¿Quiénes son sus competidores?, ¿Cuál es la calidad de sus productos y cómo son sus precios?

¿Cómo puede obtener esta información?

- Por medio de clientes:
- Escuchando sus comentarios
- Observándolos
- Haciéndoles preguntas

- Visitando usuarios de su producto y haciendo preguntas: qué es lo que les gusta, qué es lo que no les gusta, sugerencias para mejoras, qué precio están dispuestos a pagar, etc.
- Por medio de amigos y conocidos: dónde compran normalmente este tipo de productos.
- De libros, periódicos, radio.
- Mostrando sus productos en una feria comercial o en una exhibición
- Observando a las empresas de la competencia (precios, calidad, rango de productos, presentación, promoción, qué es lo que las personas comentan sobre los productos de la empresa de la competencia).
- Haciendo una prueba del producto en el mercado: mostrando una muestra del nuevo producto en su tienda, o salir a la calle con una muestra y sondear las opiniones de las personas.

Lámina No. 7: MERCADEO



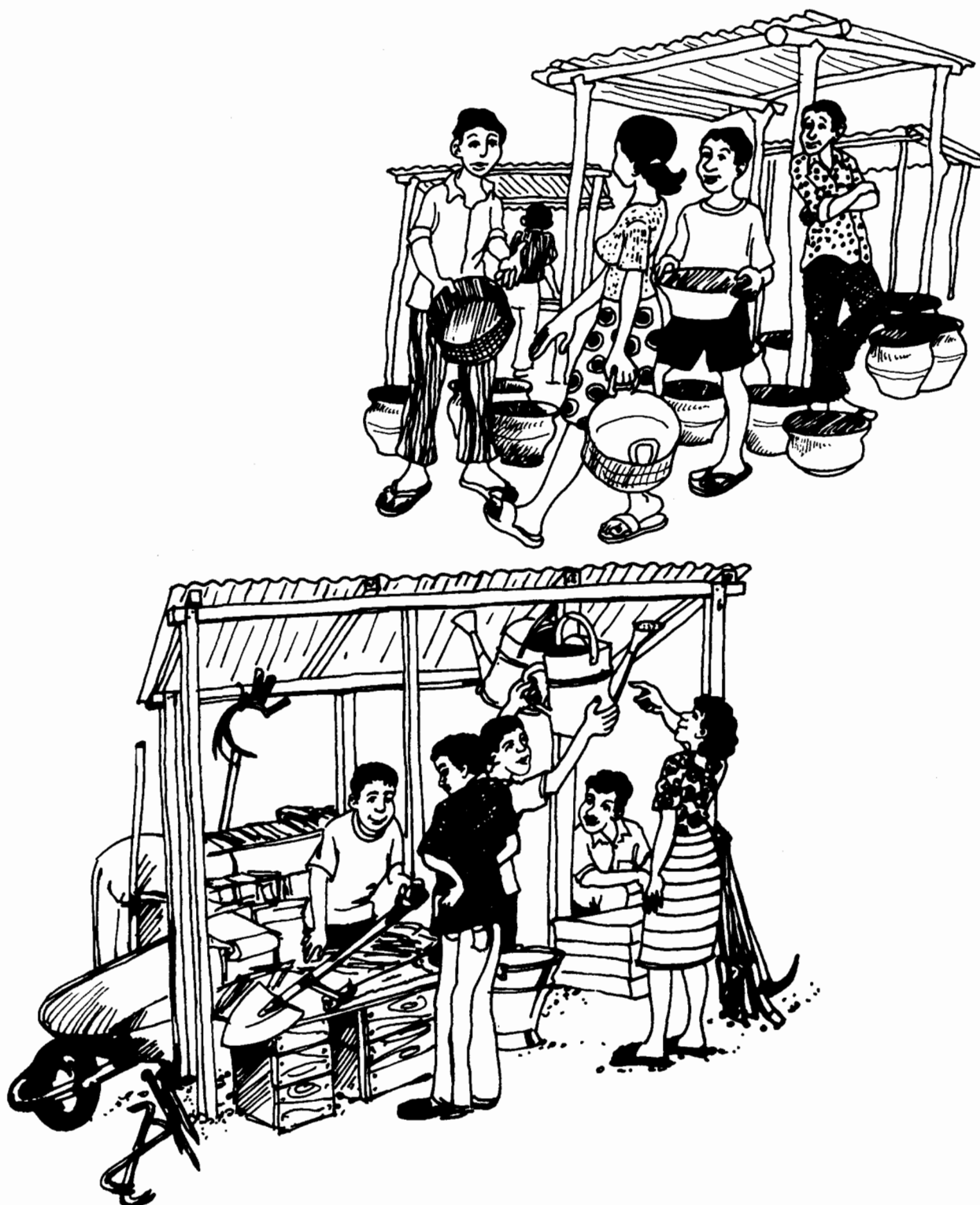
Es importante hacer una investigación de mercado para asegurarse de que su mercado no esté saturado.

Lámina No. 8: FORMULA DE MERCADEO

PRODUCTO	<p>Un producto es algo que Ud. hace, vende y usa</p> <p>Un buen producto satisface las necesidades de sus clientes, teniendo en cuenta:</p> <p>Calidad Distinción de la competencia</p> <p>Atractivo Diversificación</p> <p>Diseño Mejora</p>
PRECIO	<p>Fijar un precio para obtener una utilidad, teniendo en cuenta:</p> <p>Costo de su producto</p> <p>¿Qué es lo que sus clientes están preparados para pagar?</p> <p>¿Cuáles son los precios de sus competidores?</p>
PLAZA	<p>Un buen local de negocios es fácilmente accesible para sus clientes, es seguro, higiénico, atractivo, abierto a horas regulares.</p> <p>Una buena presentación de los productos (arreglo)</p> <p>Hallar la mejor forma de distribuir su producto</p>
PROMOCIÓN	<p>Promoción son todas las actividades para atraer a los clientes y hacer que compren su producto, por ejemplo:</p> <p>Visita de clientes potenciales</p> <p>Promoción de ventas</p> <p>Propaganda</p> <p>Relaciones Públicas</p> <p>Técnicas de ventas</p> <p>Participación en feria comercial</p>

Lámina No. 9: MERCADEO

Algunos ejemplos de otros productos que el empresario puede ofrecer



Todos los empresarios en la misma área están haciendo el mismo producto: la competencia es alta. Es importante diferenciar sus productos de modo que pueda alcanzar a un mayor mercado y enfrente la fuerte competencia en su línea de negocios.

Lámina No. 10: MERCADEO

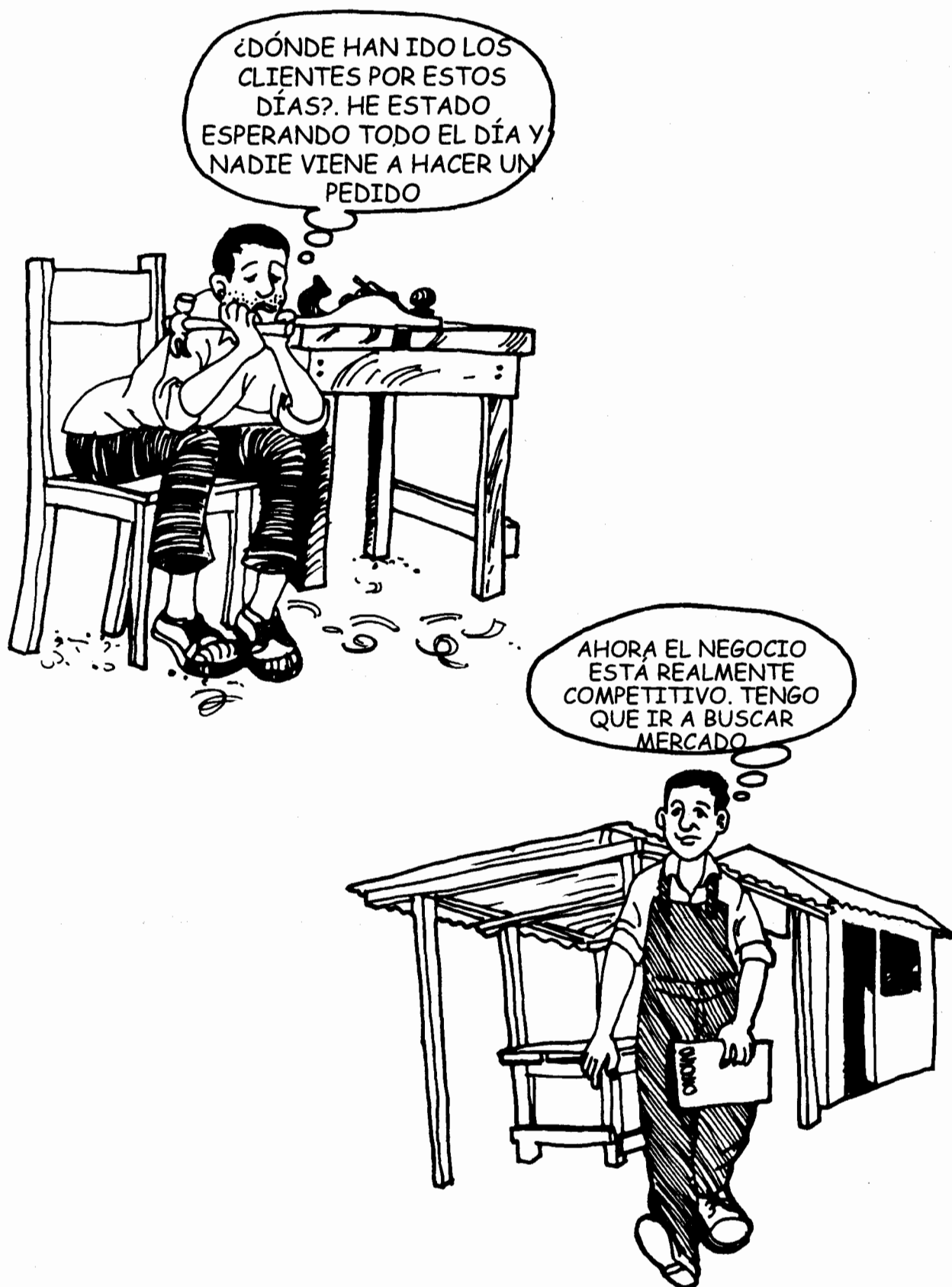


Un empresario(a) que ha establecido su negocio de venta de ollas en un local que es transitado por muchas mujeres ha hecho un buen negocio.



Mientras que otro que se ha ubicado cerca a un garaje, un lugar frecuentado principalmente por varones, ha elegido la ubicación equivocada

Lámina No. 11: MERCADEO



Sentarse y esperar que los clientes lleguen no garantiza un negocio. En vez de ello, salga y busque clientes.

Lámina No. 12: COSTEO Y COTIZACIÓN

COSTEO

Costos: Todo el dinero que usa para hacer y vender sus productos. Cada negocio tiene costos directos e indirectos.

Costos directos: Se relacionan directamente a la producción o venta de un producto específico.

- Costo de material directo (calcule esto para todos los materiales que usa en un producto).

Fórmula: material x cantidad x precio

- Costo directo de mano de obra:

Fórmula: (salario normal por día/número de horas de trabajo por día) x horas de trabajo para un producto

Costos Indirectos: El costo para mantener el negocio, por ejemplo, alquiler, electricidad, transporte, autorización, reparaciones, mantenimiento y depreciación.

- Costo indirecto por hora de trabajo en su negocio

Fórmula: total de costos indirectos al mes/ total de horas de producción al mes (por todos los trabajadores)

- Costo indirecto por producto

Fórmula: horas de trabajo necesarias para un producto x costo indirecto por hora de trabajo

Costos totales de un producto = total de costos directos + total de costos indirectos

Lámina No. 13: COTIZACIÓN

Cotización, tener en cuenta:

- Costos totales
- Precio de competidores
- Lugar (poder adquisitivo de sus clientes)
- Estación
- Utilidad

LÁMINA NO. 14: PLANEAMIENTO DEL NEGOCIO

¿Qué es planeamiento del negocio?

El planeamiento del negocio es pensar sobre el futuro de su negocio, decidiendo qué es lo que quiere hacer para mejorar el negocio y determinar cuándo y cómo va a hacerlo.

Pasos del planeamiento

Paso 1: ¿Qué es lo que quiere hacer?: Fijando objetivos

Los objetivos deben ser: Específicos
Mensurables (pueden ser medidos)
Realistas

Ej: Quiero vender diez pares de un nuevo diseño de zapatos durante la época de navidad

Paso 2 : ¿Cómo va a alcanzar sus objetivos?: Elaborando una estrategia

A. Plan Financiero, teniendo en cuenta:

- Cuánto dinero necesita
- Dónde obtener los fondos
- Si Ud. obtiene un préstamo, cómo piensa pagarlo.

B. Plan de producción, teniendo en cuenta:

- Mano de obra
- Materias primas
- Maquinaria y equipo
- Lugar de trabajo
- Proceso de producción

C. Plan de Mercadeo, teniendo en cuenta

- Producto
- Precio
- Promoción
- Plaza

Paso 3: ¿Cuándo voy a hacer qué?: Haciendo un cronograma

Paso 4: ¿Estoy alcanzando mis objetivos?: Monitoreo y Evaluación

- Monitoreo: ¿Está siguiendo estrategias de acuerdo al cronograma?. Si no es el caso, analice las razones y si es necesario, ajuste sus planes.
- Evaluación: ¿Ha alcanzado sus objetivos?. Revise sus registros de ventas y producción.

Lámina No.15: REGISTROS CONTABLES

Registros de ingresos y gastos

Ud. tiene que llevar estos registros para conocer de dónde proviene el dinero de su negocio, a dónde va y cuánta utilidad obtiene. Existen dos formas de llevar registros de ingresos y gastos.

1. El ingreso y el gasto en un libro: la utilidad es el balance al final del mes menos el balance al inicio del mes: $13\ 000 - 10\ 000 = 3\ 000$

Fecha	Descripción	Ingreso	Salida	Balance
1-2	C/f			10 000
1-2	Venta de 3 ollas a 3 000	9 000		19 000
1-2	Salario		2 000	17 000
2-2	Compra de materia prima		4 000	13 000
3-2	Venta de una olla a 3 000	3 000		16 000
3-2	Transporte de materia prima		500	15 500
3-2	Salario		2 000	13 500
4-2	Pago de alquiler de febrero		6 000	7 500
4-2	Compra de martillo		1 500	6 000
4-2	Venta de 3 ollas a 3 000	9 000		15 000
4-2	Salario		2 000	13 000

O

1. Libros separados para ingresos y gastos: la utilidad es el ingreso menos el gasto: $21\ 000 - 18\ 000 = 3\ 000$

INGRESO			
Fecha	Descripción	Cantidad	Total
1-2	Venta de 3 ollas a 3 000	9 000	9 000
2-2	Venta de 1 olla a 3 000	3 000	12 000
3-2	Venta de 3 ollas a 3 000	9 000	21 000
GASTOS			
Fecha	Descripción	Cantidad	Total
1-2	Salario	2 000	2 000
2-2	Compra de materia prima	4 000	6 000
2-2	Transporte de materia prima	500	6 500
2-2	Salario	2 000	8 500
3-2	Pago de alquiler para febrero	6 000	14 500
3-2	Compra de martillo	1 500	16 000
3-2	Salario	2 000	18 000

Registros de deudores(Clientes que compraron a crédito)

Ud. tiene que guardar estos registros para conocer cuánto debe a sus proveedores y cuánto le deben sus clientes a Ud. El cliente tiene que firmar por el crédito que asume. El empresario firma el pago. La mejor forma es dar un recibo al cliente en cada pago. A continuación se muestra un registro del deudor:

Nombre:					
Dirección:					
Límite de crédito: 75 000					
Fecha	Detalles	Cantidad de crédito	Cantidad pagada	Balance	Firma
01-4	Conjunto de sofás	60 000		60 000	
15-4	Pago		10 000	50 000	
30-4	Pago		10 000	40 000	

Libro de Pedidos

Ud. mantiene un libro de pedidos para evitar malentendidos con los clientes sobre el diseño, dimensión, pago adelantado y precio. Deje que los clientes firmen sus pedidos. Ejemplo:

PEDIDO
Nombre:
Dirección:
Fecha:
Tipo de producto:
Medidas:
Diseño:
Color:
Fecha de entrega:
Precio:
Pago adelantado:
Firma:

Lámina No. 16: REGISTROS CONTABLES



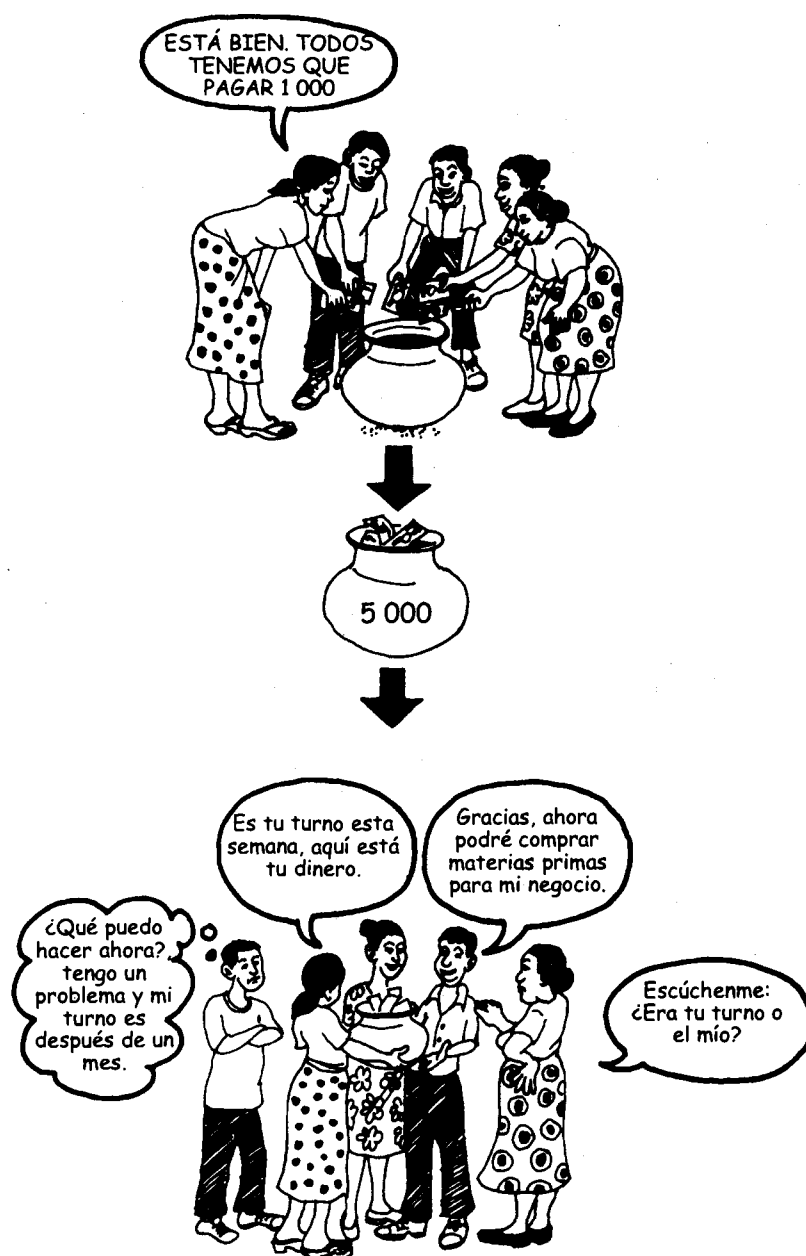
Mantener registros de su negocio le ayudará a conocer a sus deudores y acreedores de su negocio. También le ayudará a entender los costos de su negocio, el volumen de sus ventas y cuánta utilidad viene obteniendo.

LÁMINA NO. 17: AHORROS Y CRÉDITO

Un buen ejemplo de esquemas de ahorro y crédito es el sistema de la asociación de crédito.

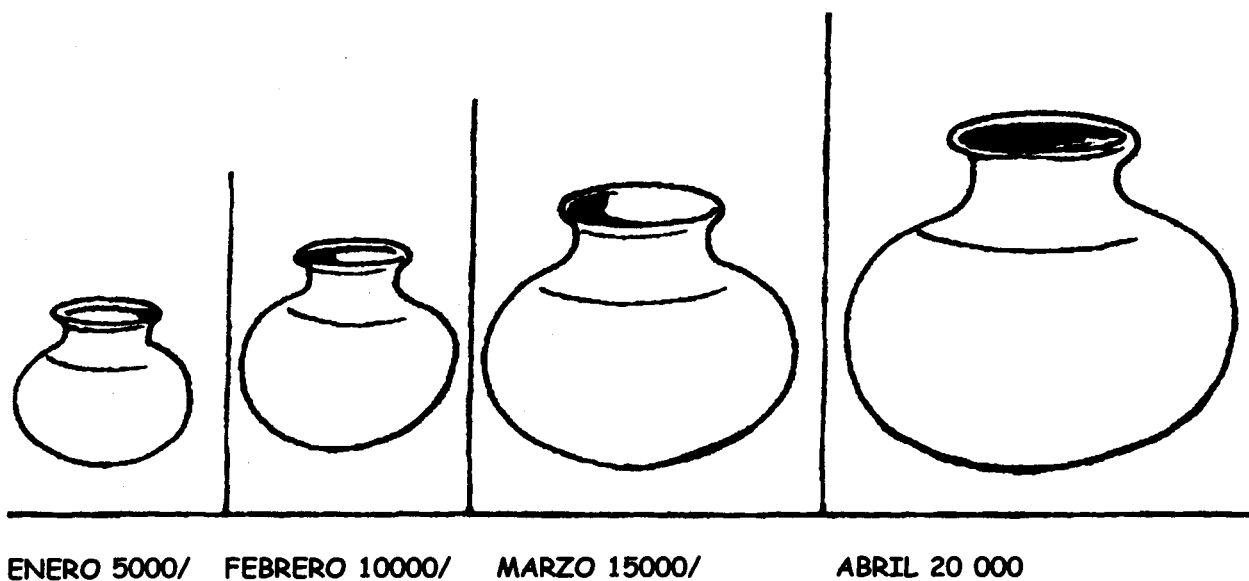
La asociación de crédito: ¿cómo funciona?

Un grupo de individuos contribuyen con una cierta cantidad de dinero por un cierto período de tiempo (un día, una semana o un mes). Cada miembro por turno recibe toda la suma. Por ejemplo, 12 personas contribuye cada una con 1 000 por semana. Cada semana la asociación de crédito paga 12 000 a uno de los miembros, y después de 12 semanas cada miembro ha tenido su turno.



Esquemas de ahorro y crédito:

Un grupo puede decidir ahorrar regularmente, sin turnos. Cuando la cantidad acumulada es lo suficientemente grande, los miembros pueden tomar una cantidad prestada (acceder a un crédito) para capital de trabajo. Tienen que pagar un interés a la cuenta del grupo.



Para ambos sistemas es importante que los miembros del grupo confíen unos de los otros y sigan los principios del sistema (pagar a tiempo).



**El presente volumen ha sido
diagramado e impreso en**

Art. Lautrec

**Av. Paseo de la República 5137 Lima 34
Telefax 4450300**