

**MEJORE SU
AMBIENTE DE
TRABAJO Y
SU EMPRESA**

MATYSE

**PARA EMPRESARIOS DE
LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

Manual de Acción



**ORGANIZACIÓN
INTERNACIONAL
DEL TRABAJO**

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

OIT. OFICINA SUB REGIONAL PARA LOS PAISES ANDINOS

Mejore su Ambiente de Trabajo y su Empresa: MATYSE. *Manual de Acción..* 2a.ed.
Lima: OIT/ Oficina Sub Regional para los Países Andinos, 2003. 224 p.

Manual para formadores, medio ambiente, pequeña empresa, microempresa,
industrias manufactureras, pub oit. 03.04.5

ISBN: 92-2-314270-9

Datos de catalogación de la OIT

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

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

Vea nuestro sitio en la red: www.oitandina.org

ADVERTENCIA

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

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

PREFACIO

Ya sea en el sector formal o en el informal, las micro y pequeñas empresas han proporcionado empleo e ingresos a millones de personas en los países andinos y la región de América Latina. Mientras muchas de ellas tienen un funcionamiento inestable o están estancadas, muchas otras han probado ser lo bastante dinámicas como para dar empleo a trabajadores tanto familiares como asalariados. Sin embargo, el ambiente de trabajo para la mayoría de las actividades manufactureras llevadas a cabo por estas empresas es pobre e incierto, debido a múltiples causas, entre ellas un desconocimiento profundo de las técnicas de gestión de la productividad y de las condiciones de trabajo. Por ello, hay muchas posibilidades para mejorar la aplicación de los aspectos básicos de gestión en las micro y pequeña empresas. De otro lado, en ellas los ingresos y la productividad permanecen bajos. Lo que muchos propietarios de micro y pequeñas empresas no advierten es que hay una relación muy directa entre el mejoramiento del ambiente de trabajo y la productividad, de un lado, el mejoramiento de los aspectos básicos de la gestión empresarial así como el crecimiento de los ingresos en el largo plazo, del otro. Por eso, mejorar el ambiente de trabajo y la gestión de la empresa sería fundamental para elevar el nivel de vida de millones de personas de la región que viven en la pobreza o cerca de ella.

Hasta 1996, ningún esfuerzo por mejorar el ambiente de trabajo en las micro y pequeñas empresas había sido integrado con el propósito de mejorar la gestión de las mismas. En ese año, la OIT organizó un primer programa con la combinación de ambos aspectos, en Filipinas, Malasia y Nepal. Sobre la base de dicha experiencia, y habida cuenta de las obtenidas de otros paquetes OIT de capacitación, tales como MESUN (MEjore SU Negocio) y WISE/MEJORA (Mayor Productividad y un Mejor Lugar de Trabajo), se desarrolló el programa de capacitación llamado *Mejore su Ambiente de Trabajo Y Su Empresa* (MATYSE), en inglés *Improve your Work Environment and Business* (IWEB) en la Oficina de la OIT en Filipinas, mediante la cooperación entre los Especialistas de su Equipo Multidisciplinario, Srs. Gopal Joshi y William D. Salter. Este programa persigue explícitamente el objetivo combinado de mejorar la productividad a través de mejores técnicas de gestión empresarial y mejores condiciones de trabajo.

Los materiales pedagógicos de MATYSE consisten de dos manuales: la *Guía de Capacitadores* y el *Manual de Acción MATYSE* para participantes. La *Guía de Capacitadores*, en conjunto con el Manual de Acción, ha sido diseñada para su utilización activa por los consultores que decidan convertirse en facilitadores de la metodología. Esta guía está dirigida a capacitadores que trabajan con ONGs, instituciones públicas y privadas de promoción de las PyMES, organizaciones de

empleadores, cámaras de comercio, sindicatos u otras organizaciones de trabajadores, instituciones de capacitación gerencial o compañías consultoras privadas. A su vez, el *Manual de Acción* ha sido diseñado para ser usado por los miembros del grupo meta del programa MATYSE, a saber, los gerentes o propietarios de micro y pequeñas empresas manufactureras que tuviesen, preferiblemente, al menos un año de experiencia en su empresa.

El método del programa MATYSE está basado en el aprendizaje por la acción, lo cual implica que los participantes adquieran nuevos conocimientos y puntos de vista en la práctica y los apliquen en sus propios negocios. Durante el curso de capacitación, los participantes son guiados en el análisis de sus empresas y la aplicación de los principios recientemente aprendidos mediante el uso de una variedad de instrumentos específicos: listas de verificación, ejercicios de simulación, cuestionarios estructurados, etc. Al final, cada uno de los seis módulos del Manual de Acción concluye con un Plan de Acción, todos ellos deben considerarse como parte integrante del plan empresarial, que corresponde completar a todo participante.

La traducción al castellano de la *Guía de Capacitadores* y el *Manual de Acción* ha sido realizada en la Oficina Sub Regional de la OIT para los Países Andinos, bajo la supervisión de sus integrantes, Sr. Mario Tueros, Especialista en el Desarrollo de Pequeñas Empresas y Cooperativas, y Sandra van Hulsén, Experta Asociada en la misma especialidad. La Sra. Rocío Zegarra Paredes estuvo a cargo de la adaptación y validación del texto a partir de la Segunda Edición en inglés del IWEB. Otros colaboradores tomaron parte en el proceso de validación: la Sra. Mariella Rodríguez revisó el material final y aportó importantes elementos sobre el enfoque de género; los Srs. Axel Ortiz (Lima) y David Vela (Arequipa) realizaron encuestas para estudiar el impacto de MATYSE sobre grupos de microempresas; la Sra. Gloria Nuñez (Lima) y el Sr. Juan Gil Castro (Arequipa) tuvieron a cargo la recolección y análisis de casos; y, finalmente, la Dra. Dora Herrera preparó el estudio consolidado final de validación.

Finalmente, es importante indicar la contribución decisiva a esta edición de la Sra. Rye Vejs-Kjeldgaard, responsable del área de Calidad del Trabajo en la Pequeña Empresa, en el Programa INFOCUS SEED, de OIT Ginebra. Esta colaboración OIT Países Andinos - SEED permite a los empresarios de la micro y pequeña empresa de habla hispana cuenten con un nuevo y valioso instrumento para su desarrollo empresarial.

Kees Van Der Ree

Coordinador Encargado
Programa Infocus SEED
Intensificación del Empleo Mediante el
Desarrollo de la Pequeña Empresa
OIT - Ginebra

Ricardo Hernández Pulido

Director
Oficina Sub Regional
para los Países Andinos

Lima, junio 2003

MEJORE SU AMBIENTE DE TRABAJO Y EMPRESA
MATYSE
PARA EMPRESARIOS DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

.....
MANUAL DE ACCIÓN

CONTENIDO

PREFACIO 3

Módulo Uno

EL EMPRESARIO DE MICROEMPRESA

- | | |
|---|----|
| 1. <i>Cómo ser mejor empresario</i> | 9 |
| 2. <i>Qué cualidades y habilidades necesita para conducir su microempresa</i> | 14 |
| 3. <i>Organizando una asociación de empresarios de microempresa</i> | 19 |
| 4. <i>Planificación para mejorar su empresa</i> | 27 |

Módulo Dos

VENDIENDO LO QUE QUIEREN SUS CLIENTES

- | | |
|--|----|
| 1. <i>Conozca a sus clientes</i> | 33 |
| 2. <i>Conozca a sus competidores</i> | 40 |
| 3. <i>Estrategias para atraer a más clientes</i> | 43 |

Módulo Tres

PRODUCIENDO CON LA CALIDAD Y CANTIDAD CORRECTAS Y A COSTO REDUCIDO

- | | |
|---|-----|
| 1. <i>Cómo mejorar su producción</i> | 59 |
| 2. <i>Cómo manipular las materias primas</i> | 69 |
| 3. <i>Cómo maximizar el uso de equipos y herramientas</i> | 85 |
| 4. <i>Cómo mejorar su ambiente de trabajo</i> | 107 |

Módulo Cuatro

INCENTIVANDO AL PERSONAL A PRODUCIR MÁS

- | | |
|---|-----|
| 1. <i>Cómo seleccionar a los trabajadores para su empresa</i> | 127 |
| 2. <i>Cómo motivar a sus trabajadores</i> | 134 |

Módulo Cinco

MANEJANDO LAS FINANZAS EN SU EMPRESA

- | | |
|---|-----|
| 1. <i>Manejando su dinero</i> | 155 |
| 2. <i>Entendiendo sus costos</i> | 158 |
| 3. <i>Registrando sus transacciones</i> | 173 |
| 4. <i>Conociendo el valor de su empresa</i> | 190 |

Módulo Seis

PLANIFICACIÓN PRÁCTICA PARA MEJORAR SU EMPRESA

- | | |
|---|-----|
| 1. <i>Por qué debe usted planificar en su empresa</i> | 207 |
| 2. <i>Cómo elaborar su plan empresarial</i> | 207 |

GLOSARIO DE TÉRMINOS

219

**MEJORE SU
AMBIENTE DE
TRABAJO Y
SU EMPRESA**

MATYSE

**PARA EMPRESARIOS DE
LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA
MANUAL DE ACCIÓN**

Módulo Uno

El empresario de microempresa

CONTENIDOS

- 1. Cómo ser mejor empresario*
- 2. Qué cualidades y habilidades necesita para conducir su microempresa*
- 3. Organizando una asociación de empresarios de microempresas*
- 4. Planificación para mejorar su empresa*



**ORGANIZACIÓN
INTERNACIONAL
DEL TRABAJO**

¿CUÁL ES SU ROL EN LA EMPRESA?

El éxito de cualquier empresa depende primordialmente de la habilidad personal de su propietario para manejar diferentes actividades, cuyo desarrollo da como resultado el incremento de ventas, costos reducidos y utilidades más altas.

Para desarrollar su habilidad como empresario, usted necesita comprender y apreciar lo que su negocio es y cómo puede mejorarlo mediante el aprendizaje de diferentes destrezas para su manejo.

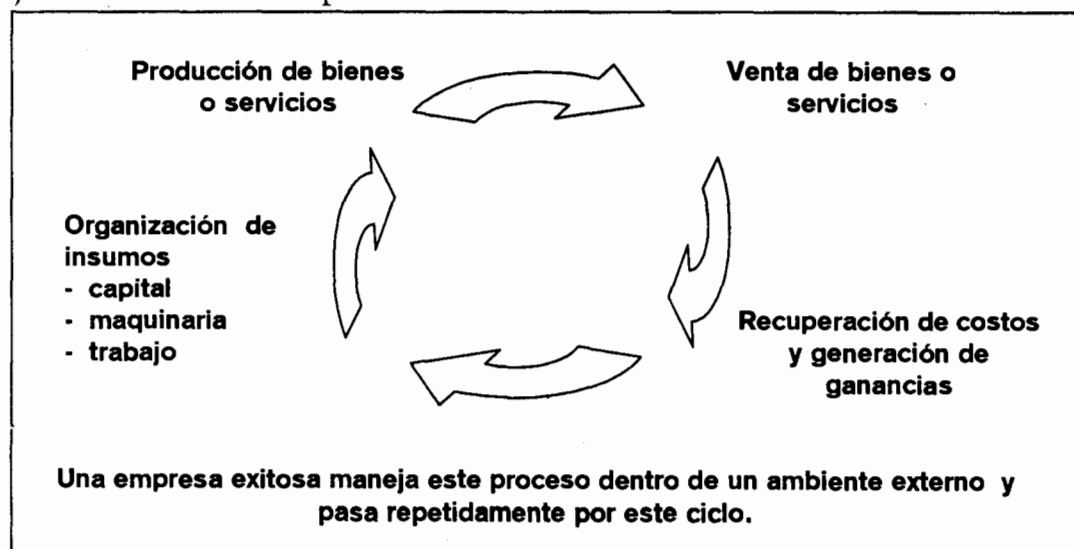
¿QUÉ ES UNA EMPRESA?

Una empresa es una entidad u organización donde las personas identifican una oportunidad de introducir un producto en el mercado e invierten capital y trabajo para responder a esa oportunidad y generar ganancias. Incluye los siguientes elementos:

- Organización de insumos**, incluyendo capital, maquinaria y trabajo para crear un producto.
- Producción de bienes o servicios** destinados a satisfacer las necesidades de los clientes.
- Ventas de bienes o servicios** para la satisfacción del cliente.
- Recuperación de costos** que llevan a la producción continua de bienes o servicios.

Si observa el cuadro siguiente, hay dos tipos de flujos que tienen lugar en una empresa:

- Flujo de productos: del vendedor al comprador.
- Flujo de dinero: del comprador al vendedor.



A continuación, se presenta los tipos de empresas que son más frecuentes en una comunidad:

Empresa de Producción.- Es aquella cuya actividad directa crea bienes, convirtiendo materia prima en productos acabados.

Ejemplo: Si Henry compra cuero y hace zapatos, es un fabricante; por lo tanto, produce.



El éxito de una empresa de producción depende de lo siguiente:

- ✓ Rapidez y producción puntual.
- ✓ Buen diseño del producto.
- ✓ Buena calidad de las materias primas.
- ✓ Trabajadores (as) eficientes.
- ✓ Bajo nivel de desperdicio.
- ✓ Continuo enlace con el Mercado.

Empresa de Servicios .- Es aquella cuya actividad utiliza una habilidad personal, posiblemente con apoyo de algún equipo, para atender una necesidad específica del cliente a cambio de obtener un ingreso.

Ejemplo: Si Enrique utiliza su camioneta y su habilidad para manejar y trasladar productos al mercado, está en una actividad de servicio de transporte.



El éxito de una empresa de servicios depende de lo siguiente:

- ✓ Ejecución puntual del servicio.
- ✓ Clientes satisfechos.
- ✓ Honorarios justos por los servicios.
- ✓ Servicio post-venta.

Empresa de Comercio .-

Mayorista.- Aquella cuya actividad consiste en comprar productos en grandes cantidades a productores y revenderlos en menores cantidades a minoristas.

Ejemplo: Si Jaime compra cincuenta docenas de zapatos de un taller y los vende a las tiendas de los Centros Comerciales, es un mayorista.

El éxito de un negocio mayorista depende de lo siguiente:

- ✓ Ventas en gran escala.
- ✓ Entrega garantizada.
- ✓ Productos en stock.
- ✓ Suficiente capacidad de almacenamiento.
- ✓ Buenas relaciones con los proveedores y compradores minoristas.



Minorista.- Aquella cuya actividad consiste en comprar productos a productores y comerciantes mayoristas y venderlos en unidades a los usuarios finales.

Ejemplo: Si Graciela compra unas docenas de zapatos del productor o mayorista y los vende a clientes que vienen a su tienda, es una minorista.

El éxito de un negocio minorista depende de lo siguiente:

- ✓ Buena calidad de los productos (buen diseño y acabado).
- ✓ Buena ubicación de la empresa.
- ✓ Buena exhibición del producto.
- ✓ Precio razonable.
- ✓ Mercadería en stock.
- ✓ Buenas relaciones con los proveedores y los clientes.



Estos cuatro tipos de negocios se ayudan unos a otros para satisfacer sus necesidades. Un productor se relaciona con otros productores para complementar su producto; con comerciantes mayoristas y minoristas, para vender sus productos; y con proveedores de servicios, para el transporte de sus productos y otras necesidades. Finalmente, el negocio se beneficiará si mantiene buenas relaciones con otros tipos de negocios.

Observemos las interacciones descritas abajo entre el productor, el comerciante mayorista, el comerciante minorista y el proveedor de servicio.

Henry hace zapatos y los vende a un comerciante al precio por mayor. Jaime viene de vez en cuando a su tienda para comprar 200 pares cada vez. Él vende cada par en S/ 120 y la venta es cancelada inmediatamente en efectivo.



Jaime va a las tiendas de centros comerciales y vende varias docenas de zapatos que él compra de los fabricantes. Vende cada par en S/150 y le pagan el total después de 60 días.

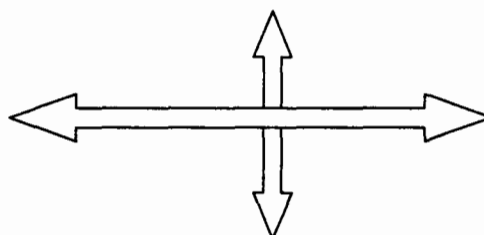


Productor

Comerciante Mayorista



Comerciante Minorista



Henry y Jaime contratan camionetas para transportar materias primas y zapatos.



Graciela tiene una tienda minorista de calzado: ella tiene acuerdos con los mayoristas para que la abastezcan periódicamente de zapatos; también tiene un acuerdo con el servicio de transporte del barrio, para atraer clientes a su negocio.

El ejercicio N° 1 le ayudará a identificar las diferentes características de cada tipo de empresa.



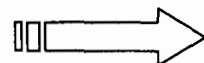
EJERCICIO N° 1

OBSERVANDO SU EMPRESA

Después de observar otras empresas en su comunidad, ¿cuáles cree que son las cualidades de su empresa, y en qué se diferencia de otras (por ejemplo: productores, servicios, comerciantes mayoristas y minoristas)? Mencione las diferencias en términos de:

1. Espacio necesario para la empresa.
2. Utilización de trabajadores y maquinaria.
3. Uso de materias primas.
4. Número y tipos de operaciones que necesita registrar.
5. Tipos de compradores.
6. Monto de capital.

Las respuestas se muestran en la página 30



QUÉ CUALIDADES Y HABILIDADES NECESITA PARA CONDUCIR SU MICROEMPRESA

2

¿QUÉ NECESITA PARA SER EMPRESARIO?

¿Qué tipos de conocimiento y habilidades debe poseer para dirigir su empresa?

Hay tres características importantes que usted debe tener para superar los retos en la dirección de su empresa.

1. **CUALIDADES EMPRESARIALES-** Habilidad personal para trabajar bajo presión, identificar y crear oportunidades, asumir riesgos, buscar información, etc.
2. **PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL Y CONOCIMIENTOS GERENCIALES-** Conocimientos sobre planificación y organización de las diferentes actividades para mejorar su gestión, tales como: producción de bienes, venta de productos y mantenimiento del registro de sus movimientos financieros.
3. **HABILIDAD PARA ASOCIARSE-** Habilidad para trabajar y negociar junto con otros empresarios para obtener recursos, o para mantener buenas relaciones con otras personas y organizaciones, incluyendo:
 - Proveedores de materias primas, para obtener una línea del crédito y descuentos.
 - Entidades financieras formales o informales, para acceder a créditos cuando lo necesite.
 - Grandes consumidores, para realizar volúmenes razonables de ventas y contactarse con otros consumidores.

Convertirse en un empresario de éxito toma tiempo y demanda mucha energía y sacrificio.

Requiere hábito de disciplina mental y física y un trabajo muy duro.



Regla aprobada

LAS CARACTERÍSTICAS DE UN EMPRESARIO

Por lo general, muchas cualidades para dirigir una empresa con éxito nacen con la persona. Otras cualidades se desarrollan por la necesidad, y otras por la experiencia. Observe la lista siguiente y reconozca cuál de ellas posee usted actualmente y cuáles cree que todavía puede desarrollar.

1. **ADAPTABILIDAD** - Habilidad para enfrentar con éxito nuevas situaciones y encontrar soluciones creativas a los problemas.
2. **AUTOCONFIANZA** - Convicción de que puede realizar aquello que se propone.
3. **COMPROMISO Y DISCIPLINA** - Habilidad para concentrarse y ceñirse a cronogramas y plazos.
4. **EMPLIJE** - Firme deseo de trabajar para lograr sus objetivos con éxito.
5. **ESMERO POR LA CALIDAD** - Aspiración de tener un desempeño de alta calidad.
6. **PERSEVERANCIA** - Rehusarse a abandonar sus objetivos y tener la decisión de mantenerlos y trabajar para alcanzarlos, a pesar de los obstáculos.
7. **CAPACIDAD DE PERSUASIÓN** - Habilidad para convencer a las personas a aceptar su punto de vista, para influir en su actuación minimizando obstáculos.
8. **CAPACIDAD DE ASUMIR RIESGOS MODERADOS** - Valor para exponerse a sí mismo al peligro y al riesgo en forma moderada, y para considerar la posibilidad de pérdidas.
9. **BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN** - Habilidad en la utilización de recursos para encontrar la información necesaria al empezar algo nuevo.
10. **VISIÓN** - Habilidad para vislumbrar el resultado final de sus metas, mientras trabaja para lograrlas.

Para ser un empresario de éxito, es necesario estar consciente de las cualidades que usted tiene y de cuáles debe intentar desarrollar.



**Regla
aprobada**



ALGUNAS SUGERENCIAS PARA DESARROLLAR SUS HABILIDADES EMPRESARIALES

- a. Asista a seminarios de capacitación empresarial en su comunidad, para actualizar sus conocimientos sobre la conducción de su empresa.
- b. Busque consejos de personas experimentadas en gestión de empresas similares a la suya. Pregunte por los problemas que ellos han encontrado y sobre cómo han logrado resolverlos.
- c. Consulte a expertos en áreas específicas. Por ejemplo, a un contador o tenedor de libros experimentado, cuando quiere poner sus registros financieros en orden, o si usted quiere aprender a analizar cómo su dinero está incrementándose.
- d. Lea los periódicos y artículos sobre microempresa.
- e. Participe en redes de trabajo. Ingrese en organizaciones de microempresas o forme una en su comunidad.
- f. Dé un paso adelante para colaborar con sus clientes, proveedores y otros empresarios.
- g. Tenga regularmente un plan de actividades de mejora empresarial.
- h. Practique lo que usted aprendió anteriormente.

El ejercicio N° 2 le ayudara a evaluar sus cualidades empresariales.

EJERCICIO N° 2



CARACTERÍSTICAS DE UN EMPRESARIO

Responda las siguientes preguntas :

1. Cuando usted inicia una empresa o un proyecto, ¿se encarga de que llegue a terminarse aún a pesar de los obstáculos?	Sí	No
2. ¿Emprende nuevas empresas o proyectos que involucren inversiones de dinero, aun sin saber si los resultados serán exitosos?	Sí	No
3. ¿Siempre intenta mejorar lo qué hace?	Sí	No
4. ¿Se siente seguro de que hará bien cualquier cosa que intente hacer?	Sí	No
5. ¿Le gusta ocupar cargos y asumir responsabilidades?	Sí	No
6. ¿Entrega usted a tiempo aquello a lo cual compromete?	Sí	No
7. ¿Puede comunicarse y persuadir a personas, aunque ellas tengan otra opinión definida acerca de sus ideas?	Sí	No
8. ¿Posee conocimientos en comercialización, finanzas o producción?	Sí	No
9. ¿Tiene experiencia en el tipo de empresa que está ejecutando o que pretende ejecutar?	Sí	No
10. ¿Conoce las técnicas, procedimientos y formatos requeridos (registro de caja, ingresos) para el funcionamiento de su empresa?	Sí	No
11. ¿Le gusta reunirse y tratar sus problemas con otras personas?	Sí	No
12. ¿Tiene acceso a financiamiento a través de la familia, los amigos, o instituciones financieras, en caso de que necesite fondos adicionales para su empresa?	Sí	No
13. ¿Conoce a proveedores que puedan venderle al crédito?	Sí	No
14. ¿Conoce a alguien con conocimientos y habilidades de los que usted carece?	Sí	No
15. ¿Conoce alguna organización que puede ayudarlo, brindándole información sobre fuentes de financiamiento, proveedores y clientes?	Sí	No

Calificación:

- Si ha contestado sí a 12 o más preguntas, usted tiene empuje, cualidades, habilidades y conocimientos para ser un empresario o una empresaria. Conducir su empresa es la mejor opción para usted.
- Si ha contestado si a 9 u 11 preguntas, sus cualidades no están muy claras. Tome nota de los puntos donde su puntaje es bajo y considere la ventana de desarrollar estas características y habilidades. Consiga apoyo adicional de familiares o amigos que tengan estas cualidades.
- Si ha contestado si a 8 o menos preguntas, será mejor que trabaje para alguien. Intente ganar más experiencia y examine su interés, antes de embarcarse en la creación de una empresa de su propiedad.

El ejercicio N° 3 le ayudará a determinar algunas áreas que necesita mejorar para ser mejor empresario.



EJERCICIO N° 3

¿QUÉ QUIERO MEJORAR HOY DÍA?

¿Cuál es la más importante cualidad empresarial que necesito desarrollar para mejorar como empresario de una microempresa?

**CUALIDADES
EMPRESARIALES**

**¿Qué acción concreta debo
hacer para mejorarla?**

- | | |
|----|----|
| 1. | a. |
| | b. |
| | c. |
| 2. | a. |
| | b. |
| | c. |
| 3. | a. |
| | b. |
| | c. |

A menudo, predominan en una comunidad empresarios y empresarias de microempresas que pertenecen al mismo sector industrial. Esto tiene una ventaja: la comunidad es conocida por un producto en particular. Sin embargo, también puede ser una desventaja, porque cada uno de esos empresarios estará compitiendo con los otros.

También, los compradores pueden presionar a empresarios y empresarias para bajar los precios porque hay otros cerca que pueden hacerlo. Debido a esta situación, todos pueden bajar los precios irracionalmente, debido a la excesiva competencia.

Esta situación puede evitarse a través de una ASOCIACION entre empresarios y empresarias de microempresas.

¿QUÉ SIGNIFICA ASOCIARSE?

Asociarse es el acto de desarrollar contactos y relaciones que son útiles para una empresa. Particularmente, significa vincularse con otras personas o grupos de personas, que pueden colaborar en el logro de objetivos comunes. En términos empresariales, los objetivos comunes pueden ser la protección de precios, la obtención de materiales a bajo costo o la negociación de un contrato grande.

Por ejemplo, que se una a un grupo de subcontratistas de confecciones le puede permitir a la microempresa conseguir pedidos de grandes compradores, aún siendo pequeña. Esto es porque, como grupo, las microempresas pueden alcanzar grandes volúmenes de producción.

De igual modo, la formación de una agrupación de metalmecánicos puede ayudar también a ésta a comprar materia prima en grandes volúmenes, dándole el poder de negociación para obtener descuentos o una línea de crédito. Su agrupación representa un gran comprador, aunque usted como microempresario metalmecánico por sí solo sea pequeño.



¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE ORGANIZARSE EN UNA ASOCIACIÓN?

1.- Puede contactar con recursos que no conocía

Por ejemplo:

- Contactar a proveedores.
- Contactar a grandes compradores.
- Contactar a instituciones financieras para obtener capital adicional.
- Contactar a fuentes de asesoría técnica.

2.- Mediante la información compartida, puede obtener más oportunidades para mejorar

- Cuando conoce a otras personas que son expertas o tienen más experiencia, aprende nuevos métodos y otras formas de mejorar su empresa.
- Si tiene un grupo de propietarios de empresa operando en el mismo sector, puede negociar precios más altos para sus productos y puede bajar el costo de adquisición de la materia prima.

El ejercicio N° 4 le ayudará a descubrir cómo una asociación puede satisfacer sus necesidades.



EJERCICIO N° 4

¿CÓMO PUEDE AYUDARME UNA ASOCIACIÓN?

Con la ayuda de vecinos, amigos y dueños de microempresas, averigüe si hay asociaciones y/u organizaciones en las cuales esté interesado en trabajar. Visítelas y describas como pueden ayudarlo en su microempresa. Algunas preguntas que puede hacer en c/u de ellas son:

1. ¿Cuánto tiempo de existencia tiene la asociación?
2. ¿Cuáles fueron las necesidades que impulsaron a sus miembros a fundarla?
3. ¿Cuáles son los objetivos de la asociación?
4. ¿Cuáles son los programas y servicios con los cuales apoya a las empresas de sus socios? ¿Cómo estos servicios han ayudado a sus miembros?
5. ¿Quiénes se encargan de los gastos de la asociación? ¿Cuáles son los requisitos para asociarse? ¿Cuáles son las responsabilidades de los socios?
6. ¿Qué esfuerzos hacen para que su asociación sea una institución fuerte y sólida?

¿QUÉ PASOS DEBO SEGUIR PARA FORMAR UNA ASOCIACIÓN?

1. Hablar con otros empresarios.

- Descubrir si ellos tienen los mismos problemas que usted tiene en su microempresa. Si los hay, ¿cuáles pueden ser tratados en grupo?
- Descubrir si existen asociaciones a las que puede unirse.
- Si no existiera ninguna asociación, pregunte si están interesados en formar una. Identifique las ventajas y desventajas de formar una asociación.

2. Si están interesados, organice una reunión.

Planifique, para esa reunión, una discusión y una lluvia de ideas acerca del trabajo en grupo e invite a aquellos que han mostrado interés. (Vea el cuadro en la página 25, sobre consejos para conducir una reunión).

3. Después de la reunión, haga una relación de los posibles líderes.

Para la elaboración de la lista, use la siguiente guía de preguntas:

- ¿Quién participó activamente en la reunión?
- ¿Quién solía conseguir el apoyo de otros, debido a sus buenas ideas expresadas durante la reunión?
- ¿Quién ha expresado su interés y apoyo en la organización de una asociación?

4.- Atraiga el interés de los posibles líderes.

Organice a los líderes potenciales dentro de una fuerza de trabajo o grupo base.

5.- Elabore un plan de acción para establecer una asociación.

6.- Establezca relaciones con personas y grupos de expertos que estén dispuestos a colaborar.

Su asociación puede ser asesorada en:

- Desarrollo de liderazgo y conciencia de grupo.
- Solución de problemas y capacidad para la toma de decisiones.
- Técnicas de negociación.
- Técnicas de planificación.
- Otras técnicas y recursos requeridos por su grupo.

Averigüe dónde puede conseguir apoyo para la formación de su asociación. Algunas instituciones a las que puede acercarse son:

A. MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO

- Para contactos con proveedores, compradores, entidades financieras, ferias comerciales, capacitación técnica, etc.

B. MINISTERIO DE TRABAJO

- Para información sobre condiciones apropiadas de trabajo, programas de financiamiento, políticas de subcontratación, etc.

C. INSTITUCIONES DE COOPERATIVO

- Para la obtención de guías sobre cómo organizar una cooperativa y determinar su localización, o sobre cómo localizar una por los alrededores.

D. SISTEMA DE JUBILACIÓN Y SEGUROS DE SALUD

- Para información sobre programas de seguridad social y jubilación, así como sobre requisitos para ser miembro y obtener beneficios.

E. SU GOBIERNO LOCAL O CONSEJOS DE DESARROLLO LOCAL

- Para información sobre el registro de su asociación y los programas disponibles para las microempresas y los grupos organizados.

F. ORGANIZACIONES NO-GUBERNAMENTALES Y CÁMARAS LOCALES DE COMERCIO

- Para obtener guías en la formación de su asociación, e información acerca de seminarios de capacitación, asesoría empresarial y otras formas de apoyo extensivas para la microempresa.

7.- Formalice su asociación.

Discuta las ventajas de formalizar su asociación. Para hacerlo, debe :

- Establecer objetivos claros y definir los problemas a tratarse.
- Elegir dirigentes capaces y acreditados.
- Preparar la constitución de la asociación, los estatutos y el reglamento interno (Verse modelo en la página 24).
- Registrar su asociación en las entidades pertinentes como una asociación sin fines de lucro. Esto le dará personería jurídica para representar a sus miembros ante las diferentes instituciones como bancos, proveedores y compradores.

8. Suscríbase a revistas que puedan darle a sus miembros información sobre tecnología, nuevos productos, mercadeo y apoyo financiero.

9. Organice actividades que involucren a sus asociados y fortalezcan su organización

Algunos ejemplos de actividades o proyectos que los asociados pueden emprender son:

- **Crear un directorio de miembros asociados.-** Éste debe ser distribuido entre los socios. Los ayudará a conocerse entre ellos, y también dará a conocer a la organización.
- **Elaborar su propio boletín informativo.-** Un boletín informativo es una buena manera de actualizar a los asociados sobre eventos o reuniones en su asociación, comunidad, e industria. También puede servir como una herramienta de mercadeo, dado que la asociación y las empresas de sus miembros serán bien conocidas por los que no estén asociados. Si hay entre los socios quien pueda escribir artículos o haya tenido experiencia escribiendo para algún boletín de la comunidad o parroquial, hay que permitirle que colabore en este proyecto.
- **Organizar ferias.-** Las ferias pueden promocionar los productos de sus asociados y atraer nuevos clientes.
- **Organizar panderos o juntas de ahorro.-** Estos sistemas son útiles para negocios pequeños que no pueden tener fácil acceso a los bancos, pero que tienen la necesidad de guardar su dinero o conseguir un financiamiento oportuno.
- **Relacionarse con otras asociaciones.-** Pueden relacionarse con otras asociaciones, por ejemplo, para organizar ferias de productos o tener alguna figuración en sus publicaciones. Encuentre cómo su organización puede proporcionar servicios adicionales, mediante su relación con otros grupos.

Modelo del contenido de la Constitución y el Estatuto

La Constitución

Nombre de la asociación.
Definición de objetivos.
Dirección principal donde opera la asociación.
Nombre de los directivos, cargos y dirección domiciliaria.
Requisitos para la modificación o reforma del expediente.
Firma de los directivos y escritura ante notario público.

El Estatuto

Número de miembros que deciden constituir la asociación.
Requisitos para asociarse.
Actividades y funciones de la asociación.
Deberes y derechos de los asociados.
Requisitos para las asambleas.
Requisitos para recolección y desembolso de pagos.
Requisitos para la disolución de la asociación.
Firma de funcionarios y escritura ante notario público.

ALGUNAS PAUTAS PARA LA PLANIFICACIÓN Y CONDUCCIÓN DE REUNIONES

Si en su comunidad no hubiera asociación alguna de empresarios de microempresa, usted puede formar una junto con otros empresarios. Aquí, algunos pasos para iniciar la constitución:

1. Prepare y envíe invitaciones al menos una semana antes de la reunión.
2. La carta de invitación debe incluir el propósito de la reunión, los puntos a ser discutidos, la hora y el lugar de la reunión. Ejemplo: Discutir problemas comunes acerca de la subcontratación.
3. Seleccione un conductor o una conductora que pueda dirigir la reunión. Debe ser capaz de comunicarse bien y atender a los demás y debe tener la habilidad de conducir la discusión y un deseo definido de alcanzar el objetivo de formar una red de trabajo o asociación. También debe tener credibilidad dentro de la comunidad.
4. Invite a un experto si es necesario. En su elección, considere estos criterios: debe tener credibilidad, debe ser competente y debe estar en conocimiento de su situación.
5. Seleccione un lugar que sea accesible para todos y que tenga las facilidades suficientes, tales como sistema de sonido, sillas, pizarra negra/blanca, etc. La disposición de las sillas debe ser en círculo, para ayudar a una comunicación abierta y a una relación más cercana. También, la hora debe ser conveniente para todos.
6. Al comienzo de la reunión:
 - Agradezca a todos por su asistencia.
 - Preséntese usted mismo y haga que cada asistente se presente al grupo.
 - Explique los objetivos de la reunión, los puntos a ser discutidos y la duración aproximada de la reunión.
 - Si el conductor no es usted, presente al que ha sido designado, señale sus antecedentes, el rol que va a desempeñar y qué ayuda puede proporcionar al grupo.
7. Durante la reunión, la persona que conduce debe asegurarse de que:
 - Todos participen en la reunión.
 - Cada punto discutido haya alcanzado acuerdos claves.
 - La reunión sea animada.
 - Nadie acapare la discusión.
8. Al final de la reunión:
 - Revisar todos los acuerdos claves y los planes de acción.
 - Asignar personas para las tareas que necesitan ser realizadas y establecer cronogramas y plazos.
 - Agradecer a todos por su participación en la reunión.
 - Preguntar por las conclusiones acerca de la reunión y las sugerencias para mejorar su conducción.
 - Recordar los términos de la siguiente reunión.

Pertenecer a una asociación requiere de compromiso y tiempo. Esto puede exponerlo a la competencia de otros negocios similares. Sin embargo, los beneficios son mayores que las desventajas.



**Regla
aprobada**

El ejercicio N° 5 le proporcionará algunas pautas para que usted pueda formar su propia asociación.



EJERCICIO N° 5

¿CÓMO PUEDE PLANIFICAR LA ORGANIZACIÓN DE UNA ASOCIACIÓN?

Si en su comunidad no hay una asociación a la que puedan unirse usted y otros empresarios, entonces usted puede organizar una. Las siguientes preguntas le guiarán para desarrollar un plan de acción para la formación de una asociación.

1. ¿Cuántos empresarios de microempresa, en mi comunidad, tienen el mismo tipo de negocio que el mío? _____

¿Cree que éste es un buen número con el cual se puede formar una asociación?

☐ Sí

☐ No

2. ¿Cuáles son nuestros problemas comunes? Mencione tres de ellos.

a.

b.

c.

3. ¿Cuáles son los objetivos de nuestra asociación?

a.

b.

c.

4. ¿Qué ubicación es la más conveniente para una reunión? Mencione tres lugares.

a.

b.

c.

5. ¿Quién puede ser conductor o conductora de la reunión? Mencione tres posibilidades.

a.

b.

c.

6. Si necesita que un experto o experta esté en la reunión, mencione tres de ellos que podrían ser invitados.

Nombre

Antecedentes:

a.

b.

c.

7. ¿Qué recursos necesita para iniciar y mantener la asociación? Mencione tres de ellos.

Recursos necesarios

¿Dónde conseguirlos?

a.

b.

c.

¿CÓMO PUEDE USTED MEJORAR SU EMPRESA?

En su empresa, hay cuatro áreas dónde usted puede introducir mejoras.

Mercadeo

Usted debe pensar acerca de cómo satisfacer mejor a sus clientes con sus productos y cómo hacerlos conocidos. El Módulo 2 de este manual le dirá que primero debe comprender lo que su cliente quiere o necesita, y que ésto debe ser la base del negocio de su producto y de la manera cómo promocionarlo.

Algunas preguntas que debe hacerse son:

- 1.- ¿Qué necesidad del cliente debe satisfacer su producto?**
- 2.- ¿Cuál es el poder adquisitivo del usuario final?**
- 3.- ¿Cómo hará su empresa para satisfacer las necesidades del usuario objetivo?**
 - a. ¿Necesita rediseñar su producto para satisfacer estas necesidades? ¿Cómo?**
 - b. ¿Necesita bajar o subir su precio para hacer su producto accesible y atractivo al cliente? ¿Cómo hacen sus competidores al respecto?**
 - c. ¿Cómo puede ubicar sus productos más cerca de sus clientes potenciales? ¿Cómo puede hacer la disposición de su taller más atractiva para los clientes?**
 - d. ¿Cómo puede distribuir más información acerca de sus productos a sus clientes potenciales?**

Producción

Usted puede mejorar el proceso y el ambiente en los cuales son elaborados sus productos, de manera que incremente la producción, mejore su calidad y elimine costos innecesarios. El Módulo 3 de este manual, “Produciendo con calidad, cantidad correcta y costos reducidos”, muestra cómo simples mejoras pueden ser hechas en su empresa para lograr lo anteriormente dicho y al mismo tiempo, preservar la salud de sus trabajadores y la de sus familias.

¿Se ha preguntado qué problemas comunes o dificultades encuentra en su lugar de trabajo que puedan obstruir su producción? Guíese por los rubros listados abajo y por la información que se le pide.

	Problemas	¿Qué acción es necesaria?
Materias primas		
Máquinas y herramientas		
Actitud de los trabajadores		
Diseño del taller y ambiente físico		

Organización y contratación de personal

Usted puede determinar cómo es asignado el trabajo en su empresa, cómo se mantiene la motivación para el trabajo y de qué manera estos aspectos contribuyen al crecimiento de su empresa. El Módulo 4 de este manual, “Motivando al personal a producir más”, proporciona algunas pautas para la selección y asignación de tareas para la mano de obra y sobre cómo hacerla más productiva y motivada.

Algunas preguntas que pueden ayudarlo a mejorar su organización y selección de personal son:

- 1. ¿Cómo pueden ser definidos de forma realista y clara los roles en mi empresa?**
- 2. ¿Cómo pueden mis trabajadores aprender más eficientemente las habilidades y los procesos de trabajo asignados?**
- 3. ¿Cómo puedo hacer que mis empleados y obreros se sientan más importantes y valorados?**

Finanzas

Usted puede necesitar re-evaluar las fuentes y usos del dinero en su empresa y definir cómo los fondos son utilizados para generar ganancias en vez de reducirlas.

El Módulo 5 de este manual, “Manejando las finanzas en su empresa” clarifica los costos en los que usted puede incurrir en su empresa, y proporciona pautas para registrar transacciones y manejo de efectivo.

Algunas preguntas que pueden ayudarlo a mejorar sus finanzas y lograr estabilidad financiera son:

- 1. Algunos de sus costos comerciales ¿son innecesariamente altos o simplemente innecesarios? Si es así, ¿dónde y cómo puede reducirlos?**
- 2. Su sistema de registro ¿necesita ser puesto en orden? Si es así, ¿cómo puede hacer el registro apropiado de sus finanzas?**
- 3. ¿Es difícil algunas veces determinar el destino a dónde va el efectivo en su empresa? Si es así, ¿cómo puede manejar su dinero en efectivo de manera más eficaz?**
- 4. Usted piensa que está ganando bien todos los días, pero el capital de su empresa se mantiene bajo o está por agotarse. Si es así, ¿cómo puede incrementar el valor de los activos de su empresa?**

Mejorar su empresa es un proceso continuo. El objetivo es siempre el de asegurar que su empresa y todas sus partes estén funcionando bien, de tal manera que haya bases sólidas para el crecimiento y el progreso. La planificación continua es la clave

para mejorar, pero estos resultados sólo pueden darse como consecuencia del cumplimiento del plan.

RESPUESTAS DEL EJERCICIO 1 (PÁGINA 13)

Algunas respuestas:

Si usted es un productor:

1. Necesita un espacio más grande para su área de producción comparada con otros tipos de empresas.
2. Tiene demasiadas personas y máquinas para producir.
3. Consigue más materiales y materias primas que los otros tipos de empresas.
4. Registra sus transacciones de compra de materias primas, pago de sueldos y bonificaciones, compra y mantenimiento de equipo.
5. Recibe más órdenes de compra de comerciantes mayoristas o minoristas que de los usuarios directos de su producto.
6. Necesita un capital más grande para contratar a trabajadores y para comprar maquinaria y materias primas que otros tipos de empresas.

**MEJORE SU
AMBIENTE DE
TRABAJO Y
SU EMPRESA**

MATYSE

**PARA EMPRESARIOS DE
LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA
MANUAL DE ACCIÓN**

Módulo Dos

Vendiendo lo que quieren sus clientes

CONTENIDOS

- 1. Conozca a sus clientes*
- 2. Conozca a sus competidores*
- 3. Estrategias para atraer a más clientes*



**ORGANIZACIÓN
INTERNACIONAL
DEL TRABAJO**

Sus clientes son la razón de ser de su empresa. Ellos le proporcionan ingresos y utilidades en la medida en que estén satisfechos con sus productos y servicios.

¿QUIÉNES SON SUS CLIENTES? COMPRADORES Y USUARIOS

Existen dos tipos de clientes: los **compradores**, quienes compran sus productos para venderlos a los usuarios, sin que ellos mismos necesariamente los utilicen; y los **usuarios**, quienes directamente consumen sus productos.

1. **COMPRADORES:** tienen la capacidad de adquirir sus productos, pero no necesariamente para utilizarlos.

Por ejemplo:

- **MAYORISTAS:** compran zapatos en grandes volúmenes y los venden a minoristas.
- **MINORISTAS:** compran zapatos y los venden directamente a los usuarios.
- **EXPORTADORES:** compran zapatos y los venden fuera del país.
- **RESPONSABLES DE ABASTECIMIENTO:** Son personas autorizadas a comprar bienes para una empresa, como por ejemplo calzado industrial para trabajadores.

2. **USUARIOS:** son aquellos que utilizan sus productos. No necesariamente le compran a usted directamente.

Por ejemplo: un padre que compra zapatos para su hija es un comprador, pero no un usuario. Por otro lado, el propietario de una casa que compra marcos de ventanas en su taller para instalarlos en su casa es al mismo tiempo un comprador y un usuario.

Es importante saber quiénes son los compradores y quiénes los usuarios de su producto. Así usted podrá proponer ofertas que convenzan a los interesados en comprar.

El ejercicio No.1 le ayudará a conocer cómo puede satisfacer al cliente.



EJERCICIO N° 1

¿COMO PUEDE SATISFACER A SU CLIENTE ?

En el ejemplo que sigue, indique cómo el Señor Tizón logro satisfacer las necesidades de sus clientes con sus productos y servicios.

El Sr. Alex Tizón posee una microempresa de zapatería en Villa el Salvador. El Sr. Tizón diseña y confecciona calzado de acuerdo a lo que quieren sus clientes y al mismo tiempo les hace sugerencias que les favorezcan. Él toma su tiempo para estudiar lo que desean sus clientes.

En su taller, el Sr. Tizón les dice a sus trabajadores que tengan cuidado y sean juiciosos en la utilización de la materia prima, ya que con ello pueden reducir sus costos, bajar sus precios y satisfacer a sus clientes. También hace sus entregas a tiempo. En circunstancias en las que siente que no podrá cumplir con el pedido, explica honestamente a su cliente la causa del retraso. A menudo, cuando la razón es la falta de fondos, el cliente podría incrementar el adelanto. El Sr. Tizón es amigable y flexible, y acepta las devoluciones y reparaciones de sus clientes. Ellos ahora comentan acerca del Sr. Tizón y esto ha incrementado sus ventas.

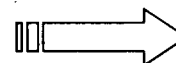
¿Puede identificar al menos tres (3) factores que satisfacen a los clientes del Sr. Tizón?

.....

.....

.....

Respuestas en la página 55



¿CÓMO SATISFACER A SUS CLIENTES?

Determine las necesidades del cliente.

Descubra quiénes son sus clientes. Si conoce a sus clientes, usted puede atenderlos mejor. Para saber cuanto los conoce, pregúntese lo siguiente:

- ¿Quiénes son mis clientes? ¿Madres? ¿Jóvenes adolescentes? ¿Tercera edad?
- ¿Dónde viven ellos? ¿En mi barrio? ¿Fuera de mi barrio?
- ¿Qué beneficios doy a mis clientes? ¿Satisfacción de sus necesidades básicas? ¿Comodidad? ¿Ahorro en tiempo y/o dinero? ¿Mejora en su nivel de vida? ¿Seguridad? ¿Prestigio?
- ¿Porqué ellos/as me preferirán a mis competidores? ¿Buen precio? ¿Buena calidad? ¿Más opciones? ¿Asesoría de especialistas? ¿Horario de atención conveniente? ¿Entrega puntual?
- ¿Con qué frecuencia compran? ¿Diariamente? ¿Semanalmente? ¿De vez en cuando?
- ¿Tengo horarios de atención convenientes? ¿Mañana? ¿Después del trabajo? ¿Tarde? ¿Fines de semana?

¿Cuándo es que los clientes compran repetidamente en su empresa?

1. Cuando los usuarios están contentos con la presentación y calidad de sus productos.
2. Cuando el precio de sus productos es razonable y está dentro del presupuesto de su comprador. (Por lo tanto es importante para usted saber cuánto están dispuestos a gastar sus compradores).
3. Cuando hace sus entregas a tiempo y mantiene los términos y condiciones acordados.
4. Cuando realiza esfuerzos adicionales para satisfacer a sus clientes; por ejemplo, dándoles descuentos, o entregas a domicilio gratis.
5. Cuando se muestra sincero y dispuesto a aceptar y corregir los defectos notados por los clientes en sus productos.

El ejercicio N° 2 le ayudará a determinar quiénes son sus clientes y qué necesidades tienen.



EJERCICIO N° 2

¿QUIÉNES SON MIS CLIENTES?

Pregúntese acerca de sus clientes de la siguiente manera:

1. ¿Quiénes son mis clientes?

.....
.....

2. ¿Dónde viven ellos?

.....
.....

3. ¿Qué beneficios les proporciono?

.....
.....

4. ¿Por qué deberían preferirme a mis competidores?

.....
.....

5. ¿Con qué frecuencia van de compras? ¿A qué horas?

.....
.....

Note que el 80% de sus ganancias viene del 20% de sus clientes. ¿Ha definido Ud. su grupo de clientes, su posicionamiento y su producto de éxito en el que pueda concentrarse? ¿Qué ventajas puede fortalecer? ¿Atiende su empresa en el horario adecuado?

ALGUNAS SUGERENCIAS PARA RELACIONARSE CON LOS CLIENTES



- a. Salude a sus clientes. Llámelos por su nombre.
- b. Si está atendiendo a un cliente, salude al nuevo cliente y dígame que le atenderá pronto.
- c. Sea amable y amistoso, de tal manera que sus clientes se sientan bienvenidos y se alegren de visitar su negocio.
- d. No hable mucho. Atienda cuidadosamente lo que dicen sus clientes y haga preguntas para descubrir lo que quieren.
- e. Sea paciente. Dele tiempo al cliente para preguntar y decidir si quiere comprar.
- f. Siempre sea honesto y digno de confianza. Diga a sus clientes las cualidades de su producto y los posibles perjuicios que puede causar.
- g. No se muestre en desacuerdo con sus clientes si deciden que no necesitan un producto. Permítalos decir que no.
- h. No discuta con los clientes. Haga que ellos sientan que tienen la razón.
- i. Mantenga sus promesas. Cuando diga a sus clientes que enviará muestras, que acepta devoluciones o que hace la entrega a tiempo, asegúrese de cumplir lo que ha dicho.
- j. Agradezca a sus clientes por haber venido a su empresa.



Sus clientes estarán muy satisfechos cuando usted haga las entregas a tiempo y mantenga los acuerdos. Usted puede agregar beneficios adicionales a la compra, como por ejemplo la entrega gratuita a domicilio.

VINCULÁNDOSE CON LOS CLIENTES

Otra forma de incrementar y mantener la clientela es desarrollando vínculos y contactos. La vinculación puede generar lealtad entre los clientes y los productos de usted. Hágalos sentir que son su preocupación, visítelos y escríbales dándoles información actualizada de sus productos.

Hay dos formas por las cuales puede vincularse a sus clientes:

1. A través de la visitas personales.
2. Mediante la participación en ferias comerciales y exhibiciones dónde encontrará a los clientes potenciales.

El ejercicio N° 3 lo guiará en la vinculación con sus clientes.



EJERCICIO N° 3

VINCULÁNDOSE CON LOS CLIENTES

Haga un plan para visitar a sus clientes. Muchas empresas captan a sus clientes de los residentes locales. Planee visitar a algunos de ellos e infórmeles de sus servicios.

Participe en exhibiciones comerciales y ferias para localizar a clientes potenciales, incluso de otros países.

A continuación se ofrece algunas pautas para la preparación e implementación de estas dos estrategias.

1. VISITA A CLIENTES

Preparación para la visita a un cliente:

- Llame a las personas que desea visitar y explíqueles la razón de su visita.
- Prepare tarjetas de presentación personales, folletos y muestras de sus productos.
- Prepare una lista de precios de sus productos.
- Prepare lo que va a decir cuando visite a su cliente potencial, enfatizando los beneficios de su producto, y anticípese a las preguntas que le puedan hacer.

Durante la visita al cliente:

- Preséntese entregando su tarjeta de presentación. Exponga sus productos y sus beneficios, sin lucir muy formal ni muy ansioso por vender.
- Pregunte a su cliente potencial cómo encuentra su producto y como puede ayudar a mejorarlo para conocer mejor sus necesidades.
- Informe a su cliente potencial sobre otras ofertas promocionales.
- Pregúntele si puede seguir llamándolo por teléfono, y recuérdale dónde puede contactarse con usted.

Después de la visita al cliente:

- Prepare una nota de agradecimiento y envíela a la persona visitada. Agradézcale por su tiempo o por los productos adquiridos e infórmele sobre nuevas ofertas promocionales. Asegúreles el servicio continuo sobre los productos vendidos.

EJERCICIO Nº 3 (CONTINUACIÓN)

VINCULÁNDOSE CON LOS CLIENTES (CONTINUACIÓN)

2.- PARTICIPACIÓN EN EXHIBICIONES COMERCIALES

Preparación para una exhibición comercial:

- Infórmese acerca de las exhibiciones comerciales que son organizadas en su área. Los mejores lugares para informarse son: la Cámara de Industria y Comercio, las Oficinas del Gobierno Local, las organizaciones no-gubernamentales que organicen ferias comerciales. En la selección de la feria comercial donde participar, considere la ubicación de la feria, los pagos y comisiones cargadas, los tipos de productos que figuran.
- Colabore en la distribución de volantes sobre la feria comercial y pase la voz a sus vecinos.
- Prepare sus tarjetas de presentación personal y los folletos de sus productos.
- Prepare muestras de sus productos, para exponerlos durante la feria.
- Prepare un cuaderno de registro o libro de invitados, y pida a sus visitantes que anoten sus nombres, direcciones y números telefónicos.

Durante la exhibición comercial:

- Coloque su tarjeta de presentación en un depósito o dispensador aparente y ubíquelo en un lugar estratégico en su puesto de exhibición.
- Acérquese a los invitados y hable informalmente acerca de su producto y sus beneficios.
- Anime a sus invitados a examinar su producto. Pregúnteles cómo lo encuentran.
- Entrégueles su tarjeta y hágales saber cómo pueden ubicarlo a usted después de la exhibición.
- Pregúnteles si desean firmar el libro de invitados.

Después de la exhibición comercial:

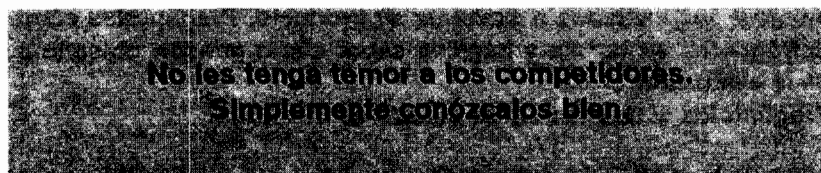
- Envíe una nota de agradecimiento a los visitantes que hayan expresado su interés o hayan comprado sus productos. Infórmeles sobre nuevas ofertas promocionales y los servicios de post-venta.

¿POR QUÉ DEBO CONOCER A MIS COMPETIDORES?

Por lo general, sus competidores pueden ayudar o destruir su empresa. Sin embargo, pueden ayudarlo cuando:

1. Usted se siente obligado a trabajar mejor.
2. Aprende de ellos.
3. Obtiene contratos más grandes uniéndose a ellos.
4. Puede identificar su ventaja competitiva.

Es importante saber quiénes son sus competidores y lo que ellos hacen.



**Regla
aprobada**

El ejercicio N° 4 le ayudará a ver cómo los competidores afectan a su microempresa.

EJERCICIO N° 4

ENTENDIENDO LA COMPETENCIA

Examine cómo las dos microempresas fueron afectadas por los competidores.

- 1. La Sra. Reyes se retiró como Supervisora de Producción. Después de que ella y su esposo ahorraron lo suficiente, instalaron una microempresa de confecciones de vestidos y vendían ropa lista para usar. Estaban enterados de que a las tiendas RTW y al giro de ropa de segunda mano en la comunidad les estaba yendo bien. Inviertieron su dinero en equipos y efectuaron muchas mejoras en su microempresa.**

Después de tres meses de operación, la Sra. Reyes y su esposo se dieron cuenta de que no vendían lo suficiente y que de hecho estaban perdiendo dinero. Las tiendas vecinas, por otro lado, seguían progresando. ¿Cuáles podrían ser las ventajas de los competidores sobre la tienda de la Sra. Reyes ?

.....

.....

.....

- 2. El Sr. Alvin López viene trabajando en el negocio de metalmecánica desde hace cinco años y elabora marcos de acero y puertas corredizas para casas y oficinas. Para esto, utiliza el equipo convencional, con el cual, hace diseños tradicionales. Normalmente le preguntan si podría hacer diseños más modernos.**

En sus alrededores han surgido muchas microempresas con equipo moderno y facilidades con las que pueden hacer nuevos diseños de marcos de acero y puertas. El Sr. López empezó a notar que sus clientes lo dejaban por sus competidores.

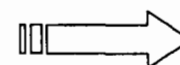
¿Cuáles son las ventajas de las nuevas microempresas?

.....

.....

.....

Respuestas en la página 55



SEIS ASPECTOS QUE DEBIERA CONOCER SOBRE SUS COMPETIDORES

1. El competidor como empresario.

- ✓ ¿Es experimentado en el manejo de su empresa?
- ✓ ¿Es honrado, amistoso y cumple sus promesas?
- ✓ ¿Tiene un servicio organizado para atender a clientes o amigos?
- ✓ ¿Tiene los recursos para desarrollar la empresa?

2. Los clientes de su competidor.

- ✓ ¿Tiene muchos clientes?
- ✓ ¿Están satisfechos sus clientes con él?
- ✓ ¿Puede mantener su clientela?

3. El producto de su competidor.

- ✓ ¿Es su producto de menor costo que el suyo?
- ✓ ¿Es su producto de mejor calidad que el suyo?
- ✓ ¿Tiene el mayor variedad de productos que usted?
- ✓ ¿Da servicio de postventa o reparaciones?

4. El precio de su competidor.

- ✓ ¿El precio de su producto es superior o inferior al suyo?
- ✓ ¿Es razonable el precio de su producto?
- ✓ ¿Qué beneficios adicionales le da al cliente?

5. Las estrategias promocionales de su competidor.

- ✓ ¿Es amistoso con los clientes?
- ✓ ¿Aconseja a sus clientes cuando están escogiendo un producto?
- ✓ ¿Sus clientes prueban sus productos?
- ✓ ¿Cómo promociona la empresa y sus productos?
- ✓ ¿Proporciona crédito, descuentos, y artículos promocionales?

6. El local de su competidor.

- ✓ ¿Es su local accesible a los compradores?
- ✓ ¿Utiliza agentes distribuidores?
- ✓ ¿Sus horarios de atención son convenientes a los clientes?
- ✓ ¿Es atractiva la apariencia de la empresa para los clientes?

MIRANDO LAS 4P

El mercadeo es cualquier acción que asegure que los clientes compren su producto. Debe siempre tener en mente lo que sus clientes necesitan o quieren. Existen normalmente cuatro factores por los cuales un cliente considerará comprar su producto. Estos factores son conocidos como las 4P:

PRODUCTO- ¿Cuál es la presentación y calidad del artículo que usted está vendiendo?

PRECIO- ¿Cuánto quiere usted que su cliente pague por su producto?

PROMOCIÓN- ¿Qué hace usted para que su producto sea atractivo para sus clientes?

PLAZA- ¿Dónde elabora sus productos y donde los clientes los pueden ver y comprar?

Además, no debe perder de vista el hecho de que la persona que vende un producto o un servicio es tan importante como las 4P. Una buena relación con sus clientes hará que su empresa se posicione y genere relaciones de lealtad con sus clientes. Trabajar en función de las necesidades del cliente le permite mejorar sus 4P.

Para mantener buenas relaciones con sus clientes Ud. debe:

- Comunicarse regularmente con sus clientes y averiguar si sus productos o servicios satisfacen sus necesidades.
- Desarrollar contactos a través del manejo de redes personales o asociaciones.
- Inculcar a sus trabajadores que mantener una relación a largo plazo con sus clientes es muy importante para usted y su empresa.
- Seleccionar para la atención al cliente a los trabajadores adecuados, que tengan vocación de servicio y trato adecuado.

Al final de esta sección encontrará una guía para “escuchar” a sus clientes. Aunque la guía sugiere un ejercicio de investigación de mercado, usted puede regularmente hacer preguntas similares a sus clientes por los productos o servicios que oferta.

**No importa qué productos o servicios está usted vendiendo;
lo importante es saber qué compran sus clientes.**



**Regla
aprobada**

HACIENDO SUS PRODUCTOS ATRATIVOS PARA EL CLIENTE

Producto.

Sus clientes quieren los productos de su microempresa para satisfacer sus necesidades, requerimientos y gustos. Ellos prefieren productos duraderos o tiempo para que les proporcione continuamente comodidad y bienestar.

Algunas pautas en la elaboración de sus productos son:

- Asegúrese de que puede hacer productos de acuerdo a lo que especifica su cliente y no cómo usted quiere que sea hecho.
- Si piensa que su cliente necesita algún consejo para hacer que el producto satisfaga su necesidad, usted como productor puede hacerle sugerencias prácticas, y luego ambas partes acordarán cómo debería lucir el producto terminado.

Los compradores necesitan sentir que el dinero que ellos pagan por su producto vale la pena. Satisfaga a sus clientes centrando su atención en lo siguiente:

- Precios más bajos
- Calidad más alta
- Servicio personalizado

Algunas estrategias económicas que usted puede implementar para agregar más valor a su producto son:

- Atención en horarios convenientes
- Entrega a domicilio
- Servicio de post-venta durante un tiempo limitado
- Servicio rápido

MEJORANDO SU PRODUCTO

¿Puede identificar al menos 2 acciones concretas que mejoren su PRODUCTO y le permitan que satisfaga las necesidades del cliente?

a.		
b.		

Precio

Asegúrese que su precio sea conveniente y aceptable para el comprador. Tenga presente lo siguiente, al poner los precios:

- Determine el costo de su producto e intente poner a sus productos los precios de venta al por mayor.
- Cubra sus gastos administrativos, gastos de mano de obra y costo de materiales.
- Averígue cuánto puede pagar el cliente por su producto.
- Averígue cuánto cobran sus competidores.
- Gane una ganancia razonable.

Hay dos maneras por las cuales usted puede establecer su precio para hacerlo aceptable para el comprador.

OBSERVE A SUS COMPETIDORES

Compare con los precios de sus competidores. Determine si obtendrá un beneficio mediante la siguiente fórmula:

$$\boxed{\text{Precio}} - \boxed{\text{Costo}} = \boxed{\text{Utilidad}}$$

USE ESTA FÓRMULA CUANDO:

- Es nuevo en el negocio.
- La competencia es fuerte en su área.
- Los clientes están familiarizados con los precios predominantes.

OBSERVE SUS COSTOS:

Otra manera de determinar los precios es sumando a su costo una utilidad razonable que usted espera obtener. Use esta fórmula:

$$\boxed{\text{Costo}} + \boxed{\text{Utilidad}} = \boxed{\text{Precio}}$$

USE ESTA FÓRMULA CUANDO:

- Hay poca o ninguna competencia.
- Su producto es nuevo en el mercado.

HAGA ATRACTIVO SU PRECIO:

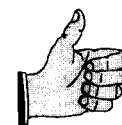
Hay otras maneras en que usted puede hacer atractivo el precio para sus clientes:

- Haga parecer los precios buenos y atractivos. Use, por ejemplo, S/. 49.95 en lugar de S/ 50.00.
- Use las ofertas especiales, aun cuando esto signifique rebajar utilidades. Dé descuentos cuando los clientes compran volúmenes altos, o anuncie ofertas especiales para las fiestas.

MEJORANDO SUS PRECIOS	
¿Puede identificar al menos 2 acciones concretas que harán su PRECIO atractivo?	
a.	
b.	

Promoción

La promoción se refiere a cualquier método de comunicación para convencer a los clientes a comprar su producto. El mejor promotor de su producto es un cliente satisfecho. El objetivo de promocionar sus productos es convencer a los clientes actuales y a los probables para que aprecien y utilicen repetidamente sus productos.



**Regla
aprobada**

MEJORANDO SU ESTRATEGIA PROMOCIONAL	
¿Qué tipo de actividad o material promocional puede hacer su producto atractivo para el cliente?	
a.	
b.	
c.	

ALGUNAS MANERAS DE PROMOCIONAR SU PRODUCTO:

COLOCANDO UN LETRERO EN SU TIENDA.- Haga un letrero muy visible, fácil de leer y recordar.

HACIENDO BUENAS MUESTRAS.- Enseñe a los clientes, pidiéndolas que las prueben muestras de sus productos.

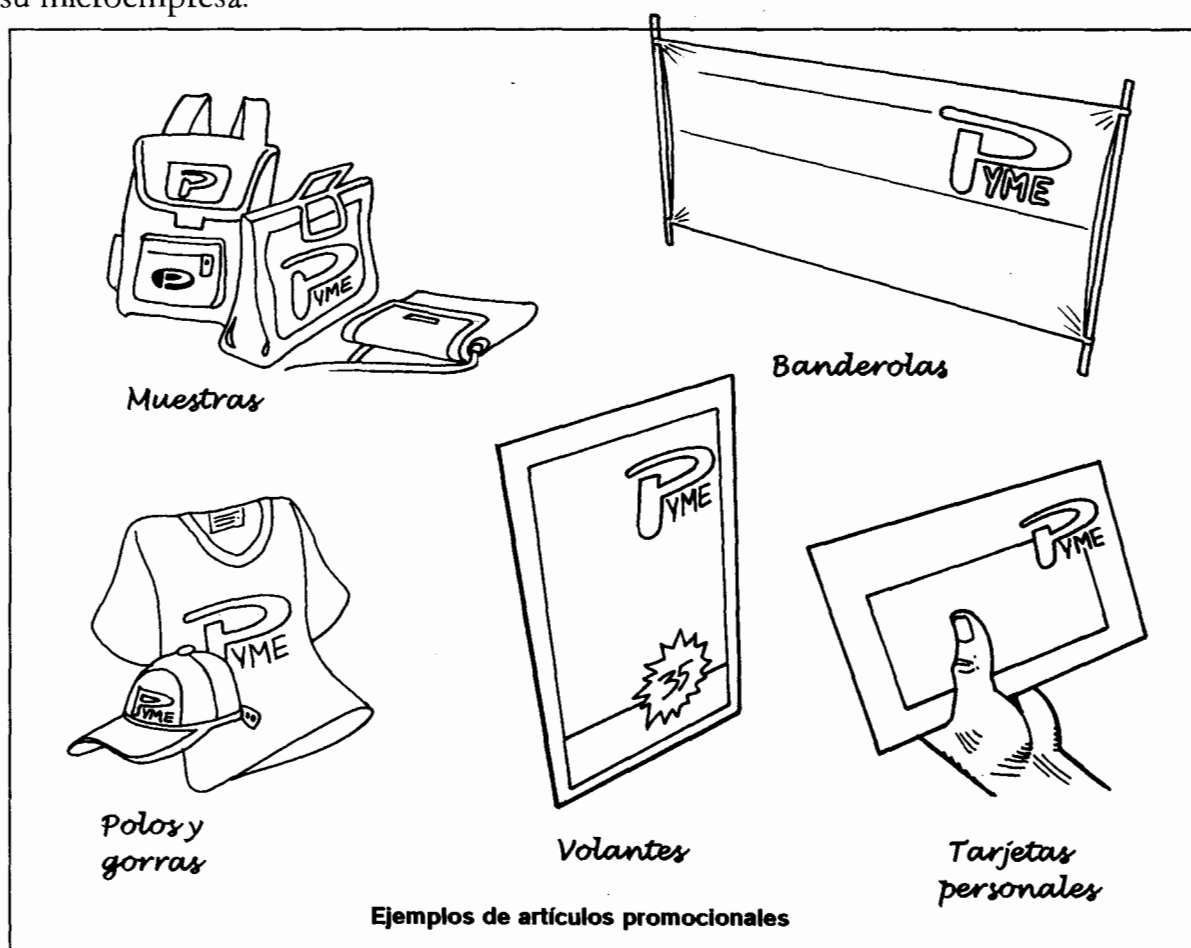
ENTREGANDO TARJETAS DE PRESENTACIÓN.- Es una forma de hacer que la gente sepa de su microempresa. Su tarjeta debe mencionar su nombre y el nombre de su microempresa, sus direcciones y números telefónicos. Llévelas donde quiera que vaya.

IMPRIENDO FOLLETOS.- Describa su producto o servicio y dé énfasis a sus puntos fuertes.

EMITIENDO CUPONES DE DESCUENTO.- Otorgue un descuento o una rebaja a los clientes que compren por primera vez y a los que lo hacen frecuentemente, por un período limitado de tiempo. Esto incentivará a los potenciales clientes a probar su producto o servicio, y a los clientes actuales a comprarle frecuentemente.

REPARTIENDO VOLANTES.- Estas fuentes de información, generalmente de una página, los puede crear a mano, o con una máquina de escribir o computadora. Saque fotocopias de sus volantes y distribúyalas a sus probables clientes.

ENTREGANDO ARTÍCULOS PROMOCIONALES.- Estos artículos, generalmente camisetas o gorros con el nombre de sus productos y/o de su taller o microempresa, pueden convertirlos a usted y a sus amigos en avisos ambulantes de su microempresa.



Plaza

Determine dónde quiere usted que sus productos sean vendidos, o dónde quiere usted que el comprador los encuentre.

A. EN SU EMPRESA

Hay compradores que quieren ir donde el producto está siendo elaborado. Si éste es el caso, entonces el taller de su microempresa debe ser el mejor salón de exhibición de sus productos.

ALGUNAS PAUTAS PARA HACER QUE SU EMPRESA SEA ATRACTIVA A LOS COMPRADORES



- ✓ Asegúrese de que usted tenga un lugar para recibir a los compradores.
- ✓ Mantenga su área de trabajo limpia, de manera que sea agradable a los compradores.
- ✓ Pida a sus trabajadores que sean corteses, de manera que, los compradores se sientan bien en su taller.
- ✓ Mantenga bien protegidos a los productos terminados; así, los compradores tendrán una buena impresión de usted y de su empresa.
- ✓ Interactúe con los compradores que lo visiten y tenga un buzón de sugerencias para ellos.



Tenga un lugar para recibir a sus clientes y mantenga su empresa siempre limpia.

B. EN UNA TIENDA O A TRAVÉS DE AGENTES DE VENTA

Hay compradores que prefieren hacer las compras en tiendas o establecimientos donde sus productos están siendo exhibidos y vendidos, o que normalmente tratan con agentes. Por ejemplo, los compradores extranjeros de zapatos y confecciones prefieren comprar a los exportadores o agentes de exportación. Si es éste el caso para su negocio, entonces usted necesita a uno o más agentes que puedan ofrecer su producto a compradores y usuarios.



ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA LA SELECCIÓN DE SU VENDEDOR O DISTRIBUIDOR

- ✓ Investigue los antecedentes de su potencial distribuidor, antes de hacer negocio con él.
- ✓ Verifique con la gente si sabe que es confiable. ¿Tiene las habilidades necesarias para vender su producto? ¿Tiene los medios necesarios para llevar sus productos al cliente? ¿Tiene el suficiente dinero para pagar sus productos, en caso de que resulten dañados o perdidos?
- ✓ Cuando decida conseguir uno o más agentes, asegúrese de que todos los términos y condiciones estén claramente escritos y mutuamente acordados, antes de que usted finalmente firme un convenio o contrato
- ✓ Visite regularmente el local del agente o los agentes, para verificar si exhibe adecuadamente sus productos, o si es accesible para los compradores. Si no lo es, busque otro distribuidor que cumpla los requisitos antes mencionados.

C. CAMBIE SU UBICACIÓN

Si piensa que su ubicación actual es inaccesible para sus clientes y su microempresa, entonces debe considerar mudarse a otra área. Cuando busque una nueva ubicación, deberá hacerse las siguientes preguntas:

1. TRANSPORTE

- ¿Existen facilidades para el transporte?
- ¿Los costos de transporte en la zona son bajos?
- ¿El transporte en la zona es confiable?

2. MERCADO

- ¿La ubicación es accesible al mercado?
- ¿La ubicación será fácilmente accesible a sus clientes?

3. MATERIAS PRIMAS

- ¿Las fuentes de materias primas son fácilmente accesibles?
- ¿Es bajo el costo del transporte y manipuleo de materias primas?

4. SERVICIOS BÁSICOS

- ¿Es adecuado el abastecimiento de energía?
- ¿Es adecuado el abastecimiento de agua?

5. MANO DE OBRA

- ¿Existe disponibilidad de trabajadores calificados y no calificados?
- ¿Es atractiva la ubicación para la mano de obra calificada?

6. CONDICIONES DE TRABAJO

- ¿Las condiciones de trabajo son favorables? ¿Se cuenta con suficientes dispositivos de buena iluminación y ventilación? ¿Hay lugar para tales mejoras?
- ¿La disposición de su taller permite el almacenamiento apropiado de materias primas y un saludable aislamiento de materiales y equipos potencialmente peligrosos para los trabajadores?

7. AMBIENTE GENERAL

- ¿Existen empresas de soporte o relacionadas con el giro de su empresa?
- ¿El clima político es pacífico y favorable?

MEJORANDO SU PLAZA		
Identifique por lo menos 2 acciones concretas que le permitirán mejorar su plaza (o localización), para que sus productos y servicios estén más cerca de sus clientes.		
a.		
b.		

El Ejercicio N° 5 le proporciona algunas pautas que le ayudarán a considerar si debe conseguir o no a un distribuidor.



EJERCICIO N° 5

¿DEBERÍA CONSEGUIR A UN DISTRIBUIDOR?

Responda usted a las siguientes preguntas, considerando que el objetivo es conseguir un distribuidor para sus productos. Si usted contesta sí a la mayoría de las preguntas, entonces debe tener su propio distribuidor.

	Si	No
Su Producto: ¿Actualmente su producto está siendo vendido por agentes y/o distribuidores?		
Sus Clientes: ¿Prefieren sus compradores tratar directamente con usted, antes que con sus agentes o representantes?		
Su Empresa: ¿Piensa que su empresa no sobrevivirá sin un distribuidor?		
Sus Ventas, Costos y Ganancias: ¿Venderá más si tiene a un distribuidor? ¿Reducirá los gastos si tiene a un distribuidor?		

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LAS VENTAS

Consulte las respuestas de los ejercicios de este módulo y complete el formulario siguiente. Use hojas extras, si es necesario.

1. ¿Cuál es su objetivo de ventas para el próximo trimestre? Expréselo en valor de ventas o unidades de productos, según le sea más fácil.

Ventas actuales	Ventas proyectadas (en unidades y/o valor)											
	1er Trimestre			2do Trimestre			3er Trimestre			4to Trimestre		
Trimestres	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

2. ¿Qué acciones específicas implementará para mejorar sus ventas?

Acción	Fecha de ejecución	Costo
a. Conocer las necesidades del cliente		
.....
.....
.....
b. Negociar con la competencia		
.....
.....
.....
c. Mejorar la estrategia del mercadeo		
• Producto		
.....
.....
• Precio		
.....
.....
• Promoción		
.....
.....
• Plaza o ubicación		
.....
.....

COSTO TOTAL DE LA MEJORA

S/

RESPUESTAS DEL EJERCICIO N° 1 (PÁGINA 34)

1. Diseña y hace los zapatos según lo que el cliente quiere.
2. Sugiere ideas a los clientes.
3. Es amistoso y servicial.
4. Entrega a tiempo.
5. Tiene los más bajos precios.
6. Es honesto en las transacciones que hace con sus clientes.

RESPUESTAS DEL EJERCICIO N° 4 (PÁGINA 41)

1. Las otras tiendas pueden tener:
 - a. Una mayor variedad de productos.
 - b. Más bajo costo debido a la apariencia simple de la tienda.
 - c. Buena distribución: los clientes pueden seleccionar más fácilmente y encontrar la ropa deseada.
2. Las otras tiendas pueden tener:
 - a. Variedad de productos
 - b. Más recursos para comprar nuevos equipos
 - c. Diseños más creativos

**MEJORE SU
AMBIENTE DE
TRABAJO Y
SU EMPRESA**

MATYSE

**PARA EMPRESARIOS DE
LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA
MANUAL DE ACCIÓN**

Módulo Tres

**Produciendo con calidad y
cantidad correctas y
a costo reducido**

CONTENIDOS

- 1. Cómo mejorar su producción*
- 2. Cómo manipular las materias primas*
- 3. Cómo maximizar el uso de equipos y herramientas*
- 4. Cómo mejorar su ambiente de trabajo*



**ORGANIZACIÓN
INTERNACIONAL
DEL TRABAJO**

¿QUÉ ES PRODUCCIÓN?

EL PROCESO DE PRODUCCIÓN consiste en una serie de actividades por las cuales el producto es fabricado y entregado a tiempo, con calidad correcta y a costo reducido, para obtener utilidad.

Existen cuatro requisitos que usted debe conocer cuando está produciendo bienes:

- Debe terminar de fabricar los bienes y entregarlos en la fecha en que se comprometió con sus clientes (**a tiempo**).
- Sus clientes deben estar satisfechos con la calidad de los bienes que usted ha producido (**calidad correcta**).
- No debe producir menos de lo que le solicita su comprador, ni más de lo necesario (**cantidad correcta**).
- Sus costos deben ser bajos o razonables, de tal manera que usted pueda establecer un precio aceptable para sus compradores; en este caso, es preferible un precio más bajo que el de sus competidores, de tal manera que le permita tener buena utilidad (**costo reducido**).

A través del Ejercicio N°1, familiarícese con los factores que afectan la producción.



EJERCICIO N° 1

FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCCIÓN

Considere cómo actuaría si se enfrentara con las siguientes situaciones:

1. En su calidad de subcontratista de confecciones, usted ha recibido materiales importados, que no están disponibles en las tiendas locales.

Se espera que usted con los materiales recibidos produzca 12 piezas de vestidos de bebé. Sin embargo, después de terminar los vestidos, encuentra que sólo ha producido 10 piezas; en este caso, está con 2 piezas menos de productos terminados ¿Qué podría haber contribuido a crear este problema?

2. Un distribuidor pide 200 pares de zapatos surtidos para dama. Los colores especificados son: negro, marrón y blanco. Usted verifica con su proveedor, quien le dice que los materiales para los colores que usted necesita estarán disponibles en 2 días, pero deben ser pagados al contado; sin embargo, los materiales de otros colores están disponibles e incluso pueden comprarse a crédito.

Desafortunadamente, usted está corto de dinero en efectivo y necesita encontrar una salida. ¿Qué podría hacer usted para superar esta situación?

3. Recuerde una situación pasada en la que tuvo un problema inesperado en cuanto a tiempos de producción y costos. ¿Cuál fue la causa del problema? ¿Qué podría hacer para evitarlo en otra ocasión?

PAUTAS PARA FABRICAR PRODUCTOS...

... con la calidad correcta

- Asegúrese de que usted y sus trabajadores están capacitados y debidamente equipados para fabricar el producto.
- Consiga proveedores en quienes pueda confiar para la buena calidad de la materia prima.
- Asegúrese de que la disposición de su taller sea la adecuada y de que el área de trabajo esté limpio y ordenado para conseguir buenos productos terminados.

... en la cantidad correcta

- Asegúrese de que usted y sus trabajadores, son lo suficientemente capaces para producir más.
- Asegúrese de que sus equipos, su diseño del área de trabajo y sus métodos de trabajo les permitirán a usted y a sus trabajadores incrementar su volumen de producción con un mínimo desperdicio de esfuerzo y de materiales.
- Asegúrese de tener suficientes productos almacenados y de que estén disponibles para atender un eventual pedido.
- Asegúrese de no tener demasiados productos almacenados, de tal manera que su capital no esté inmovilizado, ni usted sin capacidad pagar salarios y otros gastos.

... en el momento oportuno

- Logre estimar el tiempo correcto entre la colocación de un pedido y la entrega efectiva de los bienes solicitados.
- Logre identificar con certeza los servicios de transporte que le ayudarán a entregar el material en un tiempo óptimo.
- Logre estar familiarizado con la temporada alta y baja para sus productos.

... a costo reducido

- Logre obtener suficiente volumen de pedidos a bajo costo para reducir el precio.
- Asegúrese de que sus trabajadores traten de evitar desperdicios y devoluciones.
- Intente reciclar los desperdicios de materiales.
- Asegúrese de que su equipo tenga un buen mantenimiento como para prevenir paralizaciones.

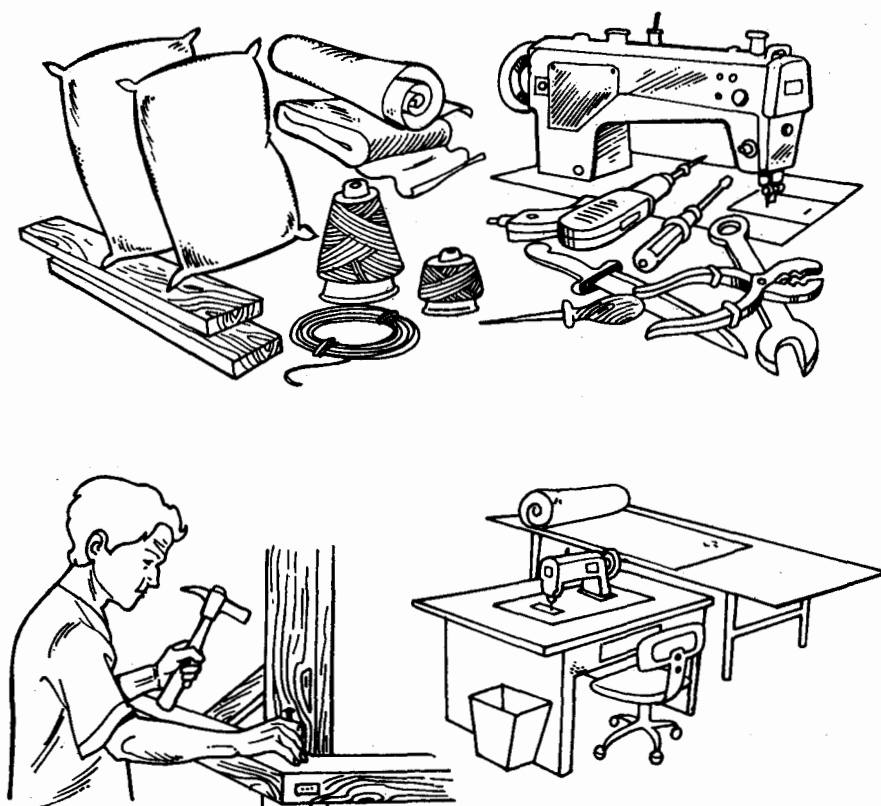


**Regla
aprobada**

EXISTEN CUATRO RUBROS QUE SON NECESARIOS PARA PRODUCIR Y VENDER MÁS:

- **MATERIAS PRIMAS:** que son transformadas en productos terminados.
- **EQUIPOS Y HERRAMIENTAS:** que le ayudan a producir bienes mas rápido y más fácilmente.
- **TRABAJADORES:** quienes realizan las tareas o colaboran en la fabricación de los productos.
- **DISPOSICIÓN DEL TALLER, Y AMBIENTE DE TRABAJO:** se refieren al diseño del taller donde usted fabrica los productos, y a las condiciones ambientales y laborales que lo caracterizan.

Cada uno de estos temas será discutido en las siguientes secciones. Pero primero exploraremos cómo el proceso de producción puede afectar su salud y su seguridad en relación con las condiciones en el lugar de trabajo.



Existen cuatro elementos en un proceso productivo: materias primas, equipo o maquinaria, trabajadores y disposición del taller y ambiente de trabajo.

LA SALUD Y SEGURIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO

La forma cómo usted viene produciendo puede promover o dañar su más valioso recurso. Establezca un lugar de trabajo saludable y seguro, que le permita prevenir lesiones a las personas y/o daños a la propiedad; el objetivo es el de minimizarlas pérdidas que se originan en un lugar de trabajo riesgoso.

Costos directos e indirectos por accidentes en el lugar de trabajo

Un lugar de trabajo inseguro puede causar accidentes y ocasionar enfermedades. Estas situaciones pueden conducir a lo siguiente:

- Pérdida de equipo y maquinaria.
- Pérdida de materias primas.
- Pérdida de instalaciones o recursos.
- Pérdida, temporal o permanentemente, de la capacidad humana para trabajar.
- Pérdida financiera, como: facturas médicas, sueldos pagados e indemnización a trabajadores que pierden su habilidad de trabajar por invalidez, o que mueren.
- Obligaciones legales.

Los anteriores son algunos de los posibles costos por accidentes de trabajo. Estos traen consigo costos directos y costos indirectos. Los costos directos incluyen facturas médicas e indemnizaciones por accidentes ó invalidez. Los costos indirectos son aquellos que no se ven inmediatamente, pero que son igualmente costosos, pudiendo ser de 5 a 50 veces mayores que los costos directos. Los costos indirectos incluyen:

- **Costo del tiempo fuera de servicio.-** Tiempo que se perdió por:
 - ✓ El tratamiento del trabajador accidentado.
 - ✓ La interrupción del tiempo de producción de otros trabajadores.
 - ✓ La reparación de equipos dañados.
- **Costo del reemplazo del trabajador.-** Dinero y tiempo gastados cuando:
 - ✓ Se localiza y se contrata al reemplazante del trabajador.
 - ✓ El trabajador reemplazante logra especializarse.
 - ✓ El trabajador reemplazante experimenta la más baja productividad mientras aprende la rutina de la producción.
 - ✓ Se paga horas extras a los trabajadores para hacer el trabajo no realizado.

- **Costo del reemplazo del material.-** Dinero gastado cuando:
 - ✓ Se repara o reemplaza las materias primas dañadas.
 - ✓ Se repara o reemplaza los equipos dañados.

- **Otros costos:**
 - ✓ Contrato de abogados.
 - ✓ Pérdidas de productividad, como resultado del estado de ánimo del trabajador y otros efectos psicológicos causados por el accidente.

El ejercicio No. 2 le ayudará a identificar el costo de accidentes de trabajo.



EJERCICIO N° 2

EL COSTO DE ACCIDENTES DE TRABAJO

En el caso siguiente, identifique, clasifique y estime los diferentes costos involucrados en el accidente.

Información

Un fabricante de muebles trabaja con dos carpinteros y un ayudante. Ellos están trabajando al 100% de su capacidad instalada, porque necesitan atender el pedido de un cliente en tres semanas.

Accidente

Uno de los carpinteros estaba sacando de la parte superior de un armario, 25 litros de una sustancia química que era corrosiva, volátil* e inflamable. Estaba descendiendo por la escalera de mano llevando el recipiente, cuando de pronto se rompió uno de los pasos de la escalera: el carpintero cayó, la sustancia química se roció en su cara y aproximadamente 15 litros se derramaron sobre el piso.

Consecuencia

El carpintero sufrió quemaduras en el rostro y fracturas en los brazos, y no podría trabajar durante 35 días. Es más: 15 litros de la sustancia se derramaron; la producción se detuvo durante 3 horas, mientras los trabajadores atendieron al carpintero, recogieron y limpiaron la sustancia química del suelo y ventilaron la tienda para disipar el vapor inflamable. La entrega tuvo que ser tardada una semana. Los trabajadores tuvieron que laborar 3 horas más el día del accidente y, después que encontraron carpintero suplente, tuvieron que trabajar 4 días más.

Nota

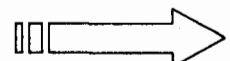
Los 25 litros de sustancia química que contiene el recipiente cuestan S/ 300. El sueldo de cada uno de los carpinteros es de S/ 3.50 por hora; y, el del ayudante de S/ 2 por hora. Ellos trabajan 8 horas por día, al 100% de su capacidad instalada.

*Sustancia volátil: Sustancia química que se transforma fácilmente de líquido a gaseoso, a la temperatura de aire y presión normales (25 C y 760 mmHg respectivamente).

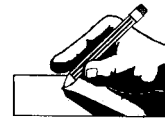
En el presente caso, identifique, clasifique y estime los diferentes costos originados por el accidente.

Costos directos	S/ Costo	Costos indirectos	S/. Costo
.....
.....
.....
Sub Total	Sub Total

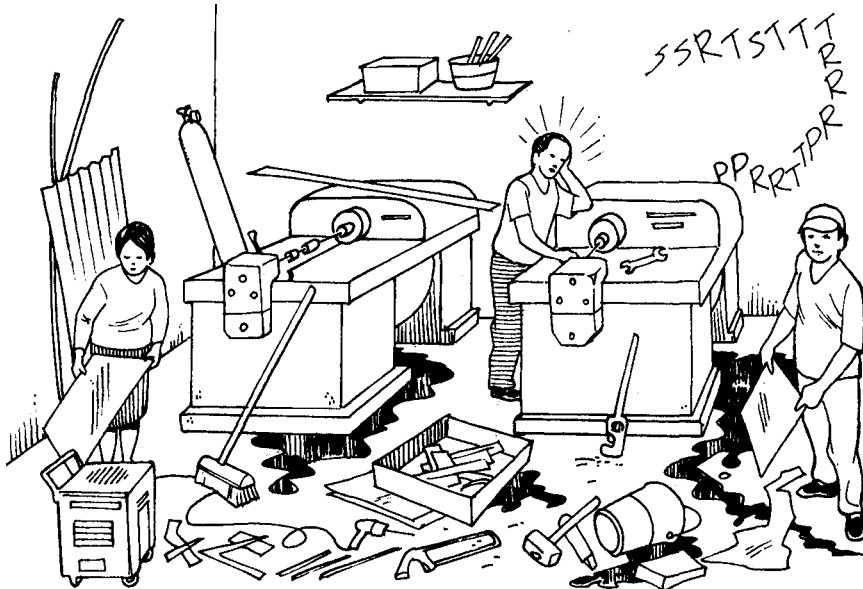
Respuestas en la página 122



El ejercicio N° 3 le ayudará a identificar los riesgos en un lugar de trabajo.



EJERCICIO N° 3



IDENTIFIQUE LOS RIESGOS O PELIGROS EN EL LUGAR DE TRABAJO

Los riesgos consisten en prácticas y condiciones inseguras que pueden ocasionar accidentes y enfermedades. Si usted tiene presente los riesgos, podrá minimizarlos. Considere la siguiente situación e identifique los riesgos que en ella se dan:

- En una microempresa de carpintería metálica, los trabajadores se encuentran soldando y cortando metal. No hay ventilación suficiente y tampoco medios para extraer los humos.
- Los trabajadores no recibieron ninguna orientación acerca de cómo mantener la seguridad e higiene en sus tareas; tampoco existe un manual de procedimientos que oriente a los trabajadores para que desarrollen sus actividades de manera apropiada y segura.
- En el piso se encuentra derramada una sustancia líquida. Ésta es una sustancia química que se usa para limpiar metales: es tóxica y volátil. Hay otras sustancias no tóxicas en el mercado, cuestan 50% más.
- La iluminación general es adecuada pero la que se encuentra alrededor del torno es bastante baja.
- El cilindro de acetileno (es un gas inflamable que se usa para soldar metal) se encuentra apoyado en la pared.
- Una de las máquinas produce ruidos muy fuertes.
- Los trabajadores están obligados a trabajar jornadas largas, debido a que no se organiza adecuadamente la producción.
- Las instrucciones de manejo de las máquinas contienen términos muy técnicos.
- En las máquinas todos los botones son de color negro, salvo el botón de emergencia que es de color rojo, pero está cerca de los otros botones.

(continúa en la página siguiente)

[illegible]

Generalmente, tres son los medios para controlar los riesgos:

- **EN EL SUMINISTRO:** se elimina el material o equipo peligroso, o se le sustituye uno por uno que tiene el menor o ningún riesgo. (Elimine o sustituya).
- **EN EL TRASLADO DE LOS SUMINISTROS A LOS TRABAJADORES:** se aísla o cierra la fuente del peligro, a fin de minimizar la exposición de los trabajadores. (Aisle o cierre).
- **EN EL TRABAJADOR:** se protege al trabajador que está expuesto a riesgos. (Proporcione protección personal).

- Es mejor controlar los riesgos, bloqueando los riesgos posibles. El uso de protección personal es siempre el último recurso; sin embargo, es conveniente y eficaz utilizando normalmente como medida adicional.

EJERCICIO N° 4

Basado en los riesgos anteriores, recomiende las medidas correctivas e indique cuáles de ellas controlan los riesgos:

- (a) En el suministro. (Elimine o sustituya)**
- (b) En el traslado de los suministros a los trabajadores. (Aisle o cierre)**
- (c) Al trabajador. (Provea equipo de protección personal)**

Tendrá la oportunidad para verificar sus respuestas en las secciones siguientes de este módulo.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

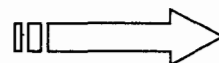
.....

.....

.....

.....

Respuestas en la página 123



Las materias primas representan una gran parte de sus costos. Ellas juegan un rol importantísimo en la determinación de la calidad de su producto.

El ejercicio N° 5 le ayudará a apreciar la importancia de las materias primas en su microempresa.



EJERCICIO N° 5

IMPORTANCIA DE LAS MATERIAS PRIMAS

¿Qué sucederá si el Sr. Santos, quien administra una microempresa de fabricación de zapatos, encuentra los siguientes problemas?

1.- El proveedor estaba retrasado una semana en la entrega de cuero.

.....

2.- El Sr. Santos compró un hilo de más baja calidad que el preferido por el consumidor, porque éste subió de precio.

.....

3.- La temporada de lluvias hizo que el área de trabajo se inundara y como resultado, los materiales de cuero no almacenados en anaqueles, se mojarán y se deformarán.

.....

4.-El pegamento comprado resultó dañino para la salud de los trabajadores.

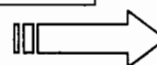
.....

5.-El precio de los cueros se incrementó después de que el Sr. Santos cotizara un precio bajo a sus compradores.

.....

Respuestas en la página 124

Este breve examen enfatizó la importancia de la compra y del manipuleo apropiado de la materia prima.



QUÉ SE BUSCA EN LAS MATERIAS PRIMAS

1. Las materias primas son cruciales en la determinación de las especificaciones de los productos, como por ejemplo el color, la textura y el tamaño.
2. Deben estar disponibles para su compra oportuna.
3. Deben ser durables y también baratas.
4. Deben tener substitutos en caso de que se acabe la existencia.
5. Deben ser saludables y apropiadas para el ambiente en que se usarán.

Una vez adquirida la materia prima, oriente a los trabajadores sobre las formas adecuadas de su manipuleo, y ubique en forma visible y accesible los manuales e instrucciones de uso.

RECOMENDACIONES PARA LA COMPRA DE MATERIAS PRIMAS



1. Prepare una lista de lo que necesita comprar, de cuándo lo necesita y a qué costo.
2. Compre con la calidad correcta: buenos materiales pueden asegurar buenos acabados en los productos.
3. Compre la cantidad correcta: compre sólo aquello que usted necesita; ni mucho, ni poco.
4. Compre al precio correcto: sólo al precio que su operación pueda cubrir y al que su usuario está dispuesto a pagar.
5. Compre en el plazo correcto: compre materiales y equipo sólo cuando es necesario; no demasiado temprano ni demasiado tarde.
6. Compre materiales que estén libres de agentes dañinos.
7. Establezca pedidos fijos, para que su producción no se interrumpa por la falta de materias primas.



**Regla
aprobada**

El ejercicio N° 6 le ayudará a comparar los costos y beneficios cuando compra materias primas.



EJERCICIO N° 6

Usted está decidiendo entre una pintura al agua y otra basada en solvente. Los costos se presentan abajo:

A Pintura al agua	B Pintura basada en solvente
Costo: S/ 150 por galón X 12 galones <hr/> S/ 1,800	Costo: S/ 110 por galón X 12 galones <hr/> S/ 1,320

Usted ahorra S/ 40 por galón o
S/ 480 por 12 galones que
usted consume mensualmente.

Preguntas: ¿Cuál de los dos tipos de pinturas es la opción más práctica?
¿Por qué?

.....
Cuando usted consigue la pintura B, basada en solvente, inmediatamente ahorra S/ 40.00 por galón. Y si consume 12 galones por mes, ahorra S/ 480 por mes.

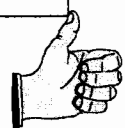
Sin embargo, debido a las constantes instalaciones de las sustancias químicas riesgosas contenidas en la pintura B, su familia y sus trabajadores desarrollaron pulmones débiles. La resistencia de los pulmones a las enfermedades se debilitó, por lo que fueron fácilmente infectados con tuberculosis pulmonar.

El tratamiento de la tuberculosis le costó a usted la suma siguiente:

S/ 6,000	Por medicinas y seis meses de tratamiento.
S/ 900	Por consultas médicas mensuales.
<hr/> S/ 6,900	Costo total del tratamiento de la tuberculosis.

Pregunta: ¿Usted ganó o perdió como resultado de una mala decisión en la compra de materias primas que contienen químicos tóxicos?

Siempre compare costos inmediatos con beneficios a largo plazo.



Regla
aprobada

BUSCANDO A PROVEEDORES

Cuando busque a proveedores:

- Asegúrese de que su proveedor le proporcione materiales de buena calidad. Materias primas defectuosas terminan en productos defectuosos, y esto genera pérdidas en ventas y utilidades.
- Asegúrese de que su proveedor tenga suficientes existencias, de tal manera que usted pueda comprar más, tan pronto como necesite material adicional.
- De preferencia, seleccione a un proveedor ubicado cerca de su microempresa, para evitar costos adicionales de transporte y para poder abastecer requerimientos inesperados.
- Ubique a un proveedor que pueda proporcionarle materiales no tóxicos y tenga substitutos para los tóxicos, con calidad y precio similares. En este caso, esté siempre dispuesto a pagar un poco más por los materiales no tóxicos, dado que significan un ahorro a largo plazo.
- Desarrolle relaciones con varios proveedores, para que no sea usted afectado cuando uno u otro de ellos no tenga materiales o tarden en atender a sus órdenes.



Asegúrese de que su proveedor tenga suficientes existencias de materiales de modo que usted pueda comprar material adicional en cualquier momento.

Seguidamente, usted encontrará algunas preguntas que debe hacerse para determinar si sus proveedores están atendiendo sus actuales requerimientos con materias primas de buena calidad:

- Los materiales ¿son accesibles a precios razonables y poseen la calidad esperada?
- Los materiales ¿están disponibles en el momento que usted los necesita?
- ¿Puede su proveedor abastecerlo con materiales alternativos, en el caso de una escasez o de una prohibición gubernamental de su actual materia prima?
- ¿Puede su proveedor proporcionarle información sobre la peligrosidad o toxicidad de los materiales, y recomendarle alternativas menos riesgosas?

Si dio respuestas afirmativas a las preguntas anteriores, entonces ha seleccionado un buen proveedor. Mantenga buena relación con él. Si dio respuestas negativas para todas ellas, por su propio bien busque entonces a otro proveedor.

CONTROLANDO SUS EXISTENCIAS

Controlando sus existencias, usted puede mejorar su empresa. Este control le ayudará a:

- Mantener de manera correcta sus productos y materiales.
- Mantener la cantidad correcta de existencias (ni demasiado, ni poco).
- Mantener en buenas condiciones sus materiales y productos.
- Prevenir pérdidas y robos.
- Hacer sus pedidos en el momento correcto.

Controlar y almacenar significa organizar y supervisar su materia prima a través de esta secuencia:

1. Recibir su pedido.
2. Registrar su pedido.
3. Almacenar su pedido.
4. Verificar su pedido.

1. Reciba su pedido

Cuente y verifique la condición de los materiales que recibe, contra la nota de entrega (algunos, en lugar de ésta, le dan una factura). Verifique el producto, antes de firmar.

Ejemplo:

Número de nota de entrega

Fecha de entrega o recojo

Cantidades y tipos de productos solicitados

Firma de la persona de su empresa que verifica los productos

Nota de entrega Número 12	
Ferretería Tito Av. Manco Cápac 1825 La Victoria	
7 Noviembre 2001	
PROMESA Avda. Prolongación Iquitos 236 Lince	
<u>Cantidad</u>	<u>Descripción</u>
1 rollo	Alambre de púas, 50m
2 rollos	Alambre de púas, 100m
1 tambor	Parafina, 200 litros
Recibido el pedido de productos por: <u>Fernanda Jimenez, propietaria</u>	

2. Registre sus existencias

Anote todos los materiales que entran y salen de su empresa. Lleve kardex o inventarios de productos y materiales. Esto le ayudará en el futuro a saber:

- Qué comprar, cuándo comprar, de quien comprar su productos o materiales.
- Qué artículos rotan más rápido.
- Cuándo y qué pedir, y cuánto pedir.

EJEMPLO:

TARJETA DE INVENTARIO

Producto: tela de algodón estampado 45 metros de largo

Costo por metro: S/ 30

Nivel de pedido /Re pedido: 10 metros

FECHA	DETALLE	EXISTENCIAS		
		INGRESO	SALIDA	SALDO
7 - 5	Comprando	50		50
11 - 15	Usado para 12 conjuntos de vestidos de bebe		20	30
	Usado para 2 vestidos de adolescente		5	25
	Usado para 5 blusas		15	10
				(repedido)

Cuando usted hace su propio registro de existencias:

- Puede usar tarjetas, un libro empastado, un cuaderno de ejercicios, páginas sueltas en un archivo, o cualquier otro medio que sirva a su propósito.
- Puede usar tarjetas separadas, o páginas, por cada producto o material.
- Puede usar un lápiz para escribir el costo por artículo, el precio de venta y el nivel de re-abastecimiento. Esto le facilitará cambiar los montos cuando los costos, el precio o su nivel de reabastecimiento cambien.

3. Almacene sus existencias

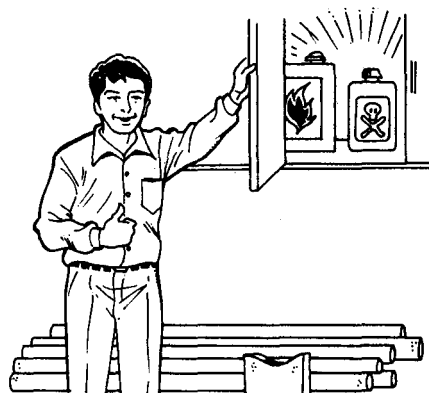
Mantener la cantidad adecuada de existencias es un procedimiento seguro y ordenado. Aquí tiene algunas pautas para almacenar sus productos y materiales.

- Mantenga en stock aquellos productos que vende rápidamente. Así evitará tener un stock aquellos que se venden lentamente.
- Organice sus productos cuidadosamente, para que los vean fácilmente sus clientes y usted los pueda verificar.
- Ponga las nuevas existencias en la parte posterior del estante. Las existencias antiguas deben ponerse adelante, para que sean usadas primero.

ALGUNAS SUGERENCIAS SOBRE MANIPULACION Y ALMACENAJE DE MATERIALES



(1) Agrupe los artículos similares y/o relacionados y almacénelos a nivel de la vista para que sean fáciles de ubicar. Use anaqueles multinivel.

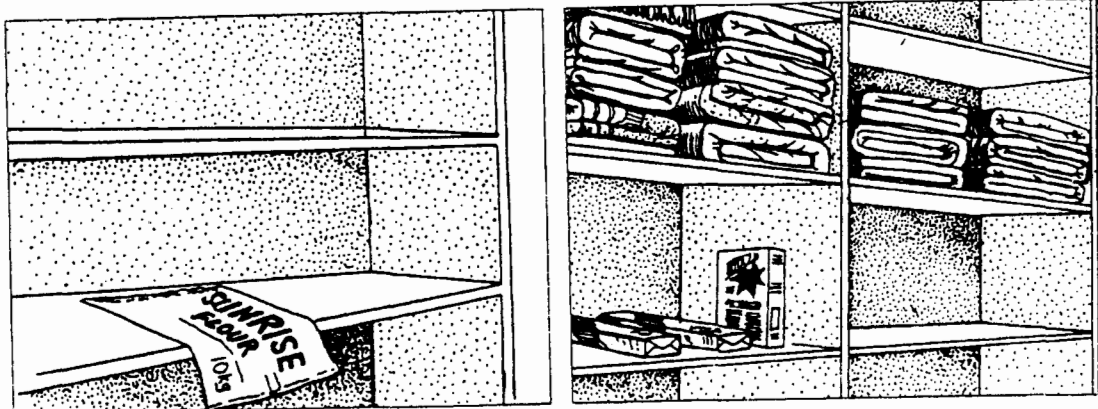


(2) Los materiales delicados, como la harina y el cemento, no deben ponerse en el piso (suelo) porque estarían expuestos al agua y a la humedad. En general, los materiales delicados deben ser colocados en lugares con temperatura, luz y condiciones de humedad apropiadas.

(3) Separe los materiales inflamables y peligrosos y almacénelos en lugares seguros.



(4) Los materiales sobrantes deben re-usarse o venderse para minimizar el espacio que ocupan en el almacén.



No muy poco

No demasiado

4. Verifique sus existencias

Controle a menudo sus existencias para asegurarse de que estén en buenas condiciones, y para verificar que ningún artículo se haya perdido. La acción de verificación le sirve para:

- Determinar si existen productos dañados.
- Tener en cuenta las fechas de expiración de los productos y materiales.
- Acordarse de quiénes son los fabricantes del producto.
- Saber las pérdidas de productos o materiales.

El ejercicio N° 7 le ayudará a determinar qué acción tomar, en caso de que sus existencias en materias primas sean insuficientes.

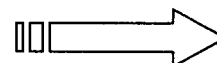


EJERCICIO N° 7

VERIFICANDO SUS EXISTENCIAS

1. Si su empresa tiene a menudo existencias agotadas, ¿qué acción debe tomar usted?
.....
.....
2. Si usted descubre que tiene exceso de productos o materiales, ¿qué acción debe tomar usted?
.....
.....
3. Si sus existencias desaparecen inexplicablemente, ¿qué acción debe tomar usted?
.....
.....

Respuestas en la página 124



MANIPULEO DE MATERIAS PRIMAS

Transportando materias primas

Es importante transportar su materia prima en forma segura y rápida. Estudie cuidadosamente los medios de transporte que debe usar.

Si para transportar sus materias primas usa un vehículo de servicio público, posiblemente le resulte barato. Pero debe tener presente que este servicio demora más tiempo y usted corre el riesgo de que puedan robarle sus materias primas.

Si alquila un vehículo privado, posiblemente le resulte más caro, pero sus materias primas estarán más seguras y protegidas, y serán transportadas más rápidamente a su taller.

Usted también puede preguntar a sus proveedores si ellos también entregan en tienda los productos o materiales que uno compra. En este caso, usted puede negociar la entrega a domicilio.

Almacenando la materia prima

Las materias primas pueden ser delicadas o peligrosas. Manteniéndolas en sitios seguros prevendrá:

- Deterioros o daños, si es delicada.
- Contaminación, accidentes y enfermedades, si es peligrosa.
- Sustracciones, si es cara.
- Explosiones, si es inflamable.

El ejercicio N° 8 le ayudará a aplicar buenas prácticas en el manipuleo de materiales.

EJERCICIO N° 8

MANIPULANDO SUS MATERIALES

¿Cómo manipular adecuadamente mis materias primas?

Tipo de empresa: _____

Lista de materiales	Cuidado en el manipuleo	¿Por quién?
p. e. Ropa a. b. c.	Manos siempre limpias	Costureras
Lista de materiales	Medidas de seguridad	
p.e. Pintura a. b. c.	Usar un cucharón de mezcla	
Lista de materiales	Protección contra sustracciones y pérdidas	
p. e. Ropa a- b. c.	Asignar almacén limpio con gabinetes	
Lista de materiales	Precaución	
p. e. Pinturas a. b. c.	Mantenerlas lejos del calor en el taller	
Lista de materiales	Manera de cargarlos o elevarlos	
P. e. Barras de metal a. b. c.	Usar carretillas o poleas	

Cómo ingresan a nuestro cuerpo los agentes peligrosos

POR INHALACIÓN. Algunas sustancias peligrosas que pueden inhalarse son:

- Partículas grandes de polvo que debido a la exposición continua, pueden dañar los filtros protectores de la nariz, tráquea y pulmones.
- Partículas finas de polvo que por lo general dañan también los pulmones.
- Vapores que pueden causar irritación de los pulmones e incluso originar problemas renales.



Aunque nuestras nariz y tráquea, así como nuestros pulmones, tienen mecanismos protectores naturales; ellos, pueden dañarse por la exposición continua a sustancias químicas peligrosas, que pueden causar enfermedades al sistema respiratorio, como la tuberculosis, la bronquitis, etc.

Por ejemplo, las soluciones químicas usadas como blanqueadores y limpiadores de vestidos -el formaldehído y las soluciones de tetracloruro- cuando se inhalan pueden causar irritación de los pulmones y originar problemas renales.

Otras sustancias químicas, como el dibutyl phtalate (DBP), que se encuentra ampliamente utilizado en los productos de limpieza, irritan la nariz y la garganta y pueden causar anomalías incluso en el sistema reproductor masculino.

Existen formas por las cuales se puede prevenir la inhalación de sustancias peligrosas. En su empresa, ¿puede identificar estos agentes perjudiciales? ¿Sabe cómo puede prevenir la inhalación de estos agentes? (vea la página 83 para los ejemplos de agentes peligrosos)



POR ABSORCIÓN A TRAVÉS DE LA PIEL.

Algunas sustancias químicas pueden causar irritación local y problemas en la piel o, peor aún, penetrar a través de la piel y llegar al torrente sanguíneo, en cuyo caso, puede afectar seriamente algún órgano del cuerpo humano.

Por ejemplo, la gasolina, que a veces se usa para el lavado de manos en los talleres de reparación de autos, puede irritar la piel, causando picazón e inflamación.

Los soldadores, quienes realizan tareas de soldadura al cadmio, están expuestos a esta sustancia química, que puede penetrar en la piel y contaminar la sangre.

Quienes trabajan en peluquerías manejan constantemente tinte de cabello, que puede causar inflamación superficial (dermatitis) o reacciones alérgicas. Los laciadores de pelo contienen sustancias químicas, como el hidróxido de sodio, que pueden quemar la piel. La mayoría de los champús también contiene cantidades pequeñas de formaldehído, que pueden causar reacciones alérgicas.

También los vulcanizadores de neumáticos pueden desarrollar varios desórdenes de la piel o reacciones alérgicas, como resultado de la exposición al látex que se encuentra en los compuestos de caucho.

En su empresa, ¿Puede usted identificar las sustancias peligrosas que pueden absorberse a través de la piel? ¿Sabe usted cómo puede prevenir tal absorción?

- 1.
- 2.
- 3.

Cómo ingresan a nuestro cuerpo agentes peligrosos (continuación)

POR INGESTIÓN ACCIDENTAL. Las sustancias solubles pueden ser ingeridas por la boca y luego absorbidas por las paredes del estómago y, finalmente, entrar en la corriente sanguínea dañando órganos vitales como el hígado y los riñones, entre otros.

La ingestión ocurre cuando, después de manipular las sustancias peligrosas, los trabajadores no se lavan las manos antes de comer.

Por ejemplo, un fabricante de zapatos puede tener pegamento en sus manos cuando está ingiriendo sus alimentos. El pegamento contiene un producto químico dañino, llamado tolueno, que puede afectar el estómago y otras partes del cuerpo humano.



Los mecánicos de autos pueden padecer perturbaciones del estómago como resultado de la ingestión accidental o crónica de varios químicos como adhesivos, asbesto, anticongelante, fluidos de freno, gasolina y aceites.

En su empresa, ¿Puede usted identificar sustancias que pueden ingerirse accidentalmente? ¿Sabe usted cómo prevenir esto?

- 1.
- 2.
- 3.

Algunas maneras de proteger a los trabajadores de los agentes dañinos presentes en las materias primas

- Siempre lea las instrucciones de manipulación cuando estén a su disposición. Mantenga copias de éstas y archívelas para futuras referencias.
- Instruya a sus trabajador para que lean las etiquetas y las guías de instrucciones de materiales peligrosos antes de usarlos.
- Ordene y manipule apropiadamente los materiales peligrosos.

Recuerde los tres medios para controlar los riesgos:

- En el suministro (**ELIMINE o SUSTITUYA**)
- En el traslado de suministros a los trabajadores (**AISLE o ENCIERRE**)
- En el trabajador (proporcione **PROTECCIÓN PERSONAL**)

ELIMINE/SUSTITUYA

- Si es posible, sustituya la sustancia peligrosa con una menos peligrosa. Por ejemplo, use soluciones acuosas en lugar de solventes.

AISLE/ENCIERRE

- Almacene en forma separada y de manera segura los materiales peligrosos.
- Etiquete apropiadamente los materiales peligrosos.
- Proteja adecuadamente los depósitos que almacenan los materiales peligrosos.
- Coloque las sustancias peligrosas en recipientes seguros y ubíquelos en lugares apropiados para evitar derrames.
- Trabaje en espacios abiertos los materiales fibrosos, polvorientos y, en general, los materiales peligrosos.
- Separe el polvillo usando embudos o bolsas de plástico para evitar que se disperse y circule por el ambiente.

PROTECTORES

- Pida a sus trabajadores que utilicen dispositivos protectores, como por ejemplo, cucharones planos para remover y extender el pegamento (la cola, etc.), en lugar de usar directamente las manos.
- Las máscaras protectoras de polvo no proporcionan protección contra los vapores químicos. Lo apropiado es usar respiradores.
- Proporcione a sus trabajadores guantes de protección o cremas de mano con lanolina. Sirven como barrera.
- Proporcione lavatorios y vestidores para que los trabajadores puedan quitarse inmediatamente las sustancias peligrosas.
- Proporcione a los trabajadores un ambiente específico como comedor, el que debe estar separado del lugar de trabajo.

Algunos ejemplos de sustancias químicas dañinas, presentes en sus materias primas

Confecciones

1. Polvos orgánicos: algodón, fibras de tela o paño.
2. Gases irritantes: cloro y sus derivados, formaldehidos y otros agentes blanqueadores.

Zapatería

1. Polvos orgánicos: cuero y tela.
2. Solventes:
 - Octano, de la goma.
 - Tolueno, del pegamento.
 - Benceno, del plástico.

Metalmecánica

1. Metales:
 - Plomo, de la pintura, de la gasolina y las baterías.
 - Cadmio, de la soldadura y de la electrólisis.

2. Gases irritantes:

- Dióxido sulfuroso del carbón de quemar.

3. Gases no irritantes:

- Monóxido de carbono de los motores de combustión.
- Dióxido de carbono.
- Acetileno, de la soldadura.

4. Solventes:

- Pentano, de la gasolina.
- Benceno, del aceite de motor.
- Tolueno, de la pintura.

INDUSTRIA DE LA COSMETOLOGÍA*

1. Metales:

- Polvos cosméticos y lápiz de labios.

2. Solventes:

- Adhesivos sintéticos para las uñas.
- Pinturas acrílicas sobre la base de tolueno.
- Acetona.
- Hidróxido de sodio, como astringente para el cabello y como removedor de cutículas.

3. Gases irritantes:

- Formaldehído, en champús, rimmel y productos para uñas.

4. Ácidos irritantes

- Ácido de fioglicólico y "planchadores" para cabello, usados en rizados frisos y en cremas depilatorias.
- Máscaras químicas para la piel.

5. Otros compuestos:

- Metracilato de etilo, usados como ingredientes en los productos cosméticos para uñas.
- P-phenylene artificial y paratolueno, presentes en productos de decoloración de cabello.
- Glycerol monothioglycolate (GMTC), presente en varias soluciones.
- Dibutyl phthalate, utilizado en productos para las uñas.

REPARACIÓN DE AUTOMOVILES

1. Metales:

- Polvo y humo durante la reparación de los radiadores, la manipulación de baterías, y los procesos de soldadura, pintado y lubricación.
- Manganeso en la gasolina, como agente antidetonante (MMT).

2. Solventes:

- Adhesivos
- Solventes cetónicos (MIK metil e isobutil).
- Benceno, en el aceite de motor.
- Hidróxido de sodio, como astringente para el cabello y como removedor de cutículas.
- Varios presentes en el petróleo y algunos aceites.

3. Líquidos irritantes:

- Presentes en el líquido de frenos y en los anticongelantes

4. Otros:

- Asbesto, en los sistemas de freno y embrague.

*Varios productos de belleza no son clasificados como riesgosos, sin embargo su exposición continua a algunos de estos ingredientes significa un riesgo.

CÓMO MAXIMIZAR EL USO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

3

El ejercicio N° 9 le ayudará a determinar cómo las máquinas y herramientas pueden ser de mejor ayuda para su microempresa.



EJERCICIO N° 9

Las máquinas y herramientas pueden hacer su trabajo más fácil y más rápido de terminar. En otros casos, pueden también hacerlo más difícil. Examine las actividades que están siendo realizadas en su empresa, e indique si son mejor ejecutadas manualmente o con uso de una máquina. Explique su elección.

ZAPATERIA			
Preparación de moldes de cartón.			
Corte, pulido y doblado de las partes superiores.			
Corte, volteado y ensamblado de suelas y entresuelas.			
Aparado.			
Armado y cosido.			
CONFECCION DE CALZADO			
Cortado.			
Cosido.			
Ensamblado.			
Inspección y revisión.			

.....

Moldeado de metal.			
Forja del metal.			
Estampado.			
Maquinado.			

Las máquinas y las herramientas son buenas socias en la empresa. Sin embargo, una mala decisión puede llevar a la compra de maquinas y herramientas que no sirven para su propósito.

Este ejercicio puede ayudarle a tomar una buena decisión, cuando vaya a comprar o alquilar maquinas y/o herramientas.

.....

LAS MÁQUINAS Y LAS PERSONAS SON BUENAS SOCIAS

Existen tareas que pueden ser hechas fácilmente por máquinas; sin embargo, también hay otras que deben ser realizadas manualmente.

Las máquinas y las personas son buenas socias en una empresa. Por lo tanto, cuando usted compre máquinas para su uso, debe considerar lo siguiente:

1. El **PRODUCTO** que será producido.
2. El **COSTO** de las máquinas y herramientas.
3. Las **PERSONAS** que usarán las máquinas en la fabricación de un buen producto.

UTILIZANDO MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS

Usted debe considerar necesario o muy conveniente adquirir nuevas máquinas si enfrenta las siguientes situaciones:

- ✓ Si hay tareas que son difíciles de realizar. Por ejemplo, el corte de tela y cuero puede ser hecho fácilmente a mano; pero el corte de láminas de metal o barras sólidas se puede hacer mejor con el uso de máquinas y/o herramientas de corte más grandes.
- ✓ Si hay tareas que son muy lentas cuando se hacen a mano.
- ✓ Si las tareas manuales son realizadas más rápido cuando son combinadas con máquinas y/o herramientas.
- ✓ Si mejorará la calidad y la consistencia de su producto.
- ✓ Si necesita reducir costos.
- ✓ Si necesita incrementar las ventas.
- ✓ Si tiene bastantes pedidos y ventas que le permitirán recuperar los costos del equipo dentro de un tiempo razonable.
- ✓ Si tiene suficientes recursos (dinero) como para comprar y/o alquilar el equipo y, simultáneamente, comprar materias primas, pagar sueldos y asumir otros gastos.

Seleccionando su equipo:

- ✓ Asegúrese de que realmente necesita la máquina que está comprando. Muchos compran máquinas y herramientas simplemente porque ven a otros dueños hacerlo.
- ✓ Asegúrese de que las máquinas y herramientas que está comprando funcionen bien. Consulte a otros usuarios y pregúnteles si están satisfechos con su funcionamiento.
- ✓ Asegúrese de que el costo de las máquinas y herramientas, incluido su mantenimiento, no es más alto que el beneficio que ellas crearán.
- ✓ Asegúrese de que, cuando use las máquinas y herramientas, éstas sean cómodas y seguras.



Preguntas que debe hacerse antes de comprar nuevas máquinas y/o herramientas.

Cuando tome la decisión de comprar nuevas máquinas y/o herramientas, hágase las siguientes preguntas:

1. ¿Cuántos pedidos tengo ahora y en cuánto se incrementarán en el futuro?
2. ¿De qué dimensión (tamaño) deben ser las máquinas y/o herramientas para realizar el trabajo que yo espero?
3. ¿Debo comprar o alquilar las máquinas y/o herramientas?
4. ¿Cuánto costarán las máquinas y/o herramientas?
5. ¿Puede mi empresa arriesgarse a comprar una máquina o varias máquinas y/o herramientas?
6. ¿Tengo que solicitar un crédito? Y, si es así, ¿podré pagar el capital y los intereses?
7. ¿Debo comprar una máquina y/o herramientas nuevas, o de segundo uso?
8. ¿Comprando la máquina y/o herramientas, incrementaré mis utilidades? ¿Obtendré utilidades suficientemente altas para poder pagar el costo de la máquina y/o herramientas y todavía tener una ganancia?
9. ¿Crearán la máquina y/o herramientas nuevos riesgos para mí o mi trabajo? ¿Cómo puedo minimizar esos riesgos?

El ejercicio N° 10 le ayudará a determinar una decisión adecuada: comprar o alquilar sus máquinas y/o herramientas.



EJERCICIO N° 10

¿DEBE COMPRAR O ALQUILAR UNA MÁQUINA?

Si usted es un empresario juicioso, primero comparará los costos de comprar máquinas y/o herramientas con los de su alquiler, antes de tomar una decisión final. Lea los siguientes casos y conteste las preguntas.

Caso 1

El Sr. Ramos implementó su microempresa metalmecánica hace 3 meses con un pequeño capital. La temporada alta para marcos de ventanas es el mes de abril, época en la que las ventas son cuatro veces las del promedio mensual. Para poder atender los pedidos durante este período, necesita otra máquina de soldar. Si usted fuera el Sr. Ramos, ¿compraría o alquilaría una máquina de soldar? ¿Por qué?

.....

.....

.....

Caso 2

La Sra. Pérez posee una pequeña bodega, que pronto ampliará. Para sus transacciones ella usa una calculadora y a menudo tiene dificultad para conciliar sus ventas. Sus amigos le aconsejaron que comprara una máquina registradora de dinero, y uno de ellos le dijo saber de alguien que tiene una máquina registradora que no la está usando. La Sra. Pérez ¿debería comprar o alquilar la máquina registradora? ¿Por qué?

.....

.....

.....

Caso 3

José, tiene un taller mecánico y ha ganado reputación por lo bueno que es su trabajo de pintura, últimamente, viene recibiendo más pedidos y José piensa que necesita un compresor más. En esta situación, José no sabe si comprar o alquilar un nuevo compresor. Si usted fuera José, ¿qué haría? ¿Por qué?

.....

.....

.....

El ejercicio N° 11 le ayudará a evaluar si compra o alquila una máquina.



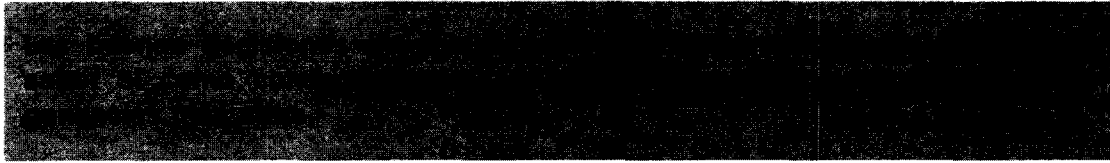
EJERCICIO N° 11

COMPRAR O ALQUILAR

Este ejercicio le permite ver, como su decisión de comprar o alquilar sus maquinas y/o herramientas Infiuye en su empresa.

Liste abajo las máquinas o herramientas que necesita para producir más. Enumere las ventajas y desventajas, y llegue así a una buena decisión.

1.					
2.					
3.					
4.					
5.					



Regla
aprobada

Las ventajas y desventajas de comprar una máquina

- Una nueva máquina llega a ser un activo de la empresa. Pero también le hace contraer una obligación si le han prestado dinero para comprarla; además, su capital estará inmovilizado en la máquina, dejándolo con menos fondos para materias primas, salarios u otros gastos.
- El hecho de que la máquina sea de su propiedad, le da suficiente flexibilidad para maximizar su uso. Pero usted tendrá que asumir también los gastos de mantenimiento.
- Puede ser su garantía cuando pide un préstamo. Pero si usted no paga el préstamo, la perderá.
- Es un indicador de progreso en su empresa, si le permite que produzca y venda más. Pero representa costos adicionales para su negocio, si su producción y ventas están bajas.

Recomendaciones:

- ✓ Algunos vendedores están más interesados en vender sus equipos que en encontrar lo que la empresa de usted necesita.
- ✓ Es bueno obtener la opinión del proveedor; pero, es más importante obtener la opinión de sus trabajadores y de otros empresarios que hayan usado o estén usando máquinas similares.



ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA COMPRAR UNA NUEVA MÁQUINA

COMPRANDO UNA MÁQUINA DE SEGUNDA MANO

1. Averigüe la diferencia del precio entre una máquina nueva y una de segunda mano. Si la diferencia del precio es pequeña, sería mejor comprar una máquina nueva.
2. Averigüe si el propietario actual es el primer dueño; luego, pregunte desde hace cuánto tiempo viene funcionando la máquina.
3. Obtenga más información a través de folletos, sobre el funcionamiento de la máquina: pida el manual de mantenimiento, el certificado de garantía o el certificado del registro de maquinaria de segunda mano (si existiese).
4. Pregunte al actual propietario acerca del mantenimiento de la máquina. Solicite su historial (si lo tuviese) y revise el reporte del operador, así como los gastos de mantenimiento.
5. Averigüe la frecuencia en que la máquina estuvo fuera de servicio, así como la frecuencia de averías.
6. Determine el costo de los repuestos y la disponibilidad del servicio técnico.
7. Recorra a un experto o técnico de su confianza, para que le haga a la máquina una prueba de funcionamiento y/o seguridad.
8. Determine la vida útil de la máquina y su valor de reventa.

COMPRANDO UNA MÁQUINA NUEVA

1. Asegúrese de que necesita usar la máquina y que su adquisición, representa un riesgo económico y financiero.
2. Averigüe el costo de operación y de mantenimiento.
3. Averigüe la disponibilidad y los costos de los repuestos.
4. Asegúrese de que los folletos, manuales, y certificados de la garantía, están en nuestro idioma o en uno que usted pueda entender.
5. Pregunte por el servicio pos-venta del proveedor.
6. Pregúnteles a otras personas que han comprado la máquina que usted requiere, sobre su experiencia con la misma.
7. Pregúntese si el costo de la nueva máquina se recuperará a través del incremento de ventas o mayores ahorros.
8. Pregúntese cuánto tiempo le será útil la máquina.
9. Pregúntese acerca de cuánto tiempo después podrá venderla, en caso de que quisiera comprar una nueva en el futuro.
10. Pregunte al proveedor o a los proveedores si ellos pueden proporcionarle capacitación para el uso de la nueva máquina.

MANTENIMIENTO PARA SU EQUIPO

En su empresa, ¿cuántas máquinas nuevas y viejas posee? ¿Cómo han funcionado y/o funcionan? ¿Son seguras, aceptablemente seguras, o riesgosas para sus trabajadores? ¿Pueden o podrán sus trabajadores aprender fácilmente a usarlas segura y eficientemente? ¿Encontrarán fácil sus trabajadores aprender a usarlas segura y eficientemente?



**Regla
aprobada**



RECOMENDACIONES PARA EL CUIDADO DE SUS MÁQUINAS

1. Verifique regularmente sus máquinas, antes y después de usarlas.
2. Limpie y calibre apropiadamente sus máquinas, después de usarlas.
3. Establezca un cronograma de mantenimiento. No espere hasta que sus máquinas fallen, antes de verificar su buen estado. El mantenimiento es más barato que la reparación.
4. Consiga un técnico que sea experimentado en reparaciones y mantenimiento. Asegúrese de que sus máquinas tengan regularmente la atención adecuada y el mejor cuidado.
5. Ubique sus máquinas en un lugar donde no sean dañadas, ni ocasionen accidentes entre sus trabajadores.
6. Ponga dispositivos de seguridad y protección, para que sus máquinas no causen accidentes o indisposiciones.
7. Siempre es práctico y apropiado familiarizar a todos sus trabajadores con todas las herramientas y máquinas que usted tiene en su taller.

Para asegurarse de que sus trabajadores y trabajadoras cuidan las herramientas y equipos, usted podría implementar las siguientes acciones:

- Tenga una política clara acerca del uso y mantenimiento de herramientas y equipos. Apunte el nombre de los usuarios y operadores y proporcione a los trabajadores, los procedimientos de mantenimiento, los horarios y los suministros. Mantenga un lugar donde los trabajadores, puedan guardar ordenadamente sus herramientas.
- Pídale a los trabajadores que traigan sus propias herramientas. Por ejemplo, los carpinteros pueden traer sus propios martillos, destornilladores y otras herramientas. Las operarias de costura pueden traer sus tijeras, cintas métricas y otras herramientas necesarias para su trabajo.



El ejercicio N° 12 le ayudará saber cómo debe inspeccionar sus máquinas y herramientas.

EJERCICIO N° 12

INSPECCIONA SUS MÁQUINAS

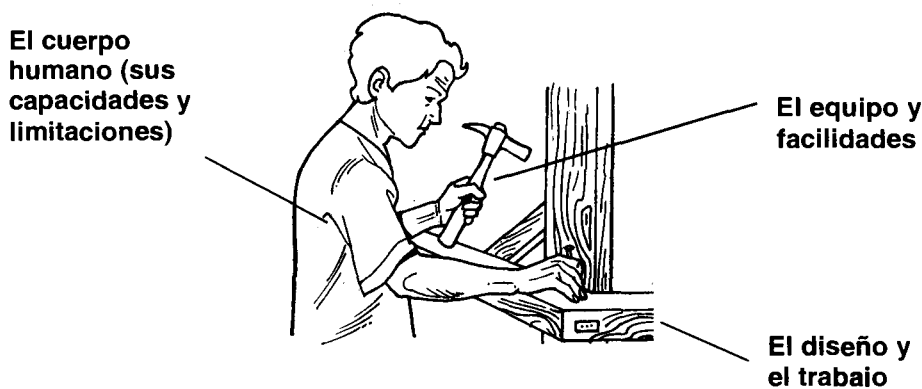
Lista de herramientas / máquinas	Condición o antigüedad	Importancia en la empresa	Funcionamiento	Aceptación de los trabajadores	Riesgos	Recomendaciones u Observaciones
		Escala: 1-5 1. Imprescindible. 2. Muy importante. 3. Poco importante. 4. Nada importante. 5. Insignificante.	Escala: 1-5 1. Excelente. 2. Muy bueno. 3. Bueno. 4. Malo. 5. Muy malo.	Escala: 1-5 1. Muy fácil de aprender y usar. 2. Fácil de aprender y usar. 3. No muy fácil de aprender y usar. 4. Difícil de aprender y usar. 5. Muy difícil de aprender y usar.	Escala: 1-5 1. Muy seguro al usar. 2. Seguro al usar. 3. Algo seguro al usar. 4. Un poco peligroso al usar. 5. Muy peligroso al usar.	Necesidades de reparación / y reemplazo

LAS PERSONAS Y LAS MÁQUINAS

La ergonomía es el estudio de la relación entre los trabajadores y sus herramientas, equipos y ambiente de trabajo. Su finalidad es ajustar la tarea al trabajador, en lugar de forzar al trabajador a acomodarse a la tarea.

La ergonomía ajusta la relación entre:

- El diseño de las herramientas, de las máquinas, de los equipos y del ambiente del trabajo y el trabajador.
- El equipo y facilidades.
- El cuerpo humano.



EMPAREJANDO PERSONAS Y MÁQUINAS

En general, en un lugar de trabajo, las herramientas y equipos deben ser compatibles con el cuerpo de los trabajadores y las trabajadoras. Por ejemplo, las máquinas de coser deben ser compatibles con la altura de las costureras; las mesas y sillas deben ser suficientemente altas para comodidad de los zapateros.

Si los medios de trabajo son compatibles con los trabajadores, el trabajo se hará mejor más rápidamente, y de manera más segura. Los trabajadores y las trabajadoras no tendrán ninguna queja por enfermedades y dolores del cuerpo, y se evitará accidentes.

Problemas que pueden ocasionarse en el trabajo:

- | | | |
|--|---|-----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en malas posiciones. • Inadecuados niveles de la superficie de trabajo. | } | Problemas del puesto de trabajo. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Trabajos que involucran demasiado esfuerzo. | | Problemas del diseño del trabajo. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas y equipos inapropiados. • Trabajo altamente repetitivo. • Tareas manuales muy pesadas de realizar, como alzar, llevar, empujar y tirar. | } | Problemas de trabajos manuales. |

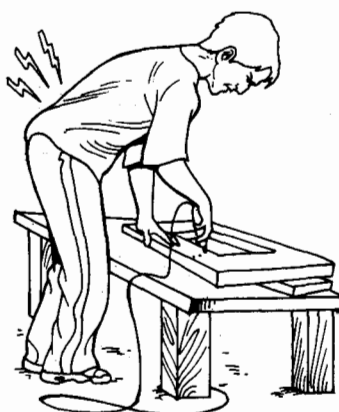
Los problemas ergonómicos comunes



El nivel de la superficie de trabajo es impropio y las posiciones de trabajo inadecuadas.



Trabajo que involucra demasiado esfuerzo



Herramientas inapropiadas



Trabajo muy repetitivo



Tareas manuales muy pesadas

APLICANDO LA ERGONOMÍA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR

La ergonomía puede aplicarse con costos bajos o sin ningún costo usando métodos simples, tales como: mejora del puesto de trabajo, diseño de tareas y manejo de materiales.

A menudo, los problemas ergonómicos no son difíciles de resolver. Ha sido probado que incluso las pequeñas mejoras pueden producir comodidad, seguridad y salud; lo cual es bueno para sus trabajadores, y para usted.

Las siguientes páginas contienen algunas técnicas simples.

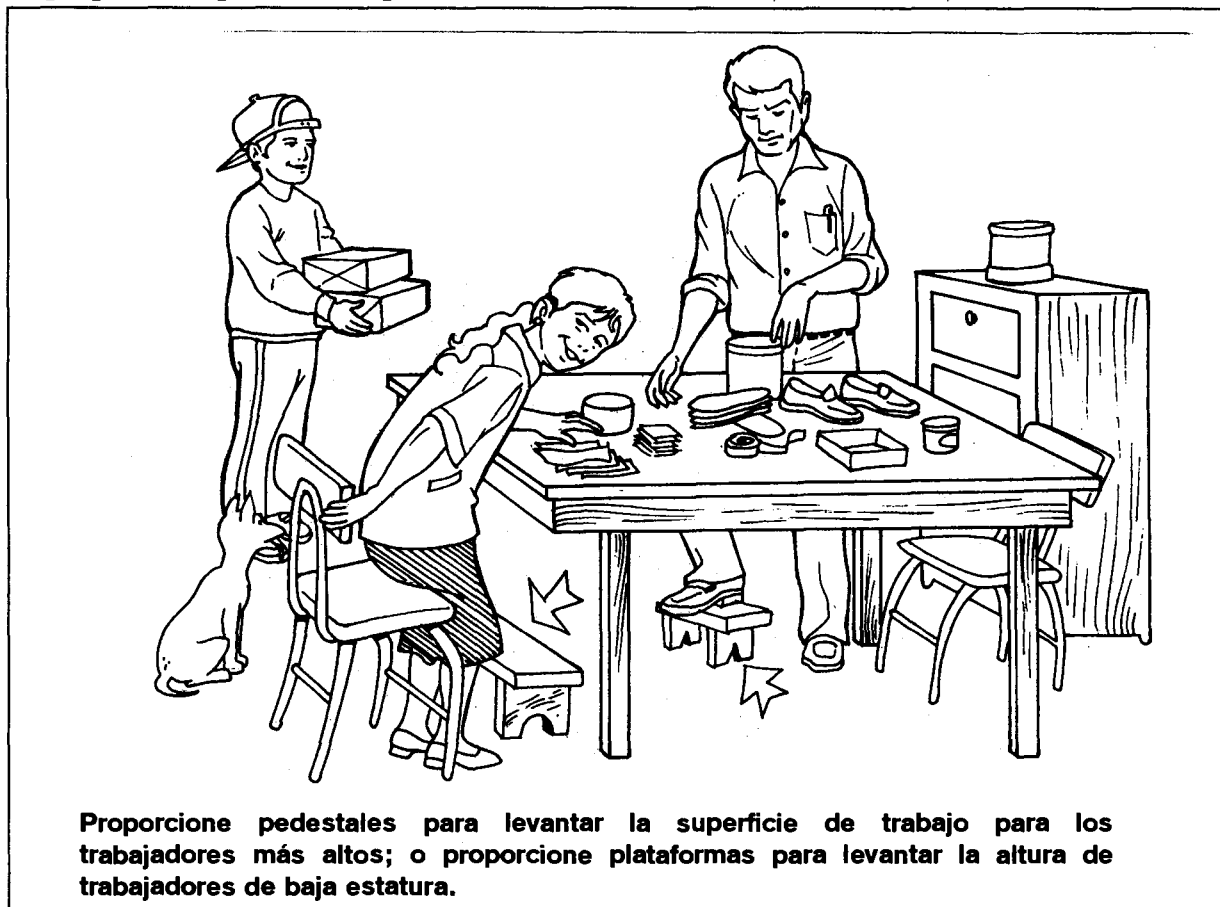
EL LUGAR DE TRABAJO

ALTURA DEL ÁREA DE TRABAJO

Riesgo: Una altura inapropiada del área de trabajo puede causar el adormecimiento e hinchazón de las piernas.

Recomendación:

- Proporcione pedestales para levantar la superficie de trabajo para los obreros más altos; o proporcione plataformas para levantar la altura de trabajadores de baja estatura.



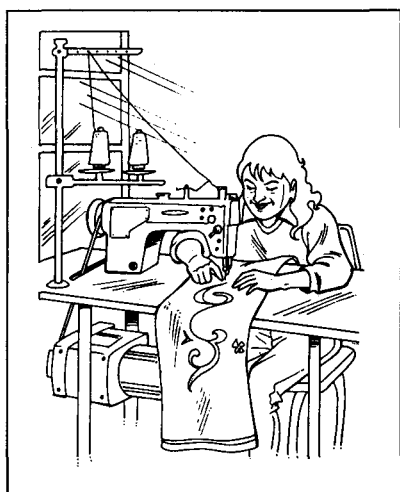
ALTURA DEL AREA DE TRABAJO

Riesgo: La altura inapropiada de la superficie de trabajo puede causar rigidez y dolores en el cuello y en los hombros.

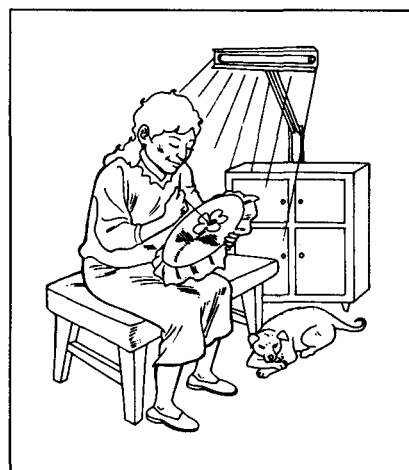
Recomendaciones:

- La altura de las herramientas y equipos de trabajo debe estar normalmente entre los hombros y el nivel de la cintura del trabajador; usualmente, a la altura de los codos.

- La superficie de trabajo debe estar simplemente debajo del nivel del codo.
- Para los trabajos que se hacen estando sentados, la superficie debe estar en el nivel del codo, o simplemente debajo de él, para permitir una posición recta y con los hombros relajados. Para el trabajo de alta precisión (por ejemplo, trabajo con agujas delgadas, moldeado metálico a martillo, corte fino y dibujo), la altura de la superficie de trabajo debe estar debajo del nivel de los codos, pero no más arriba del nivel de la altura de los hombros. En este caso, si es posible, sería bueno proporcionar posadera de brazos en los asientos.
- Para trabajos que involucran posiciones de pie, mantenga la altura de trabajo un poco por debajo del nivel del codo. Para trabajos de ensamblaje ligero, o para empaquetado de artículos grandes, la altura de los codos es la recomendada. Si se requiere de más esfuerzo, sería bueno bajar la altura del codo para permitir el uso del peso del cuerpo.



La altura de las herramientas y equipos de trabajo debe estar normalmente entre el hombro del la trabajador y el nivel de la cintura; usualmente, a la altura de los codos.



Para tareas con alta demanda visual, la altura de la superficie de trabajo debe estar debajo del nivel de los codos, pero no más arriba del nivel de la altura de los hombros.

Riesgo: Si el trabajador descansa los antebrazos en superficies afiladas por un período prolongado, puede sufrir tendinitis y restricción del flujo de sangre.

Recomendación:

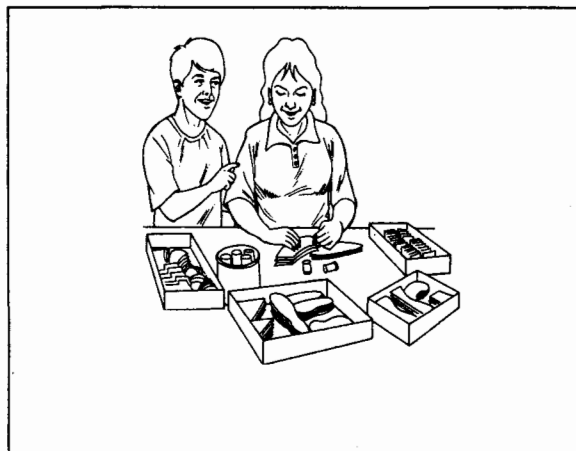
- Forre los bordes de las superficies donde los antebrazos de los trabajadores.

LA DISTANCIA DEL EQUIPO Y DE LOS MATERIALES RESPECTO DEL TRABAJADOR

Riesgos:

Si las herramientas y el equipo frecuentemente usados están demasiado cerca o demasiado lejos de los trabajadores, pueden ocurrir dolores e hinchazón de codos y hombros.

También, cuando un trabajador tiene que torcer o estirar su torso para alcanzar los objetos ubicados a una determinada distancia, y al mismo tiempo tiene que sujetar con la otra mano una pieza que se está armando, la carga de peso en la parte posterior del cuerpo aumentará considerablemente.



Recomendaciones:

- Mantenga al frente de usted y con facilidad de alcance los materiales y herramientas usados frecuentemente.
- Los objetos o materiales a ser alcanzados deben ubicarse lo más cerca posible del cuerpo del trabajador para minimizar el estiramiento.

EL DISEÑO DEL TRABAJO

POSICIÓN DE PIE

Riesgos: Estar de pie por un largo período puede causar dolores de espalda, adormecimiento e hinchazón de piernas, pies adoloridos, músculos cansados y problemas de circulación sanguínea.

Recomendaciones:

- Pregunte si el trabajador necesita estar de pie todo el día para poder hacer su trabajo. Si no, proporciónale una silla con la altura adecuada, y así el trabajador podrá realizar algunas tareas estando sentado.
- Para los trabajos que requieren la posición de pie, ponga cerca del trabajador una silla que le permita descansar y cambiar de posición.

- Debe aconsejarse a los trabajadores que lleven los zapatos con el apoyo del arco y los talones bajos.

POSICIÓN SENTADA

Riesgo: Estar sentado por un largo tiempo, puede causar rigidez de cuello y dolor de espalda.

Recomendaciones:

- El trabajador debe sentarse en buena posición corporal: de preferencia, la silla debe tener una altura ajustable y los pies deben descansar en el suelo.
- El trabajador debe poder alcanzar el área de trabajo sin torcerse o estirarse. Si su trabajo lo requiere, puede ser necesario asignarle de una silla giratoria.
- Proporcione pedestales que permitan sentarse y cambiar de posición; así evitará presiones detrás de las rodillas. Estos pedestales se pueden hacer con restos de tablas de madera.
- Evite sentarse en el suelo y en bancos bajos, porque esto causa tensión en el cuerpo.
- Permita descansos frecuentes y rotación en el trabajo, sobre todo a aquellos trabajadores que están sentados durante largos períodos de tiempo.

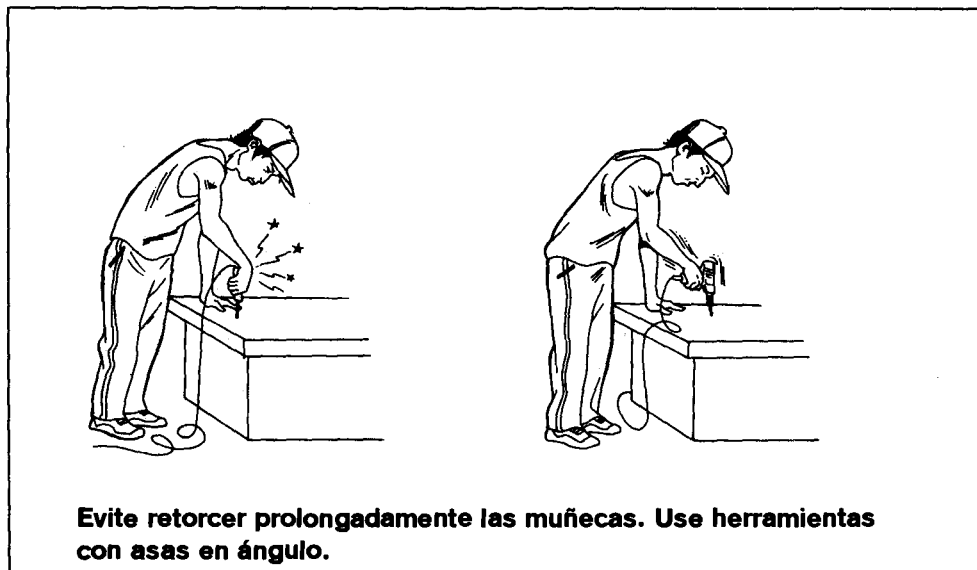
LAS HERRAMIENTAS DE LA MANO Y LOS CONTROLES

Riesgos: Las asas y los mangos de las herramientas diseñados de manera inapropiada pueden causar dolor y adormecimiento en el dedo pulgar y otros dedos de la mano. El tener la mano empuñada y ajustada por largo tiempo puede causar la incapacidad progresiva para mover los dedos.

Recomendaciones:

- Asegúrese de que las asas, la forma y el peso de las herramientas de mano estén de acuerdo al tamaño de la mano del usuario. Las asas y mangos deben ser lo suficientemente grandes para agarrar, a fin de que la mano no tenga que hacer un puño hermético al cerrar. Las asas pequeñas pueden ser modificadas enrollando tiras de tela o caucho para aumentar su diámetro. El tamaño de los dedos también es importante para herramientas tales como tijeras y martillos. Por ejemplo, compre tijeras con agujeros adecuados para los dedos más grandes de lo usual.

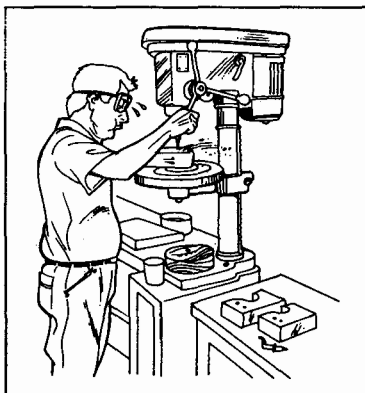
- Evite inclinarse repetidamente o retorcer las muñecas. Ahora se diseña las herramientas orientando las asas, para permitir una posición más cómoda de la mano.



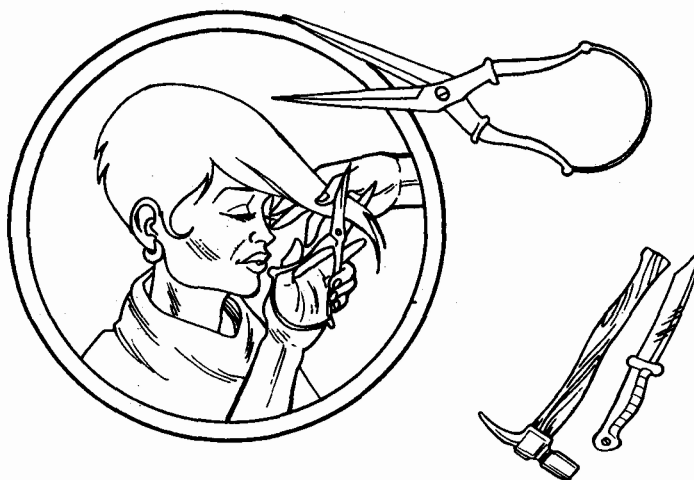
- Los mangos de los martillos usados para golpes ordinarios y repetitivos deben tener un ligero ángulo, para prevenir la sobre-inclinación de las muñecas.
- Las tijeras angulares son igualmente buenas, especialmente, para cortes frecuentes de curvas y otras formas.
- Envuelva cinta plástica o tela suave alrededor de las herramientas, para hacer las asas más suaves y cómodas.



- Evite tener la herramienta en una posición levantada. La posición y el diseño adecuados de las herramientas permiten que los codos estén al lado del cuerpo.
- Reemplace las asaderas dañadas.



Evite trabajar con herramientas en una posición levantada. La posición y el diseño adecuados de las herramientas permiten que los codos estén al lado del cuerpo.



Cada vez más se diseña mejor las herramientas (tijeras, martillos, cuchillos) para que se acomoden al cuerpo humano. Por ejemplo, el par de tijeras mostrado en el gráfico tiene un diseño ergonómico, así el usuario no tiene que hacer mayor fuerza para "abrir" las hojas que vuelven automáticamente a la posición abierta .

EL MANEJO DE LOS MATERIALES

Riesgos: El trabajo físico pesado no sólo es difícil para el cuerpo, sino que requiere mucha energía y buena nutrición. Muchos trabajadores no le dan importancia a la nutrición, aunque sus tareas necesiten de energía y esfuerzo a los dolores corporales son a menudo signos de sobreesfuerzo, e indican la necesidad de descanso o de un cambio en la forma cómo se realiza la tarea.

Recomendaciones:

- Al levantar objetos pesados, reduzca el peso de la carga asignando a más personas para llevarla.
- En lo posible trate, de eliminar la carga manual, usando carritos o coches.
- Coloque la carga a la altura de la cadera, para que usted no tenga que doblarse para alzarla.
- Cuando cargue al nivel del suelo, póngase tan cerca de la carga como sea posible, doble las rodillas, y utilice los músculos del muslo y de las piernas cuando inicie el levantamiento, manteniendo la espalda recta.
- Reduzca el peso de la carga reempacándola: esto reduce su tamaño y, por lo tanto, reduce también el número de objetos cargados al mismo tiempo.

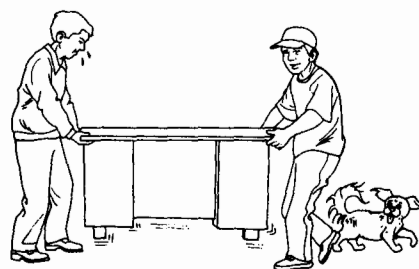


Coloque la carga a la altura de la cadera, para que usted no tenga que doblarse para alzarla.

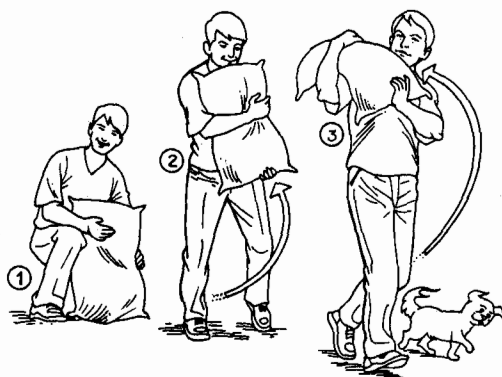


Algunas sugerencias cuando traslada carga pesada

Al alzar objetos pesados, reduzca el peso de la carga asignando a más personas para llevarla.



En lo posible, trate de eliminar la carga manual, usando carritos y coches.



Cuando cargue al nivel del suelo, póngase tan cerca de la carga como sea posible, doble las rodillas y utilice los músculos de brazos y piernas para iniciar el levantamiento, manteniendo la espalda recta.



Reduzca el peso de la carga reempacándola; esto reduce su tamaño y, por lo tanto, reduce también el número de objetos cargados al mismo tiempo.

El Ejercicio N° 13 le ayudará a identificar las prácticas no ergonómicas en su empresa.



EJERCICIO N° 13

VERIFIQUE SUS PRÁCTICAS ERGONÓMICAS

Examine sus métodos de trabajo con el uso de la siguiente guía .

Tipo de empresa _____

Número de trabajadores

Espacio del área de trabajo completa _____

Número y descripción del equipo en el área de trabajo:

*1-sentado; 2-parado; 3-ambos, principalmente sentado; 4-ambos, principalmente estando de pie; 5-otros (especifique)

Su empresa es como la extensión del hogar de sus trabajadores. Si ellos se sienten seguros y confortables en su centro de trabajo, seguramente producirán más bienes de calidad. Si producen más, usted gana más. Por lo tanto, usted debe tratar de mantener una buena disposición del taller y buenas condiciones de trabajo. Si no puede mudarse de un taller pequeño y estrecho a un local más grande, puede todavía mejorar la disposición y las condiciones de trabajo incurriendo en pequeños costos o sin costo alguno.

QUÉ CARACTERIZA A UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO

1. El espacio está bien organizado:
 - a. Para que los trabajadores se muevan y circulen sin tropiezos.
 - b. Para que las materias primas y los productos terminados sean almacenados apropiadamente.
 - c. Para que las maquinas y las herramientas, estén disponibles, listas para usar y ubicadas en lugar seguro con el fin de prevenir accidentes.
 - d. Para un escape rápido y fácil en caso de incendio u otra emergencia.
2. Tiene suficiente ventilación para que los trabajadores tengan un ambiente confortables, y para prevenir enfermedades debidas al calor.
3. Tiene suficiente iluminación para ayudar a los trabajadores a hacer bien su trabajo, sin causar ni dañar inútilmente la vista.
4. Tiene facilidades de bienestar básicas, tales como: una fuente de agua potable, baño y área de lavado para los trabajadores, así como un botiquín de primeros auxilios y extintores de incendios.
5. Está siempre limpio, con el objeto de prevenir enfermedades y así mismo atraer clientes.
6. Cuenta con instalaciones eléctricas, bien instaladas en el lugar adecuado y con un buen mantenimiento. Instalaciones eléctricas seguras previenen incendios.



RECOMENDACIONES PARA MANTENER EL SISTEMA ELÉCTRICO SEGURO EN SU LUGAR DE TRABAJO

- Las tomas de corriente eléctrica se deberá ubicarlas en lugares apropiados y a la altura correcta.
- Verifique todas las extensiones, para asegurar que no estén estropeadas o raídas; si lo fueran, reemplácelas inmediatamente.
- No deje colgados, sueltos o esparcidos por el suelo los alambres eléctricos.
- No enchufe directamente el cordón eléctrico al tomacorriente de la pared. Póngale el enchufe y proceda a instalar.
- Evite cargar excesivamente los tomacorriente.
- Las manos de los trabajadores, deben estar secas antes de tocar cualquier unidad eléctrica.
- Debe entrenarse a los trabajadores, en la semana cómo deben operar y mantener los equipos eléctricos.
- Coloque afiches y notas de advertencia en materia de seguridad.
- Regularmente, haga chequear con un electricista los alambres eléctricos, las cargas, los tomacorriente, los enchufes y tableros de mando.



RECOMENDACIONES PARA LA PREVENCIÓN DE INCENDIOS

- Entrene a los trabajadores en el almacenamiento apropiado, manejo, uso y disposición de sustancias químicas, así como de, otras sustancias peligrosas que pueden ocasionar incendios.
- Tenga extintores de incendios en lugares adecuados y a la altura correcta.
- Haga que un técnico especialista en electricidad revise los alambres eléctricos, los tomacorriente, los enchufes y los tableros de mando.
- Revise regularmente las estufas, los hornos, las máquinas de soldar, las planchas, las luces y los otros equipos eléctricos.
- Tenga en cuenta las materias primas inflamables, tales como los filamentos de algodón, tejidos, y otros.
- Haga mantenimiento de manera regular a todos los equipos y máquinas.
- Coloque afiches y notas recordatorias sobre la necesidad de la seguridad.
- Tenga un lugar de trabajo limpio y ordenado.
- Suscríbase a una póliza de seguro contra incendios.

CÓMO PROTEGER A SUS TRABAJADORES DE LOS RIESGOS FÍSICOS

Cuatro tipos de riesgos físicos

Hay cuatro tipos de riesgos físicos comunes en el lugar de trabajo o en las áreas de producción: *el ruido, la luz, el calor y la vibración.*

Es importante que identifiquemos estos riesgos. No sólo disminuyen la productividad de los trabajadores, sino que también ponen en peligro su salud.

El ejercicio N° 14 le ayudará a identificar los riesgos físicos en el lugar de trabajo.

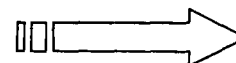


EJERCICIO N° 14

Identifique las posibles causas de la incomodidad descrita abajo.

1. Un trabajador de un taller de metalmecánica se queja de sordera en un oído, porque trabaja cerca a una ruidosa máquina arenadora. ¿Cuál es el riesgo al que está expuesto?
.....
2. Una trabajadora se queja de visión borrosa y mareos cada vez que cose vestidos para niños en un taller de confecciones. El taller es oscuro. ¿Qué tipo de riesgo está presente en este taller?
.....
3. Un trabajador se queja de adormecimiento en el cuerpo después de varios meses de trabajar en un taller de metalmecánica, donde los molinos y las máquinas de soldar están ubicados en un piso desnivelado, haciendo que el lugar vibre.
.....
4. Una trabajadora de una pequeña bodega se queja de sensaciones de desmayo, porque la tienda no tiene las ventanas grandes que permitan el flujo de aire. Ella y otros trabajadores transpiran mucho. ¿Qué tipo de riesgo está presente aquí?
.....

Respuestas en la página 124



1. Cómo el ruido afecta el desempeño en el trabajo

El ruido se refiere a sonidos que a la gente no le gustan; molesta e interfiere el trabajo causando tensión. El ruido perturba la concentración del trabajador e incluso puede llevarlo a la pérdida auditiva.

El ruido puede tener los siguientes efectos:

1. Perturbación de la concentración, la que puede generar un trabajo de mala calidad.
2. Accidentes, si los trabajadores no pueden oír advertencias y otras señales debido al ruido.
3. Esfuerzo o tensión, ya que se ha demostrado que el ruido afecta la salud, particularmente el corazón, el estómago y el sistema nervioso. Los trabajadores expuestos a ruidos intensos pueden padecer de agitación y desórdenes en el sueño.
4. Pérdida de la audición, como resultado de la continua exposición al ruido.

Cómo puede prevenir el ruido:

Recuerde los tres medios para controlar los riesgos:

- En el suministro (**ELIMINE o SUSTITUYA**).
- En el traslado de suministros a trabajadores (**AISLE o ENCIERRE**).
- En el trabajador (proporcione **PROTECCIÓN PERSONAL**).

ELIMINE/SUSTITUYA

- En la selección de sus equipos, verifique qué máquinas producen menos ruido. Escoja aquellas que tienen silenciadores o bombas hidráulicas.
- Verifique regularmente sus máquinas por las necesidades de mantenimiento, lubricación o reemplazo de las partes defectuosas. Ésta es una manera efectiva de reducir el ruido.

AISLE/ENCIERRE

- Instale un dispositivo de jebe en la zona donde el metal cae sobre el metal; esto ayuda a regular el ruido.
- Instale dispositivos simples de amortiguación (jebe, corcho) cuando se fijen las máquinas al piso, porque ayudan en gran forma a bajar el ruido y la vibración.
- Trate de ubicar las máquinas ruidosas lejos de los trabajadores o aíslelas poniendo una pared divisoria entre éstas y los trabajadores.
- Cerque especialmente las partes de las máquinas que son ruidosas y deje algunos agujeros, pues esto ayuda a minimizar el ruido.
- Construya techos usando materiales que aíslen o absorban el ruido.



El ruido puede conducir a accidentes puesto que no se pueden oír las advertencias.

PROTECTORES

- Proteja del ruido a los trabajadores, permitiéndoles usar protectores de oídos. Los tapones al oído no son eficaces y pueden causar infección.

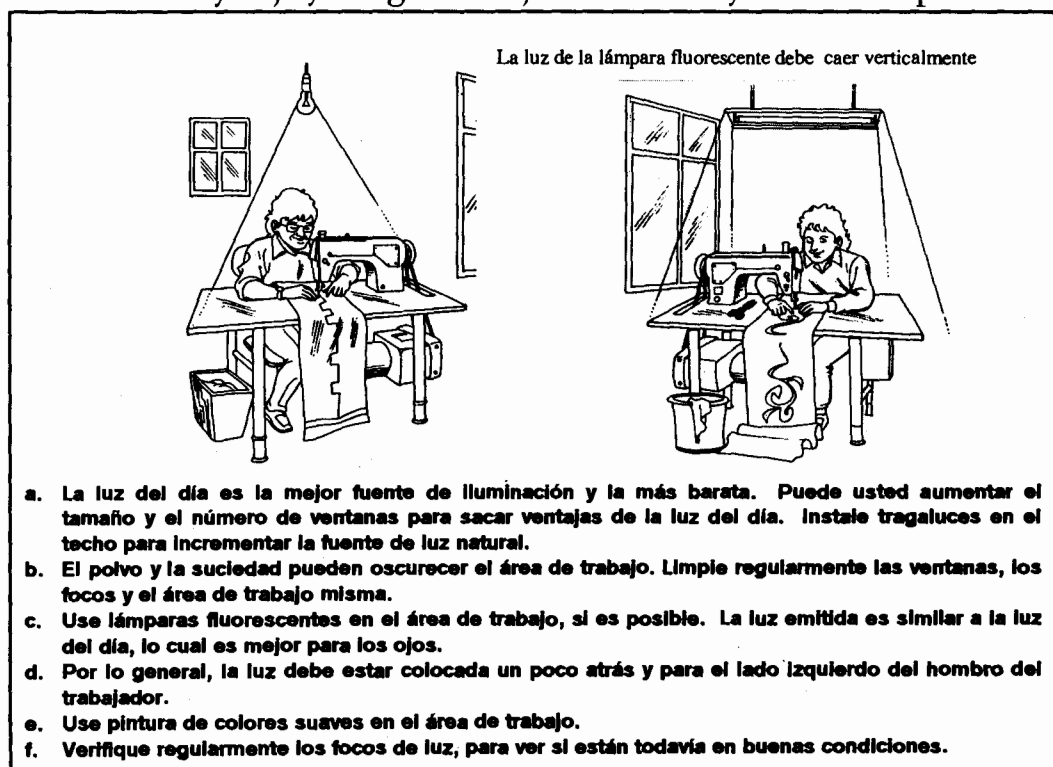
2. Cómo afecta la luz a los ojos de los trabajadores

La luz tiene un efecto importante en la eficiencia, comodidad y seguridad. La parte del cuerpo que más depende de la luz para sus funciones son los ojos. Las condiciones de iluminación determinan la claridad con que se pueda ver y enfocar detalles importantes.

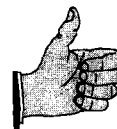
Según las tareas que se necesite realizar, se requiere de diferentes condiciones de iluminación: así, un buen trabajo manual requiere de luz más potente. Algunos ejemplos de trabajo que requieren buenas condiciones de iluminación son: acabados finos, pintado, ensamblaje y revisión de partes pequeñas o cosas de color oscuro.

Las condiciones de iluminación son riesgosas a los ojos, cuando:

- La luz no se adapta al tipo de trabajo, al tipo de objeto que se maneja y a la condición visual del trabajador.
- La posición de los trabajadores en relación con la fuente de luz no es la correcta. Por ejemplo:
- Cuando la fuente de luz está localizada en frente y a nivel de los ojos del trabajador.
- Cuando la fuente de luz está detrás del trabajador de manera tal que se proyecta una sombra sobre su área de trabajo.
- La luz correcta es demasiado intensa y causa resplandor, hiriendo a la vista.
- La luz es muy baja y obliga a los ojos a hacer mayor esfuerzo para mirar.



Las luces llegan a ser un riesgo cuando son deficientes o abundantes. También lo es, cuando la iluminación es en una ubicación inconveniente para el trabajo manual.



Regla
aprobada

3. Como son afectados los trabajadores por el calor

El calor puede venir de muchas fuentes. Puede venir de:

- El clima, sobre todo en las regiones tropicales y sub-tropicales.
- Las máquinas y equipos, como por ejemplo algunas máquinas que producen calor: hornos para calentar y fundir, equipo de soldadura y generadores ,etc.
- El cuerpo de los trabajadores cuando hacen trabajos físicos intensos. A esto hay que agregarle el calor del lugar de trabajo.

El calor puede ser peligroso, si es excesivo.

¿Cuáles son los efectos perjudiciales del excesivo calor en el área de trabajo?

Los trabajadores expuestos al calor pueden sufrir lo siguiente:

1. **Ataque de calor:** es considerada una emergencia médica que puede generar la muerte. Los síntomas incluyen un incremento de la temperatura corporal por arriba de los 40 - 43°C, piel seca y caliente causada por la falta de agua en el cuerpo.
2. **Agotamiento por calor:** causa mareos, dolor de cabeza, visión borrosa, piel sudorosa y, en muchos casos, desvanecimientos.
3. **Calambres por calor:** causan adormecimiento en los músculos de los brazos, piernas o estómago, debido a la pérdida de agua y sal en el cuerpo por la excesiva transpiración.
4. **Otros efectos:**
 - El calor excesivo puede causar erupciones de la piel y también deshidratación simple, debido a la excesiva sudoración.
 - Los trabajadores expuestos a demasiado calor pueden fácilmente cansarse e irritarse: por esta razón, pueden verse afectadas la calidad de su trabajo y las relaciones con sus compañeros.
 - El excesivo calor baja la calidad y cantidad del rendimiento del trabajador.



ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE CALOR

Elimine

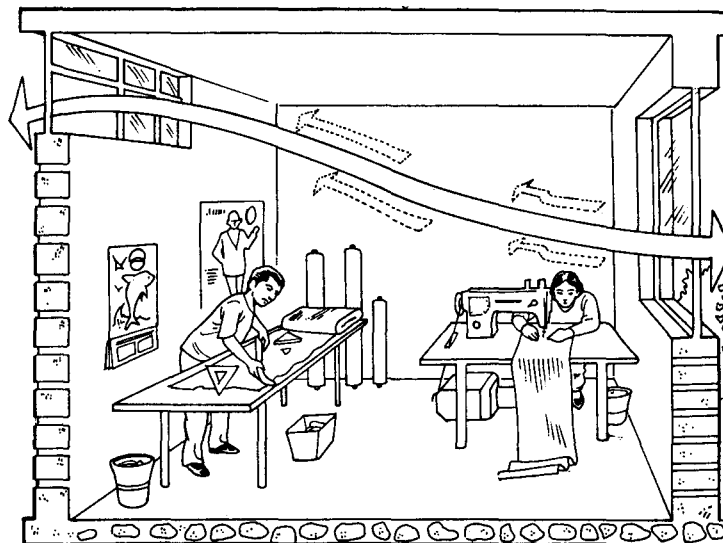
- Abra ampliamente ventanas y puertas, para permitir la circulación del aire natural en su lugar de trabajo.
- Cuando amplíe su taller, haga ventanas más amplias y grandes, pinte las paredes con colores suaves y ponga un techo relativamente alto.

Alislo/Encierre

- Instale ventiladores eléctricos en las áreas de trabajo que son calurosas y donde hay equipo que produce calor.
- Ubique ventiladores eléctricos y extractores entre los trabajadores. Esto no solo brindará aire fresco, sino que también disminuirá el calor y el aire contaminado del área de trabajo.
- Proporcione sombrillas para trabajos exteriores, y cortinas en las ventanas para trabajos interiores.
- Ubique tan lejos de los trabajadores como sea posible las máquinas o equipos que generan calor.

Proteja

- Vistiendo ropas de colores claros.
- Bebiendo mucha agua.
- Manteniéndose a distancia de las zonas o equipos calientes.



Abra ampliamente las puertas y ventanas para permitir la circulación natural del aire en su área de trabajo. Cuando amplíe su taller, trate de hacer los techos más altos y las ventanas más amplias y grandes.

4. Cómo son afectados los trabajadores por la vibración

La vibración puede ser peligrosa es son transmitido a partes del cuerpo humano por una cantidad de tiempo y con una frecuencia considerables. Las posibles fuentes que podrían originar vibraciones en su taller son:

- Molinos, pulidoras y cortadoras.
- Máquinas instaladas inadecuadamente o puestas en suelos desnivelados.
- Máquinas viejas y deterioradas.

La vibración puede causar las siguientes enfermedades:

- Adormecimiento: incapacidad de sentir.
- Calambres: entumecimiento de los músculos.
- Piel que se torna sudorosa, pálida o violácea: esta condición puede generar serias enfermedades.
- Enfermedades al sistema nervioso: tensión o espasmos involuntarios en el cuerpo.



ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA CONTROLAR RIESGOS DE VIBRACIÓN



- Mantenga las fuentes de vibración lejos de los trabajadores.
- Instale apropiadamente sus máquinas.
- Revise los requisitos técnicos para instalar una máquina.
- Mantenga siempre en buenas condiciones sus máquinas.
- Coloque los equipos y máquinas sobre el piso.
- Use amortiguadores entre las máquinas y el piso.
- Rote al personal a diario en estas tareas, para reducir la exposición individual a la vibración.
- Establezca descansos cortos, siempre que sea posible.

El ejercicio N° 15 le ayudará a identificar tipos diferentes de riesgos en su lugar de trabajo.



Ejercicio No. 15

EVALÚE SU LUGAR DE TRABAJO

Los riesgos de seguridad varían entre los diferentes tipos de empresas. La naturaleza de las diferentes tareas, y de los diferentes materiales, productos y servicios crea los riesgos del trabajo para cada tipo de negocio. Al identificar los riesgos que enfrentan los trabajadores, se puede implementar medidas preventivas. Formular un plan de mejora es un paso importante, que asegura la salud y seguridad en el lugar de trabajo, permitiendo mayor productividad.

Algunos ejemplos de riesgos de trabajo en función de las ocupaciones son listados a continuación:

Ejemplo 1: Reparación automovilística - Talleres mecánicos

Los trabajadores en este tipo de negocio reparan sistemas de motores o diferentes partes de los vehículos. Ellos evalúan los problemas del vehículo y hacen las reparaciones, ajustes y reemplazos necesarios para restaurarlo a su función normal.

Estos trabajadores enfrentan los siguientes riesgos:

Riesgos de seguridad

- Lesiones, por la caída de objetos pesados o por derrumbes, mientras se encuentra levantando un equipo, o por caídas debidas a los suelos resbaladizos o grasientos.
- Lesiones causadas por partes de herramientas o máquinas rodando.
- Lesiones por tocar superficies calientes o producidas por los aparatos de soldar.
- Electrocutión por mal uso del equipo electromecánico u otras herramientas.
- Explosiones y fuego ocasionados por sustancias explosivas (combustible) o por herramientas conductoras de calor como son las máquinas de soldar.
- Cortes ocasionados por materiales afilados, o por el vehículo y las herramientas utilizadas mientras se le está reparando.
- Lesión en los ojos, por introducción de astillas o por chispas producidas por la máquina, así como por salpicaduras químicas.

Riesgos físicos

- Exposición a la radiación de la soldadura y el calor, al sellar los tableros y la tapicería.
- Exposición a la vibración originada por el uso de herramientas manuales.
- Exposición al ruido (sobre 90 decibeles) producida por el artefacto que prueba la carrocería del automóvil.
- Exposición al calor medioambiental y al frío así como al calor mecánico, cuando se trabaja en la carretera.

Riesgos químicos

- Exposición al monóxido de carbono, que produce envenenamiento.
- Envenenamiento crónico por la exposición a una amplia gama de químicos industriales que se encuentran en los líquidos de freno, lubricantes, pinturas, combustibles, solventes, etc.

Riesgos ergonómicos

- Lesiones en los músculos, y en la columna vertebral, como resultado de posturas inapropiadas al alzar y mover pesos pesados.
- Lesiones musculares y nerviosas, producto de un prolongado y repetitivo trabajo a mano.
- Lesiones en la espalda, por alzar partes pesadas del vehículo o tener posturas inapropiadas.

Ejemplo 2: Peluquería / Cuidado de la belleza

Riesgos de seguridad

- Riesgos de explosión por sustancias químicas salidas de las botellas, provocada por climas o temperaturas calientes. Algunas veces en los envases no se especifica las causas de explosión.
- Riesgo de incendio por líquidos neutralizantes (que puede ser muy inflamable) utilizados en las ondulaciones de cabello.
- Cortes por el uso de tijeras.
- Quemaduras producidas por los equipos como secadores y rodillos calientes.
- Riesgos eléctricos por defectos de instalación o por uso inadecuado de las herramientas del cuidado de belleza.

Riesgos químicos

- Reacciones alérgicas y otros desórdenes de la piel por el contenido de los champús, tintes de cabello, etc. La irritación superficial de la piel también ocurre por el contacto con lociones ondeantes.
- Algunos ingredientes en los tintes de cabello y productos para uñas producen riesgos en los sistemas reproductores: se sospecha que originan trastornos en la producción del esperma.
- Lesiones por salpicaduras de soluciones irritantes como el “laciadores” de pelo u otros productos.
- Alergias (tos, brevedad de respiración) asociados con el uso de lacas.

Riesgos ergonómicos

- Dolores musculares provocados por las tareas manuales de los esteticistas. Pueden ser dolores en el cuello, en el hombro, en las muñecas, las piernas, y la presencia de várices. Esto se debe a posiciones fijas prolongadas, movimientos repetitivos, posturas torpes, y herramientas y puestos de trabajo pobremente diseñados.

Los riesgos en el trabajo de peluquería pueden ser numerosos y variados. Los propietarios deben comprender que es imprescindible analizar los riesgos en este tipo de trabajo, es evitar accidentes costosos o enfermedades que afectarán la productividad.

Ejercicio: Su propio negocio

Este ejercicio le ayudará a usted a identificar los riesgos en su lugar de trabajo. ¿Qué cosas hay en su lugar de trabajo que tienen el potencial para causar daño?

Escriba acerca de la producción y los procesos de trabajo de su empresa y liste las tareas de cada trabajador en el orden en que ellos lo realizan así como algunos de los riesgos que pueden estar presentes (de seguridad, químicos, físicos, ergonómicos). A continuación, presentamos un ejemplo con el caso de la peluquería.

Etapas de trabajo	Descripción	Riesgos
1. Lavado y reacondicionado de cabello.	Como un paso preparatorio se lava y acondiciona el cabello del cliente.	<p>El lavatorio puede ser demasiado bajo para la altura del trabajador, debiendo así doblar la cintura mientras realiza el trabajo. Otro riesgo de esta tarea es la presencia de suelos resbaladizos o húmedos.</p> <p>El trabajador puede exigir alzar la cabeza del cliente para alcanzar la porción de la parte de atrás.</p> <p>Las manos del trabajador ejercen fuerza para masajear el cuero cabelludo, fatigando al trabajador si el hecho es frecuente.</p> <p>Las manos del trabajador se exponen constantemente a los químicos que poseen los productos para la limpieza del cabello (el champú y el acondicionador)</p> <p>Las manos del trabajador están siempre húmedas.</p>
2. El secado de cabello	Se recoge y sujeta en varias secciones. Secándolo, se renueva del fondo: en una mano se tiene el secador y en otra el cepillo.	<p>La silla del cliente puede ser demasiado baja o demasiado alta para el trabajador, obligándolo a doblarse o a levantar el equipo de trabajo por encima del codo.</p> <p>Los trabajadores pueden asumir prolongadas posiciones de trabajo inadecuadas, tanto estando de pie como sentados.</p> <p>El peso del equipo y el manejo prolongado de alzar y tirar requieren de movimientos que causan fatiga muscular.</p> <p>Las manos del peluquero pueden exponerse a sobrecalentamiento e incluso al riesgo de quemarse cuando trabajan con el secador.</p>
3. Aplicación de gel o moldeadores	Se utiliza productos cáusticos que pueden quemar el cuero cabelludo del cliente. La aplicación de productos en polvo o crema proporcionará protección para el cuero cabelludo.	<p>Las sillas del cliente no son ajustables, pudiendo causar que los trabajadores adopten posiciones inapropiadas.</p> <p>El mantener los brazos alzados en forma prolongada (sobre todo si las sillas no son de la altura apropiada) causa fatiga muscular.</p> <p>El polvo puede causar estornudos o incomodidad mientras se aplica.</p>
4. Laciado	Se aplica al cabello, por secciones el "laciador" químico.	<p>Las alturas inapropiadas de la silla del cliente causan que los trabajadores adopten posiciones de trabajo impropias.</p> <p>Dependiendo de la longitud del cabello del cliente y de posiciones prolongadas, los brazos del trabajador pueden sufrir calambres o se fatigan con movimientos repetitivos.</p> <p>El contacto directo con los químicos causa quemaduras en las manos.</p>
5. Enjuague / acondicionado	Se quita los químicos y se aplica al cabello el acondicionador.	<p>Los riesgos son similares a los mencionados anteriormente.</p> <p>Hay exposición de las manos a los químicos.</p>
6. Secado	Se modela suavemente o se cepilla el cabello.	Ningún riesgo significativo.

Liste abajo su trabajo y analice algunos riesgos que pueden presentarse (puede utilizar hojas adicionales):		
Etapas de trabajo	Descripción	Riesgos (de seguridad, químicos, físicos, ergonómicos)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN

¿Qué acción específica ejecutará para mejorar la producción?

Usted puede usar el Ejercicio 15 como referencia.

NOTA: Las siguientes preguntas le ayudarán a priorizar las mejoras que usted pueda requerir:

- ¿Qué artículos representan una amenaza a las personas o a la propiedad, y que necesitan inmediatamente un tratamiento adecuado?
- ¿Qué acciones deben implementarse para reducir los riesgos, con ningún costo, con un costo mínimo, y en el corto plazo (de unas pocas semanas a tres meses)?
- Debe priorizarse, por lo menos parcialmente, el enfrentar aquellas condiciones de alto riesgo que exigen mucha inversión. Usted, como propietario, debe encontrar soluciones que le permitan generar condiciones de protección, y también ahorrar, en una visión de largo plazo.

Medidas de seguridad	Necesidad Urgente	Necesaria	No necesaria	Costo aprox.
• Dicta directivas orientadoras sobre manipulación de materiales riesgosos.				
• Use sustitutos de materias primas riesgosas.				

Medidas de seguridad	Necesidad Urgente	Necesaria	No necesaria	Costo aprox.
• Cambie métodos de trabajo, de manera tal que no se use para nada materiales o sustancias riesgosas.				
• Manipule al aire libre las sustancias dañinas o fibrosas.				
• Si se requiere, provea al personal de dispositivos de protección como máscaras, guantes, cascos, etc.				
• Proporcione facilidades de lavado y cambio de vestimenta para el manejo de sustancias dañinas.				
• Mejore el almacenamiento de materias primas.				
• Otras (especifique):				
b. Cuidado y mantenimiento del equipo				
• Instale dispositivos de seguridad en equipos peligrosos.				
• Mueva máquinas a lugares donde no sean perjudiciales ni causen accidentes.				
• Inspeccione las máquinas regularmente.				
• Familiarice a los trabajadores con todas las máquinas y herramientas.				
• Arregle las conexiones eléctricas y el cableado, para prevenir accidentes.				
• Traslade las máquinas riesgosas a lugares seguros, pero cuidando que los trabajadores tengan fácil acceso a ellas.				
• Marque y divida las zonas de peligro, y coloque avisos recordando las medidas de seguridad.				
• Otras (especifique):				
c. Disposición del taller y el ambiente de trabajo				
• Despeje de obstáculos los pasadizos.				
• Amplíe los espacios para cosas a ser cargadas por los trabajadores.				
• Proporcione espacios adecuados para materias primas y productos terminados.				
• Use anaqueles de niveles múltiples.				
• Otras (especifique):				
Iluminación adecuada				
• Aumente al máximo el uso de la luz del día a través de ventanas y claraboyas.				
• Reemplace los focos defectuosos.				
• Limpie las ventanas y las luces del taller.				
• Use lámparas fluorescentes en lugar de bombillas incandescentes (focos).				
• Disponga fuentes de luz para evitar sombras molestas.				
• Agregue luces especiales para tareas con alta demanda visual.				
• Repinte con colores suaves las paredes del lugar de trabajo.				

Medidas de seguridad	Necesidad Urgente	Necesaria	No necesaria	Costo aprox.
Otras (especifique):				
Temperatura en el taller				
• Coloque equipos eléctricos (tales como ventiladores y extractores) para evitar que el taller sea muy caluroso.				
• Agregue ventanas o agrándelas para permitir el flujo de aire fresco y aprovechar la luz del día.				
• Eleve los techos cuando amplíe el taller.				
• Otras (especifique):				
Ruido y Vibración				
• Elimine el ruido y la vibración de la fuente, usando equipos diseñados apropiadamente.				
• Reduzca el ruido y la vibración, reparando el equipo que los produce.				
• Ubique las fuentes de ruido y vibración tan lejos de los trabajadores como sea posible.				
• Cubra la fuente de ruido con una caja u otro silenciador.				
• De preferencia, provea a los trabajadores de protectores de oídos.				
• Otras (especifique):				
d. Facilidades relacionadas al bienestar				
• Provea facilidades para beber.				
• Provea baños limpios y suficientes para varones y para mujeres.				
• Provea botiquín de primeros auxilios.				
• Provea extintores de incendios.				
• Provea áreas de alimentación y descanso				
• Otras (especifique):				
e. Ergonomía				
• Cambie la altura de las bancas y mesas de trabajo o proporcione pedestales a los trabajadores más pequeños.				
• Cambie los métodos de trabajo para evitar acciones repetitivas o posiciones de sentado y de pie prolongadas.				
• Provea un buen banco para pies.				
• Provea sillas cerca de los trabajadores parados.				
• Mantenga al alcance de los trabajadores los materiales, herramientas y equipos que son usados frecuentemente.				
• Remueva, despeje o cubra las partes salientes, cortantes y/o punzantes de la superficie de trabajo.				
• Use abrazaderas, ganchos, palancas, carretas y otros dispositivos, para ahorrar tiempo y esfuerzo en el acarreo o transporte de materiales				

MÓDULO TRES: PRODUCIENDO CON CALIDAD Y CANTIDAD CORRECTAS Y A COSTO REDUCIDO

.....

• Asegúrese de que los objetos a ser levantados estén a una altura apropiada.				
• Transporte materias primas usando carritos u otros dispositivos, para ahorrar tiempo y esfuerzo.				
• Otras (especifique):				
COSTO TOTAL				S/.

RESPUESTAS DEL EJERCICIO N° 2 (PÁGINA 65)

EL COSTO DE ACCIDENTES EN EL LUGAR DE TRABAJO

Costos directos	S/	Costos indirectos	S/
Facturas médicas	2,000	Sueldo de herido durante 35 días.	980.00
		15 litros de sustancia química.	180.00
		3 horas para 1 carpintero (S/10.5) 1 obrero (S/6).	16.50
		3 horas extras de trabajo el día del accidente.	16.50
		4 días de trabajo para 2 carpinteros (S/112) y 1 ayudante (S/64).	176.00
TOTAL	2,000	TOTAL	1,369.00

RESPUESTAS DEL EJERCICIO N°3 (PÁGINA 67)

Basado en la información anterior, liste las condiciones riesgosas en el lugar de trabajo.

Ventilación inadecuada.

Obreros que operan sin instrucciones apropiadas.

Uso inseguro de equipo.

En el taller, las sustancias químicas tóxico/volátiles salen del suelo:

- esto puede producir resbalones o exposición a riesgos atmosféricos,
- cuando los químicos se vuelven gases volátiles.

Iluminación inadecuada alrededor de las máquinas con que se trabaja.

Riesgos de incendio y explosión por la presencia de un cilindro de acetileno.

Cuarto mal ventilado.

Ruidos excesivos.

Producción insegura .

Fatiga.

En las máquinas, el sistema de rotulado de seguridad es inadecuado.

Controles.

RESPUESTAS AL EJERCICIO N° 4 (PÁGINA 68)

Basado en los riesgos anteriores, recomiende las medidas correctivas e indique cuáles de ellas previenen riesgos:

- (a) En el suministro (elimine o sustituya).
- (b) En el traslado de los suministros a los trabajadores. (Aisle o encierre).
- (c) Al trabajador. (Provea equipo de protección personal).

Ejemplos:

Para mejorar la ventilación:

- Instalar sistemas de descarga de humos directamente (a lo largo del camino).

Para asegurar el funcionamiento de la máquina:

- Proporcionar al trabajador manuales y orientación en procedimientos de seguridad.
- Proporcionar a los trabajadores, instrucciones de seguridad claras y entendibles sobre el manejo de las máquinas.

Para minimizar la exposición a humos y vapores tóxicos:

- Mejorar la ventilación.
- Limpiar inmediatamente cualquier derrame.

Para mejorar las condiciones de ruido:

- Reparar la máquina que produce ruido.
- Instalar en un lugar donde estén menos personas la máquina que ocasiona ruidos. El límite de exposición al ruido en la rotación del trabajo es de 4 horas (a lo largo del proceso).
- Proporcionar al trabajador audífonos.

Para minimizar el sobreesfuerzo:

- Mejorar la producción que planea

Para mejorar el sistema de etiquetado insuficientemente diseñado, así como el control de la máquina:

- Cambiar el etiquetado.
- Modificar el botón de emergencia, para que no sea pulsado accidentalmente, o reemplazar un equipo cuando los mandos no se encuentren bien ajustados.

RESPUESTAS DEL EJERCICIO N° 5 (PÁGINA 69)

El Sr. Santos enfrentará los siguientes problemas :

1. La producción estará retrasada.
2. La calidad requerida no será alcanzada.
3. La calidad de los zapatos se verá afectada, si se usa algunos de los cueros mojados. Sólo unos cuantos zapatos estarán terminados, porque algunos de los materiales de cuero tendrán que descartarse. Los bienes prometidos no serán entregados a tiempo. Los costos se incrementarán, porque tendrá que comprarse más cuero para completar el número de zapatos requeridos.
4. Los trabajadores no podrán trabajar si se sienten mareados o indispuestos por la inhalación de humos de gases tóxicos.
5. El Sr. Santos no podrá reducir los costos para aumentar sus utilidades.

RESPUESTAS DEL EJERCICIO N° 7 (PÁGINA 78)

Las acciones prácticas para superar los problemas citados en la actividad incluyen:

1. Inventario regular de materias primas. Establezca los niveles del nuevo pedido; y encuentre a nuevos proveedores.
2. Registro apropiado de sus existencias y productos.
3. Utilización de un local de almacenamiento donde el inventario y la supervisión sean fáciles de ejecutar. Asegure sus productos para evitar daños por robo.

Siga los pasos descritos en la sección: Controlar sus Materias Primas.

RESPUESTAS DEL EJERCICIO N° 14 (PÁGINA 109)

1. Ruido.
2. Iluminación.
3. Vibración.
4. Calor.

**MEJORE SU
AMBIENTE DE
TRABAJO Y
SU EMPRESA**

MATYSE

**PARA EMPRESARIOS DE
LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA
MANUAL DE ACCIÓN**

Módulo Cuatro

**Incentivando al personal
para producir más**

CONTENIDOS

- 1. Cómo seleccionar a los trabajadores para su empresa*
- 2. Cómo motivar a sus trabajadores*



**ORGANIZACIÓN
INTERNACIONAL
DEL TRABAJO**

CONTRATANDO A TRABAJADORES

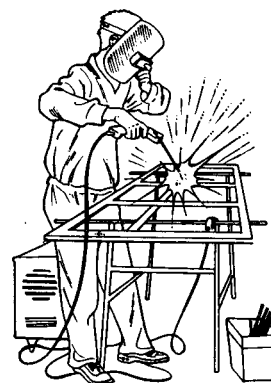
Hay tareas en su empresa que usted puede hacerlas mejor; por lo tanto, cuando su empresa crece y adquiere nuevas máquinas, usted puede o debe contratar a otras personas para cumplir con sus compromisos de una mayor producción y de entregar a tiempo sus productos, con la calidad y las cantidades correctas.

Contratar o no contratar

Muchos de nosotros tenemos buenas razones para hacer cosas por nosotros mismos. A continuación, usted tiene algunas pautas sobre cómo decidir si contrata a trabajadores o realiza las tareas usted mismo.

CUÁNDO DEBE HACER EL TRABAJO USTED MISMO

- ✓ Si usted tiene un pequeño capital de trabajo y este no le alcanza para contratar a alguien que realice otras tareas.
- ✓ Si la tarea es fácil y puede hacerla usted.
- ✓ Si usted tiene el tiempo y las habilidades para hacerla.
- ✓ Si sus clientes le piden que haga personalmente el trabajo.
- ✓ Si su negocio no tiene todavía mucha demanda.



CUÁNDO USTED DEBE CONTRATAR A TRABAJADORES PARA HACER EL TRABAJO

- ✓ Si usted está seguro que tiene el dinero para pagar los sueldos justos y a tiempo.
- ✓ Si usted no tiene las habilidades para hacer el trabajo.
- ✓ Si su empresa está creciendo y hay más tareas por hacer que las usuales.

Lo que se debe considerar al contratar a trabajadores

Muchas microempresas contratan a los parientes para trabajar para ellos. Hay muchas ventajas al contratar a los parientes: por ejemplo, usted generalmente puede confiar en ellos y proteger así sus intereses comerciales; y, debido a esto, ellos pueden identificarse más fácilmente con su trabajo. Sin embargo, también hay problemas: por ejemplo, usted puede contratar a los parientes simplemente porque son parientes y no porque son competentes para el trabajo; o ellos pueden esperar un tratamiento especial y no adaptarse a sus políticas.

Para evitar problemas, al contratar a los parientes, usted debe considerar lo siguiente:

1. Asegúrese de que ellos están calificados para el trabajo.
2. Hágales entender que las políticas del personal trabajador se aplican también a ellos, y sobre todo que usted no les dará trato preferente en materia de disciplina.
3. Págueles igual que a los otros trabajadores. El pago más alto debe depender de la habilidad, y no del hecho de ser un familiar o no.

Cuando usted ha decidido contratar a trabajadores, sean sus parientes o no, siga estos pasos para clarificar sus funciones y responsabilidades.

1. Defina la tarea del trabajador

Cuando contrate, asegúrese de que la tarea que usted quiere encargar esté claramente establecida. A continuación, usted tiene algunas pautas para impartir las tareas claramente explicadas:

A. EN LA TAREA QUE ESTÁ ASIGNANDO, anote lo siguiente:

- Nombre de la tarea.
- Las tareas más pequeñas o actividades detalladas que deben realizarse.

B. INDIQUE NORMAS O RENDIMIENTOS ESPERADOS. Por ejemplo, se espera que un aparador de zapatillas haga 20 zapatillas por día, y se le paga una remuneración establecida.

C. INDIQUE QUIÉN SUPERVISARÁ Y EVALUARÁ EL TRABAJO.

D. INDIQUE QUIÉN SERÁ LA PERSONA QUE LO DIRIJA.

E. INDIQUE CUALQUIER CONDICIÓN ESPECIAL. Por ejemplo, el trabajador deberá trabajar un sábado al mes, o en caso de que haya mayor demanda, deberá trabajar horas extras.

F. DEFINA LAS CALIFICACIONES NECESITADAS PARA EL TRABAJO. Esto, puede incluir lo siguiente:

- Mínimo entrenamiento, formal o técnico.
- Experiencia de trabajo anterior.
- Estilos de trabajo, así como habilidad para trabajar en equipo si el trabajo lo requiere.
- Habilidades para hablar y escribir, y manejo de software específicos.

2. Entrevista y examen al postulante

- a. Utilice la descripción del trabajo para ayudarse a hacer preguntas importantes al postulante, y verifique la información sobre calificaciones, habilidades, conocimientos y experiencia. (Vea más adelante la guía de preguntas para la entrevista).
- b. Describa el trabajo y señale las normas que tienen que ser cumplidas.
- c. Confirme si el postulante pueden hacer el trabajo; solicite que haga en su presencia una demostración del trabajo que usted piensa asignar.
- d. Explique cuánto será la remuneración, así como otras condiciones (programa de actividades, etc) y confirme si el postulante acepta estas condiciones.
- e. Averigüe acerca de otros intereses y necesidades del postulante, explore su personalidad. Por ejemplo, averigüe acerca de:
 - **HABILIDADES/TALENTOS.-** ¿Qué habilidades pueden ser útiles al trabajo? ¿Coser o pintar? ¿Qué otros intereses o aficiones pueden ser útiles para su empresa?
 - **NECESIDADES.-** ¿Qué necesidades personales quiere satisfacer el postulante a través del trabajo?
 - ✓ ¿El pago es suficiente para satisfacer sus necesidades básicas familiares como alimentación, vivienda y vestido?
 - ✓ ¿Prefiere un trabajo a destajo o por contrato fijo?
 - ✓ ¿Tiene la necesidad de ser aceptado y valorado? Si es así, ¿la atmósfera de la empresa es similar a la de su casa?
 - ✓ ¿Tiene la necesidad de triunfar? Si fuera así, ¿le dará usted una oportunidad?
 - **ESTILOS DE PERSONALIDAD.-** Por ejemplo, si desea contratar a un trabajador para que realice sus ventas, ¿preferiría uno que sea locuaz a uno que sea tímido?
 - **ACTITUDES.-** ¿Qué siente el postulante acerca del trabajo al que está postulando? ¿Siente satisfacción haciendo su trabajo? ¿Cómo se siente dentro de un ambiente de trabajo (acerca de las cosas a su alrededor)? ¿Es positivo o está lleno de sentimientos negativos?

3. Decida a qué postulante contratar

Los primeros tres pasos son muy importantes para que usted tome la decisión de contratar o no contratar a una persona.

Una buena decisión debe estar basada en:

- a. Empatía entre el trabajador y el trabajo.
- b. Aceptación, por parte del trabajador, de las especificaciones de las tareas, incluyendo sueldo, tiempo y otras condiciones de trabajo.
- c. Aceptación, por parte de usted, del nivel de desempeño mostrado durante el examen de habilidades.

GUIA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA

- Diga usted:
- ¿Por qué quiere trabajar aquí?
- ¿Por qué dejó su último trabajo?

CALIFICACIONES

- ¿Qué calificaciones tiene usted que estén relacionadas con el trabajo al que postula?
- ¿Por qué es importante este trabajo para usted?
- ¿Qué lo motiva a esforzarse para el futuro?
- ¿Prefiere usted trabajar solo o con otros? ¿Trabaja bien con otros?
- ¿Qué ha estado haciendo en su último trabajo?
- ¿Qué aficiones tiene? ¿Toca algún instrumento o hace deporte?

EXPECTATIVAS

- ¿Por qué se interesó en esta empresa?
- ¿Qué espera de este trabajo?
- ¿Qué planes futuros tiene?
- ¿Cómo encajará este trabajo en sus planes futuros?

EXPERIENCIA DE TRABAJO

- ¿Qué ha aprendido de los trabajos anteriores?
- ¿Cuáles eran sus responsabilidades más importantes y cuales sus principales logros en los anteriores trabajos?
- ¿Qué habilidades desarrolladas en su anterior trabajo se relacionan con este nuevo trabajo?
- ¿Qué le gustó de su trabajo anterior?
- ¿A quién podemos preguntar sobre referencias suyas?

EDUCACIÓN

- ¿Cómo lo preparó su educación para esta posición?
- ¿Por qué escogió esta formación como principal?
- ¿Qué actividades extra-curriculares desarrolló en la escuela, y cuáles fueron buenas para usted?

CONDICIONES DE TRABAJO

- ¿Cuánto espera ganar?
- ¿Cuándo compara una empresa con otra? ¿qué sería lo más importante para usted, además del sueldo?
- ¿En qué horario puede trabajar?
- ¿Desde cuándo puede empezar?



**Regla
aprobada**



4. Firme un contrato de trabajo

Un trabajador debe estar seguro acerca de las condiciones de trabajo y acerca de lo que se espera de él. Se producen pérdidas cuando los trabajadores usan tiempo productivo atendiendo asuntos irrelevantes o intentando ubicarse sin mucha claridad en el trabajo, o se sienten inseguros por el temor de perder de un día a otro su empleo. Un contrato de trabajo pone en blanco y negro todas las condiciones de empleo. Debe contener lo siguiente:

- ✓ Nombres del contratante y del empleado.
- ✓ Fecha en que empezó el empleo.
- ✓ Remuneración y fecha de pago.
- ✓ Horas y horario de trabajo.
- ✓ Título del trabajo y breve descripción de este.
- ✓ Periodo que se espera que dure el empleo y fecha en que debe terminar (si el trabajo no es permanente).
- ✓ Lugar de trabajo y dirección del contratante.
- ✓ Firma del contratante y del empleado.

El contrato debe contener también los siguientes puntos, aunque éstos pueden estar contenidos en un manual simple para el trabajador, tal como se muestra a continuación:

- ✓ Autorización de la licencia por permiso o enfermedad.
- ✓ Comunicación de la licencia.
- ✓ Salud y otros beneficios.
- ✓ Otros incentivos.

Si usted acorta el período de contrato, averigüe sobre las leyes y regulaciones que se aplican en el país; éstas incluyen las leyes laborales tales como: la ley del seguro

social, la ley de compensación de trabajadores por tiempo de servicios, la ley de salud ocupacional, entre otros.

TENGA UN MANUAL SIMPLE PARA EL TRABAJADOR

La mayoría de los empresarios de microempresa piensan que los lineamientos para el trabajador son para los negocios grandes y no para ellos. No comprenden la necesidad de tener lineamientos laborales claros, porque según afirman, son pequeños y no grandes.

Un buen manual comunica claramente:

- Las condiciones de empleo utilizadas por la compañía.
- Los beneficios y obligaciones de los trabajadores, especificando quién, cuándo y cómo hace uso de ellos.
- Una explicación clara de las sanciones y estímulos para el trabajador, señalando lo que se espera de patronos y empleados.

Los beneficios de lineamientos claros

Si los lineamientos y reglas no son claros, se pierde tiempo productivo, cuando:

- Se intenta recordar y buscar los antecedentes.
- Se necesita explicar las cosas repetidamente a los trabajadores.
- Se aplica reglas diferentes a diferentes personas, motivo por el cual el trabajador no estará contento y rendirá menos.

Ejemplos de reglas del empleador

Un manual de trabajo puede contener lo siguiente:

Reglas generales

- ✓ Aprobación y confirmación.
- ✓ Cese de contratos.
- ✓ Evaluación de desempeños.
- ✓ Uso de los bienes de la compañía.
- ✓ Entrenamiento y desarrollo.
- ✓ Seguridad y normas contra accidentes.
- ✓ Uniforme.
- ✓ Políticas de no fumadores.

Reglas de compensación

- ✓ Horas de trabajo (informar sobre días de trabajo, y días de descanso usados para trabajar)
- ✓ Licencias (por vacaciones, por enfermedad, por maternidad, y licencia sin goce de haber)
- ✓ Beneficios médicos.
- ✓ Compensaciones (horas extras, comidas, gratificaciones y comisiones)
- ✓ Préstamos al personal y adelantos de sueldo.
- ✓ Procedimiento disciplinario.
- ✓ Despidos y compensaciones por despido.



**ALGUNAS SUGERENCIAS PARA AYUDAR A LOS
NUEVOS TRABAJADORES CONTRATADOS A
ADAPTARSE A SUS TAREAS:**

- ✓ Dirija sesiones previas o reuniones en las que los trabajadores se familiaricen con el trabajo, con las políticas de su taller y con las directivas de seguridad.
- ✓ Redacte una cartilla simple de políticas, que explique lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer en su taller.
- ✓ Presente al trabajador a los otros empleados de su taller y fomente una atmósfera de camaradería.
- ✓ Advierta a los trabajadores acerca de hacer comentarios o acciones ofensivas para las trabajadoras mujeres y que puedan constituir acoso sexual, acto castigado por la ley.
- ✓ Oriente a los trabajadores acerca de los diferentes equipos y herramientas que usarán o con los que estarán en contacto en su taller, incluyendo las medidas de seguridad.

EJERCICIO N° 1

SI USTED FUERA EL EMPLEADOR DEL TRABAJADOR DESCRITO ABAJO:

- ¿Cuál piensa usted que es la **NECESIDAD** manifestada en los siguientes casos?
- ¿Cuál es la mejor **ACCIÓN** para aumentar la motivación de los trabajadores?
- Explique por qué.

1. Benny trabaja muy duro, pero frecuentemente pide prestado dinero a sus compañeros de trabajo, porque tiene que comprar alimentos para su familia.

.....
.....

2. Clara sufrió una severa lesión al brazo en el molino de la panadería y tuvo que ser hospitalizada para su tratamiento. Todos los trabajadores se preguntaron si el dueño pagará las facturas médicas.

.....
.....

3. Pedro y su equipo siempre exceden su cuota de trabajo, pero sienten que el jefe no reconoce sus esfuerzos.

.....
.....

4. María Fernanda trabaja en un salón de peinados: ella disfruta su trabajo y sobresale cuando lo hace sola, pero no se motiva cuando trabaja en grupo.

.....
.....

5. Jaime dirige una tienda de abarrotes. Recientemente un proveedor minorista le ofreció un curso de entrenamiento barato. Él pidió asistir, pero su jefe rechazó la invitación.

.....
.....

Verifique sus respuestas con la información sobre "Qué motiva a los trabajadores", que se encuentra en las páginas siguientes.

¿QUÉ MOTIVA A SUS TRABAJADORES?

El trabajo es el medio por el cual las personas en general satisfacen sus necesidades y aspiraciones. Como gerente y dueño de la microempresa, usted debe comprender que dirige a sus trabajadores. Este es el primer paso para saber como motivarlos.

Cuando las necesidades de los trabajadores son satisfechas por lo que ellos hacen, ellos tienden a estar alegres y productivos en su puesto. Existen varias necesidades que motivan a los trabajadores. Por ejemplo:

- Los trabajadores están motivados a trabajar cuando sus ingresos son suficientes para satisfacer **LAS NECESIDADES BÁSICAS** de su familia, como comida, agua, vestido, vivienda, salud y otras necesidades.

Las necesidades básicas se satisfacen a través de:

✓ REMUNERACIONES JUSTAS Y ADECUADAS

Las remuneraciones adecuadas deben ser pagadas regularmente para que los trabajadores puedan solventar los gastos personales y de su familia. El propietario debe establecer una política de remuneraciones de acuerdo a criterios claros, no debiendo primar en esta decisión la relación de parentesco con el propietario, su género, raza o edad.

✓ AUTORIZACIÓN DE PERMISOS

Los trabajadores necesitan permisos de tiempo para atender sus necesidades personales. Este es adicional al que le corresponde por fin de semana: debe establecerse su duración mínima, la que frecuentemente es de acuerdo a la ley de cada país.

✓ HORAS RAZONABLES DE TRABAJO

Las horas de trabajo deben ser dentro de los límites razonables. El periodo de trabajo normal es de ocho horas por día o cuarenta y ocho horas por semana, aunque esto puede variar según las leyes de cada país.

✓ ELECCIÓN DEL EMPLEO LIBREMENTE

No se debe obligar a los trabajadores a que lleven a cabo el trabajo en contra de su consentimiento, por razones de castigo, disciplina o discriminación de cualquier clase. Tampoco debe permitirse a los niños emprender trabajos que causen daño a su salud, moral y seguridad, debiéndose reconocer su derecho a la educación básica.

Discuta las necesidades básicas de usted y de sus trabajadores. Los ejercicios 2 y 3 contienen ejemplos de cómo usted puede producir mayores ganancias y reducción de costos.

Los ejercicios N° 2 y N° 3 le mostrarán los beneficios financieros de tener acciones que permita satisfacer las necesidades básicas de sus trabajadores.



Ejercicio N° 2

DISCUTA LAS NECESIDADES BÁSICAS: UN EJEMPLO DE LA VIDA REAL

El Sr. Velásquez opera un molino de alimentos y se sabe que perdió en promedio 50 toneladas métricas de maíz el año pasado, equivalente a S/ 60 mil soles. Él piensa que sus trabajadores están hurtando el maíz, para alimentar a sus familias con este producto.

El Sr. Velásquez tiene dos opciones. Puede contratar en una empresa de seguridad a dos vigilantes a quienes les pagará S/ 500 por mes a cada uno. O puede darles a los trabajadores todos los viernes una bonificación, para que recibiendo la cual dejen de robar el maíz. Él está pensando que puede darles a sus 15 trabajadores S/ 20 todos los viernes y espera que esto detendrá los robos.

- ¿Qué necesidad de los trabajadores se expresa en este caso?
- ¿Qué pérdidas se experimentan debido a esta necesidad insatisfecha?
- ¿Qué haría usted si fuera el Sr. Velásquez? ¿Por qué?
- Analice el costo y los beneficios de sus decisiones.

Respuestas en la página 151

Ejercicio N° 3

PERMITIENDO TOMAR UNA LICENCIA

La señorita Carmen Núñez fabrica mobiliario, y se queja que su principal problema es el ausentismo de sus 10 trabajadores, que se quedan en su casa o en su pueblo de manera inesperada. Ella dice que sus trabajadores se sienten libres de ausentarse porque de todos modos se les paga; y agrega que ellos justifican su ausencia por tener que asumir responsabilidades familiares o por estar enfermos.

Si un trabajador se ausenta sin previo aviso, la producción que se tiene programada queda en espera, bajando el rendimiento esperado para ese día, lo cual sólo se soluciona cuando venga su reemplazo. Cuando la señorita Núñez consigue el reemplazo, él se toma dos o más días para ubicarse apropiadamente en el trabajo. Su producción cae entre 30 y 50% durante esos días. El año pasado, sus 10 trabajadores registraron ausencias de 10 días cada uno, y algunos de ellos se ausentaron en el mismo período.

Para corregir este problema, Carmen aceptó permitir que sus trabajadores pidan permiso, pero con la obligación avisar por lo menos dos días antes. Sin embargo, los reemplazantes no son tan rápidos como los trabajadores, y su producción baja a 80% durante los días del reemplazo.

Sus trabajadores pueden tomar como permisos 14 días por año. Pero ellos tienen que solicitar un día de licencia cada mes.

- a. ¿Qué necesidad de los trabajadores se presenta aquí?
- b. ¿Qué pérdidas son experimentadas debido a esta necesidad insatisfecha?
- c. ¿Qué haría usted si fuera la Señorita Carmen? ¿Por qué?
- d. Analice el costo y beneficio de sus opciones.

Respuestas en la página 151

Motiva también a los trabajadores el SENTIRSE SEGUROS Y CON CONFIANZA en su lugar de trabajo.

La seguridad en el trabajo se da cuando los trabajadores:

✓ ***Se sienten seguros frente a los riesgos del trabajo.***

Los trabajadores se sienten seguros frente a los riesgos en su área de trabajo y en el manejo de sustancias químicas. Ellos deben ser informados de cualquier riesgo potencial e instruidos de la forma cómo prevenir o controlar estos riesgos. No debe obligarse a las mujeres embarazadas a que realicen trabajos que pueden ser riesgosos para ellas y su niño.

✓ ***Tienen protección frente a contingencias en el lugar de trabajo.***

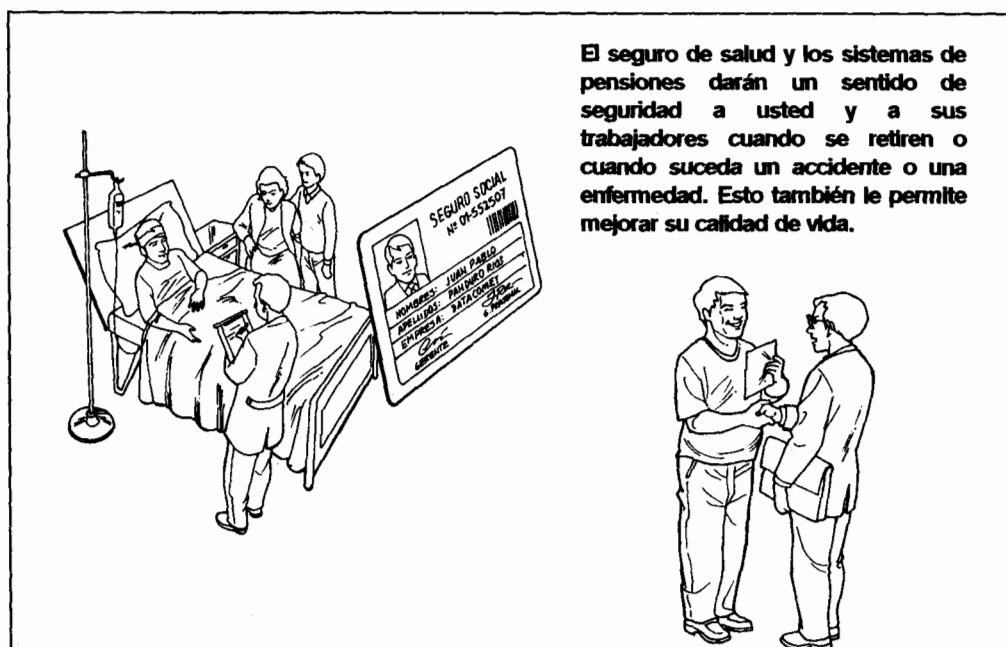
Los trabajadores deben saber que se les compensará en caso de lesiones que ocurran en el lugar de trabajo, y que cuentan con un seguro para asistencia médica.

✓ ***Saben qué se espera de ellos en el centro de trabajo.***

- ✓ Los trabajadores sienten mayor seguridad cuando usted les proporciona:
- la descripción clara del trabajo.
 - el conocimiento de sus rendimientos esperados y de cómo ellos serán medidos.
 - el contrato de trabajo escrito que especifica los términos y las condiciones de empleo.

✓ ***Tienen los mecanismos de llegada a la Dirección.***

Por ejemplo, los trabajadores deben tener la posibilidad de asociarse en sindicatos, asociaciones o comités que les permitan conversar sus puntos de vista con la Dirección. Esto les permite pensar en mejoras en el lugar de trabajo y en sus condiciones del empleo, así como también permite a la Dirección dar a conocer cualquier causa de descontento y prevenir pérdidas en la productividad.



Hay programas de seguro social nacional y privado que cubren gastos médicos y pérdidas del ingreso cuando sus trabajadores sufren accidentes, invalidez, etc. se retiran del trabajo.

De acuerdo a ley, los trabajadores deben ser afiliados a los sistemas de seguro social nacional; opcionalmente lo pueden hacer en los sistemas privados. Cuando sus trabajadores se sienten más seguros pueden trabajar mejor, están más atentos y son más productivos. De lo contrario cuando ven que el dueño de la empresa no los ayuda en caso de accidentes se sienten desprotegidos, se desmoralizan y generan frustraciones afectando el ambiente de trabajo y también la productividad.

Muchos propietarios de empresas se sienten obligados a ayudar a sus trabajadores y personas a su cargo cuando éstos sufren accidentes o enfermedades y no están asegurados. Sin embargo, el costo de la atención, con el conjunto de facturas médicas y compensaciones económicas supera ampliamente las cuotas regulares del sistema de seguro social. El ejercicio número 4 muestra un ejemplo de qué hacer frente a estos casos. Para obtener más información sobre los sistemas del seguro social pertinente a sus necesidades, consulte a las autoridades públicas y a las compañías de los sistemas privados.

El ejercicio N° 4 le mostrará los beneficios financieros de proporcionar el seguro social a sus trabajadores.



EJERCICIO N° 4

AHORROS POR AFILIARSE AL SISTEMA DEL SEGURO SOCIAL

Federico Chávez no afilió a sus diez trabajadores al sistema del seguro social (SSS). El año pasado, uno de ellos sufrió un accidente de trabajo y murió. El Sr. Chávez tuvo que asumir los gastos médicos y fúnebres por un total de S/2,000. También a los sobrevivientes dio una compensación de dinero en efectivo por un total de S/ 5,000. Un tiempo después, la familia, todavía continuaba acercándosele para solicitar ayuda financiera.

Esta situación asustó a los demás trabajadores, quienes temieron por ellos mismos por si se presentaba nuevamente esa situación. Le preguntaron al Sr. Chávez si cubriría sus facturas, de presentarse el caso, pues no estaban afiliados al Seguro Social. También se preocuparon por sus familias. Durante unos días el Sr. Chávez pudo observar como sus trabajadores se agrupaban a conversar durante las horas de trabajo.

Finalmente decidió afiliar a todos sus trabajadores. Para cada trabajador, él necesitaría contribuir con el 12.5% de su sueldo, mientras que como contraparte, los trabajadores pagarían un 5% de su propio sueldo. Si el promedio de sueldo por trabajador es de S/ 1500 el Sr. Chávez tendría que pagar al SSS un promedio mensual de S/ 187.50 por trabajador.

- ¿Qué necesidad de los trabajadores se expresa en este caso?
- ¿Qué pérdidas eran experimentadas debido a esta necesidad insatisfecha?
- ¿Qué haría usted si fuera el Señor Chávez? ¿Por qué?
- Analice el costo y beneficio de sus opciones.

Las respuestas en la página 151

Los trabajadores necesitan SENTIRSE ACEPTADOS en el lugar de trabajo y sentir que ellos son parte de un equipo en un ambiente agradable y amistoso.

Para que un trabajador se sienta aceptado se puede efectuar:

✓ **Efectuar Consultas**

Pueden hacerse consultas a los trabajadores al final de cada día o de cada semana, dónde podrán discutir problemas y logros de su área. En la fecha fijada, ellos pueden discutir cómo les fue en el día o semana, problemas de calidad, costos, etc. Estas actividades contribuyen a la participación, comunicación y satisfacción del trabajador, e incluso al crecimiento personal.

✓ **Realizar excursiones de la empresa y otras actividades recreativas**

Organice actividades sociales como competencias deportivas y excursiones de la empresa. Esto crea un espíritu de equipo entre los trabajadores. Proporciónese también medios recreativos y formativos como bibliotecas, juegos de mesa, etc., donde los trabajadores pueden actuar recíprocamente entre ellos y con usted también. Se ha comprobado que estos medios son efectivos para reducir ausentismo y tardanzas.

✓ **Crear los fondggos de ayuda mutua**

Usted puede animar a que sus trabajadores organicen sistemas de ahorro y fondos de ayuda mutua. Esto permite que usted y sus trabajadores ahorren dinero, el mismo que pueda ser usado en caso de necesidad en una emergencia.

✓ **Aconsejar**

Los problemas personales de sus trabajadores pueden volverse problemas del lugar de trabajo, causando baja productividad, mayor riesgo de sufrir accidentes y de que surjan accidentes violentos. Ayudando a sus trabajadores a resolver sus problemas personales (aconsejando) usted puede ayudar a mejorar su trabajo y empresa. Ello hará que el trabajador se sienta como parte de una " familia," reforzando así su lealtad y motivación con el trabajo y la empresa.

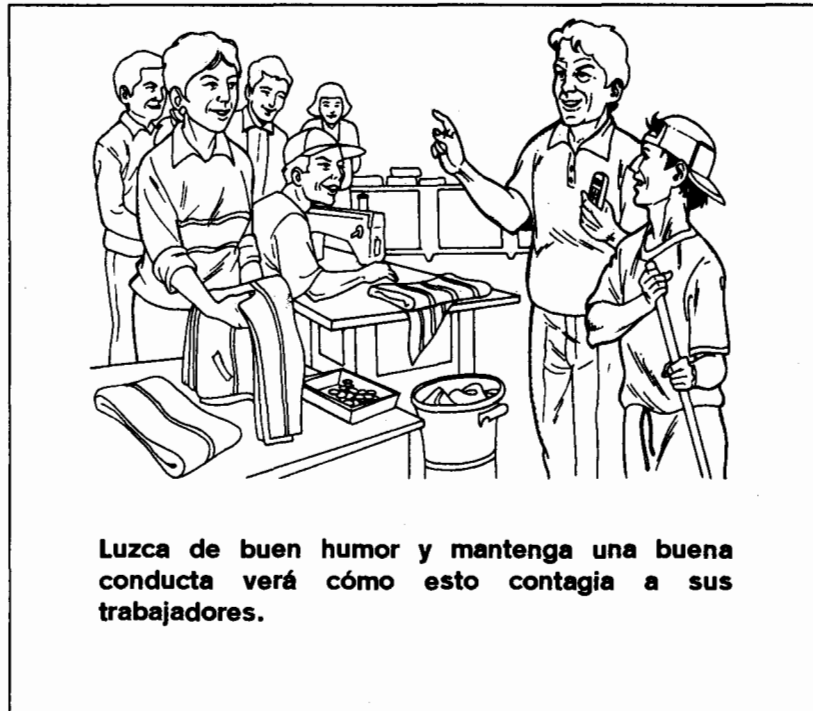
Algunas sugerencias para motivar a los trabajadores para que se sientan "identificados":

1. Salude a sus trabajadores todas las mañanas o cuando ellos están a punto de ir a su casa. El presidente de una compañía del 5,000 empleados lo hacía en la reja de ingreso durante los tres turnos de la empresa. Él recuerda sus nombres y esto hace que sus empleados se sientan felices y orgullosos.
2. No grite a sus trabajadores cuando cometen errores, y no permita que otros oigan cuando les llama la atención. Si usted necesita llamar la atención a un trabajador, llévelo a su oficina o a un lugar privado, para que pueda expresar los puntos que llevan al conflicto, y a la solución.

3. Mantenga el buen humor, y usted verá cómo este ánimo contagia a sus trabajadores.

4. Si usted quiere que sus trabajadores sean honrados y fieles, sea usted también honrado y sincero.

Los secretos innecesarios (como elevar el sueldo de un trabajador y mantenerlo en secreto) pueden causar mucho descontento.



Los trabajadores también necesitan SENTIRSE APRECIADOS Y VALORADOS por sus contribuciones en el trabajo y por lo que ellos hacen. Esto se puede hacer a través de:

- ✓ Felicitaciones verbales y también escritas.
- ✓ Premios, promociones, reparto de utilidades, etc.

Algunas maneras de mostrar su aprecio a sus trabajadores:

- Manifieste su aprecio por un buen trabajo o una buena conducta, por ejemplo, haciendo referencia “el buen trabajo de Juana”.
- Elogie públicamente: éste es un buen estímulo.
- Aproveche la oportunidad de reconocer por escrito, en un memorándum u otro documento la actuación de sus trabajadores.
- Reconozca los logros de sus trabajadores fuera de su trabajo: por ejemplo si pasaron un examen o se graduaron. Salúdelos por sus cumpleaños.
- Si ellos superan sus “records” de producción, páguelos una bonificación adicional, para que desarrollen el hábito de producir más.
- Converse con sus trabajadores y solicite sugerencias para mejorar aspectos importantes de su empresa.

La oportunidad para motivar el DESARROLLO Y LA REALIZACIÓN DE SU POTENCIAL, se logra cuando el trabajador:

- Adquiere un nuevo conocimiento o habilidad, a través de la capacitación o asumiendo nuevas tareas.
- Asume los retos de nuevos desafíos.

La siguiente sección propone sugerencias de capacitación para motivar a los trabajadores y lograr una mayor productividad.

LA CAPACITACIÓN INCENTIVA AL PERSONAL

Capacitar es enseñar a las personas las habilidades, métodos y estilos de hacer una tarea.

¿ Cuándo es necesaria una capacitación?

1. Cuando las tareas realizadas son nuevas y se necesita orientar al trabajador.
2. Cuando las tareas para elaborar un producto son inferiores o están por debajo de las expectativas.

3. Cuando en su empresa se introducen nuevas tareas, o nuevas máquinas, o nuevos procesos o nuevos planes del producto.
4. Cuando existen reglas de salubridad y seguridad que deben ser estrictamente cumplidas para prevenir accidentes y amenazas a la salud y a la vida de los trabajadores.

¿Quién puede capacitar a sus trabajadores?

1. Usted, si posee las habilidades para enseñar y demostrar.
2. Su empleado, si es experimentado en el trabajo y tiene habilidades para enseñar.
3. Un empleado suyo que usted puede enviar a un centro de capacitación o a aprender nuevas habilidades.
4. Un experto, a quien usted invite para enseñar a sus empleados.

¿Por qué es importante capacitar?

1. Incrementará el nivel de habilidades de su trabajador.
2. Permitirá relacionar las habilidades de los trabajadores con las normas y valores de la empresa.
3. Incrementará la autoestima de los trabajadores, ya que se sentirán bien con ellos mismos cuando sepan que están aprendiendo algo nuevo en su empresa.
4. Desarrollará buenas relaciones entre el empleado y el empleador.
5. Calificará a los trabajadores para producir más y contribuir mejor con los objetivos empresariales, a saber, incrementar ventas e ingresos.
6. Ayudará a reducir accidentes o enfermedades en el trabajo.

¿Cómo puede usted capacitar a otros?

1. **MEDIANTE UN ROL EJEMPLAR.-** Como propietario, usted puede mostrarles a sus trabajadores cómo hacer el trabajo haciéndolo usted mismo. Si necesita que ellos produzcan trabajo de calidad, debe también mostrar que usted realiza un trabajo de calidad en la empresa.
2. **MEDIANTE INSTRUCCIONES ORALES Y ESCRITAS.-** Éstos deberán ser discutidos con el trabajador asignado. Para reforzar las instrucciones, póngalas en un lugar donde él recordará a cada momento cómo realizar la tarea. Por ejemplo, coloque las instrucciones sobre el equipo, en la pizarra del boletín o en el tablero de los trabajadores.
3. **MEDIANTE LA DEMOSTRACIÓN.-** Éstas se realiza de la siguiente manera:
 - a. Mostrando los productos terminados y el proceso de acabado de los mismos.
 - b. Mostrando ilustraciones o modelos de como se realiza el trabajo.
 - c. Pidiendo al trabajador una demostración y evaluando su desempeño.

Principios importantes en la capacitación

1. **Vaya de las tareas simples a las complejas.** No es favorable enseñar a los trabajadores algo difícil en el inicio del proceso de instrucción, porque pueden experimentar temor y perder la confianza si no pueden seguir el proceso inmediatamente.
2. **Respete las diferencias individuales de sus trabajadores.** Tenga en mente que dos personas no siempre se agradan. Reconozca las limitaciones de sus trabajadores y evite compararlos con otros, porque esto afectará su motivación por aprender.
3. **Permita a los trabajadores conocer cómo están avanzando.** Es bueno hablar a los trabajadores acerca de sus progresos, de tal manera que puedan saber dónde centrar sus esfuerzos para ir aprendiendo más habilidades.



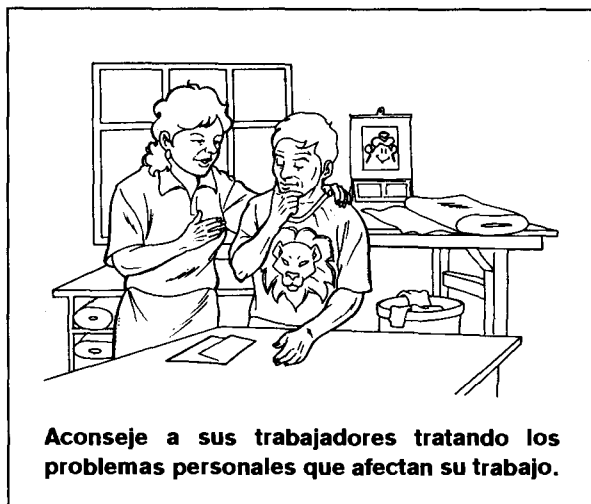
ACONSEJANDO A SUS TRABAJADORES PARA MEJORAR SU MOTIVACIÓN

Los problemas personales de los trabajadores pueden ser llevados al lugar de trabajo y afectar su rendimiento. Aconsejando o ayudando a su personal a resolver los problemas personales que afectan su desempeño en el trabajo, usted hace que lo sientan copartícipe y que ellos se sientan parte de su “familia”. Esto les permitirá sentir reconocimiento; y, por último, incrementará su motivación.

Apoyando a las personas a través de consejos y ayuda, usted puede ayudarlas a satisfacer sus necesidades, desarrollar buenas relaciones con los demás, volver a tener actitudes positivas para el trabajo e interiorizar buenos valores en la vida.

¿Cuándo necesita un trabajador ser aconsejado?

1. **CUANDO NO PUEDE HACER BIEN SU TRABAJO.-** Un trabajador puede no estar en condiciones de desempeñarse bien porque tiene problemas en el hogar o en el trabajo o porque no está tomando su labor seriamente. Por ejemplo, él no está en condiciones de cumplir los plazos o de terminar del todo las tareas porque está ocupado con sus problemas familiares o ha estado utilizando su excesivo tiempo con sus amigos, o está peleándose con otros. Maneje estos asuntos aconsejando a los involucrados.
2. **CUANDO NO PARECE ESTAR CONTENTO CON SU TRABAJO.-** Cuando un trabajador no parece estar interesado y alegre en su trabajo, puede usted hablar con él para encontrar cuáles son sus habilidades e intereses y si hay otras tareas en la empresa que él pueda hacer. El trabajo es una prolongación del hogar. Una atmósfera alegre en la empresa contribuye al interés del trabajador en para producir más.
3. **CUANDO COMETE UN ERROR.-** A veces los trabajadores cometen errores por falta de juicio o porque absorbidos por otras preocupaciones. A través del consejo, usted puede ayudarlos a aprender la lección de estos errores para el futuro.
4. **CUANDO OCURREN ACCIDENTES DEBIDO A NEGLIGENCIA.-** Pueden ocurrir accidentes porque el trabajador está preocupado con problemas personales o porque las instrucciones apropiadas sobre la seguridad en el uso del equipo no han sido impartidas o suficientemente entendidas ni cumplidas. Aconsejando al trabajador y proporcionando la información necesaria usted evitará futuros accidentes.



Aconseje a sus trabajadores tratando los problemas personales que afectan su trabajo.

¿Quién puede aconsejar?

1. Usted, si tiene un poco de experiencia y entrenamiento en el arte de aconsejar. Si usted no tiene estas habilidades, o si encuentra a sus trabajadores incapaces de confiarle sus problemas por un cierto temor reverencial, entonces puede ayudarlos recurriendo a consejeros entrenados, como los que se listan más abajo.
2. Un centro de ayuda del trabajador, uno en su comunidad si existe que esté disponible para aconsejar a trabajadores con problemas personales.
3. El sacerdote de la parroquia local o iglesia, cuyos consejos pueden resultar útiles.
4. Otros consejeros profesionales.

¿Cómo aconsejar?

a. INDIVIDUALMENTE O CONVERSANDO UNO POR UNO

Es útil aconsejar al trabajador hablando con él privadamente. Manteniendo la discusión en estricto privado:

- a. El trabajador puede expresar el problema real sin temor de sentirse avergonzado en público.
- b. Usted puede ser abierto y al mismo tiempo mantener en secreto el asunto.

b. EN UN GRUPO

Si el problema es algo que involucra a un grupo de trabajadores, usted puede hablarles en grupo para discutir el problema.

Es importante que en el Consejo Grupal:

- a. Se agrupe a personas con problemas similares.
- b. Usted esté preparado para controlar sus emociones y las del grupo, si el asunto o problema tratado puede provocar hostilidades.
- c. Usted tenga verificado que el grupo está abierto a discutir y encontrar una solución al problema.

Indicaciones para aconsejar

1. Asegúrese de que su taller es un lugar donde sus trabajadores pueden expresar sus problemas, y no un lugar donde todos ellos sólo reciban órdenes sobre que hacer y que no hacer.
2. Tenga cuidado con los sentimientos personales. Una persona que tiene un problema puede ser fácilmente herida.
3. Brinde la seguridad de que usted está allí para ayudar.
4. Orientando el Consejo grupal, asegúrese de culminar con un plan para resolver el problema.

Los beneficios implican gastos a corto plazo, pero cosechan ganancias a largo plazo.

Los trabajadores cuidarán de su empresa cuando sepan que usted cuida de ellos.



**Regla
aprobada**

El ejercicio N° 5 le ayudará a analizar el problema de sus propios trabajadores y a ayudarlos a encontrar la solución correcta.



EJERCICIO N° 5

EVALÚE LOS PROBLEMAS DE SUS TRABAJADORES

Reflexione sobre las siguientes preguntas acerca de algunos problemas o preocupaciones expresados por sus trabajadores.

(Es importante que cuando regrese a su empresa valide y discuta el plan de acción con los trabajadores interesados)

- 1. ¿Qué problemas o preocupaciones tienen sus trabajadores?**

- 2. ¿Cuál podría ser la causa de estos problemas o preocupaciones?**

- 3. ¿Cuáles podrían ser las posibles soluciones?**

- 4. ¿Cuál piensa que debe ser la acción apropiada?**
 - a. Enseñarle las habilidades correctas.**
 - b. Aconsejarlos o asesorarlos.**
 - c. Darles mayores beneficios monetarios o materiales.**

- 5. ¿Qué le limitaría para tomar una acción apropiada?**
 - a. No tengo las habilidades para enseñar o dar asesoría.**
 - b. No tengo los fondos para dar incentivos monetarios.**
 - c. No tengo idea de adónde remitirlos para capacitación y consejo.**

- 6. ¿Qué ayuda necesita en esta área?**

PLAN DE ACCION PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES

¿Qué beneficios o incentivos tienen actualmente sus trabajadores? ¿Qué acciones debe usted realizar para mejorar el bienestar de sus trabajadores?
Use el siguiente formato para elaborar su Plan de Acción

1. **¿Qué beneficios actuales proporciona usted a sus trabajadores?**

Beneficios actuales	Costo
.....
.....
.....

2. **¿Qué acciones específicas implementará para mejorar la motivación de sus trabajadores?**

Acción	Fecha objetivo	Costo
.....
.....
.....

3. **¿Qué acciones específicas implementará para mejorar los beneficios de sus trabajadores?**

Acción	Fecha objetivo	Costo
.....
.....
.....

4. **¿Qué acciones específicas implementará para mejorar el espíritu de grupo y compañerismo entre sus trabajadores?**

Acción	Fecha objetivo	Costo
.....
.....
.....

COSTO TOTAL DE LA MEJORA

S/

Vea en la siguiente página una muestra del formato llenado.

PLAN DE ACCION PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN DEL OBRERO

1. ¿Qué beneficios actuales proporciona usted a sus trabajadores?

Beneficios actuales	Fecha objetivo	Costo
Pago de cuota de seguro social.		S/. 540/mes
.....
.....
.....

2. ¿Qué acciones específicas implementará para mejorar la motivación de sus trabajadores?

Acción	Fecha objetivo	Costo
Regularizar su situación laboral en el Ministerio de Trabajo.	Marzo del 2003	ninguno
.....
.....
.....

3. ¿Qué acciones específicas implementará para mejorar los beneficios de sus trabajadores?

Acción	Fecha objetivo	Costo
Seguro médico	Octubre 2003	S/. 700/mes
.....
Capacitación al supervisor	Setiembre 2003	1000
.....
.....

3. ¿Qué acciones específicas implementará para mejorar el espíritu de grupo y compañerismo entre sus trabajadores?

Acción	Fecha objetivo	Costo / Mes
Excursión con los trabajadores de la empresa	Abril 2003	S/. 500
Poner en un calendario los cumpleaños y anunciarlos	Inmediato	Ninguno
Permitir que los trabajadores usen el equipo de tenis de mesa	Ninguno
Celebración de la Fiesta de Navidad	Diciembre 2003	1,000
.....

COSTO TOTAL DE LA MEJORA PARA EL PERIODO : Marzo - Dic 2003

S/ 3,740

RESPUESTAS DEL EJERCICIO N° 2 (PÁGINA 136)

- a. La necesidad básica de atender la alimentación familiar.
- b. La pérdida de productos y de la potencial ganancia. La pérdida del producto equivale a S/ 500 por mes. Según el Sr. Velásquez, la pérdida de su posible ganancia puede ser la mitad de esta cantidad.
- c. Si yo fuera el Sr. Velásquez decidía dar S/ 20 a cada trabajador todos los viernes.
- d. Revisando las dos opciones:
 - En la primera opción de contratar dos personas de seguridad, él gastaría en total S/ 1,000 por mes, lo cual haría un total de S/ 12,000 al año.
 - En la segunda opción, él gastaría S/. 1,040 al año por cada trabajador, y un total de S/. 15,600 por 15 trabajadores (calculando 52 viernes por año).

Si el Sr. Velásquez escogiera la primera opción, él estaría ahorrando un poco más de dinero que en la segunda opción (S/ 48, 000 mil = S/ 60,000 mil menos S/ 12 mil); sin embargo, no necesariamente puede resolver el problema. El descontento (o tentación de hurtar) del resto de los trabajadores, e incluso de los guardias de seguridad, incluso puede aumentar.

Cuando el Sr. Velásquez se decidió por la segunda opción, pudo ahorrar S/ 46,000 (S/ 60,000 menos S/ 14,000). Él informó que no se volvieron a presentar hurtos.

RESPUESTAS EJERCICIO N° 3 (PÁGINA 137)

- a. Necesidad derivada de responsabilidades familiares y razones de salud.
- b. Pérdidas que fluctuaban entre un 30 y 50%, debido a la baja de productividad
- c. Permitiría que los trabajadores tomen permiso avisando con tiempo cuando se va a presentar alguna ausencia. De esta manera se puede seleccionar a los reemplazantes y prevenir ausencias simultáneas de trabajadores.
- d. El nivel de productividad con los reemplazantes es del 80 por ciento, lo cual resulta superior al que fluctuaba entre el 30 y 50% que se lograba cuando se daban las ausencias inesperadas.

RESPUESTAS DEL EJERCICIO N° 4 (PÁGINA 139)

- a. La necesidad de seguridad en tiempos de contingencia.
- b. 7,000 mil soles.
- c. Si yo fuera el Sr. Chávez decidiría afiliar a mis trabajadores al sistema de seguridad social como lo establece la ley.
 - Esto le costó mensualmente S/ 187.50 por trabajador o S/ 1,875 por 10 trabajadores, lo que equivale a un total de S/. 22,500 por año. Comparando esto con el desembolso del dinero en efectivo a la familia superviviente (S/ 7,000) se tiene que económicamente hay un mayor desembolso del dinero, al menos en el corto plazo, en pagar el seguro un invalorable beneficio: la seguridad y tranquilidad incluso económica del dueño y de los trabajadores frente a cualquier eventual accidente o enfermedad con todas sus positivas consecuencias.

**MEJORE SU
AMBIENTE DE
TRABAJO Y
SU EMPRESA**

MATYSE

**PARA EMPRESARIOS DE
LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA
MANUAL DE ACCIÓN**

Módulo Cinco

Manejando las finanzas en su empresa

CONTENIDOS

- 1. Manejando su dinero*
- 2. Entendiendo sus costos*
- 3. Registrando sus transacciones*
- 4. Conociendo el valor de su empresa*



**ORGANIZACIÓN
INTERNACIONAL
DEL TRABAJO**

La administración del efectivo, tanto el propio personal como el de la empresa, es una disciplina y habilidad muy importante. La forma cómo usted maneje el efectivo, generalmente llamado “caja”, es un factor importante que contribuye al éxito de su empresa, así como de muchos aspectos de su vida cotidiana.

LA IMPORTANCIA DEL BUEN MANEJO DE SU DINERO

Muchos empresarios de microempresa no supervisan la cantidad de dinero en efectivo que tienen, y se llevan amargas sorpresas cuando ya es demasiado tarde. ¿Qué pasa cuándo repentinamente se queda sin dinero en efectivo?

1. Usted no será capaz de pagar sus obligaciones a tiempo: esto destruirá su credibilidad.
2. Usted no podrá aprovechar otras oportunidades de negocios, por la escasez de fondos necesarios para financiar otros proyectos.
3. Usted tendrá escasez de capital de trabajo para mantener sus operaciones, lo que le podría generar un estancamiento y, posiblemente, una bancarrota.

El ejercicio N° 1 le ayudará a ver la importancia del buen manejo de su dinero en efectivo.



EJERCICIO Nº 1

BUEN MANEJO DE SU EFECTIVO

Plense en la situación de los siguientes tres empresarios de microempresa.

- (1) ¿Cuál piensa que es su problema en el manejo de caja?
- (2) ¿Cuál piensa que serán las consecuencias, si no cambian sus métodos?
- (3) ¿Cómo haría usted para asesorarlos en el manejo de su caja (dinero en efectivo)?

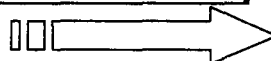
1. El Sr. Pérez es dueño de un taller de metalmecánica. Su práctica es que cada vez que hay un pedido, él le solicita al cliente el 60% como adelanto. Sin embargo, sus clientes se quejan de que el Sr. Pérez es incapaz de entregar a tiempo el pedido y de que la calidad de sus trabajos no es buena. El Sr. Pérez tiene la costumbre de usar el dinero del taller para gastos personales, y después pide dinero a los prestamistas para financiar su trabajo.

2. La Sra. Santos está en el negocio de las confecciones, el cual está creciendo lentamente a pesar de que los pedidos son continuos. Con las utilidades, ella ha comprado accesorios y artefactos para su casa. Aún con el aumento de los pedidos en los primeros cinco años de operación, su empresa no ha crecido en tamaño.

3. La Sra. Luisa tiene una microempresa de fabricación de zapatos. Siempre introduce nuevos diseños; y sus hijos y parientes le piden muestras gratuitas, que ella da gustosamente, porque le agrada que sus productos sean apreciados. Sin embargo, después de calcular sus utilidades, ella ve que su margen es pequeño.

4. El Sr. José Estanislao vende ropa que su esposa confecciona. Él es muy bondadoso y les permite a sus clientes que compren al crédito. Últimamente su esposa se ha estado quejando de que no puede producir tanto como era lo usual. Su capital de trabajo ha venido cayendo hasta S/.2,000, mientras que cuando ellos inicialmente tenían S/.10,000.

Respuestas en la página 195



¿SE LE ACABA EL EFECTIVO A SU EMPRESA?

Como usted ha visto en la actividad anterior, hay muchas razones por las cuales su empresa se puede quedar sin efectivo. Por ejemplo:

1. No ha vendido muchos de sus productos y tiene que pagar salarios. Su caja se agota aún antes de que su efectivo llegue.
2. Vendió al crédito a sus clientes, y ellos no le pagaron inmediatamente. Usted acaba sin el suficiente efectivo para comprar materias primas.
3. Necesita efectivo para comprar equipo e incrementar su producción. Pero tiene que pagar por el nuevo equipo antes de que éste haya concretado el beneficio.
4. Utiliza su capital de trabajo para gastos personales.

ALGUNAS RECOMENDACIONES SOBRE MANEJO DE CAJA



- ✓ **Aplique el principio de valor por valor.** Siempre pida a los parientes y amigos que paguen por el producto que toman de su taller. Si ellos no quieren pagar por él, dígales que la empresa sufrirá más adelante.
- ✓ **Si puede, evite incurrir en deudas.** Siempre ahorre para sí sus utilidades y devuélvalas al flujo de su empresa, de tal manera que su empresa crezca. Préstamos continuos le presionarán por el pago de intereses y expondrán su negocio a riesgos cuyo costo a veces puede ser más alto que su margen de ganancia.
- ✓ **Evite producir más de lo que vende.** Teniendo grandes stocks de productos no vendidos, atará su dinero en efectivo a los inventarios.
- ✓ **Cuando acepte un pedido, solicite a sus clientes un adelanto.** Asegúrese de que este dinero le permita cubrir sus costos directos. El adelanto hará que el cliente regrese por su producto. Si él no lo hace, usted estará invirtiendo en productos sin dueño.
- ✓ **Registre regularmente todo lo recibido y todo lo gastado,** de tal manera que usted pueda ver el flujo de dinero en su taller todos los días.
- ✓ **Póngase como objetivo incrementar sus ingresos.** Venda agresivamente y reduzca gastos. Evite comprar artículos intrascendentes.
- ✓ **Pague sueldos incluso a los miembros de su familia que le ayudan.** De esta manera evitará confundir los fondos de la empresa con los gastos de la casa. Mezclando estos fondos, puede llevarlo a usted a perder su efectivo que necesita para materias primas, sueldos y otros gastos.

Los costos se refieren al dinero que usted gasta en su empresa para producir y vender sus productos. Desafortunadamente, muchos empresarios de microempresa no conocen todos sus costos y, por lo tanto, no costean apropiadamente. Conociendo sus costos y encontrando formas para reducirlos, su empresa puede competir mejor.

El ejercicio N° 2 le ayudará a comprender la importancia del adecuado cálculo de costos.



EJERCICIO N° 2

CONOCER SUS COSTOS

Lea las situaciones descritas a continuación y responda las correspondientes preguntas.

1. Un cliente le pide el precio de 5 conjuntos de marcos de ventanas. El costo por elaborar uno es de S/.200.00 por mano de obra, S/.300.00 por materiales y S/.50.00 por electricidad y otros costos. Dado que la microempresa de metalmecánica cercana vende cada marco de ventana a S/.600.00, ¿piensa usted que todavía hará negocio si iguala el precio de la microempresa vecina?

.....

.....

.....

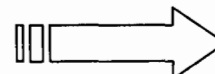
2. Un exportador le proporcionó materia prima para fabricar 6 docenas de guantes. Usted necesita contratar a 3 trabajadores para coser los guantes en dos días, y ellos están pidiendo S/.100.00 diarios cada uno. El exportador dice que pagará S/.100.00 por docena de guantes terminados. ¿Piensa usted que todavía sacará una utilidad después de pagar a sus trabajadores?

.....

.....

.....

Respuestas en la página 196.



¿QUÉ TIPOS DE COSTOS ESTÁN PRESENTES EN SU EMPRESA?

Antes de hacer el costeo, es necesario entender los diferentes tipos de costos que involucra el funcionamiento de la empresa.

Los costos iniciales y de funcionamiento de una empresa se dividen en los siguientes rubros:

1. **COSTOS DE INSTALACIÓN.** Son los gastos en que usted incurre para establecer su empresa. Usualmente, el dinero utilizado para la instalación es llamado “capital semilla” o inversión inicial.

El costo de instalación para establecer una microempresa de confecciones podría verse así:

Maquina de coser de segunda mano.	S/	2,000
Gastos de registro (DTI, permiso municipal, etc.).		2,000
Depósito por 3 meses de alquiler de local.		3,000
Tijeras y otros equipos de costura.		500
Catálogos.		150
		<hr/>
Costo total de instalación	S/	7,650

Con frecuencia, la inversión inicial de una empresa incluye:

- Equipo (teléfono, vehículo, máquinas y herramientas).
 - Licencia comercial.
 - Productos y materiales iniciales.
 - Terrenos, edificios y/o alquileres.
 - Materiales promocionales.
2. **COSTOS DIRECTOS.** Son los gastos directamente relacionados con la fabricación del producto. Los costos directos incluyen:
 - Costo de los materiales.
 - Costo de la mano de obra (de las personas involucradas en la producción).

Por ejemplo, una microempresa de confecciones que fabrica vestidos tendrá los siguientes costos por producir un vestido:

.....

Materias primas: materiales para el producto.	
Tela	S/ 100
Hilo	10
Botones	30
	<hr/> 140
Mano de obra: salarios de los trabajadores involucrados en la producción.	
1 trabajador contratado por 1 día a S/ 185/día	185
Alquiler: una máquina de coser adicional por un día.	<hr/> 100
Costos directos (por un vestido)	S/ 425

3. **COSTOS DE OPERACIÓN O COSTOS INDIRECTOS.** Son gastos en los que usted incurre para el funcionamiento de su empresa. Algunas veces son llamados costos fijos, porque se realizan con producción o sin ella. Muchos empresarios de microempresa no consideran estos costos (por ejemplo, electricidad, transporte, su remuneración, etc) cuando calculan sus ganancias.

Alquiler del taller (mensual).	S/ 800
Electricidad y agua.	600
Salarios: pago del propietario.	1,000
Salarios: contador.	500
Transporte.	60
Depreciación de equipos.	42
	<hr/>
Total costo operativos (por mes)	S/ 3,002

Revise usted si está incorporando los siguientes costos, cuando hace el cálculo de sus gastos:

<u>A</u> lquiler.	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
<u>S</u> ervicios (electricidad, agua, teléfono, etc.)	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
<u>R</u> emuneraciones (de aquellos que no están involucrados directamente en la producción)	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
<u>S</u> uministros.	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
<u>T</u> ransporte.	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
<u>I</u> ntereses (en los préstamos)	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
<u>P</u> ublicidad.	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
<u>D</u> epreciación.	<input type="checkbox"/>

.....

Conociendo sus costos



Conociendo sus costos, puede hacer que su empresa sea competitiva.



COMPRENDIENDO LA DEPRECIACION

El funcionamiento de su máquina también involucra un costo, y éste tiene que ser calculado como parte del costo de producción de sus bienes. ¿Cómo es calculado?

Se espera que sus máquinas funcionen sólo por un determinado número de años. Por ejemplo, una máquina de segundo uso, después de cuatro años baja su rendimiento; a los cinco ya no está del todo operativa, a los seis, ha perdido su valor. El valor de venta, en ese momento, se llama valor de rescate.

La depreciación representa el desgaste de su máquina al ser utilizada en la producción. Este desgaste debe ser calculado y considerado como costo de operación. Esto, sin embargo, no significa que realmente ese dinero sale de su empresa. Algunas personas ahorran el monto de depreciación para comprar una nueva máquina. Es útil guardar el registro de depreciación de máquinas costosas.

EJEMPLO DE CÁLCULO DE LA DEPRECIACIÓN

Artículo: Máquina de coser de segunda mano

Costo de adquisición: S/ 2,500

Fecha de adquisición: 05 junio 1997

Vida útil estimada: 5 años

$$\text{Costo de depreciación por año} = \frac{(\text{S/ 2,500})}{5 \text{ años}} = \text{S/ 500}$$

**Depreciación anual
basada en 5 años de vida útil de la máquina**

Año	Costo de Depreciación	Valor Residual
1997	(costo de la máquina)	S/ 2,500
1998	500	2,000
1999	500	1,500
2000	500	1,000
2001	500	500
2002	500	0
Total Depreciación		S/ 2,500

Para el año 2002, se espera que la máquina ya no tenga valor para usted.

EJERCICIO N°4


CÁLCULO DEL COSTO DE DEPRECIACIÓN

En el caso descrito en la Actividad 2, Roberto dijo haber comprado una máquina de coser valorizada en S/. 3,000. Está informado de que esta máquina tendrá una vida útil de 5 años. También compró, por un valor de S/ 1,000, martillos, alicates y otras herramientas utilizadas apropiadamente, pueden servirle también para 5 años.

Calcular los costos de depreciación, mensual y anual, de la maquina y herramientas compradas por Roberto.

Depreciación Anual de una Máquina de Coser, basada en 5 años de Vida Útil			Depreciación Anual de Martillos, Alicates y otras Herramientas, basada en 5 años de Vida Útil		
Costo de la máquina: S/. _____			Costo de la máquina: S/. _____		
Valor de rescate: S/. _____			Valor de rescate: S/. _____		
Vida útil de la máquina: _____			Vida útil de las herramientas: _____		
Depreciación anual: S/ _____			Depreciación anual: S/. _____		

Año	Costo de depreciación	Valor residual	Año	Costo de depreciación	Valor residual
0	(costo de la máquina)	S/ 3,000	0	(costo de la máquina)	S/ 1,000
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
Total Depreciación de máquina de coser			Total Depreciación de herramientas		
Total Depreciación ANUAL para ambos ítems (máquina de coser y herramientas)					
Total Depreciación MENSUAL para ambos ítems (máquina de coser y herramientas)					

Respuestas en la página 197 

UTILIDAD BRUTA

Ahora que usted conoce sus costos, debe también conocer cuánto ha estado ganando por producir y vender sus productos. Esto lo puede determinar calculando sus ventas y deduciendo sus gastos.

$$\text{Precio de Venta} - \text{Costos de producción directos} = \text{Utilidad Bruta}$$

Digamos que la dueña de una microempresa de confecciones produjo 10 vestidos en un mes y vendió cada uno en S/ 700. Los gastos para hacer un vestido consistieron en: tela (S/ 1,000), hilos (S/ 100), botones (S/ 150) y mano de obra por vestido (S/ 185), totalizando S/ 465. Sus operaciones se resumen a continuación:

Ventas		S/ 7,000
Menos: Costos Directos (o Costo Primo)		
Tela	(1,000)	
Hilos	(100)	
Botones	(300)	
Mano de obra	(1,850)	<u>(3,250)</u>
 UTILIDAD BRUTA		 S/ 3,750

La diferencia entre la venta de los vestidos (S/ 7,000) y el costo de producción (S/ 3,250), es la UTILIDAD BRUTA. En este caso, la utilidad bruta es de S/ 3,750 y representa su ganancia antes de deducir los impuestos y otros costos indirectos.

UTILIDAD NETA

Usted también ha aprendido que los costos de producción de un bien o costos directos no son los únicos en que incurre su empresa. Existen otros costos que deben ser considerados en el cálculo de su utilidad real. Éstos son los costos indirectos, conocidos también como costos de operación.

Una vez que los costos indirectos son deducidos de la Utilidad Bruta, usted llega a la Utilidad Neta. Tomemos nuevamente el caso del negocio de confecciones.

COSTOS DE OPERACIÓN.

Los costos de operación incluyen el alquiler (S/800), electricidad y agua (S/42 por mes o S/ 500 divididos por 12 meses). Es más, la dueña se paga un sueldo de S/1,000 mensuales; así mismo, paga S/ 500 por media jornada a un hijo quien lleva los libros contables y también registra los gastos de transporte (S/60) en que se incurre para ir donde el comerciante al por mayor a comprar materiales.



La utilidad obtenida en la producción de vestidos, después de deducir los costos directos de producción del bien y los costos de operación, es calculado a continuación:

Ventas		S/ 7,000
Menos: Costos directos		3,250
Tela	1,000	
Hilo	100	
Botones	300	
Mano de obra	1,850	
		<hr/>
UTILIDAD BRUTA		3,750
Menos: Costos de operación		3,002
Alquiler de la tienda	800	
Sueldo para el propietario	1,000	
Sueldo para el tenedor de libros	500	
Electricidad y agua	600	
Transporte	60	
Depreciación del equipo	42	
		<hr/>
UTILIDAD NETA		748

EJERCICIO N° 5

CÁLCULO DE LAS UTILIDADES BRUTA Y NETA

La microempresa de calzado de Roberto está dispuesta a vender los 100 pares a S/ 300 c/u. Se asume que sus costos de instalación son recuperados en 12 meses.

Calcular la utilidad obtenida de vender 100 pares de zapatos producidos en un mes.

Venta, 100 pares de zapatos a S/ _____

Menos: Costos directos

1. Cuero, hilo, suela y otros materiales

2.

3.

UTILIDAD BRUTA

Menos : Costos de operación

1. Alquiler

2. Electricidad y agua

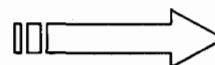
3.

4.

5.

UTILIDAD NETA

Respuestas en la página 198



ANALIZANDO SU GANANCIA

Usted puede ver cómo su empresa progresa, si mira sus ganancias y compara:

- Las obtenidas el último mes con las de otros meses.
- Las suyas con las ganancias de otras empresas similares, si es que la información está disponible.

Hagamos las comparaciones entre meses. Observe las ganancias obtenidas este mes por la microempresa de confecciones de vestido, y compárelas con las de otros meses.

Declaración de Ganancias y Pérdidas Tienda de vestidos Tiffany

Rubros	Marzo 2002	Abril 2002	Mayo 2002	Junio 2002
Ventas	S/ 7,000	S/ 7,000	S/ 7,000	S/ 9,000
Menos: Costos Directos	<u>3,542</u>	<u>3,250</u>	<u>3,250</u>	<u>4,140</u>
UTILIDAD BRUTA	3,458	3,750	3,750	4,860
Menos: Costos de Operación	<u>3,002</u>	<u>3,002</u>	<u>2,300</u>	<u>4,010</u>
UTILIDAD NETA	358	748	1,450	850

La dueña de la tienda de vestidos hace las observaciones siguientes:

- Aunque las ventas registradas de marzo a mayo fueron iguales, *las ganancias netas en marzo fueron más bajas*, porque *los costos directos fueron más altos*. Debido a ello, intentó analizar qué artículos tenían los costos directos más altos en el mes de marzo.
- En el mismo período, *en el mes de mayo se obtuvo la utilidad neta más alta*, porque los *costos indirectos o de operación fueron más bajos*. Analizó en qué productos se hizo algún ahorro, para poder hacer lo mismo en el futuro, pues esto permitirá que se haga algún descuento en los precios.
- En junio, las ventas fueron más altas (S/ 9,000), pero *la ganancia neta fue más baja* que el mes anterior. La empresaria observó los costos directos e indirectos, pero no pudo llegar a una conclusión, ya que los dos aumentaron. Solicitó apoyo a su tío contador, quien le ayudó a analizar sus costos, presentando el siguiente resumen:

Indicadores	Marzo 2002	Abril 2002	Mayo 2002	Junio 2002
Utilidad bruta / Ingreso por ventas	49%	54%	54%	54%
Utilidad Neta / Ingreso por ventas	5%	11%	21%	9%

Analizando, ellos vieron que la Utilidad Bruta tenía la misma proporción que los dos meses anteriores: esto significaba que el aumento en los costos directos era razonable. Sin embargo, la Utilidad Neta era más baja que los meses anteriores: esto significaba que el costo indirecto había subido demasiado. Ellos sugirieron ver dónde se gastó más (¿en electricidad? ¿en agua? ¿en promoción?), y si los aumentos de costos estuvieron justificados.

EJERCICIO N° 6

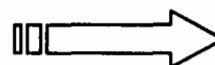
ANALICE LAS GANANCIAS Y LAS PERDIDAS

Observe el Estado de Ganancias y Pérdidas mensuales de la zapatería de Roberto. ¿Qué puede opinar de ellos?

**Declaración de Ganancias y Pérdidas
Zapatería Roberto
Oct. - Nov. 2002**

	Oct.	Nov.	Dic.
Ventas	21,000	20,000	30,000
Menos: Costos Directos	<u>11,000</u>	<u>15,000</u>	<u>16,060</u>
UTILIDAD BRUTA	10,000	5,000	13,940
Menos: Costos de operación	<u>3,300</u>	<u>3,300</u>	<u>3,967</u>
UTILIDAD NETA	6,700	1,700	9,973

Respuestas en la página 199.



PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS

El punto de equilibrio es la cantidad de productos que usted debe vender para recuperar sus costos.

RECUPERANDO COSTOS FIJOS Y OPERATIVOS

¿Puede imaginar su negocio perdiendo dinero porque usted no ganó lo suficiente para cubrir sus costos operativos? Supongamos que la microempresa de confecciones que usamos como ejemplo es capaz de vender sólo 3 vestidos. Esto significa concretar ventas por S/ 2,100. Restando el costo directo por S/ 975, queda una utilidad bruta de S/ 1,125. Sin embargo, todavía tiene que pagar el gasto de operación mensual que suma S/ 3,002, mostrándonos que este mes su empresa ha perdido dinero por S/ 1,877.

La microempresa tiene que producir y vender más de 3 vestidos al mes para poder pagar los costos operativos de S/3,002; entonces, ¿cuántos vestidos debe producir para pagar sus costos fijos y operativos?

Las ventas en el punto de equilibrio se calculan, recordando nuestro cálculo para la utilidad bruta por vestido, como sigue:

Ventas	S/ 700
Menos: Costos Directos	325
UTILIDAD BRUTA	S/ 375

¿Cuántas veces debo tener S/ 375 (utilidad bruta de la venta de un vestido) para recuperar los costos de operación que suman S/3,002?

$$\frac{\text{Costos de Operación}}{\text{Utilidad Bruta}} = \frac{\text{S/ 3,002}}{\text{S/ 375}} = 8 \text{ vestidos}$$

La dueña de la microempresa de confecciones debe vender 8 vestidos mensuales para recuperar sus costos. Con 8 vestidos, ni gana ni pierde (punto de equilibrio de ventas). Si vende menos de 8 vestidos, la dueña pierde dinero; si vende más de 8 vestidos, la dueña tiene una ganancia.

RECUPERANDO COSTOS DE INSTALACIÓN

El mismo cálculo se puede hacer para estimar cuánto se debe vender para cubrir los costos de instalación. Para recuperarlos, la empresaria debe vender:

$$\frac{\text{Total de Costos}}{\text{Utilidad Bruta}} = \frac{\text{S/ 7,650}}{\text{S/ 375}} = 21 \text{ vestidos}$$

Si la empresaria quiere recuperar su inversión en 1 mes, tiene que vender 21 vestidos (para cubrir sus costos de instalación), más 8 vestidos (para cubrir los costos fijos), o sea, un total de 29 vestidos.

La propietaria también puede decidir recuperar su costo de instalación en un año. Entonces necesita vender 21 vestidos en un año, o 2 vestidos en un mes.

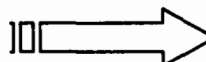
Para cubrir ambos costos (de instalación y fijos), tiene que vender 2 vestidos (para cubrir costos de instalación), más 8 vestidos (para cubrir los costos fijos), sumando en total 10 vestidos por mes.

EJERCICIO N° 7

PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS.

Para la microempresa de Roberto, calcule cuántos zapatos debe producir y vender para recuperar sus costos operativos, y cuántos para recuperar los costos de Instalación (en un año).

Respuestas en la página 200



El ejercicio N°8 le ayudará a ver la importancia de registrar sus transacciones.



Ejercicio N° 8

REGISTRANDO SUS TRANSACCIONES

Lea los casos siguientes y conteste las preguntas

1. La Señora Juana produjo 24 pares de sandalias para un comprador, culminando rápidamente en la fecha prevista. Cuando el comprador vino, le dijo que sólo pidió 15 pares. ¿Cómo afectará esto a la empresa de la Señora Juana? ¿Cómo podría evitarse?

.....
.....

2. El Sr. Benjamín cayó desalentado cuando comprendió que ya no tenía el dinero en efectivo para comprar nuevos productos para su tienda. Su sobrino, que es contador, le ayudó a analizar su negocio y empezó a hacerlo reconstruyendo sus ingresos y gastos. El Sr. Benjamín intentó recordar sus ventas, gastos, adelantos de dinero en efectivo, y ventas al crédito. ¿Cual podría ser la causa del problema del Sr. Benjamín? ¿Como podría evitarse esto?

.....
.....

3. La Señorita Tejada tiene un creciente negocio de comida al paso. Ella quiso comprar una nueva máquina que le permitiría hacer "perros calientes": este nuevo producto podría ser vendido en la nueva escuela. Sin embargo, no pudo obtener un préstamo del Banco, porque le pidieron un "registro de sus transacciones" a través de su declaración de ganancias y pérdidas de los dos últimos años. La señorita Tejada no había guardado los archivos financieros. ¿Cómo afectó esto al negocio de la señorita Tejada? ¿Cómo podría evitarse esta situación?

.....
.....

¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE REGISTRAR?

La mayoría de empresarios de la microempresa no guardan sus comprobantes, porque creen que es una pérdida de tiempo. Algunos creen que haciendo el cálculo mental es suficiente para su microempresa. Por el contrario, no importa el tamaño de la empresa: es importante que usted guarde los comprobantes. Estos le sirven para:

1. No olvidarse de algún cliente que le debe dinero o de que un cliente ya le ha pagado. (Guarde el registro de ventas al crédito).
2. Recordar la cantidad pedida por sus clientes, para cumplir con el compromiso. (Guarde el registro de pedidos).
3. Asegurar que usted tiene suficiente dinero en efectivo para pagar sus gastos.
4. Asegurar que su negocio está ganando un ingreso razonable. Algunas empresas pueden estar gastando más que lo que ganan, y no se dan cuenta de ello, porque no llevan registros de gastos e ingresos.
5. Separar los gastos de la microempresa de los gastos de la familia.

En esta sección, usted aprenderá el registro de las siguientes transacciones:

- Pedidos de trabajo, con el uso del **formato “orden de trabajo”**.
- Registro de clientes, con el uso del **registro de cuentas por clientes**.
- Registro de ventas, con el uso de ingresos o **registro del dinero en efectivo** (Libro de Caja).
- Registro de los pagos que constituyeron gastos, con el uso de **vales**.
- Registro resumido de todos los ingresos y gastos, en su **respectivo libro** (Libro Mayor).

LOS DIFERENTES TIPOS DE REGISTROS

Su empresa debe tener por lo menos los siguientes registros:

1. **Orden de trabajo.-** Registra los pedidos que usted ha recibido. La Información contenida aquí, incluye: el nombre del cliente, la cantidad de unidades pedidas, el valor del trabajo, los pagos recibidos, fecha de entrega del producto, y la firma del cliente.

Ejemplo. Rita Domínguez hace sandalias y zapatillas, y recibió un pedido de su cliente Raúl Pacheco. El pedido, por el valor de S/2,000, se recibió el primero de octubre. Se pagó el 60% de pago adelantado, o sea S/1,200; los dos estaban de acuerdo en que el pedido debía entregarse el 10 de octubre. Se llenó la orden de trabajo y el señor Pacheco la firmó. (Usted también puede emitir un documento como el de la muestra).

Orden del trabajo			
Fecha: <u>01 Octubre, 2002</u>			
Nombre de cliente:		<u>Raúl Pacheco</u>	
Dirección:		<u>Avda. Independencia 301</u>	
Tel. No.		<u>(054) 215190</u>	
Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Total
6 pares	Sandalias para mujer (3: talla 6; 4: talla 7)	150	900
4 pares	Sandalias para varones (talla 5)	200	800
5 pares	Sandalias para niños (tallas pequeñas)	80	400
TOTAL			S/ 2000
Orden recibida por: <u>Rita Domínguez</u>			
Entrega de la orden el: <u>10 Octubre 2002</u>			
Recibe pago adelantado: <u>S/. 1,200</u>			
Nombre y firma de cliente: <u>Raúl Pacheco</u>			

2. **Registro de clientes.-** Registra las ventas al crédito, anotando el nombre de las personas a quienes ha vendido al crédito, qué artículos, cuando, por cuánto, cantidad pagada, saldo, límite del crédito, y la firma del cliente.

Ejemplo: Retomando el ejemplo anterior, el 10 de octubre el Sr. Pacheco recibió su pedido y pagó el saldo de S/ 800. Le hacen entrega de su correspondiente recibo, y a continuación él inició la siguiente transacción:

Compró 5 pares de zapatos de bebé que la Sra. Domínguez tenía en existencia, cuyo precio unitario era de S/ 80. Él preguntó si podía comprarlos al crédito: la Sra. Domínguez le explicó que él era un cliente relativamente nuevo, pero que, por ser bastante conocido en su barrio, le podía otorgar un crédito por el valor de S/ 500. Él aceptó esta explicación, y el crédito procedió.

Pagó S/ 200 el 20 de octubre: la Sra. Domínguez emitió el recibo, anotó en el registro como pagado, y lo firmó como prueba de que recibió el pago.

Registro de Cuentas de Clientes						
Nombre del cliente:		Raúl Pacheco				
Dirección:		Avda. Independencia No. 301				
Teléfono:.		(054) 242691				
Límite del crédito:		S/ 500				
Fecha	Detalle	Cantidad	Venta al Crédito	Cantidad Pagada	Saldo	Firma
10 Oct	Sandalias niños	5 pares	400			Raúl Pacheco
20 Oct	Pagó			200	200	Rita Domínguez

3. **Libro de caja.-** Registra las transacciones de ingreso y egreso realizadas con dinero en efectivo. Puede ser de la siguiente forma:

- Recibos que entrega a sus clientes, sobre todo si vende productos o da servicios.
- Registro del dinero en efectivo que ingresa por el pago que han hecho sus clientes por ventas al contado y al crédito. Si tiene muchas transacciones en un día, usted puede llevar un Registro Diario del Dinero en Efectivo.

Ejemplo: En las transacciones anteriores, la Sra. Domínguez recibió lo siguiente:

- El 1° de octubre: S/1,200 como pago adelantado.
- El 10 de octubre: S/800 por cancelación de la orden de trabajo.
- El 20 de octubre: S/200 como pago a cuenta por las ventas al crédito.

Así mismo, emitió al Sr. Pacheco sus correspondientes recibos (una muestra se presenta a continuación para la primera transacción). Estos comprobantes, alternativamente, se puede registrarlos en un libro para dinero en efectivo.

RECIBO			
Recibido de: <u>Raúl Pacheco</u>		Fecha: <u>Oct. 1°, 2002</u>	
Pago a cuenta por la orden de pedido fechada el 1° de octubre de 2002 - 6 pares de sandalias para dama - 4 pares de sandalias para varón - 5 pares de sandalias para niños		1,200	
<u>Rita Domínguez</u>			

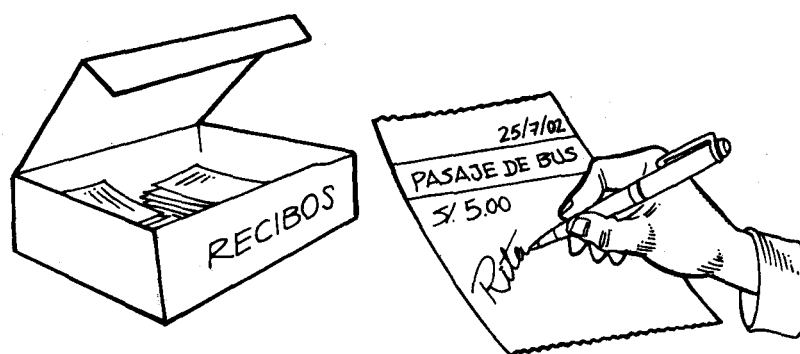
REGISTRO DEL DINERO EN EFECTIVO				
Fecha	Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
01 Oct.	Pago a cuenta por Raúl Pacheco por la orden No. 3 (sandalias de damas, varones y niños)			1,200
10 Oct.	Pago por cancelación de la orden No. 3, del trabajo 1° Oct. 2002			800
20 Oct.	Pago a cuenta por venta al crédito con fecha 10 de Oct. 2002 (sandalias para bebé)	5 pares	80	200

4. Los recibos, vales o facturas.- Registran el dinero que sale de la empresa para pagar gastos directos e indirectos. Se emiten sólo por su proveedor e incluyen:

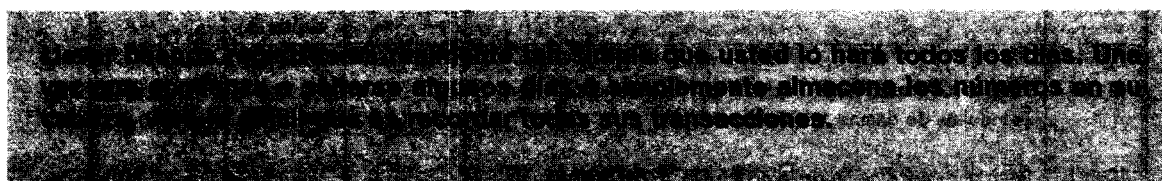
- a. Recibos por costos directos de materiales.
- b. Boletas de pago de los sueldos de sus trabajadores.
- c. Recibos por costos indirectos como electricidad, agua, útiles de escritorio, etc.

Le sugerimos poner todos éstos recibos en una caja, etiquetándolos como "gastos."

Si usted no ha recibido ningún recibo o factura por su gasto (por ejemplo el boleto del pasaje de bus), apúntelo en una hoja de papel (con la fecha, cantidad y detalle) y póngalo en su caja.



5. El libro mayor, Allí se resumen todas las transacciones del día. Lo veremos en la próxima sección.



USANDO EL LIBRO MAYOR

¿Por qué usar el Libro Mayor?

El **Libro Mayor** le permite llevar el registro de sus ingresos y gastos, así como de sus transacciones de dinero en efectivo.

- **Ingresos:** significan dinero recibido por ventas de productos y servicios, o por intereses ganados por sus ahorros.
- **Gastos:** significan los costos de fabricar su producto y de hacer funcionar de su empresa.

Usted puede comprar el Libro Mayor en la librería más cercana o puede hacerlo usted mismo.

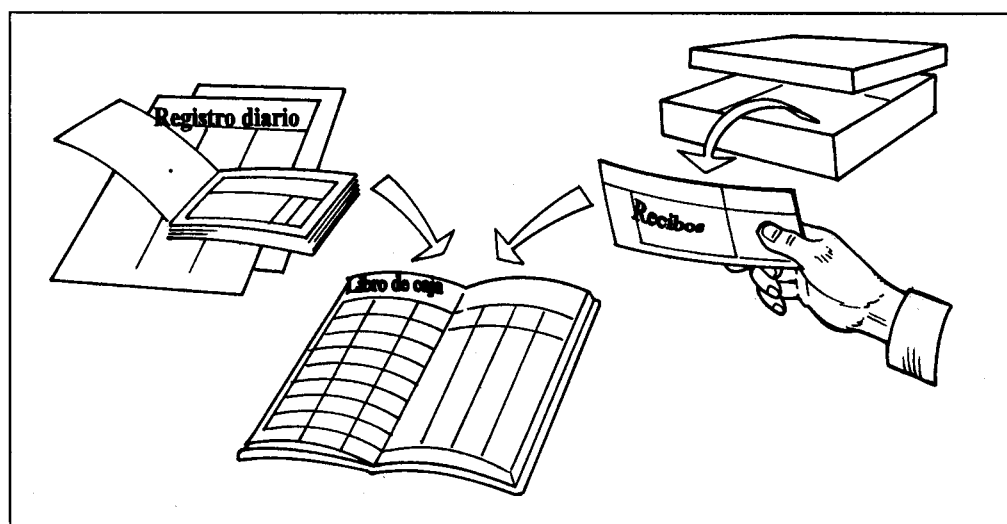
¿Cuáles son los beneficios de usar el Libro Mayor?

El Libro Mayor es una herramienta útil, porque:

1. Puede ayudarlo a verificar, de tiempo en tiempo, su balance de caja o dinero en efectivo.
2. Le permite resumir sus ingresos, verificar qué gastos están consumiendo sus fondos, y, al final, tomar buenas decisiones de cara al futuro, para mejorar sus ingresos y ver cómo reducir sus gastos.
3. Le sirve de base para elaborar el estado mensual de ganancias y pérdidas o estados de ingresos.

¿Cómo usar el Libro Mayor?

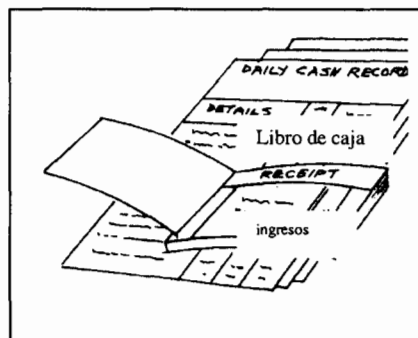
1. Al final de cada día, observe con atención y copie en el Libro Mayor la información que se indica a continuación:
 - Libro de caja, registro periódico de dinero en efectivo.
 - Recibos, vales o facturas entregados por los proveedores.



2. Las transacciones de dinero en efectivo se registran en la página izquierda de su Libro Mayor. El registro de todas las actividades realizadas con dinero, por sí mismo, da un formato que es llamado Libro de Caja o Registro de Caja. En la página derecha, registrélos ingresos como efectivo recibido, y los gastos como efectivo desembolsado.

Registre el dinero que ingresa::

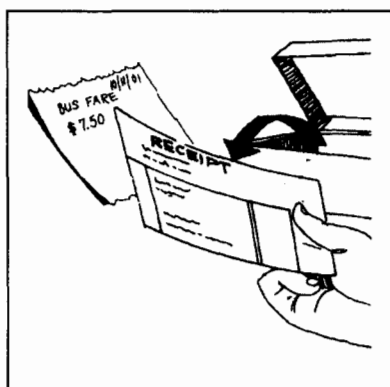
- En el LIBRO DE CAJA como "Dinero en efectivo recibido"
- En el REGISTRO DE INGRESOS Y GASTOS como "ingreso" o "gasto"



FLUJO DE CAJA

REGISTRO DE INGRESOS Y GASTOS

Fecha	Detalle	Dinero en efectivo recibido	Dinero en efectivo Desembolsado	Balance de dinero en efectivo	Ingresos	Otros Ingresos	Costos directos	Costos indirectos
1ºOct.	Ventas	1,200.00		1,200.00	1,200.00			
10Oct.	Ventas	800.00		2,000.00	800.00			
11Oct.	Pasaje		7.50	1,992.50				7.50
12Oct.	Sueldos		500.00	1,492.50				500.00



Registre el dinero que sale:

- En el LIBRO DE CAJA como "Dinero en efectivo desembolsado"
- En el REGISTRO DE INGRESOS Y GASTOS como "Costo Directo" o "Costo Indirecto"

3. Registre sus ingresos y gastos en el lado derecho del Libro Mayor.
4. Por consiguiente, usted debe registrar todas las transacciones de dinero en efectivo dos veces: una vez en la página izquierda del Libro Mayor, y una vez en la página derecha.

(Usted puede escoger mantener sólo el registro del dinero en efectivo, en la página izquierda, o el registro de ingresos y gastos, en la página derecha. Con esta información puede construir su estado de ganancias y pérdidas, tal como verá después).

A continuación, tiene un ejemplo de cómo puede usar el Libro Mayor.

Practiquemos a registrar en el Libro Mayor

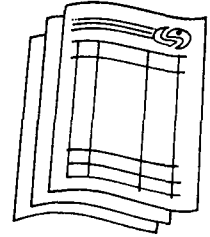
SARA Y SU MICROEMPRESA DE RETAZOS DE TELA

Sara estableció una microempresa de confección de ropa utilizando retazos de tela. Con un ahorro de S/4,500 de este capital, el 12 de marzo ella compró suministros y materiales por S/500 y un costal de retazos de tela por S/600, y gastó en transporte S/ 15.

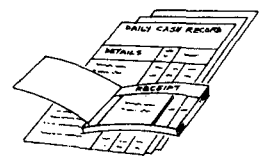
1. Del 13 al 19 de marzo, Sara cosió cuatro pantalones deportivos, que fueron elaborados usando eficientemente los retazos de tela. Ella estaba muy orgullosa de su creación. El 19 de marzo, una amiga llegó por allí y, viendo los pantalones deportivos, los compró todos, al precio de S/ 250 cada uno. Ella pagó en efectivo 2 pantalones y al crédito los otros 2, comprometiéndose a pagar dentro de una semana, e hizo un pedido de 4 pantalones más.
2. Sara continuó cosiendo durante los siguientes cinco días: en ese tiempo, produjo 20 pantalones deportivos y 10 pantalones cortos, utilizando todos sus retazos de tela. Fue al mercado local y alquiló por S/ 1,000 un puesto por una semana, y gastó también S/ 10 en pasajes.
3. El primer día, el 24 de marzo, vendió 6 pantalones deportivos, a S/200 cada uno y 6 pantalones cortos, a S/70 cada uno. Su amiga vino y le hizo un pedido de 4 pantalones a S/ 200 cada uno y pagó por los 2 que compró a crédito. Sara fue a su casa muy feliz por su día de trabajo, y registro en un vale el monto de S/ 10 por pasajes diarios.
4. Durante los siguientes dos días, Sara no vendió nada y, el 26 de marzo, decidió vender todos sus productos al puesto vecino, a un precio más bajo. Vendió 10 pantalones deportivos a S/120 cada uno, y los 4 pantalones cortos a S/50 cada uno.
5. Cuando Sara decidió vender todos sus productos, ella tenía 4 días más de alquiler del puesto. Un primo quería usarlo para vender y le pagó a Sara S/500 por los días restantes.

Practique la técnica de registrar, usando los diferentes tipos de registros que se ilustran en la margen derecha.

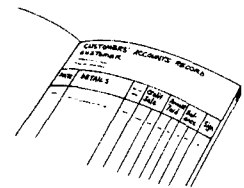
Además, registre estas transacciones en el Libro Mayor que se encuentra en la siguiente página.



Orden del trabajo



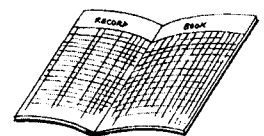
Libro de Caja o registro de dinero efectivo.



Registro de clientes



Vales y recibos que representen gastos



Libro Mayor

FLUJO DE CAJA					REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS			
Fecha	Explicación	Dinero recibido en efectivo	Dinero desembolsado en efectivo	Balance del dinero en efectivo	Ventas	Otros ingresos	Costos directos	Costos indirectos
3/11	Balance inicial (ahorro)			4500				
3/12	Suministros y materiales comprados		500	4000			500	
	Compra de retazos de tela		600	3400			600	
	Transporte		15	3385				15
3/19	Ventas	500		3885	500			
3/24	Alquiler de puesto en el mercado		1000	2885				1000
3/24	Ventas	2420		5305	2420			
	Ventas (adelanto de pago por ventas al crédito)	500		5805	500			
	Transporte		10	5795				10
3/25	Transporte		10	5785				10
3/26	Ventas	1400		7185	1400			
	Alquiler de su puesto en el mercado	500		7685		500		
	Transporte		10	7675				
	TOTAL	5320	2145		4820	500	1100	1035

El Balance del dinero en efectivo en el Libro Mayor le dirá si usted tiene suficiente dinero en efectivo en su empresa o si está teniendo una falta de liquidez.



Regla aprobada



ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA LLEVAR REGISTROS Y PROTEGER EL EFECTIVO

- ✓ Mantenga un pequeño monto de dinero en efectivo o fondo rotativo, para los gastos operativos diarios; guarde el resto en el banco. Usted puede usar un cuaderno pequeño como su libro menor de caja. Por ejemplo, ponga un límite de manejo de dinero en efectivo: suponiendo que su máximo es S/1,000 como fondo inicial, cuando usted sólo tiene S/ 200, retirará S/800 del banco.
- ✓ Registre todas las ventas. Asegúrese de tener una copia duplicada del recibo de ingreso. Las transacciones pequeñas y rápidas deben ser registradas en el Libro de Caja.
- ✓ Registre todos los desembolsos y siempre pida recibos por sus compras. Use una caja (por ejemplo una caja de zapatos) con lapicero al lado, para registrar cada desembolso. Ponga cada hoja en la caja.
- ✓ Es bueno tener recibos por todos sus desembolsos, deben estar firmados por aquellos que han recibido un pago. Son la prueba de que usted ha pagado y con ellos usted puede aclarar futuros reclamos. Formatos de recibos están disponibles en las librerías.
- ✓ Los ingresos y desembolsos se resumen en el Libro Mayor al final del día.
- ✓ Todo efectivo recibido debe ser depositado en el banco. Todo efectivo desembolsado debe ser retirado del banco o del fondo de caja chica. No pague gastos directamente del efectivo recibido por ventas.
- ✓ Verifique siempre el propósito del desembolso y también la exactitud de todos los cálculos: por ejemplo, las tarifas salariales y las horas trabajadas, los cargos de teléfono, las indicaciones de los medidores, los descuentos para los que su empresa esté autorizada.
- ✓ Deposite el efectivo por ventas en el banco; aun cuando éste se encuentre a varias horas de camino, intente hacer los depósitos en fechas fijas, por ejemplo todos los martes y viernes. El depósito de cantidades grandes hágalo inmediatamente.
- ✓ Acuerde quién tendrá la autoridad de aprobación de pagos, aun si los miembros de la familia conducen el negocio enteramente. Sin un control para los pagos, usted puede hacer peligrar su posición de caja y generar eventualmente sospechas y acusaciones inútiles perjudiciales para el ambiente de trabajo y su empresa general.
- ✓ Revise su posición de caja, los requerimientos y el flujo de caja general de su empresa.

UTILIZANDO EL ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

Con el uso de sus registros de ingresos y gastos en las hojas del Libro Mayor, usted puede elaborar su estado de ganancias y pérdidas. Recuerde que en la sección anterior (“Entendiendo Sus Costos”), ya aprendió a calcular sus utilidades bruta y neta. Eso era su estado de ganancias y pérdidas. Esta herramienta es retomada y explicada nuevamente aquí.

¿Por qué usar el estado de ganancias y pérdidas?

El estado de ganancias y pérdidas es un registro que le muestra si usted está generando utilidades o está perdiendo dinero en un determinado período. En otras palabras, le dice la situación financiera de su empresa.

¿Cuál es el beneficio de preparar un estado de ganancias y pérdidas?

- Si su empresa no está generando dinero, el estado de ingresos le dirá qué puede estar causándolo, lo que le permitirá tomar las medidas para prevenir más pérdidas.
- Puede mostrarle a usted, a sus clientes y a sus acreedores que su empresa está creciendo. Su buena situación puede ayudarlo a conseguir más clientes, proveedores y dinero adicional para su empresa, ya que la gente prefiere hacer negocios con empresas estables y en crecimiento.

LAS SIETE PARTES DE UN ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

Recuerde nuestro cuadro, visto anteriormente, que lucía así:

Ventas		_____
Costos Directos		_____
1. Cuero, hilo, suela, y otros materiales	_____	

UTILIDAD BRUTA		_____
Costos de operación		
1. Alquiler	_____	
2. Electricidad y agua	_____	
3.		
TOTAL COSTOS OPERATIVOS		_____
UTILIDAD NETA		_____

Recuerde las partes del Estado de Ganancias y Pérdidas:

VENTAS: Cuánto dinero recibe por la venta de sus productos.

COSTO TOTAL DE BIENES VENDIDOS: Conocido también como el costo de producto vendido, representa el costo de fabricar o adquirir sus productos.

INGRESO BRUTO: Igual a ventas, menos costos directos.

COSTOS OPERATIVOS INDIRECTOS: Gastos incurridos para el funcionamiento de su empresa, incluyendo alquileres, servicios, salarios, publicidad, seguros e intereses.

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS: Representa el ingreso de la empresa antes de pagar impuestos (es el ingreso bruto, menos los costos operativos).

IMPUESTOS: Pagos requeridos por el gobierno, basados en la utilidad de la empresa. Los impuestos a ser pagados incluyen los de ventas, ingresos y otros impuestos empresariales.

UTILIDAD O PERDIDA NETA: Representa la ganancia o pérdida final de la empresa, después de pagar los impuestos.

Mirando la empresa de Sara, calculemos su utilidad neta.

Ventas Totales: $S/ 4820 + 500 = S/5320$
Costos Directos: $S/ 1100$
Costos Indirectos: $S/ 1035$

Ventas	5320
Costos directos	1100
UTILIDAD BRUTA	4220
Costos Indirectos	1035
UTILIDAD NETA	S/ 3185

Practique, usando el Libro Mayor, en el Ejercicio N° 9; y analice el éxito comercial, leyendo el Estado de Ganancias y Pérdidas del Ejercicio N° 10.



EJERCICIO N° 9

ANALIZAR LA EMPRESA DE CAMISETAS DE DONAYRE

Lea las transacciones de abajo y registre cada una de ellas en las hojas del Libro Mayor. (Las respuestas están en las páginas 201-202).

Donayre invirtió S/.5000 para instalar su negocio de estampado de camisetas. Sus transacciones del primer mes de funcionamiento (enero) son como sigue:

Ene. 10	Donayre compró 3 docenas de camisetas blancas, a S/ 200 la docena.
Ene. 11	Compró pintura de serigrafía a S/ 50 por color. Para su negocio, usará 4 colores diferentes .
Ene. 13	Compró otros artículos, tales como plantillas, brochas y otros por un total de S/ 500.
Ene. 15	Estaba tan ansioso por usar su talento en hacer diferentes diseños artísticos, que terminó 30 camisetas.
Ene. 20	Del 29 de enero al 2 de febrero, habrá una feria cerca de su casa. Decidió alquilar un pequeño puesto por una semana. Pagó S/ 500 por el alquiler.
Ene. 25	Estaba muy entusiasmado con la feria e hizo diseños artísticos para atraer a la gente. Gastó S/ 300 en la renovación y los arreglos de su puesto.
Ene. 29	En el primer día de la feria, puso las 30 camisetas a la venta, al precio de S/ 200 cada una y ese mismo día vendió 10 camisetas, de las cuales 3 fueron dadas al crédito a un conocido amigo.
Ene. 31	<p>Un extranjero quedó impresionado con sus artísticos diseños étnicos y compró 20 piezas. Dado que toda su producción estaba vendida, se apresuró a comprar camisetas en un mercado cercano a S/ 250 la docena, (S/ 50 más que lo gastado anteriormente). Compró 2 docenas, y pinturas a S/ 50 por color. Nuevamente, necesitó 4 combinaciones de colores.</p> <p>Esa noche, Donayre se dedicó a hacer más diseños artísticos en las camisetas. Agotado, terminó las 2 docenas que compró, más 6 que le sobraron de la compra anterior, totalizando 30 camisetas.</p>
Feb. 1	Donayre esperaba que toda su producción se vendiera para poder obtener un buen ingreso de la feria. Sin embargo, ese día sólo vendió 6.
Feb. 2	En el último día de la feria, Donayre necesitaba vender sus camisetas, y las rebajó, vendiéndolas a 2 por S/ 350. Después de todo, imaginó que todavía podría obtener una buena utilidad. Hacia el final del día, un comprador vino a su puesto y dijo que encontraba los diseños atractivos. No obstante, regateó para conseguir todo, pero a 2 por S/ 300. Donayre aprovechó esta oportunidad y vendió toda su existencia de 24 camisetas. Su amigo vino a pagar por las 3 camisetas que compró a crédito.

Respuestas en las páginas 201-202 

EJERCICIO N° 10**LA RENTABILIDAD DE DONAYRE**

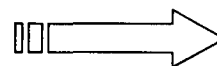
Observe el estado de ingresos de Donayre y conteste a lo siguiente:

1. ¿Es rentable la empresa de Donayre? ¿Por qué?
2. ¿Qué rubro muestra el mayor volumen de los gastos de Donayre?
3. ¿Qué rubro muestra el flujo de dinero que ingresa a la empresa de Donayre?

Los polos de Donayre
Estado de Ganancias y Pérdidas

Ingreso		
Ventas		S/ 10,200
Otros		--
Menos : Costos Directos		
Materias primas	S/ 2,000	
Mano de obra	-----	2,000
Utilidad Bruta		<u>8,200</u>
Menos : Costos operativos		
Alquiler	500	
Sueldos	-----	
Otros gastos	300	800
Utilidad neta de operación		7,400
Agregue: Otros Ingresos		--
Utilidad neta antes de Impuestos		<u>S/ 7,400</u>

Respuestas en la página 203.



El Libro Mayor (Página 1)

[illegible]

[illegible]

Este capítulo le proporcionará herramientas acerca de cómo usted puede evaluar las compensaciones por el tiempo, esfuerzo y dinero que ha invertido en su empresa. Existen dos formas de medir el valor de su empresa, conociendo:

1. Cuánto es el Valor Neto.
2. Cuánto ha cambiado el Valor Neto, es decir, el Retorno de la Inversión.

VALOR NETO

El valor neto muestra cuánto beneficio ha obtenido usted como resultado del funcionamiento de su empresa. Es calculado mediante la suma de todos los activos acumulados en su empresa, menos todas sus deudas u obligaciones financieras.

La herramienta usada para este cálculo es llamada BALANCE GENERAL. El balance general indica sus activos y sus deudas. Una hoja de balance sana es aquella donde:

1. El valor de los activos es mayor que el de las obligaciones.
2. Los activos en forma de efectivo son mayores que sus activos fijos.

¿Por qué debo saber el valor de mi empresa?

El valor de su empresa, mejor conocido como Valor Neto, indica cómo ha crecido y cuánta riqueza ha ganado. El cálculo de cuánto está valorizada su empresa puede ayudarle también a determinar si su empresa es estable.

- Si sus obligaciones o préstamos son mucho más grandes de lo que ha acumulado, su empresa tiene un valor neto negativo. Su empresa no es estable.
- Si lo que ha acumulado excede sus obligaciones o préstamos, entonces su empresa tiene un valor neto positivo. Su empresa es estable.

Otras razones por las que es importante saber el Valor Neto, de su empresa son las siguientes:

- Los proveedores acordarán los términos de crédito sólo si su empresa es estable, es decir, si los activos de su empresa exceden sus préstamos y obligaciones.
- Los clientes querrán hacer negocios con empresas estables, que pueden cumplir con sus contratos de trabajo.

- Los bancos y las instituciones financieras otorgan líneas de crédito a empresas que son estables, porque tienen que estar seguros de que si les prestan dinero, ellas deben ser capaces de convertir la inversión en utilidad.
- Sus trabajadores, también quieren trabajar para una empresa que pueda asegurarles estabilidad por un largo plazo.

El Valor Neto o valor de su empresa está determinado por su habilidad en manejar todos los aspectos de su empresa.



Regla aprobada

El ejercicio N° 11 le ayuda a determinar el Valor Neto de una empresa.



EJERCICIO N° 11

ANALIZAR EL VALOR DE LA EMPRESA DEL SR. CASTRO

El Sr. Noel Castro posee una empresa de confecciones, de 6 años de antigüedad, y produce vestidos para niños. Estos vestidos son vendidos en tiendas de centros comerciales. Al 15 de febrero de 1998, el Sr. Castro tenía efectivo por el monto de S/ 750,000 en el banco, 12 máquinas de coser cuyo valor a la fecha era de S/ 5,000 por máquina, materias primas valorizadas en S/ 20,000 e ingresos diferidos por ventas de S/ 460,000. No obstante, el Sr. Castro tiene un préstamo bancario por S/ 465,000, que fue usado para mejorar su empresa. También tiene cuentas por pagar a sus proveedores por un monto de S/ 120,000. Respondiendo las preguntas siguientes, determine en cuanto está valorizado el negocio del Sr. Castro al 15 de febrero de 1998.

1. ¿Cuáles son los montos que tiene el Sr. Castro en caja y que son convertibles en efectivo a su favor? Calcular el monto total.

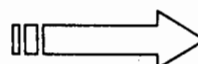
Activos	Monto
TOTAL A	

2. ¿Cuánto debe el Sr. Castro? Calcular el total.

Deudas	Monto
TOTAL B	

3. ¿Cuál es la valorización o Valor Neto de la empresa del Sr. Castro?

Valor Neto del Sr. Castro = Total A - Total B = _____



EL RETORNO DE LA INVERSIÓN (RDI)

Para determinar cuánto ha crecido el Valor Neto o la valorización de su empresa, usted debe calcular un indicador conocido como RETORNO DE LA INVERSIÓN. Cualquier empresario de microempresa estaría interesado en determinar, para un periodo dado, si el incremento en la valorización o valor neto de su empresa compensa el dinero y esfuerzo que ha invertido.

Por ejemplo, cuando usted inició su empresa invirtió dinero y energía, esperando que esto le diera beneficios inmediatamente o después de algún tiempo. Imaginémonos que usted invirtió un total de S/ 1,000 para estampar camisetas y espero obtener un ingreso neto de S/ 500 por la venta de las camisetas después de estamparlas. Esto significa que usted esperó que su negocio tuviera un valor de S/ 1,500 después de vender sus bienes. En este caso, la recuperación de su inversión sería de S/ 500, es decir, del 50%.

¿Cómo calcular el RDI?

El retorno de la inversión es calculado usando la siguiente fórmula:

$$\text{RDI} = \frac{\text{Valor neto al final del período} - \text{Valor neto al inicio del período}}{\text{Valor neto al inicio del período}} \times 100\%$$

Tomando los datos del ejemplo anterior, se tiene:

$$\text{RDI} = \frac{1500 - 1000}{1000} \times 100\% = 50\%$$

El ejercicio N° 12 le ayudará a tener una mayor práctica en el cálculo del RDI.



EJERCICIO N° 12

CALCULANDO EL RDI

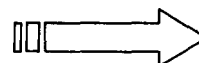
1. Suponga que cuatro participantes del MATYSE recordaron el monto de su capital inicial cuando empezaron su empresa hace un año atrás y calcularon su valor neto después de un año. Ayúdelos a calcular el retorno de su inversión o RDI.

<u>Empresas</u>	<u>Valor Neto Inicial</u>	<u>Valor Neto Final (después de un año)</u>	<u>Diferencia</u>	<u>RDI en %</u>
Metalmecánica Supersónica	4,500	18,000	_____	_____
Tienda de Ropa Glamour	15,000	25,000	_____	_____
Taller de Calzado Lito Jiménez	18,000	21,000	_____	_____
Confecciones Industriales Profesionales	40,000	52,000	_____	_____

2. Si todos ellos tenían la oportunidad de poner su dinero en el banco, el cual les daba el 18% sobre su capital, ¿cuál era la mejor opción para cada uno de ellos? ¿El banco o la empresa?

<u>Empresas</u>	<u>RDI Empresarial</u>	<u>Tasas de Interés Bancarias</u>	<u>Mejor Opción: (¿Banco o Empresa?)</u>
Metalmecánica Supersónica	300%	18%	_____
Tienda de Ropa Glamour	66%	18%	_____
Taller de Calzado Lito Jiménez	16%	18%	_____
Confecciones Industriales Profesionales	30%	18%	_____

Las respuestas en la página 204



PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR SUS FINANZAS

Use hojas adicionales, si es necesario.

Una empresa exitosa mantiene al día sus registros, hace un uso óptimo de los recursos y se mantiene estable financieramente. Para empezar, necesita proponer un plan de acción que la ayudará a manejar bien sus finanzas.

1. ¿Qué acciones específicas implementará para manejar bien su dinero?

	<u>Tiempo</u>	<u>Costo</u>
a.		
b.		
c.		

2. ¿Qué "elementos" del costo que usted ha pasado por alto cuando ha calculado el precio del producto, deben ahora ser considerados?

- a.
- b.
- c.

3. ¿Qué medidas debe implementar para reducir los costos innecesarios?

	<u>Medida para reducir los gastos</u>	<u>Tiempo</u>	<u>Ahorro esperado</u>
a.			
b.			
c.			

4. ¿Qué acción debe implementar para registrar sus transacciones comerciales y tener el estado financiero de su empresa?

	<u>Tiempo</u>	<u>Costo</u>
a.		
b.		
c.		

RESPUESTAS DEL EJERCICIO N° 1 (PÁGINA 156)

Posibles respuestas:

1. Problema: El señor Pérez usa el adelanto para gastos personales.
Resultado: El señor Pérez no puede comprar los materiales necesarios y no puede terminar los trabajos a tiempo. Como resultado:
 - a. Pierde a clientes.
 - b. Pierde ganancias, debido al interés alto de los prestamistas de dinero.Solución: El señor Pérez debe abstenerse de usar para gastos personales el dinero destinado a la adquisición de materiales. Debe pagar semanalmente a sus trabajadores y recibir un salario mensual y/o un cierto porcentaje de ganancias.

2. Problema: La señora Santos utiliza el dinero de la microempresa para comprar artefactos para la casa en lugar de reinvertirlo en la empresa.
Resultado: La empresa se estanca y puede ir a la quiebra.
Solución: La señora Santos debe financiar con los artefactos para su casa ingresos personales, obtenidos de su sueldo o utilidades que ella reserva para si misma.

3. Problema: La señora Luisa permite a sus parientes que no paguen por el producto.
Resultado: La señora Luisa gana menos. Ella tiene menos capital para otros pedidos.
Solución: La señora Luisa debe solicitar el pago por cada par de zapatos tomados de su empresa. Si ella no quiere cobrar a sus parientes, debe pagar por los zapatos con sus recursos personales. Ella debe separar el dinero de su empresa del suyo propio.

4. Problema: El señor José vende muchos productos al crédito.
Resultado: Su capital de trabajo está estancado en los créditos y no puede ser usado para producir más ropa. Sus ventas y utilidades bajan.
Solución: El señor José debe vender al contado y, si acepta vender al crédito, debe limitar esto a un porcentaje del total de las ventas y debe pactar el pago dentro de un corto plazo, por ejemplo, una semana.

RESPUESTAS DEL EJERCICIO N° 2 (PÁGINA 158)

1. Puede todavía obtener un beneficio igualando el precio de su competidor de S/ 600. Dado que el costo de fabricar un marco es S/ 550 (S/ 200 por mano de obra, más S/ 300 por materiales, más S/ 50 por otros gastos) puede obtener S/ 50 por marco o S/ 250 por 5 marcos.
2. No obtendrá beneficio, ya que su costo de salarios por la contratación de 3 trabajadores por 2 días a S/ 100 diario es:

$$3 \text{ trabajadores} \times 2 \text{ días} \times \text{S/ } 100 = \text{S/ } 600 \text{ (Costo)}$$

y la exportadora dice que le pagará S/ 100 por docena para 6 docenas, lo cual hace un total de:

$$\text{S/ } 100 \text{ por docena} \times 6 \text{ docenas} = \text{S/ } 600 \text{ (utilidades)}$$

Lo obtenido es justamente igual al costo, por lo tanto, su beneficio es cero. De hecho, si usted considera los otros costos de su empresa, por ejemplo, su sueldo y la electricidad, usted perderá dinero en el trato.

RESPUESTAS DEL EJERCICIO N° 3 (PÁGINA 162)

Costos de instalación		Costos directos		Costos de operación	
Artículo	Monto	Artículo	Monto	Artículo	Monto
Registro	4,000	Materias primas	10,000	Alquiler de local	1,000
Máquina de coser	3,000	Sueldos*	6,060	Sueldos (50% del sueldo de Roberto)	1,500
Herramientas	1,000	* 50% del salario de Roberto =	1,500	Electricidad/Agua	1,000
		* 190 x 24 días =	4,560	Teléfono	400
TOTAL COSTOS	8,000	TOTAL COSTOS DIRECTOS	16,060	TOTAL COSTOS OPERATIVOS	3,900

RESPUESTAS DEL EJERCICIO N° 4 (PÁGINA 164)

DEPRECIACIÓN ANUAL DE UNA MÁQUINA DE COSER, BASADA EN 5 AÑOS DE VIDA ÚTIL Costo de la máquina: S/ 3,000 Vida útil de la máquina: 5 años Depreciación anual: S/ 600/anual			DEPRECIACIÓN ANUAL DE MARTILLOS, ALICATES Y OTRAS HERRAMIENTAS, BASADA EN 5 AÑOS DE VIDA ÚTIL Costo de las herramientas: S/ 1,000 Vida útil de las herramientas: 5 años Depreciación anual: S/ 200/anual		
Año	Costo de Depreciación	Valor Residual	Año	Costo de Depreciación	Valor Residual
0	(costo de la máquina)	S/ 3,000	0	(costo de las herramientas)	S/ 1,000
1	600	2,400	1	200	800
2	600	1,800	2	200	600
3	600	1,200	3	200	400
4	600	600	4	200	200
5	600		5	200	
Depreciación total para máquina de coser		S/ 3,000	Depreciación total para herramientas		S/ 1,000
Depreciación total ANUAL para máquina de coser y herramientas			S/ 800		
Depreciación total MENSUAL para máquina de coser y herramientas			S/ 67		

RESPUESTAS DEL EJERCICIO Nº 5 (PÁGINA 167)

Ventas: 100 zapatos a S/ 300 c/u	30,000
Menos: Costos directos	<u>16,060</u>
1. Cuero, hilo, plantas, y otros materiales	<u>10,000</u>
2. Sueldo de los trabajadores (directamente involucrados en la producción)	<u>6,060</u>
UTILIDAD BRUTA	<u>13,940</u>
Menos: Costos Operativos	<u>3,967</u>
1. Alquiler	<u>1,000</u>
2. Electricidad y agua	<u>1,000</u>
3. Teléfono	<u>400</u>
4. Sueldos (del dueño y del tenedor de libros)	<u>1,500</u>
5. Depreciación	<u>67</u>
UTILIDAD NETA :	<u>9,973</u>

RESPUESTAS DEL EJERCICIO N° 6 (PÁGINA 169)

ANALICE LAS GANANCIAS

Observe el estado de ganancias y pérdidas de la zapatería de Roberto ¿Qué puede opinar al respecto?

Comparando los registros de octubre con los de noviembre, las ventas fueron casi iguales, pero, la utilidad bruta fue muy baja en noviembre. Esto llevó a Roberto a revisar si en noviembre fueron usados demasiados materiales o si éstos fueron usados después.

En diciembre las ventas aumentaron al igual que las utilidades. Roberto observó todos los costos y vio que estos también aumentaron; entonces, no suyo llegar a ninguna conclusión. Hizo el siguiente análisis:

	Oct.	Nov.	Dic.
Utilidad bruta en proporción a las Ventas	48%	25%	46%
Utilidad neta en proporción a las Ventas	32%	8%	33%

En el ejercicio anterior, Roberto comparó los resultados, vio que sus márgenes de utilidad en noviembre eran casi iguales que en diciembre, y esto le satisfizo.

RESPUESTAS DEL EJERCICIO N° 7 (PÁGINA 172)

VENTAS DE EQUILIBRIO

Para la empresa de calzado de Roberto, calcular cuántos zapatos debe producir y vender para recuperar sus costos operativos, y cuántos para recuperar sus costos de Instalación (en un año).

La utilidad bruta por unidad se calcula tomando la utilidad bruta de S/ 13,940 (por vender 100 pares) y dividiéndola por 100 pares. La utilidad bruta por par de zapatos es de S/ 139.40.

Costos operativos por un mes	S/ 3,967	
-----	= -----	= 28 pares de zapatos
Utilidad bruta por unidad	S/ 139.4	por un mes para
		recuperar los costos
		operativos

Costos de Instalación	S/ 8,000	
-----	= -----	= 58 los zapatos en un año
Utilidad bruta por unidad	S/ 139.4	ó 5 pares en un mes para
		recuperar los costos de
		Instalación

RESPUESTAS AL EJERCICIO N° 9 (PÁGINA 186)

LIBRO MAYOR (página 1)

Fecha	Explicación	Dinero recibido en efectivo	Dinero desembolsado en efectivo	Balance	Ventas	Otros ingresos	Costos directos	Costos indirectos
1 - 01	Inversión Inicial			5000				
1 - 10	Compra de 3 docenas de camisetas (3 docenas a S/200/doc.)		600	4400			600	
1 - 11	Compra de materiales y suministros (4 colores a S/ 50 c/u)		200	4200			200	
1 - 13	Compra de materiales y suministros		500	3700			500	
1 - 20	Alquiler del puesto		500	3200				500
1 - 25	Renovación/y mejora del puesto		300	2900				300
1 - 29	Ventas (10 piezas. A S/ 200/pz.)	1400		4300	1400			

LIBRO MAYOR (página 2) (continuación)

1 - 01	Balance inicial			4300				
1 - 31	Ventas (20 piezas a S/ 200/pz.)	4000		8300	4000			
	Compra de 2 docenas de camisetas (2 doc. a S/250/doc.)		500	7800			500	
	Compra de materiales y suministros (4 colores a S/ 50 c/u)		200	7600			200	
2 - 01	Ventas (6 piezas a S/200 c/u)	1200		9900	1200			
2 - 02	Ventas (20 piezas a S/150 c/u)	3000		11800	3000			
	Ventas (3 piezas a S/200 c/u)	600		12400	600			
	TOTAL	10200	2800		10200		2000	800

RESPUESTAS AL EJERCICIO N° 10 (PÁGINA 187)

1. Si, porque el monto de las ventas de Donayre es mayor que el monto de sus Gastos.
2. El rubro de los Costos directos de los productos vendidos
3. El rubro de las Ventas

RESPUESTAS AL EJERCICIO N° 11 (PÁGINA 191)

1.

Dinero en el banco	750,000
12 máquinas de coser	60,000
materias primas	20,000
Ingresos diferidos por ventas	460,000
TOTAL A	1,290,000

2.

Préstamo bancario	465,000
Cuentas por pagar a proveedores	120,000
TOTAL B	585,000

3.

Valor Neto de la empresa
 del Sr. Castro = Total A - Total B = S/ 1,290,000 - 585,000
 = S/ 705,000

REPUUESTAS AL EJERCICIO N° 12 (PÁGINA 193)

1.

<u>Empresas</u>	<u>Valor neto Inicial</u>	<u>Valor neto actual</u>	<u>Diferencia</u>	<u>RDI en %</u>
Metalmecánica Supersónica	4,500	18,000	13,500	300%
Tienda de Ropa Glamour	15,000	25,000	10,000	66%
Taller de Calzado Jiménez	18,000	21,000	3,000	16%
Confecciones Industriales Profesionales	40,000	52,000	12,000	30%

1.

<u>Empresas</u>	<u>RDI Empresarial</u>	<u>Tasas de Interés bancario</u>	<u>Mejor opción (banco o empresa?)</u>
Metalmecánica Supersónica	300%	18%	Empresa
Tienda de Ropa Glamour	66%	18%	Empresa
Taller de Calzado Jiménez	16%	18%	Banco
Confecciones Industriales Profesionales	30%	18%	Empresa

**MEJORE SU
AMBIENTE DE
TRABAJO Y
SU EMPRESA**

MATYSE

**PARA EMPRESARIOS DE
LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA
MANUAL DE ACCIÓN**

Módulo Seis

**Planificación práctica para
mejorar su empresa**

CONTENIDOS

- 1. Por qué debe usted planificar en su empresa*
- 2. Cómo elaborar su plan empresarial*



**ORGANIZACIÓN
INTERNACIONAL
DEL TRABAJO**

¿POR QUÉ DEBE LISTED PLANIFICAR EN SU EMPRESA?

Después de profundizar los cinco módulos del MATYSE observando todos los aspectos de su empresa, usted podrá determinar un plan más claro, en el que, priorizará las medidas más importantes que necesita tomar.

¿Ha tomado usted en cuenta la importancia de la planificación empresarial? Piense acerca de cómo las dos operaciones empresariales siguientes pudieron haber sido auxiliadas a través de la planificación empresarial.

Considere estas situaciones

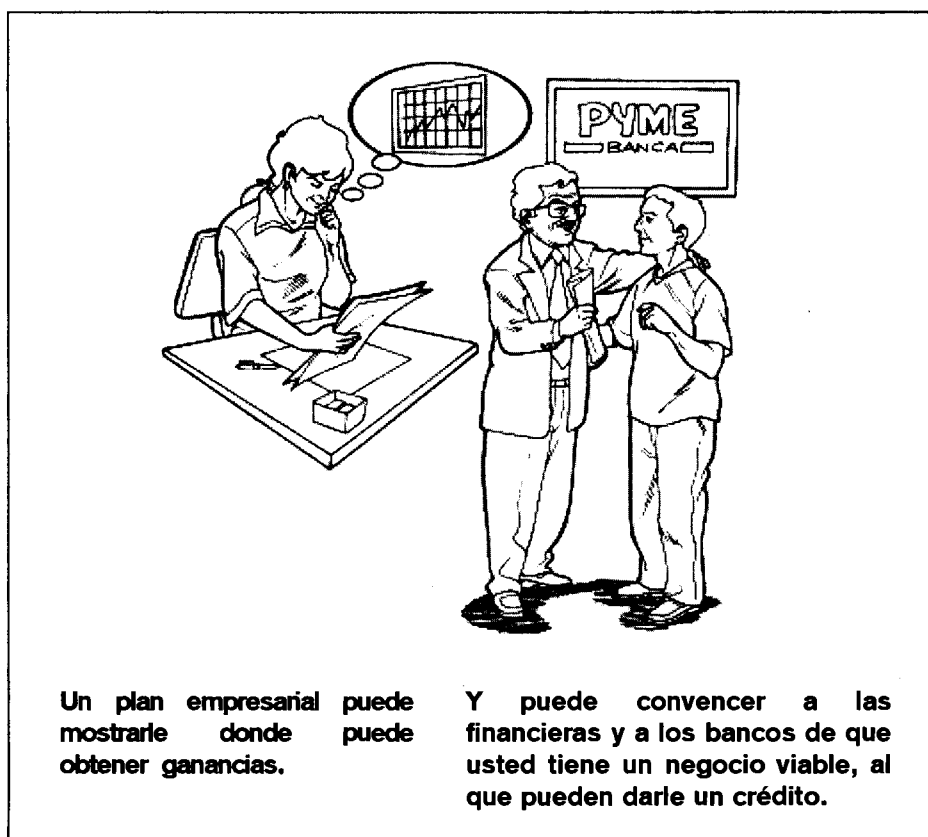
- “Ollas Super Ciclo” fabrica y vende utensilios hechos de desechos metálicos. El propietario no previó la subida de precios de los desechos metálicos. Obviamente, esto incrementó el costo de producción de los bienes.
- “Confecciones Modernas” fabrica y vende blusas para damas. Después de que su propietaria compró una nueva máquina de escribir, ella se quedó sin caja para comprar materias primas.

¿De qué manera estas dos empresas se hubiesen beneficiado con la planificación empresarial?

- “Ollas Super Ciclo”, previendo la subida de costos o la manera de reducirlos.
- “Confecciones Modernas”, previendo que si compraba la máquina de escribir no tendría efectivo para realizar compras importantes como las materias primas.

¿CÓMO PUEDE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL MEJORAR SU EMPRESA?

1. Un plan puede mostrarle si su empresa puede generar utilidades en el futuro.
2. Un plan puede mostrarle cuánto dinero puede entrar o salir de su empresa.
3. Un plan puede mostrarle qué parte de su empresa debe ser mejorada.
4. Un plan puede ayudarle a convencer a financiadores de que usted tiene una empresa viable y que ellos pueden darle un financiamiento.
5. Si su empresa está caminando bien, la planificación puede ayudarlo a hacerla mejor en el futuro.
6. Y si su empresa no está bien y tiene algunos problemas, la planificación puede ayudarlo a encontrar soluciones a estos problemas.



¿QUÉ HACE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL?

La Planificación Empresarial piensa y trabaja en los detalles de la futura operación de su empresa. El objetivo es prevenir problemas, mejorar su empresa y así obtener mayores utilidades.

¿CÓMO ESTÁ CONFORMADO UN PLAN EMPRESARIAL?

Un plan empresarial tiene las siguientes partes:

1. **INFORMACIÓN GENERAL.** Esta sección del plan describe la naturaleza de su empresa, el cronograma del propio plan de acción, y los objetivos o resultados claves que usted necesita conseguir en un período dado.
2. **PLAN PARA MEJORAR LAS VENTAS.** Describe lo que usted quiere alcanzar con respecto a sus ventas. Describe actividades detalladas que ayudan a atraer y mantener a los clientes.
3. **PLAN PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN.** Describe lo que usted quiere alcanzar en términos de mejoramiento de la calidad de su ambiente de trabajo, para aumentar al máximo su productividad.
4. **PLAN PARA ESTIMULAR AL PERSONAL A PRODUCIR MÁS.** Describe las medidas que usted tomará para hacer contentos a sus trabajadores y motivarlos a producir más.
5. **PLAN PARA INCREMENTAR LOS INGRESOS Y REDUCIR LOS GASTOS.** Globaliza los ingresos y los gastos que resultarán de sus planes para vender más, producir más y hacer otros cambios en su empresa. También describe el sistema que usted introducirá para registrar sus transacciones y minimizar los costos innecesarios.

CONSEJOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN EMPRESARIAL

1. **HÁGALO LO MÁS SIMPLE POSIBLE**, pues este también será fácil de hacer y aplicar.
2. **ELIJA UN PERÍODO CONVENIENTE PARA SU PLAN**, que empiece preferiblemente varios meses antes de la temporada alta de su empresa.
3. **HAGA SU PLAN DE ACCIÓN SOBRE UNA BASE MENSUAL**, de manera tal que usted pueda saber qué hacer todos los meses para mejorar su empresa, o si necesita hacer cualquier cambio en los planes existentes.
4. **BUSQUE TODA LA INFORMACIÓN QUE NECESITA Y UTILÍCELA EN ELABORAR SU PLAN**, pidiendo a sus proveedores los costos de las materias primas, y preguntando a sus clientes por sus intenciones de compra para con usted. Determine los rumbos y tendencias de su propia conducción y observe a sus competidores.

EL PLAN EMPRESARIAL

En esta sección, usted repasará y verificará todos los planes de acción realizados en los módulos anteriores. Revíselos cuando llene el formato de esta sección.

En las siguientes páginas, presentaremos los formatos donde usted reunirá y resumirá todos los planes de acción.

INFORMACIÓN GENERAL

**Nombre de la
empresa:**

.....

Años de operación:

.....

Lista de Productos:

.....

.....

**Período del Plan
Empresarial:**

Desde

Hasta

.....

.....

Tres (3) Objetivos principales que usted quiere alcanzar en el período:

1.

2.

3.

Tres (3) Acciones principales que usted quiere priorizar en el período

1.

2.

3.

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LAS VENTAS
(Use hojas adicionales, si necesario)

1. ¿Cuál es su objetivo de ventas para el próximo trimestre? Expréselo en valor de ventas o unidades de productos, según le sea más fácil.

Table with 5 main columns: Ventas actuales, Ventas proyectadas (En unidades y/o valor), and sub-columns for 1er. Trimestre, 2do. Trimestre, 3er. Trimestre, and 4to. Trimestre. Includes a grid for data entry with columns numbered 1-12.

2. ¿Qué acciones específicas implementará para mejorar sus ventas?

Table with 3 columns: Acción, Fecha de ejecución, and Costo. It contains three main sections: a. Conocer las necesidades de los clientes, b. Negociar con la competencia, and c. Mejorar la estrategia de mercadeo (with sub-points: Producto, Precio, Promoción, Plaza o ubicación).

COSTO TOTAL DE LAS MEJORAS S/.

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR SU LUGAR DE TRABAJO

Basado en su lista de control del Módulo 3, llene el siguiente formato.

1. ¿Qué acciones específicas implementará para mejorar el manejo de materiales peligrosos?

Acción	Fecha objetivo	Costo
.....
.....
.....

2. ¿Qué acciones específicas implementará para mantener herramientas y equipos?

Acción	Fecha objetivo	Costo
.....
.....
.....

3. ¿Qué acciones concretas implementará para mejorar el ambiente de trabajo?

Acción	Fecha objetivo	Costo
.....
.....
.....

4. ¿Qué acciones específicas implementará para proporcionar servicios de bienestar a sus trabajadores?

Acción	Fecha objetivo	Costo
.....
.....
.....

5. ¿Qué acciones específicas implementará para promover prácticas de trabajo ergonómicas?

Acción	Fecha objetivo	Costo
.....
.....
.....

COSTO TOTAL DE LAS MEJORAS

S/.

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES

(Use las hojas adicionales si necesario)

¿Qué beneficios o incentivos tienen actualmente sus trabajadores? ¿Qué acciones debe usted realizar para mejorar el bienestar y los beneficios para sus trabajadores? Use el siguiente formato para su Plan de Acción.

1. ¿Qué beneficios actuales proporciona a sus trabajadores?

Beneficios actuales	Fecha objetivo	Costo
.....
.....
.....

2. ¿Qué acciones específicas implementará para mejorar la motivación de sus trabajadores?

Acción	Fecha objetivo	Costo
.....
.....
.....

3. ¿Qué acciones específicas implementará para mejorar los beneficios de sus trabajadores?

Acción	Fecha objetivo	Costo
.....
.....
.....

4. ¿Qué acciones específicas implementará para mejorar el espíritu de grupo y compañerismo entre sus trabajadores?

Acción	Fecha objetivo	Costo
.....
.....
.....

COSTO TOTAL DE LAS MEJORAS

S/.

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR SUS FINANZAS

(Use las hojas adicionales si necesario)

Una empresa exitosa mantiene al día sus registros, hace un uso óptimo de los recursos y se mantiene estable financieramente. Para empezar, usted necesita proponer un plan de acción que lo ayude a manejar bien sus finanzas.

1. ¿Qué acciones específicas implementará para manejar bien su dinero?

	<u>Tiempo</u>	<u>Costo</u>
a.		
b.		
c.		

2. ¿Qué ítems del costo, que usted ha pasado por alto cuando ha calculado el precio del producto, deben ahora ser considerados?

- a.
- b.
- c.

3. ¿Qué medidas debe implementar para reducir los costos innecesarios?

	<u>Acción para reducir los gastos</u>	<u>Tiempo</u>	<u>Ahorro esperado</u>
a.			
b.			
c.			

4. ¿Qué acción debe implementar para registrar sus transacciones comerciales y tener el estado financiero de su empresa?

	<u>Tiempo</u>	<u>Costo</u>
a.		
b.		
c.		

RESUMEN DEL PLAN DE ACCIÓN, CON TIEMPO Y PRESUPUESTO

Con la ayuda del siguiente formato, resuma, valide, y priorice las acciones propuestas en sus planes de acción. Asegúrese de que las actividades están apropiadamente distribuidas en el tiempo y en el presupuesto.

Plan de Mejoras									
Mes (rellene)	Ventas		Lugar de trabajo		Motivación a trabajadores		Finanzas		COSTO TOTAL (durante el mes)
	Actividad	Costo	Actividad	Costo	Actividad	Costo	Actividad	Costo	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									

PLAN EMPRESARIAL

Haga un plan para mejorar sus ingresos por ventas. Proyecte sus ventas para los próximos 6 o 12 meses, así como sus gastos de venta esperados y sus ganancias netas. Siga los siguientes pasos para completar el formato.

- a. Consiga información del año pasado. Revise sus archivos contables y observe:
 - Las ventas.
 - El costo del material directo.
 - El costo de mano de obra directa.
 - Los costos operativos.

Si usted no tiene ningún archivo del año pasado, use como referencia los resúmenes de cálculo de costos y el Estado de Ganancias y Pérdidas preparados durante el Módulo Cinco: "Manejando las finanzas en su empresa" [Revise sección 2 y sección 3].

- b. Analice el pasado. ¿Pagó usted mucho o poco en algunos de sus costos? ¿Fueron demasiado bajas sus ventas?
- c. Consiga información para los próximos meses. Vea si usted en los próximos meses puede incrementar sus ventas o disminuir sus costos. Piense cuidadosamente sobre cada artículo. En su plan de acción también mire lo siguiente:
 - El costo de las mejoras planeadas (Revise la página anterior: "Resumen de Planes de Acción con Tiempo y Presupuesto"). Dependiendo de la naturaleza de las mejoras, éstas pueden ser remuneraciones, suministros, alquiler, publicidad, y otros.
 - Los ahorros esperados con las mejoras planeadas.
 - Las acciones que se implementarán para incrementar las ventas durante los próximos meses (revise el Plan de Acción para Mejorar las Ventas).
- d. Haga su plan para el próximo año. Hágalo "mes-por-mes", basado en el análisis de la información anterior.

PLAN DE VENTAS Y COSTOS

[illegible]

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Activos Fijos

Propiedad tangible utilizada en una operación de negocios, pero de la cual no se espera que sea consumida o convertida en efectivo durante su normal operatividad. Incluye maquinaria y equipo, muebles e instalaciones.

Balance General

Estado financiero pormenorizado que detalla el total de activos y total de pasivos de un negocio para describir su patrimonio en un momento dado en el tiempo.

Costo de mercancías vendidas

Es el costo directo para el propietario del negocio, de aquellos artículos que serán vendidos a los clientes.

Costo de Operación o Indirecto

Gastos en que se incurre por concepto del negocio, tales como salarios, electricidad, rentas. También pueden ser llamados “gastos generales o gastos fijos”. Estos son costos de materiales y servicios no asociados directamente con la producción o la venta de bienes y servicios.

Costo Directo

Gastos directamente relacionados para hacer un producto. Estos son llamados costos de mercancías vendidas.

Costo Inicial o Costo de Puesta en Marcha

Gastos e inversiones en las que una persona incurre para establecer un negocio. La moneda utilizada para dar inicio al mismo es llamada “dinero o capital semilla” o capital inicial.

Costos Fijos

Costos que no varían con el volumen de ventas. La renta es un costo fijo; las compañías necesitan pagarlas ya sea que produzcan dinero durante el mes o no.

Depreciación

La depreciación representa el gasto derivado del uso, antigüedad, o deterioro de su maquinaria conforme va haciendo uso de ella. La depreciación es un gasto normal que ocurre a lo largo del desarrollo del negocio y debe ser tomada en cuenta.

Distribuidor

Mayorista de bienes para los agentes que venden a los consumidores.

Empresario

La persona que identifica una oportunidad para introducir un nuevo producto, toma el riesgo de poner a prueba su innovación, obtiene los fondos necesarios, y organiza el capital, tierra y mano de obra para crear el producto con el fin de responder a esa oportunidad.

Ergonomía

El estudio de la relación entre trabajadores y sus respectivos trabajos.

Estado de Pérdidas y Ganancias

Registro que le muestra si es que usted está ganando utilidades o perdiendo dinero en un momento dado. En otras palabras, éste le proporciona información de la situación financiera de su negocio basada en sus ventas (ingresos) y costos (gastos). La diferencia entre ingresos y gastos es su utilidad o pérdida.

Estado de Resultados

Ver Estado de Pérdidas y Ganancias.

Flujo de Caja

El movimiento real de caja de un negocio.

Industria Manufacturera

Las actividades que directamente producen bienes por medio de la conversión de materia prima en productos finales.

Ingresos

Ventas totales durante un período determinado.

Investigación de Mercado

Una manera sistemática de identificar y analizar lo que la gente quiere y necesita, a menudo, antes de desarrollar o introducir un nuevo producto o servicio.

Libro de Caja

Libro contable que combina los recibos de caja y desembolsos. Su balance enlaza la cuenta de caja en el Libro Mayor en el cual se basa el Balance General.

Libro de Registros

Libro contable que permite rastrear sus ingresos y gastos, así como las transacciones de caja.

Materia Prima

Bienes semiacabados utilizados en la fabricación de un producto.

Mayoristas o Al por Mayor

Actividades en las cuales los bienes son vendidos a minoristas u otros distribuidores.

Mercadeo

Movimiento de bienes y servicios desde el abastecedor al consumidor.

Mercado

Un grupo de compradores potenciales o reales de un producto o servicio.

Minorista o Al Por Menor

Actividades en las cuales los propietarios de negocios venden bienes a los consumidores finales.

Patrimonio o Activo Neto

Ganancias que muestran cuánto patrimonio o bienestar ha ganado como resultado de las operaciones de su negocio. Estas se calculan restando el total de pasivo del total de activos.

Proveedores

Personas o negocios que suministran materiales u otros recursos requeridos por los negocios con el fin de producir bienes y servicios.

Punto muerto o Punto de equilibrio

El punto de la actividad de un negocio cuando el total de los ingresos es igual al total de los gastos. El negocio tiene una utilidad cuando está por encima del punto muerto o punto de equilibrio. Cuando el negocio está por debajo del punto muerto o punto de equilibrio, el negocio está incurriendo en pérdida.

Rendimiento del Capital Invertido

Monto expresado como un porcentaje, ganado del total de capital de una empresa. El Rendimiento del Capital Invertido es un medio útil para comparar empresas en términos de eficiencia del manejo y viabilidad de los productos.

Servicios

Actividades en las que se hace uso de las habilidades de una persona, posiblemente con apoyo de equipos, a fin de conocer las necesidades específicas de los clientes.

Stock o Tenencias

Inventarios de bienes acumulados en fabricación y en negocios al por menor.

Utilidad Bruta

Utilidad después de la deducción de todos los costos directos, por ejemplo, de material, de mano de obra, y gastos indirectos de fábrica, pero antes de los costos de venta y administrativos.

Utilidad/Ingreso Neta

Utilidad luego de que los gastos han sido saldados o deducidos.

El presente documento ha sido impreso
en los Talleres Gráficos



Art. Lautrec SRL
Av. Paseo de la República 5137 Lima 34 - Perú
Telefax: (511) 445 0300
Email: alautrec2002@yahoo.com