ONUDI / INCAP

Programa de capacitación para mujeres empresarias de la industria de alimentos en Centroamérica

Versión Centroamericana

VOLUMEN I

Guatemala, septiembre de 1996

ONUDI / INCAP

Programa de capacitación para mujeres empresarias de la industria de alimentos en Centroamérica

Versión Centroamericana

VOLUMEN I

Guatemala, septiembre de 1996

PREAMBULO

El presente Programa de Capacitación para Mujeres Empresarias en la Industria de Alimentos se desarrolló a continuación de un taller organizado en 1984 por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y el Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer (INSTRAW), en donde se determinó una razón fundamental válida para programas de capacitación orientados exclusivamente a mujeres.

Aun cuando la mujer haya asumido tradicionalmente considerable responsabilidad en el sector comercial, también representa una fuerza potencial en la industria en micro, pequeña y mediana escala en muchos países en desarrollo. En 1984, la ONUDI y la INSTRAW patrocinaron un taller para determinar si existía, como era el sentir de muchos, una razón fundamental válida para desarrollar programas de capacitación en administración industrial orientados exclusivamente a mujeres --y, en caso afirmativo, para identificar áreas específicas donde dichos programas fueran más necesitados. El taller puso en evidencia el hecho que la mujer enfrenta barreras institucionales y barreras derivadas de actitudes humanas en su búsqueda de una mayor participación en el desarrollo industrial de sus respectivos países. A menudo simplemente se carece de facilidades educativas o de capacitación para el desarrollo de habilidades empresariales y administrativas. Sin embargo, cuando se cuenta con dichas facilidades, generalmente descuidan los problemas específicos que la mujer se ve obligada a enfrentar. A raíz de esto, el taller concluyó que en verdad existe una necesidad muy válida de programas de capacitación en administración industrial, diseñados y ejecutados para mujeres.

Dando seguimiento a estos hallazgos, la ONUDI y el INSTRAW intentaron definir áreas específicas donde la necesidad de capacitación fuera más ingente y, en 1985, se desarrollaron módulos preliminares de capacitación para las áreas de administración general, capacitación de instructores, servicios de promoción del proyecto, sistema empresarial y finanzas.

Reconociendo la necesidad de mayor especificidad, la ONUDI --con el apoyo financiero del Gobierno de Noruega-- realizó una evaluación de las necesidades de capacitación en 4 países (Botswana, Malawi, Zambia y Zimbabwe) de la SADCC, Conferencia de Coordinación del Desarrollo de Africa Meridional, en donde el Instituto Panafricano para el Desarrollo, Africa del Este y del Sur (PAID-ESA) fungió como contraparte. A la evaluación de necesidades prosiguió un taller para el desarrollo de curricula, al que asistieron mujeres empresarias e instructores de los países respectivos.

En ese momento se reconoció claramente que la capacitación, ya fuere en empresas o en administración, no bastaba. Las mujeres no solamente necesitan capacitación en estas dos áreas. Si sus esfuerzos pretenden culminar en un negocio exitoso que produzca valor agregado y ganancias, las mujeres necesitan, adicionalmente, adquirir una comprensión básica de la tecnología de la industria en donde deseen establecerse. Como resultado de consultas con el Fondo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), se decidió que en vista del papel crucial desempeñado por la mujer en la región SADCC en la cadena alimentaria, el procesamiento de alimentos podría ser el área más apropiada para el primer programa. Además,

se decidió que dicho programa debería orientarse a mujeres que ya hubieran iniciado algún tipo de actividad empresarial.

En consecuencia de lo anterior, la ONUDI emprendió el desarrollo de curricula y de materiales de capacitación. Se investigaron diversos enfoques, seleccionando uno con naturaleza dual: conductual y experimental. Dicho enfoque se basa en amplias investigaciones realizadas en los Estados Unidos de Norteamérica* que determinaron que los empresarios de éxito poseen características que los diferencian de otros empresarios menos exitosos. Se efectuaron consultas a organizaciones que han manejado este enfoque, tales como la Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) de la República Federal de Alemania, la Escuela de Administración de Cranfield del Reino Unido y el Managements Systems International de los Estados Unidos de Norteamérica. Posteriormente, la Escuela de Administración de Cranfield fue subcontratada para elaborar los materiales sobre aspectos empresariales y administrativos, contando con insumos del Instituto Panafricano para el Desarrollo, Africa del Este y del Sur --PAID-ESA-- particularmente sobre el entorno comercial en Zambia. Los materiales sobre tecnologías de procesamiento de alimentos estuvieron a cargo del Intermediate Technology Development Group del Reino Unido.

Adicionalmente, la OEKOTOP, una compañía de asesoría en Berlín del Oeste, proporcionó substanciales insumos de coordinación. En el transcurso del desarrollo del programa se tuvieron consultas con la GTZ.

Los materiales resultantes se ensayaron tres veces sobre el terreno: a principios de 1989 en la sede del PAID-ESA en Kabwe, Zambia, con un grupo de 20 mujeres de ese país; en un Taller de Capacitación para instructores en Lusaka, Zambia, al que asistieron 24 instructores (3 instructores de comercio/administración y 3 tecnólogos de alimentos de cada uno de los siguientes países: Malawi, Tanzania, Zambia y Zimbabwe); y en Zimbabwe a fines de 1989 en el Ranche House College en cooperación con la Corporación para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SEDCO), con un grupo de 20 mujeres de ese país.

Cada prueba de campo condujo a diversas modificaciones de contenido y estructura del curso. Por ende, la presente versión del Programa de Capacitación de la ONUDI para Mujeres Empresarias de la Industria de Alimentos en Centroamérica incorpora las experiencias adquiridas en las tres pruebas sobre el terreno.

El presente programa ha sido adaptado por el Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP) para la región centroamericana, tomando como base el material original desarrollado por ONUDI. En una segunda etapa, el INCAP apoyará la adaptación del material a cada uno de los países.

---

* McBer and Company de Boston, Massachusetts, y David McClelland de la Universidad de Harvard realizaron un proyecto de investigación de diseño intercultural. Basándose en una metodología investigativa, analizaron las acciones y procesos mentales de empresarios de éxito, e identificaron comportamientos que diferenciaban a dichos empresarios de otros menos exitosos en el mismo país. Los investigadores determinaron que las formas de conducta identificadas como más importantes eran consistentes para todos los países.

C O N T E N I D O

Volumen I

Página

Introducción

- El paquete de capacitación 1
- Las usuarias en potencia 1
- El grupo meta 2
- El enfoque metodológico 2
- La estructura del curso 2

Reclutamiento y selección de las participantes

- Definición del grupo meta 5
- Cronograma 6
- Promoción inicial 7
- El formulario de solicitud 8
- Cómo limitar el número de solicitantes 9
- La entrevista 9
- Formulario de solicitud 14
- Formulario preentrevista 16
- Entrevista y resultados de la prueba 17
- Directrices/ Hoja de puntajes de la entrevista 18

Contexto de la capacitación y actividades de seguimiento

- Contexto de la capacitación 19
- Cuestionario de seguimiento 20

Evaluación

- Observaciones generales 23
- Evaluación diaria 24
- Evaluación final 25

Guía del manual para las instructoras

- Composición del manual 29
- Cómo utilizar las guías de las sesiones 29
- Cómo adaptar el material 29
- Cómo prepararse para las sesiones 30
- Cómo dirigir las sesiones 30
- Duración de las sesiones 31
- Cómo asesorar las sesiones 31
- Cómo usar el libro de trabajo 32
- Propuesta de un cronograma 33

Sesiones del curso

1. Introducción y percepción empresarial:

- Introducción al curso 35
- La Experiencia Empresarial: Cómo generar la idea comercial e identificar a las personas que la pongan en práctica 38
- La mujer y los negocios 46
- La Experiencia Empresarial: Entrega del informe 51
- La Experiencia Empresarial: Redacción de la propuesta 53
- Características empresariales 57
- Modelo del papel empresarial 61

2. Conservación y tecnología de alimentos:

- Introducción a la tecnología de alimentos 67
- Características de los alimentos 68
- Descomposición y conservación de los alimentos 74
- Higiene 83
- Diseño de las instalaciones y del equipo 88
- Efectos del procesamiento sobre la calidad de los alimentos 93
- Nutrición y régimen alimentario 96
- Comparación entre el procesamiento de alimentos para generar ingresos y el procesamiento de alimentos para propósitos caseros 99

- Procesos en pequeña escala para generar ingresos 105
- Resumen de las sesiones sobre tecnología de alimentos 109

3. Mercadeo:

- Experiencia Empresarial: Presentación de propuestas 111
- Cómo explorar el mercado 115
- Asesoría: Su negocio y usted 120
- Combinación de elementos mercadotécnicos 124
- Cómo determinar costos y precios 130
- Asesoría: Autoevaluación empresarial 138
- Ventas de persona a persona 143
- Ejercicio de simulación de mercadeo 151
- Promoción de productos 154
- Distribución de productos 157
- Experiencia Empresarial: Las lecciones aprendidas 161
- Asesoría: Cómo comercializar su producto 164

4. Gestión administrativa

- Registros contables básicos de un negocio 169
- Flujo de efectivo 181
- Asesoría: La contabilidad y su negocio 192
- El estado de pérdidas y ganancias 196
- El punto de equilibrio 204
- El balance general 209
- Fuentes monetarias y usos del dinero 215
- Eficiencia 221
- El juego del sobre 223
- Experiencia Empresarial: Los resultados finales 231
- Introducción al Plan del negocio 236

5. Estudio de campo:

- Preparación para el estudio de campo 253
- Seguimiento del estudio de campo 263

6. Destrezas tecnológicas:

- Introducción a las destrezas tecnológicas 265
- Vista general de la selección de productos 267
- Selección y preparación de la materia prima 271
- El procesamiento 280
- El empaque 292
- La producción 299

7. Preparación y presentación del Plan del negocio:

- Introducción general a la semana del Plan del negocio 309
- Preparación del Plan del negocio 310
- Presentación del Plan del negocio 312

INTRODUCCION

INTRODUCCION

El paquete de capacitación

El presente paquete de capacitación tiene como intención proporcionar a empresarias las habilidades administrativas y técnicas necesarias para establecer y operar una empresa en pequeña escala en el sector de procesamiento de alimentos. El paquete comprende un manual para instructores que plantea directrices para el reclutamiento y selección de participantes, una propuesta para el esquema de seguimiento, guías para las sesiones, así como volantes para el libro de trabajo de las estudiantes. Las guías para las sesiones de capacitación en habilidades tecnológicas proporciona únicamente directrices generales sobre cómo utilizar los manuales de tecnología. Dichos manuales se presentan en un apéndice del manual de capacitación y contienen información técnica detallada.

Antes de utilizar los manuales se recomienda suplementarlos con una lista del equipo disponible en el país y con una visión general de los proveedores.

Al día de hoy se han elaborado manuales tecnológicos para las siguientes once tecnologías de procesamiento de alimentos: alimentos deshidratados, extracción de aceite vegetal, productos elaborados con frutas y verduras, productos elaborados con cereales, leguminosas, raíces comestibles, maní (cacahuates), carne, pescado, leche, así como bebidas.*

Las usuarias en potencia

Las instituciones que deseen ampliar sus programas actuales para enfocar específicamente a la mujer pueden utilizar el paquete de capacitación con las adaptaciones necesarias al ámbito comercial, a los patrones nacionales de consumo de alimentos, así como a la disponibilidad de materia prima y de equipo de procesamiento del país en cuestión. El carácter comprensivo del paquete, es decir: la integración de la percepción empresarial, la administración empresarial y la capacitación tecnológica, implica que la institución organizadora debe abarcar tanto instructores con experiencias administrativas, como instructores con experiencias en el ramo de la tecnología de procesamiento de alimentos.

La institución también debe garantizar que los recursos humanos nacionales participen como conferencistas invitados sobre temas tales como reglamentos impositivos, legislación de las industrias en pequeña escala, líneas especiales de crédito, etc. Se recomienda invitar a empresarias de éxito a compartir sus experiencias con las participantes. Además, las instituciones deben considerar visitas a lugares donde las participantes puedan observar actividades concretas de procesamiento de alimentos y mucho mejor si se pueden realizar prácticas en plantas.

---

* El Intermediate Technology Development Group redactó tres de los manuales tecnológicos originales, mientras que tecnólogos de alimentos que participaron en un Taller de Capacitación para Instructores organizado en Zambia en 1989 redactaron los otros ocho. El Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá realizó la adaptación para el área de Centroamérica.

El grupo meta

El manual se elaboró pensando en la empresaria individual, y no pensando en una líder de grupo o en una representante de alguna cooperativa. En su forma actual el curso se orienta a mujeres con un nivel funcional de alfabetismo y de conocimientos matemáticos, cuya principal fuente de ingresos sea o sería su actividad empresarial en el sector de procesamiento de alimentos ya fuere a tiempo completo o a tiempo parcial. El material de capacitación, no obstante, puede adaptarse para satisfacer las necesidades de diferentes grupos meta. Se recomienda escoger un grupo homogéneo, es decir: empresarias con antecedentes sociales y educativos similares.

El enfoque metodológico

El enfoque metodológico empleado en todo el curso es el "aprendizaje por experiencia propia" (es decir, aprender haciendo; ***learning by doing*** en inglés). Este concepto hace hincapié en la participación activa de las personas adiestradas; el papel del instructor es fungir como facilitador y no como profesor tradicional.

En contraste con la transferencia clásica de conocimientos de maestro a estudiante a través de conferencias o demostraciones, la esencia del "aprendizaje por experiencia propia" es estimular la percepción de las habilidades requeridas para iniciar y dirigir exitosamente un negocio a pequeña escala. Dichas habilidades se desarrollan discutiendo, primeramente, el conocimiento ya existente de las participantes y, luego, ahondando y/o ampliando el mismo a través de ejercicios prácticos.

En este contexto, la asesoría es una característica importante del curso. El proceso de asesoría ayuda a cada cursillista a aplicar los aspectos generales a su situación particular. El instructor estructura las discusiones en los subgrupos de asesoría (de tres a cinco participantes) haciendo referencia al tema del curso tratado en ese momento. Dependiendo de las necesidades de las cursillistas, las sesiones de asesoría también pueden utilizarse para juegos o escenificaciones que esclarezcan aspectos del comportamiento personal.

La estructura del curso

La estructura del curso de cinco semanas (sin incluir el estudio de campo) refleja el enfoque metodológico arriba descrito. Al inicio del curso se recomienda crear un ambiente en donde las participantes sientan la responsabilidad de que lo que aprendan en la capacitación depende de su participación activa en la misma. La capacitación administrativa y técnica no tiene la intención de proporcionar a las participantes soluciones concretas a los diversos problemas que enfrentarán, sino brindarles información y estimular su habilidad para utilizar información y sus destrezas a fin de resolver problemas eficazmente.

La capacitación en percepción empresarial se integró a la capacitación en destrezas administrativas. Con el objetivo de asimilar el ambiente de aprendizaje a la vida real, la capacitación se centró en lo que se denomina "Experiencia Empresarial" (***Entreprise Experience***

en inglés). A cada participante se le pide que establezca y dirija un micronegocio real sobre el terreno, al menos durante las tres semanas que dura el programa de capacitación. En estos negocios de "Experiencia Empresarial," las participantes pueden aplicar y mejorar las destrezas aprendidas reconociendo sus propios puntos fuertes y débiles. La "Experiencia Empresarial" se plantea en la primera semana del curso, seguida --esa misma semana-- por una sección de opciones tecnológicas. Dicha sección está orientada a capacitar a las participantes a identificar la gama existente de opciones tecnológicas, así como de posibles productos. Además, examina desde un punto de vista técnico (por ejemplo: tipo de conservación, necesidades de higiene, instalaciones y equipo requeridos), las oportunidades y limitaciones de diferentes productos y procesos para empresarias en pequeña escala.

La segunda y tercera semana están dedicadas a la capacitación en destrezas administrativas. Todas las sesiones están vinculadas directamente con la "Experiencia Empresarial" y los micronegocios se utilizan como modelos para ilustrar los diferentes tópicos. Al final de la tercera semana, se recomienda que las instructoras en administración y tecnología preparen a las participantes para los estudios de campo.

Cada participante realiza su estudio de campo de dos o tres semanas en el área donde viva, utilizándolo para recabar información local, actualizada y pertinente, necesaria para poner un negocio. Dicha información incluye aspectos de mercadeo y distribución, materia prima y costos de equipo, competidores y costos de producción.

Durante el estudio de campo las participantes escogen una tecnología y se la comunican al instructor y a la institución organizadora, de tal forma que en su ausencia pueda obtenerse el equipo necesario para facilitar la capacitación en destrezas técnicas.

La semana que sigue a los estudios individuales de campo está dedicada a capacitar a las participantes a elaborar un plan de producción para la tecnología que hayan escogido. El desarrollo de destrezas tecnológicas aplicadas a los productos alimentarios individuales de las participantes, brinda un conocimiento detallado de la tecnología de procesamiento, del control de calidad, de la organización del trabajo, así como una evaluación financiera preliminar de los procedimientos de producción. Este constituye un componente experimental en donde las participantes operan sus procesos de producción y asumen responsabilidad administrativa.

En el transcurso de la última semana del curso, las participantes sintetizan los aspectos administrativos y técnicos del curso preparando un documento de planificación -- un plan de su negocio. Dicho plan se convierte en una herramienta que puede usarse como base para el establecimiento de futuros negocios. Se recomienda presentar los planes ante un panel de banqueros y representantes invitados de otras instituciones.

En la siguiente página se presenta un resumen de la estructura del curso.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE LAS PARTICIPANTES

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE LAS PARTICIPANTES

Definición del grupo meta

Es importante aclarar desde el inicio que el término "empresarias" es demasiado amplio como para definir un grupo meta; antes de implementar un curso de esta naturaleza, los organizadores tienen que estar conscientes del grupo particular que deseen enfocar

Es necesario obtener una respuesta clara a las siguientes preguntas:

- ¿Deseamos capacitar a mujeres que ya estén en un negocio a tiempo completo, mujeres que estén a tiempo parcial y que quieran continuar a tiempo parcial, mujeres que estén a tiempo parcial y que quieran pasar a tiempo completo, mujeres que todavía no estén en el ramo de los negocios, o alguna combinación de estos elementos?

- ¿Deseamos capacitar a la élite urbana, a la clase media con un nivel educativo relativamente alto, o a mujeres más pobres con una educación formal rudimentaria?

- ¿Deseamos capacitar a personas de todo el país, de áreas urbanas o de áreas rurales, de una región o de una sola ciudad?

Es obvio que las directrices, el contenido y la estructura del curso varían según el grupo meta que se tome Nos permitimos aclarar que las presentes directrices se basan en la siguiente definición de grupo meta.

- Mujeres con niveles funcionales de alfabetismo y de conocimientos matemáticos, cuya principal fuente de ingresos sea o sería su actividad empresarial en el sector de procesamiento de alimentos, ya fuere a tiempo completo o a tiempo parcial

Es importante tener en mente que el grupo meta definido para un curso específico sea tan homogéneo como sea posible. Las diferencias en educación y en antecedentes sociales y económicos podrían obstaculizar la dinámica de grupo y dificultar satisfacer las necesidades de las participantes individuales

Cualquier capacitación, ya sea para empresarias u otros grupos específicos, se ejecuta, naturalmente, previa determinación de la necesidad real de capacitación en esa área específica Esa necesidad puede identificarse y esclarecerse únicamente a través de una encuesta relativamente detallada de los grupos seleccionados, encuesta que se complementa con --pero nunca se reemplaza por-- discusiones con personas que afirmen conocer las necesidades del grupo.

Una vez se haya realizado la encuesta arriba mencionada y una vez se haya decidido la conveniencia de algún programa particular de capacitación en un momento y lugar convenientes para las posibles cursillistas, es necesario emprender las siguientes tareas para obtener un grupo adecuado de capacitación:

1. Atraiga a las aspirantes de tal forma que, tanto como sea posible, sean ellas mismas las que escojan; permita que sean ellas las que al comprender los objetivos del programa propuesto decidan por sí mismas lo que más les convenga.

2. A las que expresen algún interés inicial envíeles información que facilite más la "auto-selección"; obtenga información inicial de las que se decidieran a solicitar el ingreso al curso.

3. De las que solicitaron ingresar al curso escoja aquellas para las que el curso parecería útil e invítelas a una entrevista.

4. Entreviste a las que acepten la invitación y de las entrevistadas escoja a las participantes del curso.

5. Informe tanto a las que fueron escogidas como a las que no lo fueron.

Las siguientes directrices son una sugerencia de cómo realizar estas cinco tareas. Obviamente, lo que se haga en la realidad dependerá de las circunstancias locales, por lo que bajo ningún punto de vista se pretende que las mismas sean seguidas al pie de la letra. Las preguntas incluidas en los diferentes formularios pueden plantearse en forma oral, pero para ello debe darse la oportunidad de llevar a cabo entrevistas orales.

Cronograma

El cronograma para realizar las tareas arriba descritas es algo crítico. Es vital esperar suficiente tiempo entre cada etapa del proceso para permitir que la información llegue a las participantes en potencia, para que respondan y para hacer los arreglos necesarios para cualquier viaje que sea necesario.

Al contrario de lo que sucede con los maestros y otros funcionarios públicos, los empresarios y particularmente las empresarias, no pueden tomarse el tiempo libre simplemente pidiendo permiso. Las empresarias tienen que hacer arreglos para que alguien se encargue de sus negocios y, posiblemente, también de sus niños, todo lo cual podría necesitar de tiempo. Se sugiere el siguiente esquema que permite un mínimo de tiempo entre las diversas tareas. Sería erróneo anunciar el curso y seleccionar las aspirantes con demasiada antelación; en este sentido, los intervalos aquí sugeridos probablemente representen el mínimo permitido. Los períodos de

tiempo se expresan en términos de semanas previas a la fecha de inicio del curso de capacitación, la que obviamente debe fijarse antes de iniciar el presente proceso.

Anuncio del curso	Fecha de inicio menos 17 semanas
Envíe información a medida que reciba los pedidos	
Fecha límite para poner las solicitudes en el correo	Fecha de inicio menos 12 semanas
Comience a evaluar las solicitudes para escoger a las mujeres a entrevistar	Fecha de inicio menos 10 semanas
Informe por correo y publique los nombres de las mujeres a entrevistar	Fecha de inicio menos 8 semanas
Haga las entrevistas	Fecha de inicio menos 6 semnas
Escoja a las invitadas a participar, infórmeles por correo/publique sus decisiones	Fecha de inicio menos 5 semanas

Promoción inicial

Los medios de difusión utilizados para anunciar el curso dependen del nivel educativo del grupo meta deseado y de la disponibilidad de medios adecuados. Es necesario tener en mente los siguientes aspectos:

- En la mayoría de lugares, la radio es la forma más eficaz para transmitir rápidamente la información inicial a una amplia área siempre y cuando el mensaje se transmita con frecuencia, en horas pico e incluya información sobre dónde obtener información detallada, por ejemplo: fechas de publicaciones en periódicos o direcciones de centros fácilmente accesibles donde se encuentren afiches correspondientes.

- Los periódicos tienden a no llegar a las áreas rurales y, cuando llegan, llegan tarde. Muchos alfabetos no leen los periódicos nacionales y las tasas de alfabetismo entre las mujeres generalmente son inferiores a las tasas encontradas entre los hombres.

- Exceptuando la élite urbana, la televisión podría ser inadecuada.

- La comunicación verbal de persona a persona es la más eficaz, pero requiere de tiempo para difundirse; puede ser selectiva, involuntariamente, cuando la información se difunde únicamente a través de un tipo particular de organización.

- Los afiches son eficaces y económicos, pero su distribución necesita tiempo.

Cualquiera que sea el medio de difusión utilizado, se recomienda transmitir la siguiente información básica:

- Los objetivos básicos del curso y el tipo de persona al que se dirige. A menudo esto puede expresarse como pregunta llamativa, como por ejemplo: "¿Es Ud. mujer y tiene un negocio?" ¿Desea mejorar su negocio?" o bien: "¿Desea poner un negocio propio?". Esto tiene que quedar claro, para evitar atraer aspirantes que no sean idóneas. Antes de iniciar el reclutamiento de participantes los responsables del curso deben decidir claramente el tipo de personas que desean enfocar.

- Las fechas y ubicación del curso.

- La institución responsable del curso.

- La cuota u otros arreglos financieros.

- La dirección en donde se pueda obtener información adicional y solicitudes.

- La fecha límite para pedir las solicitudes.

El formulario de solicitud

Se recomienda redactar el formulario en lenguaje claro, comprensible a todas las aspirantes, y sin tecnicismos ni preguntas innecesarias. El formulario debe, no obstante, ser lo suficientemente exigente como para desalentar a las aspirantes frívolas.

El ejemplo adjunto (vea "Formulario de solicitud" al final del presente capítulo) incluye toda la información que probablemente se necesite. No se trata simple y llanamente de recabar información por el gusto de hacerlo; es menester recalcar en la calidad de la información y dejar suficiente espacio para contestar las preguntas.

Se recomienda que la información enviada con el formulario de solicitud describa con cierto detalle el contenido de la capacitación, explicando claramente los arreglos financieros y especificando qué participantes deben pagar el curso y quienes no. Es particularmente importante dejar claro que las que se inviten a la entrevista no recibirán ningún reembolso de los gastos incurridos en transporte y hospedaje para la misma. La voluntad de las aspirantes a comprometerse de esta manera es una valiosa forma de autoselección.

Cómo limitar el número de solicitantes

La proporción de solicitantes iniciales a eliminar a fin de tener una cantidad adecuada para las entrevistas depende del número de personas que hayan enviado una solicitud y del tiempo disponible para efectuar las entrevistas. Se recomienda que de ser posible, todas las aspirantes sean entrevistadas. Generalmente no es muy difícil excluir a aquellas que no califiquen por cualquiera de las razones a continuación:

- Llenaron el formulario tan incoherentemente que quedó claro que no tienen la capacidad para tomar el curso.

- Claramente no están calificadas porque carecen de ideas comerciales, todavía están en la escuela o en la universidad, o por otras razones dependiendo del grupo específico de mujeres para el que se diseñó la capacitación.

- Obviamente no se tomaron ninguna molestia para llenar bien el formulario y no son aspirantes serias.

Es necesario informar con cartas personales y anuncios a las escogidas para la entrevista que fueron seleccionadas para ello. En los documentos iniciales enviados a las aspirantes se recomienda incluir el lugar y fecha de la entrevista; dicha información, no obstante, debe repetirse en las cartas de invitación a la entrevista.

A las aspirantes que no hayan sido escogidas para la entrevista también debe notificárseles, por medio de una carta individual, la decisión tomada. Se recomienda enviar en esa carta referencias a formas más adecuadas de capacitación o, al menos, información general sobre facilidades disponibles para las que deseen poner un negocio propio o mejorar el que ya tengan.

La entrevista

1. Cuando se presente la aspirante, pídale que complete un formulario de preentrevista similar al incluido en las presentes directrices (vea el "Formulario de preentrevista" al final de este capítulo). Esto podría parecer una duplicación de información contenida en la solicitud inicial. Sin embargo, se recomienda solicitarla por las siguientes razones:

- Es posible que algunas aspirantes le hayan pedido a otra persona que les llenara la solicitud inicial; el formulario preentrevista demuestra que la aspirante tiene la capacidad para comprender y responder a las preguntas

- La información recabada podría presentar incongruencias con la proporcionada en un principio; esto revela información vital sobre la seriedad y sinceridad de la aspirante.

aun cuando no existe ninguna razón que impida a una aspirante cambiar de opinión sobre algunos aspectos.

- Las aspirantes tienen algo que hacer mientras esperan la entrevista

- Al responder las preguntas, las aspirantes repasan en la memoria su historial comercial y sus planes, lo que las prepara para la entrevista.

Si se utilizar una prueba u otro instrumento autoadministrado de atributos personales, se recomienda pasarlos en este momento. Para verificar el nivel de alfabetismo y de conocimientos de matemáticas se sugiere hacer una prueba práctica antes de la entrevista o durante la misma.

2. Se recomienda que el comité de entrevistas esté compuesto de por al menos cuatro personas, tres de las cuales estén presentes durante todo el tiempo que dure cada entrevista. Se recomienda que al menos la mitad del comite sean mujeres y que los miembros, de ser posible, incluyan a personas conocedoras de las condiciones comerciales del lugar y a personas familiarizadas con la capacitación de empresarios.

Si algún miembro conociera personalmente a alguna aspirante o tuviera una arraigada opinión positiva o negativa sobre alguna de ellas a raíz de información privada, se recomienda que él o ella no estén presenten en la entrevista de dicha aspirante.

3. Se recomienda que quien presida a las entrevistadoras dé la bienvenida a cada aspirante, se presente a sí misma y a las otras entrevistadoras, y explique el procedimiento. A continuación, se recomienda que comience pidiéndole a la aspirante que describa sus experiencias comerciales y de trabajo, solicitándole más detalles para obtener indicaciones o características de las diversas calidades empresariales listadas en la "Directrices para la entrevista/ Hoja de puntaje para las entrevistadoras" al final del este capítulo.

Posteriormente, se recomienda que ella y las otras entrevistadoras hagan más preguntas que saquen a luz indicaciones de que la aspirante posee las cualidades arriba mencionadas, evaluando cada una de ellas de la siguiente manera:

0	La cualidad está totalmente ausente
1	La cualidad está presente en cierto grado
2	La aspirante es bastante fuerte en este sentido
3	La cualidad está presente en gran medida

4. Se recomienda que la entrevista no dure más de treinta minutos. Es importante recordar que la aspirante probablemente viajó un día o más y gastó lo que para ella es una suma considerable para llegar a la entrevista, por lo que incluso cuando todas las

entrevistadoras estén bastante seguras de que ella no califica para el curso, se recomienda tener la cortesía de concederle una entrevista razonable.

En dichos casos podría ser factible transformar diplomáticamente la entrevista en una sesión de asesoría, proporcionándole a la aspirante consejos útiles que podrían incluir la sugerencia de reconsiderar muy cuidadosamente su empresa y considerar modificarla substancialmente o incluso abandonarla. Esto podría ser muy útil para personas que estén arriesgando pérdidas considerables en empresas mal dirigidas.

Al final de la entrevista se recomienda preguntar a la aspirante si tiene preguntas, las que deben contestarse exhaustivamente. También se recomienda explicar en detalle la fecha y el método para comunicar a las aspirantes los resultados de la entrevista.

5. Cuando salga la aspirante, se recomienda que la presidenta le pida a cada entrevistadora su puntaje total según la hoja de puntaje tipo 3-2-1-0 para las entrevistadoras y que haga un promedio de los puntajes de todas las entrevistadoras. Se recomienda apuntar ese resultado en el formulario de evaluación proporcionado (véase "Entrevista y resultados de la prueba" al final de este capítulo) y agregar puntajes adicionales de la manera siguiente:

Cualquier educación contínua y/o capacitación vocacional	**más 2**
Padre o madre tuvieron un negocio	**más 4**
Aspirante tiene 30 o más años	**más 2**
Aspirante tiene 30 o más años y es soltera	**más 6**

En muchos países estos factores tienen una repercusión importante sobre el éxito empresarial.

Independientemente de las cifras apuntadas, cada entrevistadora debe llegar a una decisión de "sí" o "no" y la presidenta toma nota de las mismas. Se recomienda que la presidenta también apunte el puntaje de las aspirantes en cualquier prueba de actitud o de otra índole que se haya utilizado y que evalúe la dedicación de las participantes a sus negocios de la manera siguiente:

El negocio es sólo una idea, no se ha comenzado todavía	**1**
La aspirante ya comenzó cierta actividad a pequeña escala, pero todavía es de menor importancia	**2**

La aspirante está bastante dedicada a su negocio,
pero el mismo no es su principal fuente de ingreso **3**

La aspirante está bastante dedicada a su negocio,
y el mismo es su principal fuente de ingreso **4**

Esta última clasificación no está relacionada en ninguna forma con los méritos de la aspirante, pero podría ser necesaria al hacer la selección final en caso el curso se oriente únicamente a las que ya tengan un negocio, a las que estén abriendo uno, o a un grupo mixto.

Se recomienda completar el formulario de evaluación inmediatamente después de cada entrevista. A la presidenta se le sugiere tomar nota de observaciones o aspectos particulares de cada aspirante a manera de recordatorio para sí cuando se proceda a la selección final una vez se hayan realizado todas las entrevistas.

También se recomienda que la presidenta esboce comentarios para las cartas de rechazo. En este momento, naturalmente, basta que haga notas para cada aspirante, ya que el veredicto final no puede considerarse hasta haber terminado las entrevistas.

6. Cualquier aspirante con un promedio de 30 en los totales 3-2-1-0, aumentado con los otros factores, probablemente se escoja sin ninguna discusión ulterior, a menos que hayan más aspirantes con ese mismo puntaje. También se recomienda aceptar al curso a todas las aspirantes con punteos entre 20 y 30 para las que las entrevistadoras hayan anotado "sí" como veredicto "subjetivo". Se sugiere que cuando alguna entrevistadora tenga una impresión sumamente negativa sobre alguna aspirante, que la exponga para que se discuta hasta llegar a un consenso.

Si se necesitan más personas para llenar el curso, se recomienda tomar en segundo lugar a las aspirantes con puntaje de más de veinte pero con opiniones "sí/no" divididas entre las entrevistadoras. Las aspirantes con puntajes por debajo de veinte no deberían incluirse; es mejor tener un menor número de participantes en el curso que tener una clase llena de cursillistas inadecuadas.

7. A todas las aspirantes, independientemente del hecho que fueren o no fueren seleccionadas, debe notificárseles el resultado de inmediato. A las aspirantes que no hayan tenido éxito debe enviárseles una carta formal de rechazo que incluya un comentario específico y positivo, al estilo de los siguientes, o incluso más largo y, de ser posible, más detallado:

"Ahorre regularmente de sus ingresos actuales, de tal forma que pueda comprarse su propia máquina tejedora en un futuro no muy lejano."

"Continúe con su negocio de pasteles y aves, pero examine cuidadosamente las ganancias que devenga y considere concentrar todos sus esfuerzos en la actividad que le sea más remunerante según el tiempo que le dedique."

"Considere muy cuidadosamente la posibilidad de que surjan conflictos de interés entre el grupo con el que trabaja y el negocio propio que propuso, asegúrese de no caer en una situación en donde tenga que escoger entre ambos al asignar pedidos o provisiones insuficientes."

De ser posible, incluya información sobre fuentes alternativas de capacitación y asesoría.

8. Se recomienda proporcionar a las aspirantes escogidas todos los detalles necesarios sobre el curso, tales como cronograma, ubicación y los arreglos financieros; si se tiene planificado reembolsar gastos a las cursillistas es necesario aclararles que deben pagar los costos ellas mismas y luego reclamar el reembolso. Dichos reembolsos, naturalmente, deberían de evitarse y, en la mayoría de casos, las participantes deberían pagar una cuota por el curso como prueba de su compromiso y como factor que incremente sus expectativas y exigencias del mismo.

Se recomienda suplementar las cartas individuales de notificación con anuncios en los periódicos y/o radios. Es necesario prever que algunas personas abandonan el curso y, a manera de compensación, se recomienda seleccionar un 10% más del número planificado. Si verdaderamente es imposible acomodar más del número planificado, es menester avisarle a un pequeño número de personas que existe la posibilidad de llamarlas en el último momento.

Formulario de solicitud

Apellidos .....

Nombres .....

Dirección postal .....

.....

Cualquier otra forma en que podríamos comunicarnos con Ud. (teléfono, telex, etc. donde puede recibir mensajes)

.....

Estado civil ..... Número de niños que dependen de Ud. .....

Ocupación de su esposo .....

Nivel educativo .....

¿Qué capacitaciones en destrezas ha tomado? .....

Trabajos que haya tenido (comenzando con el más reciente)

Trabajo	Patrono	Fechas	Finalizó	Salario mensual

Historial de su negocio propio (incluya hasta las actividades más modestas de tiempo parcial y comience con las más recientes)

Tipo de negocio	Número de empleados (si tiene)	Fechas	Promedio de ingresos/mes	Salario mensual

¿Cuál es el problema más importante de su negocio actual (si es que tiene uno)?

.....

SUS PLANES PARA EL FUTURO:

¿Qué tipo de negocio tiene planificado poner o qué tipo de ampliación tiene planificada para su negocio actual?

.....

.....

A su manera de pensar ¿cómo podría ayudarle este curso?

.....

¿Quién va a comprar lo que usted tiene planificado producir o vender?

.....

¿Qué destrezas nuevas necesita para tener éxito en su plan?

.....

¿Cuánto dinero necesita aproximadamente para realizar su plan?

.....

¿Aproximadamente cuánto de su propio dinero tiene disponible para esto?

.....

¿Cuánto dinero obtendrá de su familia y amigos?

.....

¿Cómo tiene planificado recaudar lo que le haga falta?

.....

Firma ..... Fecha .....

Por favor envíe este formulario a

.....

a más tardar el

.....

Formulario de preentrevista

Nombre

....

Fecha de nacimiento ..... Estado civil ....

Ocupación de la madre .... Ocupación del padre .. ..

Su dirección ....

¿Cuál es su ingreso mensual actual? (Aproximadamente) ....

¿De qué fuente(s) obtiene ese ingreso? ....

Nivel de estudios

....

¿Recibió alguna capacitación posterior a sus estudios a tiempo completo?
Sí / No
En caso afirmativo, ¿en qué destrezas?

....

¿Ha tenido algún trabajo con anterioridad? Sí / No. En caso afirmativo,
¿cuándo y qué hacía?

....

¿Ha trabajado con anterioridad para usted misma? Sí / No En caso afirmativo,
¿cuándo y qué hacía?

....

¿Qué tipo de negocio desea poner?

....

¿Dónde desea ponerlo? ... .

¿Por qué desea poner este tipo de negocio?

....

¿Cuánto dinero cree usted que necesita para ponerlo?

....

¿De dónde tiene planificado obtener el dinero?

....

Entrevista y resultados de la prueba

FECHA .....

NOMBRE ....

TIPO DE NEGOCIO . . . .

PUNTAJES DE LA ENTREVISTA.
(Ingrese los puntajes de la "Hoja de puntajes para las entrevistadoras" que llenaron las cuatro entrevistadoras A - D)

A..... B..... C..... D..... TOTAL..... PROMEDIO.....

CAPACITACION POSTERIOR A SUS ESTUDIOS A TIEMPO COMPLETO	(0/2)	. .....
PADRE O MADRE TIENE NEGOCIO	(0/4)	.....
30 O MAS AÑOS DE EDAD	(0/2)	.....
30 O MAS AÑOS DE EDAD Y SOLTERA	(0/6)	.....
		_____
GRAN TOTAL		═══════

SI / NO (las entrevistadoras son A - D)·

A: SI/NO B: SI/NO C: SI/NO D: SI/NO SI/NO

HASTA QUE PUNTO ESTA DEDICADA A LOS NEGOCIOS (1 a 4) .....

CONSEJO ALENTADOR:

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

Directrices de la entrevista

Hoja de puntajes para las entrevistadoras

ORIGINALIDAD E INDEPENDENCIA DE PENSAMIENTO	3/2/1/0
PERSISTENCIA	3/2/1/0
METAS CLARAS	3/2/1/0
OPTIMISTA	3/2/1/0
INFLUYE Y UTILIZA A OTRAS PERSONAS	3/2/1/0
APOYO DE SU ESPOSO	3/2/1/0
TIENE SUFICIENTE TIEMPO	3/2/1/0
TIENE DINERO PROPIO O DE LA FAMILIA	3/2/1/0
CONSCIENTE DE LA NECESIDAD DE RECAUDAR FONDOS	3/2/1/0
CONSCIENTE DEL SISTEMA BANCARIO	3/2/1/0
HA PENSADO SERIAMENTE EN SU IDEA COMERCIAL	3/2/1/0
YA HA EMPRENDIDO CIERTOS PASOS PRACTICOS HACIA SU NEGOCIO	3/2/1/0

PUNTAJE TOTAL .....

CONTEXTO DE LA CAPACITACION Y ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO

CONTEXTO DE LA CAPACITACION Y ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO

La capacitación empresarial no deber considerarse un instrumento aislado e independiente de otras actividades promocionales. El curso propuesto de capacitación constituye solamente una parte del paquete promocional necesario para empresarias en pequeña escala, aun cuando haya que reconocer que sí es una parte esencial del mismo. Para abrir o mejorar un negocio se necesita acceso a préstamos, información, asesoría de seguimiento y, en muchos casos, capacitación adicional específica.

La mayoría de países cuentan con instituciones para la promoción de empresas a pequeña escala, así como sistemas específicos de crédito. Se recomienda que el presente programa establezca una relación entre las actividades de capacitación y las instituciones u organizaciones pertinentes.

Las instituciones locales de capacitación que planifiquen organizar un curso de esta naturaleza deben estar en capacidad de brindar un seguimiento adecuado del mismo. El éxito de la capacitacion no se mide únicamente por la transmisión de conocimientos, sino que también se mide (o al menos así debería hacerse) por la aplicación exitosa de los conocimientos impartidos en dicha capacitación y por la forma en que las mujeres adiestradas usen sus destrezas para mejorar cotidianamente sus actividades comerciales. En la apertura de una empresa o en la ampliación de una ya existente, el paso más difícil es la fase de ejecución. En este sentido, la institución local debe brindar suficiente apoyo: llevar registros, hacer visitas de campo, enviar cuestionarios, fungir como centro de información y organizar un taller de fin de semana que dé seguimiento a las participantes.

Se recomienda que la ejecución de las actividades de seguimiento se apeguen al siguiente cronograma expresado en términos de semanas posteriores al cierre del curso:

1. **Envío de los cuestionarios**
   2 meses después de clausurado el curso

2. **Fecha límite para poner en el correo los cuestionarios**
   3.5 meses después de clausurado el curso

3. **Visitas de campo**
   4o. y 5o. mes

4. **Taller de fin de semana**
   a los 10 meses aproximadamente

CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO

DESARROLLO DE DESTREZAS ADMINISTRATIVAS, EMPRESARIALES Y TECNOLOGICAS EN EMPRESARIAS

Nombre: .....

Dirección: .....

Tipo de negocio: .....

Nombre de la empresa: ....

Ubicación de la empresa. ....

1. ¿Cuáles son sus metas comerciales para el futuro cercano?

a) En términos de producción dentro de 6 meses

.....

En términos de producción dentro de 12 meses

.....

b) En términos de ganancias (Dólares al mes) dentro de 6 meses

.....

En términos de ganancias (Dólares al mes) dentro de 12 meses

.....

c) En términos de empleados/ empleadas dentro de 6 meses

.....

En términos de empleados dentro de 12 meses

.....

2. Describa las actividades que realizará en los siguientes 3 meses para poner o ampliar su negocio. (Piense en todos los pasos necesarios para obtener préstamos, registrarse, contratar a empleados o empleadas adicionales, recabar información, comprar equipo, mejorar la estrategia de mercadeo, etc.)

.....

3. ¿Piensa cambiar o mejorar su producto?

.....

4. ¿Piensa cambiar o mejorar su estrategia de mercadeo?

.....

5. ¿Va a necesitar un préstamo? En caso afirmativo, ¿dónde lo va a solicitar? y ¿cómo lo piensa solicitar?

.....

6. ¿Cuánto de su dinero propio piensa invertir en su negocio?

.....

7. ¿Necesita información adicional?
En caso afirmativo, ¿qué tipo de información?

.....

¿Quién considera usted que podría proporcionarle la información que busca?

.....

8. Necesitará apoyo de parientes

.....

instituciones gubernamentales

.....

instituciones de promoción

.....

otras instituciones/ organizaciones

.....

9. ¿Necesitará capacitación adicional? En caso afirmativo ¿cuál?

.....

10. ¿Prevé algún obstáculo que le impida alcanzar sus metas arriba mencionadas? Por favor descríbalos:

.....

11. ¿Cómo piensa resolver los obstáculos previstos?

.....

12. ¿Espera algún tipo de apoyo de la institución organizadora, por ejemplo un taller de seguimiento o algo similar?

.....

EVALUACION

EVALUACION

Observaciones generales

Se recomienda realizar una evaluación adecuada que mida la idoneidad de la capacitación en términos de contenido, enfoque y estructura, y que brinde a las instructoras retroalimentación sobre su desempeño. Se sugiere que para cada curso se elaboren los criterios de evaluación ajustados a los objetivos fijados por las instituciones ejecutoras tanto para el curso global como para las sesiones individuales.

A continuación se presentan ejemplos de dos cuestionarios: uno para la evaluación diaria y otro para la evaluación final.

EVALUACION DIARIA

Fecha.

Puntaje:

1 = muy bueno
2 = bueno
3 = regular
4 = malo
5 = muy malo

A. Pertinencia del contenido de capacitación:

1. sesión matutina .....
2. sesión matutina .. ...
3. sesión vespertina .. ...
2. sesión vespertina . ....

B. Idoneidad del enfoque de la capacitación:

1. sesión matutina .....
2. sesión matutina .....
3. sesión vespertina .....
2. sesión vespertina .. ...

C. Desempeño del instructor.

1. sesión matutina . . ..
2. sesión matutina .....
3. sesión vespertina .....
2. sesión vespertina .....

D. Administración:
(incluyendo arreglos de transporte.
cronograma, alojamiento) .....

E. Sus comentarios:

EVALUACION FINAL

1. ¿Le va a servir la capacitación en alguna forma?

.....

2. ¿Qué parte de la capacitación fue la más importante para usted?

Desarrollo de la destreza empresarial (Experiencia Empresarial)

.....

Tecnología de alimentos

.....

Mercadeo/ Determinación de costos y precios

.....

Finanzas

.....

Estudio de campo

.....

Capacitación en destrezas tecnológicas

.....

Preparación del plan del negocio

.....

3. Indique las sesiones de capacitación
que no satisficieron sus necesidades

.....

4. ¿Mejoró su conducta empresarial al asistir al curso?
En caso afirmativo, indique cómo

.....

5. ¿Cómo utilizará en el futuro sus destrezas para poner o ampliar su negocio propio?

.....

6. ¿Se le distribuyeron volantes y otros materiales adecuados de capacitación?

....

7. Indique las técnicas y enfoques de capacitación más adecuados:

Conferencias .....

Estudios de caso .....

Escenificaciones .....

Ejercicios basados en su propia realidad comercial .....

Visitas educativas .....

Discusiones de grupo .....

Sesiones de asesoría .....

Discusiones con personas invitadas .....

8. ¿Considera que el Plan del Negocio le será útil en el futuro? En caso afirmativo, indique cómo piensa usarlo?

.....

9. ¿Considera que a cada tema se le concedió un tiempo adecuado?

	Tiempo adecuado	Demasiado	Muy poco
Desarrollo de destreza empresarial (Experiencia Empresarial)	.....	.....	.....
Tecnología de alimentos	.....	.....	.....
Mercadeo/Determinación de costos y precios	.....	.....	.....
Finanzas	.....	.....	.....
Estudio de campo	.....	.....	.....
Capacitación en destrezas tecnológicas	.....	.....	.....
Redacción del plan del negocio	.....	.....	.....

10. En relación con sus necesidades personales y la meta fijada por el curso, ¿considera que son adecuadas la estructura y la duración del curso?

Comentarios y sugerencias

.....

11. Le rogamos que haga un listado de temas que no se cubrieron en el curso pero que usted siente que deberían cubrirse

.....

.....

12. Le rogamos que nos exprese su opinión sobre el curso en su globalidad

.....

.....

Muchas gracias por su cooperación

GUIA DEL MANUAL PARA LAS INSTRUCTORAS

GUIA DEL MANUAL PARA LAS INSTRUCTORAS

Composición del manual

En el presente manual de capacitación, el material del curso se dividió en seis secciones. A su vez, cada una de ellas se subdividió en sesiones que constan de una guía para la instructora y de volantes. Los volantes son parte integral del Libro de Trabajo para las participantes del curso.

Cómo utilizar las guías de las sesiones

En las páginas siguientes se exponen directrices relativamente detalladas para cada sesión del curso. Como muchas instructoras no están familiarizadas con guías de sesiones de este tipo, es importante que se tenga claridad sobre los aspectos tratados a continuación: cómo adaptar el material, cómo prepararse para cada sesión y conducta de la instructora en las sesiones.

Cómo adaptar el material

Lea el juego completo de guías de sesiones y decida qué partes serían las más adecuadas para el grupo particular de empresarias que Ud. tiene a su cargo. Es posible, aunque poco probable, que el curso completo delineado en estas directrices pueda darse sin ninguna modificación.

Es más probable que:

- únicamente puedan usarse ciertas sesiones o partes de las mismas
- haya que hacer modificaciones a las sesiones que se utilicen
- haya que incorporar sesiones totalmente nuevas.

Revise cuidadosamente el material que tenga planificado usar y asegúrese de cambiar los nombres y las monedas, particularmente en los ejercicios, los volantes y los estudios de caso. En el idioma español existe esta versión para centroamérica, en la cual se utilizó el dólar US porque esta moneda es conocida en todos los países de la región. Además, algunos países cuentan con su propia versión.

Busque algunos ejemplos locales que sean familiares a las participantes para ilustrar los temas tratados en la sesión y anóteselos al margen de las hojas.

Recuerde que los mejores ejemplos, ejercicios y estudios de caso provienen de las experiencias comerciales de las participantes. Esté dispuesta a substituir los estudios de caso, etc., planteados en las presentes directrices con ejemplos tomados de las participantes mismas.

Cómo prepararse para las sesiones

No caiga en la trampa de creer que necesita menos tiempo de preparación para el curso porque ya tiene directrices redactadas. El método participativo que constituye la base para cada sesión requiere que Ud. esté preparada para cualquier respuesta a las preguntas. Cada participante tiene sus propios puntos de vista y en la mayoría de sesiones no existen respuestas correctas ni equivocadas. Su tarea, por una parte, es inducir y guiar las contribuciones de las participantes; y por otra, ayudar a que las cursillistas compartan sus puntos de vista de tal forma que cada una de ellas desarrolle su propia comprensión del tema específico con base en las contribuciones de usted y de las otras cursillistas.

Asegúrese de contar con el número correcto de copias debidamente modificadas de estudios de caso o de ejercicios para distribuirlas en el momento oportuno. Si lo desea, prepare anticipadamente hojas de rotafolio, transparencias para retroproyector u otras ayudas visuales, pero esté dispuesta a modificarlas a la luz de las contribuciones de las participantes.

Cómo dirigir las sesiones

Se le recomienda que antes de comenzar la sesión tenga una idea clara de las conclusiones a las que desee inducir a las participantes; sin embargo, Ud. también debe estar dispuesta a seguir una línea bastante diferente si eso le pareciera lo más adecuado. Al final de la sesión, las participantes deben sentir que ellas mismas produjeron las conclusiones a las que hayan llegado. Ud. sabrá que cumplió bien su trabajo de instructora, cuando su contribución haya sido lo suficientemente diplomática para conducir a las participantes haciéndolas sentir que ellas dirigieron la reunión.

Asegúrese de que todas las participantes comprendan lo que se diga. Algunas personas aprenden sin hacer muchas contribuciones personales, mientras que otras tienden a dominar la sesión sin aprender nada al respecto. Su tarea es moderar la interacción de tal forma que todas tengan la oportunidad de contribuir, aparte de identificar y asistir a las que no hayan entendido la discusión y a las que sean demasiado tímidas para aceptar que no han entendido.

Al dividir el grupo en subgrupos más pequeños, asegúrese que todas tengan la oportunidad de aprender y de contribuir con sus puntos de vista. En la "Experiencia Empresarial", cuando las participantes posiblemente trabajen en grupos, es de particular importancia que el acta no la lleve

un miembro que ya tenga las habilidades necesarias para ello, mientras que las demás no aprenden nada.

Algunas instructoras consideran que las sesiones participativas como estas son más fáciles que las conferencias tradicionales porque la mayoría de ideas se obtienen de las participantes, sin que haya necesidad de que ellas, como instructoras, las planteen. Sin embargo, se equivocan: el éxito de estas sesiones exige una mayor preparación por parte suya; además, la instructora tiene que tener suficiente seguridad en sí misma para admitir que ella "también" puede y debe aprender de las participantes y con las participantes, en lugar de pretender que lo sabe todo y que sólo las cursillistas tienen que aprender de ella.

Duración de las sesiones

Cada guía de sesión proporciona una duración estimada de la reunión con base en la experiencia de los autores. Se le recomienda que al preparar una sesión, la divida en sus diferentes pasos y actividades, que estime el tiempo para cada uno de dichos pasos y que deje suficiente tiempo para preguntas, discusión, grupos de trabajo y entrega de informes.

Al final de esta sección se encuentra una propuesta de un cronograma.

Cómo asesorar las sesiones

Además de las guías para las sesiones de clase, se presentan cuatro Sesiones de Asesoría, diseñadas para que las participantes expongan sus ideas y aprendan una de la otra en forma más informal de lo que es posible cuando todo el grupo está junto.

Estas sesiones son muy importantes y probablemente le interese incluir más de las aquí expuestas cuando las participantes deseen más atención individual en temas específicos. Se recomienda dividir el grupo total en subgrupos de no más de cuatro mujeres, asignando a cada uno de ellos una asesora que tenga la voluntad y la capacidad de dedicar el tiempo necesario a esta tarea.

Si se cuenta con suficientes instructoras u otro tipo de personal que tenga una relación estrecha con el curso, considere solicitarles que actúen como asesoras. En caso contrario, pídale a las participantes en las que haya notado una mayor seguridad en el tema particular, que funjan como tales. Si se decide por esto último, asegúrese de que tantas participantes como sea posible tengan la oportunidad de servir como asesoras para no dar la impresión de que algunas son "mejores" que otras.

Se le recomienda utilizar los resultados de las sesiones de asesoría como insumos para las siguientes clases completas, ya que le proporcionarán una buena indicación de lo que las

participantes necesitan aprender. También es factible organizar reuniones con participantes que necesiten instrucción individualizada sobre temas particulares: las sesiones de asesoría le indicarán el momento oportuno para ello.

Cómo usar el libro de trabajo

Se recomienda entregar una carpeta a cada participante para que guarde sus apuntes, cronograma, volantes, dibujos, cuestionarios y otra información. Instruya a las participantes que coloquen toda la información de tal forma que puedan usar el libro de trabajo como fuente de información en su negocio.

La mayoría de sesiones se resumen en volantes de una hoja (máximo de dos). A la instructora se le recomienda no distribuir estos volantes sin cerciorarse que la información corresponda a la cubierta en esa sesión. Como las guías de sesión constituyen únicamente directrices que seguramente hay que adaptar a las necesidades y experiencias tanto de participantes como de instructoras, se recomienda preparar volantes después de cada sesión y considerar los incluidos en este manual únicamente como ejemplos.

Además de los volantes "resumen", muchas sesiones también tienen volantes con estudios de caso, ejercicios y cuestionarios que ya se han probado muchas veces. Cuando alguna instructora desee o se vea obligada a modificarlos, se le recomienda probar el nuevo diseño con amigos o familiares, para cerciorarse de que otras personas también los comprenden y de que los cálculos estén correctos.

PROPUESTA DE CRONOGRAMA

Se propone dividir el día en cuatro sesiones, por ejemplo:

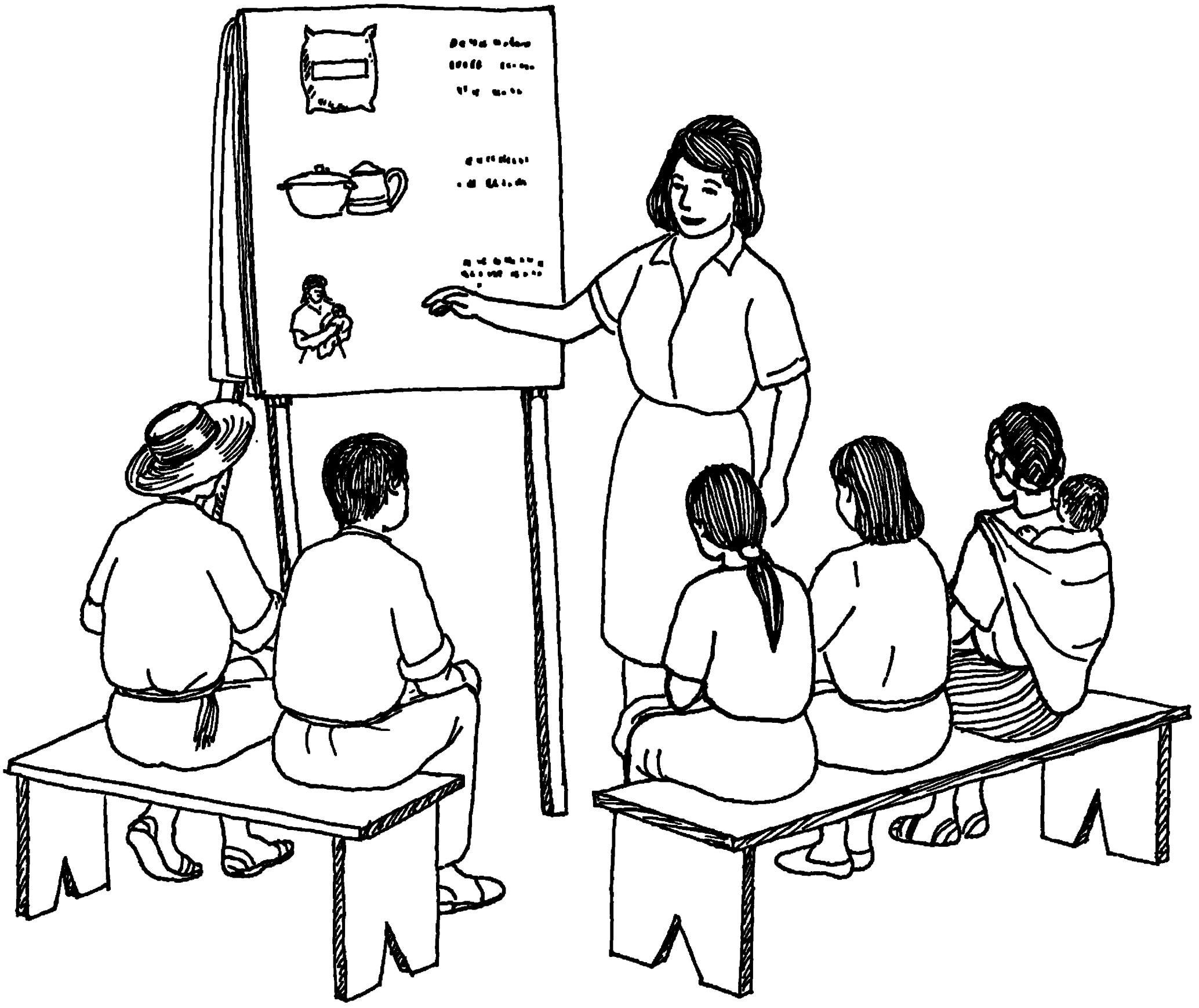
1a. sesión: 8:30 a 10:00 3a. sesión: 14:00 a 15:30
2a. sesión: 10:30 a 12:30 4a. sesión: 16:00 a 17:30

Semana	Día	Sesión	Contenido
1	1	1+2	-Inauguración del curso
		3	-Introducción al curso
		4	-Experiencia Empresarial: Cómo generar la idea y las personas
	2	1	-La mujer y los negocios
		2 a	-Experiencia Empresarial: Entrega del informe
		2 b	-Experiencia Empresarial: Redacción de propuestas
		3	-Características empresariales
		4	-Modelo del papel empresarial
	3		**Tecnología de alimentos:**
		1+2	-Características de los alimentos
		3+4	-Descomposición y conservación
	4	1+2	-Higiene
		3+4	-Instalación y equipo
	5	1+2	-Efectos del procesamiento sobre la calidad de los alimentos
		3+4	-Nutrición y régimen alimentario
	6	1-4	-Procesamiento de alimentos para generar ingresos en comparación con la conservación casera
2	1	1-3	-Procesos en pequeña escala para generar ingresos
		4	-Resumen de las sesiones sobre la tecnología de alimentos
	2	1+2	-Experiencia empresarial: Presentación de propuestas
		3	-Cómo explorar el mercado
		4	-Asesoría: Su negocio y usted
	3	1	-Combinación de elementos mercadotecnicos
		2-4	-Cómo determinar costos y precios
		Noche	-Asesoría: Autoevaluación empresarial
	4	1	-Ventas de persona a persona
		2	-Ejercicio: Simulación de mercadeo
		3+4	-Promoción de productos
	5	1+2	-Distribución de productos
		3	-Experiencia Empresarial: Las lecciones aprendidas
		4	-Asesoría: Cómo comercializar su producto
3	1	1-4	-Registros contables de un negocio
	2	1-3	-Flujo de efectivo
		4	-Asesoría: La contabilidad y su negocio
	3	1	-Estado de pérdidas y ganancias
		2	-El punto de equilibrio
		3+4	-El balance general

Semana	Día	Sesión	Contenido
3	4	1 2-4	-Fuentes monetarias/usos del dinero -Eficiencia y el juego del sobre
	5	1+2 3+4	-Experiencia empresarial: Los resultados finales -Introducción al Plan del Negocio
	6	1-4	-Preparación para estudio de campo y asesoría individual
Estudio de campo			Estudio de campo
4	1	1+2 3+4	-Seguimiento del estudio de campo **Destrezas tecnológicas** -Vista general de la selección de productos
	2	1-4	-Selección y preparación de la materia prima
	3	1-4	-Procesamiento
	4	1+2 3+4	-Procesamiento -Empaque
	5	1+2 3+4	-Empaque -Producción
	6	1-4	Producción
5	1	1+2 3+4	-Preparación del Plan del Negocio -Preparación individual del Plan del Negocio
	2	1-4	-Preparación individual del Plan del Negocio
	3	1-4	-Preparación individual del Plan del Negocio
	4	1-4 3-4	-Preparación individual del Plan del Negocio -Presentación del Plan del Negocio
	5	1+2 3+4	-Presentación Plan Negocio a panel -Clausura

SESIONES DEL CURSO

INTRODUCCION
Y
PERCEPCION
EMPRESARIAL



INTRODUCCION AL CURSO

Objetivos:

1. Capacitar a las participantes a describir los objetivos de este curso y la secuencia del programa

2. Capacitar a las participantes a reconocer sus propios puntos fuertes y débiles, así como los de las otras participantes

Duración: un máximo de dos horas

Guía de la sesión:

1. Si se tiene planificado que un personaje prominente tenga a su cargo la inauguración oficial del curso, cerciórese, hasta donde sea posible, que sea alguien que comprenda los problemas y las oportunidades de las empresarias y que brinde un inicio alentador e inspirador al curso.

Si el funcionario es alguien con alguna autoridad a nivel gubernamental, círculos bancarios o de otra índole, trate de que él o ella reciba información previa sobre los problemas enfrentados por las empresarias y que haga al menos algunas declaraciones positivas sobre los esfuerzos que podrían emprenderse para resolver dichos problemas, tales como permitir a las mujeres prestar dinero en su propio nombre, leyes más equitativas de sucesión hereditaria, etc.

En realidad, la inauguración oficial del curso no es indispensable: es importante evitar gastar demasiado dinero en este aspecto, especialmente si existe la gran probabilidad de que el funcionario llegue tarde o que malgaste el tiempo en discursos fútiles con propósitos puramente publicitarios.

2. Si no se hace ninguna inauguración oficial o, en caso contrario, inmediatamente después de la misma, cerciórese de que todos los arreglos de alojamiento, transporte, financiamiento, etc., estén a entera satisfacción. Nadie puede aprender eficazmente cuando está preocupada por asuntos monetarios, familiares, de alojamiento o de comida. Es importante que las participantes, desde el inicio, sientan que los organizadores se preocupan de estos aspectos del programa en la misma medida que se preocupan del aprendizaje académico.

3. Recalque el hecho que las participantes probablemente aprendan más una de la otra que de las instructoras; por ende, es importante que desde el principio todas se conozcan bien entre sí y que sepan lo que cada una puede ofrecer. El conocimiento que una persona posee no se disminuye al compartirlo con otras; si las participantes salen del curso sabiendo únicamente una pequeña proporción de los conocimientos y experiencias que todas tienen en conjunto, ya se habrá logrado bastante.

4. Divida a las participantes en parejas, incluyéndose a Ud. misma y a cualquier otra instructora presente. Pídale a cada una que proporcione brevemente la siguiente información a su pareja:

- ¿Cuál es su negocio actual o qué negocio tiene pensado?
- ¿El negocio es a tiempo completo o a tiempo parcial? Si es una actividad a tiempo parcial, ¿qué otro trabajo tiene?
- ¿Desde hace cuánto tiempo tiene el negocio?
- ¿Qué cambios tiene pensado para los siguientes doce meses? (Sea breve)
- ¿Cómo espera, específicamente, que el curso le ayude a alcanzar esos cambios?

5. Pídale a cada participante que haya escuchado la información anterior que la resuma brevemente ante la clase; haga un listado en el pizarrón o en un rotafolio de los principales tipos de actividades que se están realizando y muestre su amplitud y/o variedad.

6. Pídales a las participantes que acaban de exponer que procedan a darle esa misma información sobre sí mismas a sus parejas. Luego pídales a las que escucharon, que lo expongan al grupo. Como en el caso anterior, haga un resumen de la información en el pizarrón.

7. Pídale a todas las participantes que escriban brevemente qué es lo que mejor y lo que peor pueden hacer. Déles unos dos o tres minutos y luego vaya pidiéndoles, una a una, que lean lo que mejor pueden hacer; vaya haciendo una lista en el pizarrón. Posteriormente pídales que lean lo que peor pueden hacer y, como en el caso anterior, vaya escribiéndolo en el pizarrón.

Intente "parear" los puntos débiles con los fuertes, mostrando, donde sea posible, que los puntos débiles de algunas participantes pueden compensarse con los puntos fuertes de otras. Haga un resumen de las debilidades principales y relaciónelas con las expectativas de aprendizaje planteadas por las participantes cuando describieron cómo pensaban que el curso podría ayudarlas a obtener sus objetivos. Haga hincapié que si bien es cierto que ya se tiene un diseño del cronograma, el curso les pertenece a las participantes y que de ellas depende sugerir adiciones, omisiones u otros cambios que, según su sentir, podrían serles de utilidad.

8. Distribuya copias del cronograma completo y léalo brevemente, explicando los objetivos de cada sesión, así como la unidad de todo el programa.

Recalque que la carga de trabajo es pesada, que durante los días que dure el curso las participantes estarán sumamente ocupadas y que no tendrán tiempo para actividades fuera del mismo. Pregunte si quedaron dudas y cerciórese, en caso fuera necesario haciendo preguntas directas sobre el programa, de que todas hayan comprendido de lo que se trata y de qué personas son responsables de qué cosas.

9. Si lo considera apropiado, invite a las participantes a elegir a una presidenta y otros cargos que ellas consideren convenientes para que actúen como un canal de información entre el grupo y la institución de capacitación en aspectos académicos o administrativos. Pídales que lleven a cabo la selección en la forma que deseen y que, a la mañana siguiente, le entreguen los resultados al director del curso.

LA EXPERIENCIA EMPRESARIAL

Cómo generar la idea comercial e identificar a las personas que la pongan en práctica

---

Objetivos:

1. Capacitar a las participantes a relacionar la Experiencia Empresarial con su propio proceso de aprendizaje
2. Capacitar a las participantes a generar ideas comerciales
3. Capacitar a las participantes a evaluar el mérito de trabajar solas y en equipo, respectivamente

Duración: 90 minutos, seguidos por un período razonable de reflexión y discusión, tal como un fin de semana o tarde libre

---

Guía de la sesión:

1. Antes de comenzar la sesión prepare lo siguiente:

- Escriba en el pizarrón o en un rotafolio los ocho pasos de la "Experiencia Empresarial", así como las fechas y el tiempo en el que hay que realizar cada una de ellas. Cubra lo que acaba de escribir.
- Prepare una lista de bienes y servicios que serían útiles en las instalaciones donde se imparte el curso y donde se hospedan las participantes (por ejemplo, cafetería, salón de belleza, restaurante, oficina de correos, discoteca, servicio de fotografías, transportes, abarrotes, mejor comida, gaseosas)

2. Pregúnteles a las participantes cuál, a su manera de pensar, es la mejor forma de aprender. Al menos a una se le ocurrirá la respuesta "haciendo".
Es posible que con anterioridad las participantes hayan tenido juegos y simulaciones didácticas, en donde pretendieron hacer cosas, o bien jugaron a simular aspectos de la realidad. Explíqueles que van a comenzar algo con objetivos similares, pero con un enfoque diferente: durante el período que dure el curso, cada una de ellas pondrá un

negocio. recaudará un capital, producirá y venderá bienes o servicios, reintegrará cualquier dinero que haya prestado y conservará cualquier ganancia remanente

En vista de que muchas participantes ya tienen un negocio, es posible que tengan dudas sobre la utilidad de esta experiencia. puesto que ya "la están experimentando" en la vida real. Explíqueles que hay tres razones por las que, no obstante, deberían vivir la "Experiencia Empresarial".

- No todas tienen negocios tan antiguos ni se han dedicado a ellos con la intensidad suficiente como para comprender, en toda su dimensión, la relación entre lo que se les enseñará en el curso y su propio negocio.
- La "Experiencia Empresarial" se acompañará de sesiones escalonadas sobre los diferentes aspectos de la conducción de un negocio, tales como contabilidad, mercadeo, determinación de costos, etc; es más fácil aprender estas destrezas cuando se realizan simultáneamente.
- El aprendizaje debe ser divertido y la "Experiencia Empresarial" también lo es

3. Es probable que las participantes expresen dudas y confusión: ¿cómo podrían poner un negocio real dentro del ámbito de la presente capacitación? ¿de dónde van a recaudar el capital? ¿qué sucede si fracasan? ¿quién va a comprarles los productos? ¿qué tipo de negocio va a ser? etc.

Haga hincapié en los siguientes aspectos:

- Las participantes tienen que generar sus propias ideas para un negocio de procesamiento de alimentos.
- Cursillistas de todo el mundo han participado exitosamente en esta experiencia: la experiencia sí es factible.
- Las participantes pueden administrar sus negocios en forma individual o en grupo.
- La institución de capacitación ofrece servicios bancarios y con base en propuestas persuasivas y bien presentadas otorga préstamos hasta de $100 por empresa a una tasa de interés del uno por ciento por día.
- Se espera que las participantes entreguen al banco alguna garantía colateral, como por ejemplo un reloj, algunos libros, ropa u otros artículos que se venderán para reintegrar el préstamo cuando el mismo no se llegase a cancelar.
- Todas las ganancias obtenidas les pertenecen a las participantes. Si no pueden reintegrar los préstamos al banco, tendrán que sacar dinero de sus bolsillos, perderán la prenda entregada o se procederá a la venta de la prenda, utilizando esos ingresos para reintegrar el préstamo y entregando únicamente lo que quede a la prestataria.
- Además de las ganancias que pasarán a ser propiedad de las cursillistas, la institución de capacitación otorgará dos premios: uno a la(s) propietaria(s) de negocios que alcance(n) la mayor ganancia neta por propietaria y otro al negocio que lleve la mejor contabilidad. En caso se considere conveniente, se otorgará un tercer premio al negocio más amigable, al que tenga la idea comercial más fuera de lo común, o al que

tenga la mejor estrategia promocional. Se recomienda que las participantes escojan por votación secreta a las ganadoras de los premios adicionales.

4. Descubra el pizarrón o el rotafolio con los ocho pasos de la "Experiencia Empresarial". Léalos y pídales a las participantes que los apunten. Cerciórese de que también escriban las fechas y el tiempo disponible para cada uno:

a. Genere una idea y decida si quiere trabajar sola o con otras, si quiere trabajar con otras, forme su equipo de trabajo

b. Presente su idea al grupo

c. Estudie el mercado, identifique a los proveedores, etc. Redacte su propuesta indicando cómo funcionará el negocio y decida si necesita o no algún préstamo

d. Presente la propuesta al grupo y al banco (si quiere algún préstamo)

e. Planifique y produzca los bienes y servicios; véndalos llevando paulatinamente una contabilidad de los mismos

f. Prepare cuentas, calcule las pérdidas o las ganancias, reparta cualquier ganancia o pérdida, reintegre al banco el préstamo obtenido

g. Presente sus resultados al grupo y tal vez gane un premio

h. Describa su experiencia al grupo.

5. Esa misma tarde o fin de semana las participantes deben decidir qué quieren hacer y si van a trabajar solas o en sociedad. Al inicio de la siguiente sesión de "Experiencia Empresarial" las participantes presentan sus resultados y entregan un documento que especifique:

- el nombre de la empresa propuesta
- los productos o servicios que tienen intención de producir u ofrecer
- quién o quiénes son las propietarias.

6. A las participantes se les recomienda tomar en cuenta los siguientes aspectos al tomar la decisión de trabajar solas o en equipo:

- Amistad personal no es lo mismo que compañía comercial
- El proceso de toma de decisiones es más fácil y rápido cuando solamente una persona toma las decisiones

- ¿Usted posee todas las destrezas que necesita? ¿Quién más las tiene?
- ¿Podría trabajar bien con ella?
- ¿Cómo va a dividir los salarios y las ganancias o pérdidas si trabaja con otras?
- Si desea invertir su dinero propio, ¿tiene suficiente? Si no, ¿podría persuadir a la o las socias que tiene en mente a que compartan los riesgos?
- ¿Quién va a ser la jefa?

7. Dibuje en el pizarrón un cuadro grande subdividido en 16 cuadros más pequeños Pregúnteles a las participantes cuántos cuadros ven (pídales que guarden silencio a las que conozcan el ejercicio). Se puede responder que hay de uno a veinte o más cuadros Lo menos que hay son 30

Pídales a las participantes que expresen sus ideas de por qué algunas, probablemente la mayoría, solamente vieron dieciséis cuadros, mientras que otras vieron más. La mayoría de nosotras estamos tan acostumbradas a ver únicamente lo obvio, que nos autolimitamos. Las empresarias, sin embargo, tienen que ser creativas, tienen que poder "mirar más allá del horizonte" si quieren tener éxito.

8. Pídales a las participantes que mencionen todos los bienes y servicios que quisieran obtener en las instalaciones de la institución de capacitación y/o sus hoteles/ residencias de estudiantes/ casa de huéspedes donde estén hospedadas. Haga un listado en el pizarrón con todas las sugerencias y agregue las suyas si lo considera necesario. Inicie una discusión sobre las posibilidades de producir y ofrecer los bienes y servicios mencionados. Esta discusión podría ayudarles a generar ideas para los negocios de Experiencia Empresarial.

9. Al final de la sesión recuérdeles que para la siguiente sesión de Experiencia Empresarial **tiene que tener listas** sus decisiones de negocios y de personal.

INTRODUCCION A LA EXPERIENCIA EMPRESARIAL

La mejor forma de aprender algo es HACIENDOLO. Por eso, en las primeras semanas de este curso se le pedirá que abra un pequeño negocio, que recaude financiamiento, que produzca y venda bienes o servicios, que reintegre cualquier dinero que haya obtenido en calidad de préstamo y que conserve cualquier ganancia restante.

La Experiencia Empresarial se acompañará de sesiones escalonadas sobre los diferentes aspectos de la conducción de un negocio: cómo explorar su mercado potencial, cómo promover su negocio, cómo preparar un pronóstico de flujo de efectivo, qué registros contables llevar y cómo llevarlos, cómo redactar un plan de negocios y otras cosas parecidas.

La Experiencia Empresarial comprende los siguientes ocho pasos:

1. Generación de una idea y decisión de trabajar sola o con otras; si se desea trabajar con otras, formación de un equipo de trabajo.

2. Presentación de la idea al grupo y obtención de retroalimentación de las participantes sobre la factibilidad de esa idea.

3. Estudio del mercado, identificación de proveedores; redacción de propuesta indicando cómo funcionará el negocio; determinación de la necesidad o no de un préstamo.

4. Presentación de la propuesta al grupo y, si se desea algún préstamo, también al banco.

5. Planificación y producción de bienes y servicios; venta llevando paulatinamente contabilidad de los mismos.

6. Elaboración de cuentas. cálculo de las pérdidas o las ganancias, reintegro al banco del préstamo obtenido

7. Presentación de los resultados al grupo y tal vez obtención de un premio

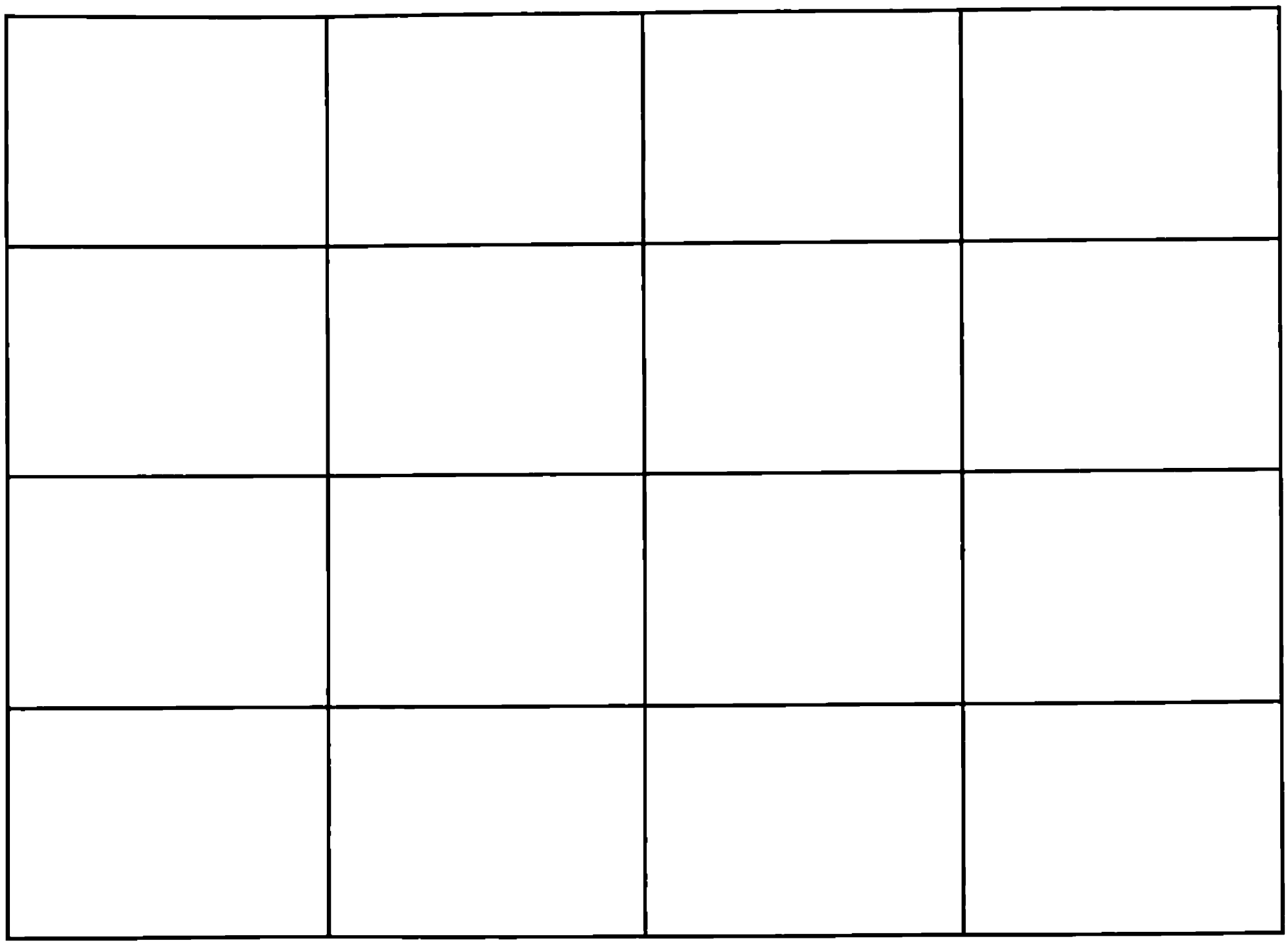
8. Descripción de la experiencia al grupo.

¿DESEA ADMINISTRAR SU NEGOCIO SOLA O CON OTRAS PERSONAS?

Al tomar la decisión sobre trabajar sola o con otras personas, considere los siguientes aspectos:

- Amistad personal no es lo mismo que compañía comercial
- El proceso de toma de decisiones es más fácil y rápido cuando solamente una persona toma las decisiones
- ¿Usted posee todas las destrezas que necesita? ¿Quién más tiene esas destrezas? ¿Podría trabajar bien con ella(s)?
- ¿Cómo va a dividir los salarios y las ganancias o pérdidas si trabaja con otras?
- ¿Quién va a ser la jefa?
- Si desea invertir su dinero propio, ¿tiene suficiente? Si no, ¿podría persuadir a la o las socias que tiene en mente a que compartan los riesgos?

"MIRE MAS ALLA DEL HORIZONTE"



¿Cuántos cuadros mira aquí? Si cuenta cada uno de los cuadros impresos encontrará que hay dieciséis (aun cuando algunas participantes digan que sólo hay uno). Pero si mira cuidadosamente se dará cuenta que hay más· hay un mínimo de 30 cuadros Por ejemplo, los cuatro cuadros en la esquina superior izquierda hacen un cuadro mayor; o los cuatro en el centro; o los nueve en la esquina inferior derecha, etc.

Si desea tener éxito en los negocios, tiene que ser creativa, tener mejores ideas para producir productos o servicios nuevos o para mejorar los que ya esté ofreciendo. Tiene que "mirar más allá del horizonte".

LA MUJER Y LOS NEGOCIOS

Objetivos:

1. Identificar los problemas que las mujeres encuentran o podrían encontrar al poner un negocio

2. Elaborar una lista de recomendaciones dadas por mujeres que ya tienen un negocio a mujeres que vayan a poner uno, sobre cómo resolver los problemas enfrentados especialmente por las mujeres

3. Desalentar a las mujeres a esperar un trato diferente del que se les da a los hombres en el mundo de los negocios

Duración: 60 a 90 minutos

Guía de la sesión:

1. Explique a las participantes el objetivo de esta sesión. Dígales que está consciente de que posiblemente a ninguna de ellas le importe las diferencias entre hombres y mujeres en los negocios. En todo el mundo hay programas especiales de capacitación para empresarias que ya están en el mundo de los negocios o que piensan entrar al mismo. En este sentido hay mucha controversia sobre la utilidad de capacitar por separado a hombres y mujeres. Cualquiera que sea el punto de vista que se tenga sobre capacitación, las mujeres de negocios ciertamente tienen que enfrentar problemas diferentes a los encontrados por los hombres de negocios. Es posible que algunas de las participantes hayan enfrentado exitosamente problemas como esos, para los cuales las otras todavía no hayan encontrado una solución.

2. Pídales a las participantes que escriban cualquier problema o dificultad que tengan o hayan tenido al poner su negocio. El mismo puede cubrir aspectos de su vida familiar, su situación financiera, el acceso a la capacitación u otras áreas. Déles cinco minutos para esta tarea; pídales que escriban sólo algunas palabras clave.

3. Pregúntele a cada participante sobre sus problemas y escríbalos en el pizarrón agrupándolos en áreas diferentes (familia, finanzas, capacitación, etc.).

4. Discuta las áreas de problemas enumerados: ¿Son realmente problemas especiales de la mujer? La verdad es que no; la mayoría, o al menos muchos de ellos no son específicos de ella. Al final de la discusión la lista se habrá reducido a los problemas que enfrentan únicamente las mujeres.

Entre los problemas especiales de la mujer se podrían mencionar los siguientes:

- cuidado de los niños, padres ancianos, hermanos o hermanas menores
- maternidad (ausencia prolongada del negocio)
- el esposo se opone al negocio
- el esposo toma dinero de la caja o de la cuenta de banco sin tomarse la molestia de pedir permiso para ello
- el esposo espera que no se descuide el trabajo de la casa, pero no ayuda en nada
- las mujeres tienen que quedarse donde trabaje el marido y se van con él cuando abandona el lugar
- los padres y los hermanos no están de acuerdo con el negocio
- los bancos o los prestamistas se rehúsan rotundamente a otorgar créditos y cuando los otorgan, lo hacen únicamente con el consentimiento de un hombre (padre, esposo)
- las disposiciones legales impiden que mujeres casadas firmen contratos sin el consentimiento del esposo
- el estatus social de las mujeres dificulta que sean aceptadas como socias por los HOMBRES de negocios
- las mujeres se sienten culpables, especialmente de dedicar muy poco tiempo a sus hijos.

5. A las participantes que tengan problemas "vigentes" como estos pregúnteles cómo los enfrentan, cómo tienen planificado enfrentarlos, o cómo piensan que deberían enfrentarlos. Pídales a otras que expresen su opinión. Haga una lista en el pizarrón con las recomendaciones que se den.

Es probable que dicha lista incluya las siguientes sugerencias:

- desarrollar confianza en sí misma
- abrir una guardería para niños
- fundar una asociación de empresarias del área o unirse a otras ya existentes a fin de intercambiar experiencias y de contar con un grupo de presión que canalice los cambios que hagan falta
- persuadir a los esposos a que cooperen en las tareas cotidianas de la casa
- brindar a los niños "calidad" en lugar de "cantidad" de tiempo
- desarrollar y mantener buenas relaciones con los empleados o empleadas, de tal forma que sean justos o justas cuando queden embarazadas, se enfermen, etc.

Explíqueles a las participantes que la lista de recomendaciones elaborada por el grupo se usará en cursos futuros y que definitivamente va a ser un estímulo alentador y una ayuda para otras mujeres.

PROBLEMAS DE LAS EMPRESARIAS EN EL SECTOR DE PEQUEÑA ESCALA

Además de las diversas dificultades enfrentadas por los pequeños empresarios en general, es posible que las mujeres confronten uno o más de los siguientes problemas:

- Acceso a préstamos (leyes o reglamentos bancarios discriminantes; todas las propiedades le pertenecen al esposo; los banqueros desconfían de las capacidades de las mujeres)
- Establecimiento (las mujeres tienen que quedarse donde trabaje el esposo y acompañarlo cuando abandona el lugar)
- Sucesión hereditaria (en algunas sociedades tradicionales, al momento de fallecer el esposo todos los bienes pasan a manos de su familia, expulsando a la mujer y los niños)
- Administración del tiempo (además de dirigir el negocio, la mujer también tiene que encargarse de la mayor parte de las tareas de casa y de cuidar a la familia)
- Enfermedad de miembros de la familia (este es uno de los problemas más críticos de los mencionados bajo el acápite administración del tiempo)
- Maternidad (que se traduce en una ausencia relativamente prolongada del negocio)
- Sentimientos de culpa (especialmente por dedicar poco tiempo a los niños)
- Prejuicios de los hombres
- Solicitudes indebidas de los hombres (al tratar de obtener alguna licencia, por ejemplo, a algunas mujeres se les pide "servicios especiales")

Recomendaciones

- Desarrolle confianza en sí misma
- Forme grupos de presión (asociaciones de empresarias, etc.)
- Adquiera su establecimiento propio (asegúrese que quede registrado bajo su nombre)
- Sea astuta

- Persuada a su esposo a que participe tanto como usted en la atención de la familia
- Déles a sus hijos "calidad" en lugar de "cantidad" de tiempo
- Si tiene empleados sea más una líder de equipo que jefa autoritaria; mantenga buena comunicación con ellos

LA EXPERIENCIA EMPRESARIAL

Entrega del informe

Objetivos: Cómo generar la idea comercial e identificar a las personas que la pongan en práctica a través de una experiencia empresarial.

Duración: 1 hora

Guía de la sesión:

1. Pídale a una representante de cada empresa propuesta que exponga brevemente al grupo el nombre de la empresa, la(s) propietaria(s) y los productos o servicios ofrecidos. Pídale a cada empresa que entregue el informe con esos detalles. Cerciórese de que no haya duplicaciones imprácticas de recursos (la competencia, no obstante, debe alentarse: no es ningún problema que haya dos discotecas, dos ventas de gaseosas o dos salones de belleza); todas las sociedades son reales, en el sentido que cuentan con el consentimiento de todos los miembros y que todas van a tener que trabajar. Es necesario que todas las participantes comprendan que se trata de algo real. A pesar de recordatorios previos, es probable que algunas sigan creyendo que es hipotético.

2. "Procese" la primera parte de la experiencia desencadenando una discusión relacionada con la idea del proceso de generación:

- ¿Cómo generaron las participantes sus ideas?
- ¿Fue por inspiración o resultado de arduo trabajo metódico?
- ¿Hicieron trabajo de "interrelación" solicitando ideas de otras personas o confiaron en sus propias ideas?
- ¿Cómo hubieran podido mejorar el uso de otras personas?
- ¿Sus ideas son innovadoras u obvias?

- ¿Proponen cosas comunes y corrientes pero abaratándolas o haciéndolas más convenientes en tiempo y espacio?

- ¿No es cierto que a menudo las ideas obvias son mejores que las innovadoras?

- ¿"Exploraron el ambiente" metódicamente para encontrar oportunidades?

- ¿Podrían aplicar esto a sus vidas cotidianas, a su propio negocio en la vida real (no para quejarse sino que para HACER algo concreto que aparte de generarles dinero les ayude a sí mismas y a otras?)

3. Plantee preguntas como las siguientes para "procesar" la decisión de trabajar en forma individual o en equipo, así como para escoger el equipo de trabajo cuando las participantes se decidan por esa modalidad:

- ¿Estuvieron en capacidad de evaluar sus propios puntos fuertes y débiles para determinar si necesitaban una socia?

- A las que decidieron poner un negocio individualmente:

  ¿Por qué prefieren trabajar solas? ¿En algún momento han pensado en tener una sociedad comercial ya sea en la "Experiencia Empresarial" o en su propio negocio en la vida real? En caso negativo: ¿por qué no? En caso afirmativo: ¿qué obstáculos encontraron? ¿qué las hizo cambiar de decisión?

- A las que decidieron formar una sociedad: ¿quiénes iniciaron la idea? ¿qué sintieron las que fueron invitadas a participar en la sociedad?

- (En caso sea pertinente:) ¿Por qué decidieron formar una sociedad en la "Experiencia Empresarial" pero no en la vida real?

- ¿Hay participantes que deseen cambiar de idea, de socias, o ambas, después de escuchar las ideas expuestas por sus colegas? En caso afirmativo: ¿por qué? La mayoría de negocios compiten por poder adquisitivo y tiempo limitados, incluso cuando no ofrecen los mismos productos o servicios. En caso negativo: ¿Las participantes están seguras de que sus ideas van a tener éxito a pesar de la competencia que acaban de escuchar? En caso afirmativo, ¿por qué? En caso negativo, ¿por qué no? ¿Qué pueden hacer para mejorar sus probabilidades de éxito?

Se recomienda, después de un receso corto, continuar con "La Experiencia Empresarial: Redacción de la propuesta".

LA EXPERIENCIA EMPRESARIAL

Redacción de la propuesta

Objetivos:

1. Capacitar a las participantes a identificar la utilidad de un plan de negocios, así como la necesidad del mismo
2. Capacitar a las participantes a redactar un plan de negocios muy sencillo

Duración: 1 hora

Guía de la sesión:

1. Haga referencia a la hoja del rotafolio que mostró en la primera sesión de la Experiencia Empresarial y que contiene los diferentes pasos de la Experiencia. Adviértales a las participantes que en la siguiente sesión de Experiencia Empresarial tienen que presentar su propio plan o propuesta de negocios. Para las que deseen solicitar algún préstamo, el Banco estará abierto y uno o más "banqueros o banqueras" asistirán a la sesión. El Banco está en la mejor voluntad de hacer préstamos por un máximo de Q300 a una tasa de interés del uno por ciento por día siempre y cuando la o las solicitantes presenten un plan de su negocio que sea convincente, así como una garantía razonable.

2. Pídales a las participantes que mencionen otras razones para redactar un plan de negocios, además de la ya expuesta: solicitud de préstamos Induzca a las siguientes sugerencias:

- es posible que la empresaria desee que alguien invierta dinero en su negocio; por lo tanto, tiene que estar en capacidad de responder a preguntas sobre el mismo
- un plan de negocios puede fungir como línea directriz para las operaciones del negocio
- obliga a pensar bien y a planificar adecuadamente lo que se tiene intención de hacer

- da más confianza a una misma en su capacidad de administrar bien el negocio
- obliga a investigar el mercado potencial y los posibles proveedores
- proporciona información para decidir cuál es la mejor forma de operar el negocio
- una vez se tiene un plan, la empresaria se fija automáticamente una meta a largo plazo y varias a corto plazo

3. Pídales a las participantes que enumeren la información que necesitan para elaborar un plan para su negocio: induzca a sugerencias como las siguientes:

- disponibilidad de un mercado para los productos
- cómo comercializar los productos
- fuentes y costos de material y equipo
- disponibilidad de un establecimiento
- existencia de competencia y sus puntos fuertes y débiles
- necesidad de obtener un permiso para abrir el negocio, vender, etc. y cómo obtenerlo
- períodos y lugares cuando los clientes estén en disposición de comprar

4. Pídales a las participantes que sugieran lo que debería incluirse en un plan sencillo de negocios para que éste constituya un documento útil para ellas y para persuadir al banco a que les preste dinero.

Induzca a lo siguiente:

- una exposición de los productos o servicios que proporcionará el negocio
- una explicación de quiénes serían los futuros clientes del negocio y de las razones que los conducirían a comprar dichos productos o servicios
- una exposición de los objetivos del negocio
- un resumen de los materiales y equipo requeridos, así como de sus fuentes y precios
- una breve descripción de la o las participantes y de por qué ella o ellas tienen probabilidades de tener éxito en el negocio
- un cálculo de los resultados financieros esperados del negocio
- un cálculo de los fondos requeridos, una exposición sobre dónde se propone recaudarlos, y una
- prueba de que los fondos pueden reintegrarse según calendario previsto.

Escriba las sugerencias en el pizarrón: Estas son las directrices para redactar un plan sencillo de negocios.

5. Distribuya el volante "Directrices para la presentación de su propuesta comercial". Estas directrices son muy parecidas a las elaboradas en esta sesión. Explique a las participantes que redacten, siguiendo estas directrices, un plan muy sencillo de negocios para su negocio propuesto en la Experiencia Empresarial. Cada negocio entregará el plan un día antes de la siguiente sesión de Experiencia Empresarial, en donde lo presentará al resto del grupo.

Informe a las participantes que el presente ejercicio constituye solamente un acercamiento inicial a la redacción de un plan para sus negocios. Las dificultades que encuentren en la elaboración de este primer plan les permitirá comprender mejor las siguientes sesiones relacionadas con el mismo y les permitirá plantear preguntas más detalladas al respecto.

VOLANTE #1

EXPERIENCIA EMPRESARIAL/
PRESENTACION DE PROPUESTA

DIRECTRICES PARA LA PRESENTACION DE SU PROPUESTA COMERCIAL DE LA EXPERIENCIA EMPRESARIAL

La presentación de su propuesta comercial debe contener la siguiente información:

- nombre del negocio
- nombre de propietaria o propietarias
- una exposición de los productos o servicios que proporcionará el negocio
- una explicación de quiénes serían los futuros clientes del negocio y de las razones que los conducirían a comprar dichos productos o servicios
- una exposición de los objetivos del negocio
- un resumen de los materiales y equipo requeridos, así como de sus fuentes y precios
- una breve descripción de la o las participantes y de por qué ella o ellas tienen probabilidades de tener éxito en el negocio
- un cálculo de los resultados financieros esperados del negocio
- un cálculo de los fondos requeridos, una exposición sobre dónde se propone recaudarlos, y una prueba de que los fondos pueden reintegrarse según calendario previsto.

CARACTERISTICAS EMPRESARIALES

Objetivo: Capacitar a las participantes a identificar las cualidades personales que, al igual que las destrezas comerciales o técnicas, sean necesarias para administrar bien un negocio.

Duración: 90 a 120 minutos

Guía de la sesión:

1. Pídales a las participantes que expliquen por qué están tomando el curso, ¿qué quieren aprender?

   Indúzcalas a respuestas tales como: "habilidades contables", "aprender cómo comercializar mis productos", "aprender cómo solicitar un préstamo", etc.

   Pregúnteles a las participantes si una mujer de negocios podría garantizar su éxito comercial al tener todas estas destrezas. ¿Les faltaría alguna otra habilidad?

   Pregúnteles si la educación, una rama dedicada principalmente a la adquisición de destrezas, es esencial para el éxito de un negocio. ¿Las personas con doctorados o maestrías son las que generalmente ganan más dinero administrando sus propios negocios?

   Es importante que las participantes reconozcan que la educación superior no es ninguna garantía de éxito comercial y que en general las personas con educación universitaria no se dedican personalmente a los negocios ya sea porque no tienen necesidad o porque no lo desean. Dichas personas trabajan como profesores universitarios, administradores de grandes empresas o incluso como ministros, posiciones que probablemente sean menos importantes para el desarrollo económico que el trabajo de las personas que crean riqueza y empleos administrando sus negocios propios.

2. Pídales que den ejemplos de personas de mucho éxito, incluso millonarios, que son analfabetas. Hay muchas personas de este tipo y, obviamente, no pueden llevar una contabilidad ni redactar solicitudes de préstamo. ¿Qué tienen estas personas --obviamente algo que le falta a la gente más capacitada o educada-- que les permite tener tanto éxito?

3. Claramente existen otras cualidades que en comparación con las destrezas comerciales o técnicas, son igualmente importantes, o tal vez incluso más importantes. El objetivo de esta sesión es identificar dichas cualidades. Durante el resto del curso las participantes enfocarán su atención en las mismas, de tal forma que puedan fortalecer sus propias habilidades, así como aprender las destrezas que sean necesarias para administrar bien un negocio.

Algunas personas opinan que estas cualidades pueden desarrollarse, o al menos mejorarse, a través de capacitaciones, mientras que otras piensan que son cualidades innatas o que se adquieren en la infancia temprana. Lo que sí es cierto, no obstante, es que cualquier persona puede ganar mucho al determinar si posee o no estas características para tratar de desarrollar aquellas que le hagan falta, o al menos para reconocer sus puntos débiles y sus puntos fuertes.

4. Pídales a las participantes que individualmente piensen en un propietario o propietaria de negocio de mucho éxito y que conozcan personalmente y que escriban UN SOLO adjetivo que describa su personalidad. Déles cinco minutos; luego invítelas a que expongan sus ideas y escríbalas en el pizarrón. No escriba palabras diferentes que signifiquen más o menos lo mismo, sino que ponga cheques al lado de la palabra que ya esté escrita para mostrar cuántas participantes la mencionaron.

5. Divida al grupo en parejas. Pídales que se pregunten la edad y luego invite a la más joven de cada a describir brevemente lo que hizo en oportunidades cuando alcanzó algo importante en su negocio. La de mayor edad escucha con atención y luego escribe UN SOLO adjetivo o frase que mejor describa la forma en que se comportó. Después, la participante de mayor edad también cuenta una vivencia similar y la más joven escribe el adjetivo o frase que mejor describa su conducta. Pídales a las participantes que lean en voz alta lo que hayan escrito. Agregue las palabras o frases a la lista ya existente en el pizarrón, nuevamente evitando duplicaciones y sólo señalando cuántas veces se mencionó cada palabra o concepto general.

6. Discuta la lista resultante. Elimine las palabras que no se relacionen con la conducta comercial como tal y recalque que las empresarias no son necesariamente personas agradables, ni honradas, ni personas buenas para trabajar en organizaciones grandes. Evite dar la impresión de que una empresaria es una mujer perfecta. La empresaria constituye un tipo particular de persona muy buena para poner y dirigir su propio negocio, pero posiblemente sea mala para otras cosas que también son necesarias para la sociedad.

7. Escriba o exponga un listado preparado con antelación de los diecisiete tipos más comunes de conductas empresariales, según se expone en la siguiente lista de verificación para la sesión sobre el modelo del papel empresarial. Instando a las participantes a que

describan su propia conducta, así como la de empresarias o empresarios que conozcan, inicie una discusión que examine si la lista que Ud. presenta es básicamente similar a la que elaboró la clase misma.

Si la lista desarrollada en la sesión incluye características que son diferentes significativamente de las contenidas en la lista de diecisiete, y si las participantes están de acuerdo en que las mismas son importantes, enmiende la lista para las sesiones siguientes. Si las participantes no hubieren mencionado en la discusión anterior algunas de las diecisiete características, discuta su pertinencia. Si el grupo siente fuertemente que esas características no se aplican a su situación particular, exclúyalas, puesto que las participantes deben sentir que la lista utilizada en las sesiones siguientes verdaderamente les pertenece.

8. Si el tiempo lo permite, distribuya una copia de la lista enmendada y pídales a las participantes que se evalúen sinceramente a sí mismas para determinar si se comportan o no en esa forma. Adviértales que van a tener que evaluarse a sí mismas en los períodos venideros de asesoría.

Después de esta sesión proceda, de ser posible, a una sesión con un modelo de papel empresarial --vea descripción en la siguiente guía de sesión.

CARACTERISTICAS EMPRESARIALES

Existen algunas cualidades personales que tal vez sean tan, o incluso más importantes que las destrezas comerciales o técnicas. Diversas investigaciones determinaron que una empresaria de éxito se comporta de la siguiente manera:

- ella es persistente
- ella aprovecha una oportunidad
- ella transforma un problema en oportunidad
- ella toma un riesgo moderado e informado
- ella se esfuerza por obtener información
- ella trata de trabajar más eficientemente
- ella busca mejorar la calidad
- ella persuade a otras personas a que hagan lo que ella quiere
- ella utiliza interrelaciones ("redes") para influir a otras personas
- ella hace todo lo posible por mantener una promesa
- ella se fija metas para sí misma
- ella planifica por adelantado y controla los resultados
- ella se recupera de un fracaso
- ella invierte en el mañana, en lugar de gastar el día de hoy
- ella no se preocupa de lo que otros piensen de ella
- ella es entusiasta
- ella tiene confianza en sí misma

Algunas personas opinan que estas cualidades pueden desarrollarse, o al menos mejorarse, a través de capacitaciones, mientras que otras piensan que son cualidades innatas o que se adquieren en la infancia temprana. Lo que sí es cierto, no obstante, es que cualquier persona puede ganar mucho de determinar si posee o no estas características para tratar de desarrollar aquellas que le hagan falta, o al menos para reconocer sus puntos débiles y sus puntos fuertes.

MODELO DEL PAPEL EMPRESARIAL

Objetivos:

1. Capacitar a las participantes a conocer y a evaluar objetivamente a una mujer que ha tenido éxito en los negocios

2. Capacitar a las participantes a identificar caracteristicas empresariales.

Duración: aproximadamente 2 horas

Guía de la sesión:

1. Esta sesión no tiene la intención de mostrarles a las participantes lo que deberían ser, sino que de brindarles la oportunidad de conocer y evaluar objetivamente a una mujer que ha tenido éxito en los negocios y, particularmente, de comparar a dicha mujer con las características empresariales identificadas con anterioridad.

No es necesario que la mujer de negocios tenga éxito espectacular, aunque sí sería conveniente que al menos esté tan establecida como la más exitosa de las participantes. Lo más importante es que se exprese claramente y que tenga la voluntad de hablar sincera y abiertamente sobre sus vivencias, describiendo lo que realmente haya hecho y sin idealizarse a sí misma, ni exponer lo que considere que otras personas piensan sobre ella.

2. Discuta detalladamente y con suficiente antelación la sesión con la invitada. Explíquele que ni se espera de ella, ni se le va a solicitar que dé una exposición acabada. Expóngale que lo único que Ud. desea es que hable abiertamente sobre algunos incidentes de su vida de negocios para que las participantes puedan aprenden de lo que ella haya hecho.

3. Antes de la sesión, cerciórese de que todas las participantes tengan una copia de la lista empresarial de verificación. Explíqueles que Ud. va a pedirle a la invitada que describa algunas vivencias y que ellas deberán chequear la característica correspondiente en la

lista de verificación cuando consideren que la descripción de la conducta de la invitada muestre esa característica.

4. Después de presentar a la invitada, quien naturalmente es posible que ya sea del conocimiento de algunas participantes, pídale que le cuente al grupo cómo resolvió algún problema particularmente difícil. Cerciórese de que enfoque lo que ella HIZO, y no lo que ella pensó sobre otras personas o lo que ella consideró que otras personas pensaban sobre ella.

Es posible que Ud. no tenga necesidad de interrumpir la narración de la invitada y tenga que limitarse a cerrarla. Por otro lado, también es posible que Ud. tenga que encaminar las vivencias al área de interés y que tenga que ayudar a la invitada a recordar lo que realmente sucedió.

5. Dependiendo de cuánto tiempo le lleve a la invitada la narración, Ud. podría pedirle que describa otras vivencias, como por ejemplo:

- cuando sintió que había fracasado en algo que quería hacer
- cuando se sintió especialmente satisfecha de lo que había hecho
- algún acontecimiento de importancia capital para su negocio
- cuando tomó alguna decisión riesgosa
- cuando tuvo que pedir ayuda a otras personas.

La naturaleza de la vivencia es menos importante que el hecho que la invitada pueda expresarse clara y abiertamente al respecto. En el transcurso de la exposición cerciórese de que las participantes recuerden marcar la lista de verificación y pongan atención a la conferencista.

6. Un enfoque más estructurado sería pedirle a la invitada que describiera su carrera de negocios desde el principio y que entre en detalles sobre situaciones particularmente difíciles. Cuando llegue a algún momento decisivo, Ud. podría rogarle que se detuviera y podría pedirles a las participantes que expresaran lo que hubieran hecho. Luego, Ud. podría pedirle a la invitada que comentara esas sugerencias y que las comparara con lo que realmente hizo.

No permita que esto distraiga a las participantes de la tarea de evaluar las características empresariales mostradas por la invitada.

7. Unos treinta minutos antes de que termine la sesión vaya cerrando la exposición de vivencias de la conferencista e inste a las participantes a plantear preguntas relacionadas con lo expuesto por la invitada o con los problemas y oportunidades que tengan en sus propios negocios.

8. Una vez que la invitada se haya retirado, tal vez al día siguiente, "procese" la sesión preguntándoles a las participantes cuántas veces marcaron cada característica y pidiéndoles que recuerden el suceso específico que, a su manera de ver, ilustró cada característica.

Si no hubieren aparecido una o más características, discuta las razones posibles de ello. ¿La ausencia de esas cualidades representa una debilidad en la capacidad empresarial de la invitada? ¿Mostró la invitada esas características de otra forma? ¿O tal vez las compensó con otras características particularmente resaltadas?

Inste a las participantes a que comparen la conducta de la invitada con la suya propia en situaciones similares. ¿Se hubieran comportado igual o en forma diferente? ¿Sus resultados hubieran sido más o menos exitosos?

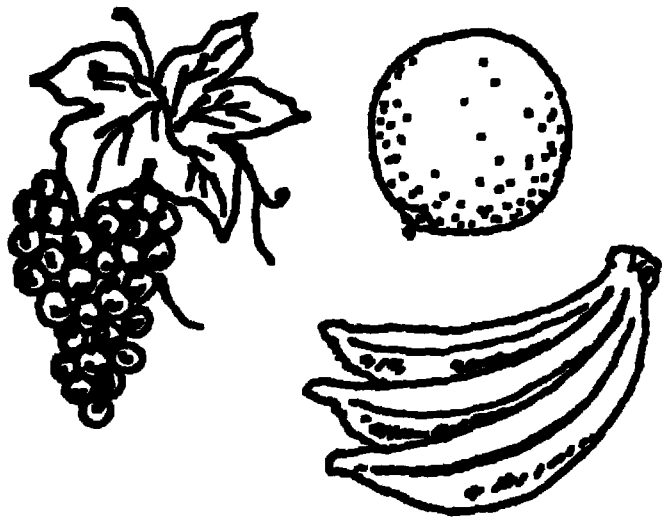
LISTA EMPRESARIAL DE VERIFICACION

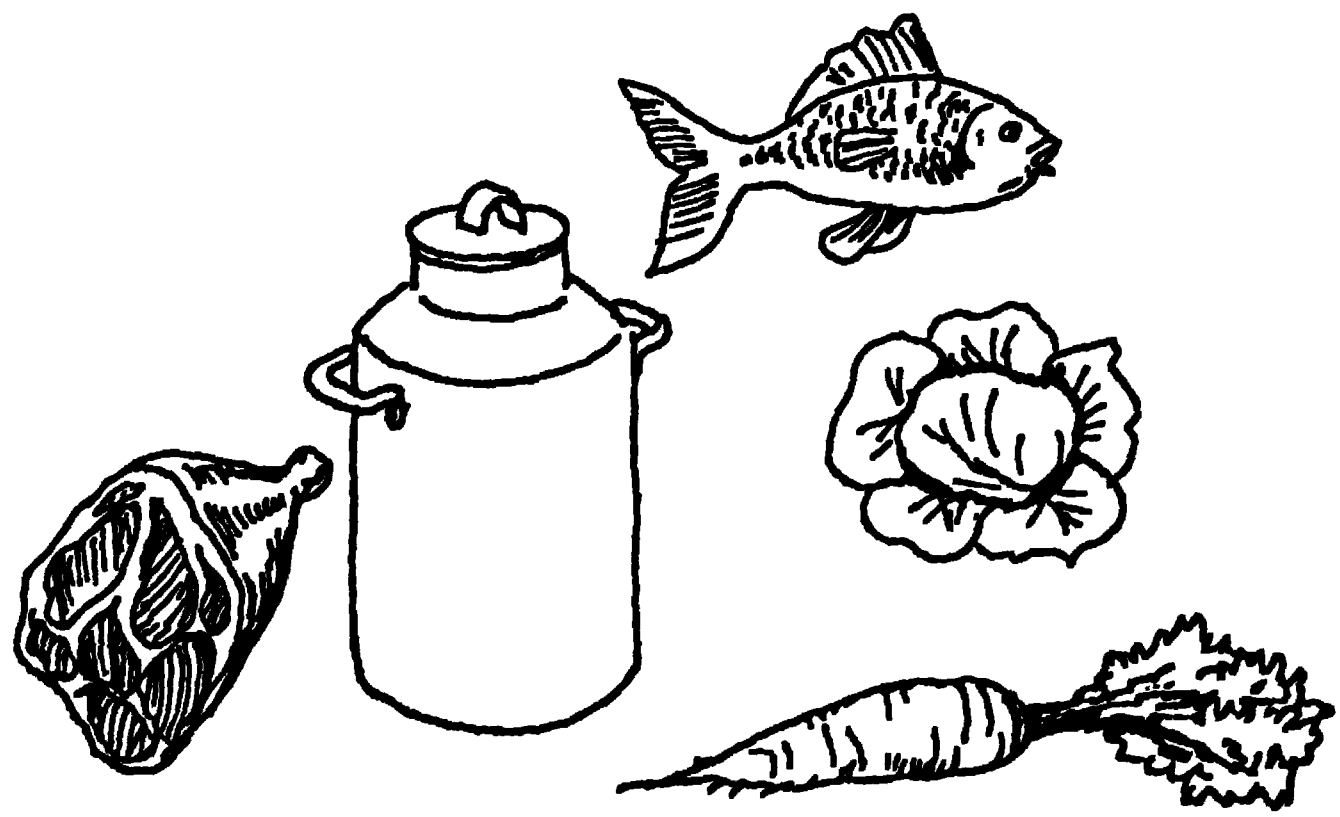
Coloque un cheque al lado de la característica que corresponda cuando la misma se manifieste en la descripción de la conducta de la invitada.

- Ella es persistente ___ ___ ___ ___ ___
- Ella aprovecha una oportunidad ___ ___ ___ ___ ___
- Ella transforma un problema en una oportunidad ___ ___ ___ ___ ___
- Ella toma un riesgo moderado e informado ___ ___ ___ ___ ___
- Ella se esfuerza por obtener información ___ ___ ___ ___ ___
- Ella trata de trabajar más eficientemente ___ ___ ___ ___ ___
- Ella busca mejorar la calidad ___ ___ ___ ___ ___
- Ella persuade a otras personas a que hagan lo que ella quiere ___ ___ ___ ___ ___
- Ella utiliza interrelaciones ("redes") para influir a otras personas ___ ___ ___ ___ ___
- Ella hace todo lo posible por mantener una promesa ___ ___ ___ ___ ___
- Ella se fija una meta para sí misma ___ ___ ___ ___ ___
- Ella planifica por adelantado y controla los resultados ___ ___ ___ ___ ___
- Ella se recupera de un fracaso ___ ___ ___ ___ ___
- Ella invierte en el mañana, en lugar de gastar el día de hoy ___ ___ ___ ___ ___

- Ella no se preocupa de lo que otros piensen de ella — — — — — —
- Ella es entusiasta — — — — — —
- Ella tiene confianza en sí misma — — — — — —

CONSERVACION Y TECNOLOGIA DE ALIMENTOS





INTRODUCCION A LA

TECNOLOGIA DE ALIMENTOS

El curso es una introducción general a las oportunidades y limitaciones potenciales del procesamiento de alimentos en pequeña escala en países en desarrollo.

El curso se imparte en cinco días, suponiendo un total de aproximadamente 30 horas de relación directa con las participantes.

Equipo e instalaciones requeridas

Alimentos: Alimentos secos (maní, condimentos, cereal de desayuno, harina, leche en polvo, té, café, etc.), alimentos húmedos ácidos (fruta fresca, jalea, jugos, yogurt, pepinos encurtidos, etc.), alimentos húmedos levemente ácidos (pescado, carne y verduras frescos, así como verduras, carne y pescado enlatados o envasados, leche pasteurizada, etc.).

Alimentos en descomposición (comprados una semana antes del curso), carne o pescado fresco, fruta, verduras, pan.

Equipo:
Rotafolio y lapiceros
Retroproyector
5 pares de tijeras

Otros materiales:
4 acetatos elaborados para retroproyector
3 volantes

CARACTERISTICAS DE LOS ALIMENTOS

Objetivo: Capacitar a las participantes a describir las diferencias entre los principales grupos de alimentos.

Duración: 3-4 horas

Guía de la sesión:

1. Clasificación de los alimentos (2 horas aprox.)

Los alimentos pueden agruparse en diferentes categorías dependiendo de sus características. Pídales a las participantes que describan las características de los alimentos y, luego, que sugieran cómo podrían agruparse. Induzca a los siguientes tipos de clasificación y explique su importancia (por ejemplo: estas diferencias entre alimentos son importantes porque conducen a diferentes tipos de descomposición y, por lo tanto, determinan acciones de conservación requeridas en el procesamiento de alimentos).

Clasificación basada en las propiedades de los alimentos:

- **Alimentos secos:**

  (nueces, cereales o harina, alimentos en polvo, condimentos, aceites y alimentos congelados)

- **Alimentos húmedos acidos:**

  (fruta, productos elaborados con fruta, yogurt, pepinos encurtidos, etc.)

- **Alimentos húmedos levemente ácidos:**

  (carne, pescado, pastas, verduras, etc.).

Escriba los tres tipos en un rotafolio.

Muéstreles ejemplos de alimentos procesados y pídales que los clasifiquen en las tres categorías mencionadas.

Discuta la clasificación que hagan y cerciórese de que todas comprendan las diferencias. Utilice retroproyector (1) si lo desea.

Los alimentos también pueden clasificarse en:

- Alimentos de alto valor/ bajo volumen

- Alimentos de bajo valor (generalmente alimentos básicos)/ alto volumen.

Esta clasificación ayuda a determinar la escala de operación y, por ende, los costos y las necesidades de equipo.

Agregue estos a una hoja del rotafolio y péguela en la pared.

Pídales a las participantes que para cada categoría hagan una lista de alimentos de sus áreas de procedencia.

Discuta los resultados y resalte cualquier diferencia (por ejemplo, en un área los tomates podría ser alimentos de alto valor/ bajo volumen y lo opuesto en otra dependiendo de la demanda y de la cantidad sembrada).

2. Características de calidad (2 horas aprox.)

Observe los diferentes criterios de calidad que pueden aplicarse a los alimentos. Por ejemplo, divida a las participantes en pequeños grupos de trabajo y pregúnteles qué quiere decir calidad de los alimentos. Indúzcalas a las siguientes categorías y escríbalas en un rotafolio:

- Calidad sensorial:
  Color, sabor, textura, tamaño, forma, aspecto, carencia de defectos.

- Calidad nutricional:
  Vitaminas, minerales, proteína, energía como carbohidratos o grasas, contenido de fibra. Calidad antinutricional (residuos de insecticidas, toxinas tales como los metales

pesados, factores antinutricionales que se presentan en forma natural tales como los complejos de cianuro en la yuca, los inhibidores enzimáticos de algunas verduras, etc.).

- Calidad expresada en términos de valor financiero:
  Esto depende, en parte, de cada uno de los factores arriba mencionados, pero más decisivamente de la demanda que tenga un alimento en comparación con la disponibilidad de su suministro.

- Calidad microbiológica:
  Si lo considera necesario, explique las diferencias entre bacterias, levaduras y mohos, la diferencia entre microorganismos inócuos y patógenos, toxinas microbianas.

Explique la importancia de las características de calidad (por ejemplo, para establecer procedimientos de control de calidad, para decidir sobre métodos correctos de producción).

CONSERVACION Y TECNOLOGIA /
CARACTERISTICAS DE LOS ALIMENTOS

CLASIFICACION DE ALIMENTOS

Esta sesión la capacitó a describir diferencias entre los principales grupos de alimentos.

Los comestibles se agruparon en categorías según sus características. Las diferencias entre los alimentos son importantes porque conducen a diferentes tipos de descomposición y, por lo tanto, determinan algunas acciones de conservación requeridas en el procesamiento de los mismos.

A continuación, una clasificación basada en las propiedades de los alimentos:

- **Alimentos secos:**
  (nueces, cereales o harina, alimentos en polvo, condimentos, etc., así como aceites y alimentos congelados)

- **Alimentos húmedos ácidos:**
  (fruta, productos elaborados con frutas, yogurt, pepinos encurtidos, etc.)

- **Alimentos húmedos levemente ácidos:**
  (carne, pescado, pastas, verduras, etc.).

Los alimentos también pueden clasificarse en:

- **Alimentos de alto valor/ bajo volumen**

- **Alimentos de bajo valor (generalmente alimentos básicos)/ alto volumen.**

Esta clasificación ayuda a determinar la escala de operación y, por lo tanto, también los costos y las necesidades de equipo.

CARACTERISTICAS DE CALIDAD DE LOS ALIMENTOS

- **Calidad sensorial:**
  (color, sabor, textura, tamaño, forma, aspecto, carencia de defectos).

- **Calidad nutricional:**
  Vitaminas, minerales, proteína, energía como carbohidratos o grasas, contenido de fibra. Calidad antinutritiva (residuos de insecticidas, toxinas como los metales pesados, factores antinutricionales que se presentan en forma natural tales como los complejos de cianuro en la yuca, los inhibidores enzimáticos de algunas verduras, etc.).

- **Calidad expresada en términos de valor financiero:**
  Esto depende, en parte, de cada uno de los factores arriba mencionados, pero más decisivamente de la demanda que tenga un alimento en comparación con la disponibilidad de su abastecimiento.

- **Calidad microbiológica:**
  Bacterias, levaduras y mohos, la diferencia entre microorganismos inócuos y patógenos, toxinas microbianas.

EJEMPLOS DE ALIMENTOS CLASIFICADOS SEGUN SU ACIDEZ Y CONTENIDO DE HUMEDAD

Alimentos secos

Alimentos húmedos

Ácidos

Frutas
Jugos
Jaleas
Yogurt
Encurtidos

Salsas
Vinagre
Vino
Cerveza
Aguardiente
Aguas gaseosas

Levemente ácidos

Verduras
Carne
Pescado
Leche
Huevos

Nueces, maní
Cereales
Harinas
Galletas
"Boquitas" en bolsa, por ejemplo: tortillitas, etc.
Azúcar
Confites
Aceite

DESCOMPOSICION Y CONSERVACION DE LOS ALIMENTOS

Objetivo: Capacitar a las participantes a describir diferentes tipos de descomposición de alimentos, las acciones conservadoras de diferentes métodos de procesamiento de alimentos y los efectos del procesamiento sobre la calidad de los mismos.

Duración: 6-8 horas

---

1. Descomposición de los alimentos (4 h aprox.)

Diferentes tipos de microorganismos descomponen tipos específicos de alimentos.

Muestre a las participantes alimentos que se hayan descompuesto por:

- Podredumbre húmeda bacteriana (por ejemplo: verduras);
- Putrefacción bacteriana (por ejemplo: carne, pescado, leche);
- Enmohecimiento (por ejemplo: pan, maní);
- Crecimiento de levaduras o fermentación (por ejemplo: frutas o productos elaborados con frutas).

Pídales a las participantes divididas en grupos que usen la información de la sesión previa para explicar los diferentes tipos de descomposición de alimentos y para sacar conclusiones que expliquen por qué tipos particulares de microorganismos arruinan tipos particulares de alimentos.

Haga un resumen de los hallazgos en el rotafolio e incluya:

- Podredumbre húmeda bacteriana = (alimentos con bajo contenido protéico) alimentos húmedos levemente ácidos;

- Putrefacción bacteriana = (alimentos ricos en proteínas) alimentos húmedos levemente ácidos;

- Enmohecimiento = alimentos secos y húmedos de acidez leve a moderada;

- Crecimiento de levaduras = alimentos húmedos ácidos.

Muestre el acetato 2.

En comparación con la descomposición de alimentos causada por microorganismos, hay otras más lentas que son importantes cuando los comestibles se almacenan por mucho tiempo. Entre las descomposiciones lentas de los alimentos se pueden mencionar:

- Cambios enzimáticos al sabor, color, textura de los comestibles (si lo considera necesario explique la naturaleza y acción de las enzimas);

- Oxidación de grasas, pigmentos y vitaminas solubles en grasas (vit. A, D, E, K);

- Pérdida de humedad, lo que produce un resecamiento o arrugamiento de los alimentos;

- Absorción de humedad, lo que produce ablandamiento de los comestibles.

Pídales a las participantes (por ejemplo, divididas en grupos de discusión) que identifiquen alimentos sujetos a cada tipo de descomposición. Escríbalos en el rotafolio.

2. Conservación de los alimentos (4 h aprox.)

Pídales a las participantes divididas en grupos que hagan una lista de formas de conservar alimentos en sus áreas de procedencia. Escriba el listado en el rotafolio y agregue cualquiera que haya faltado de la lista siguiente:

hervir
enlatar
congelar
irradiar
fermentar
conservar químicamente (ejem.: dióxido de azufre, benzoato de sodio, ácido cítrico o acético)
escaldar
secar
refrigerar
salar
pasteurizar
ahumar
concentrar
hacer almíbar

Fije la hoja del rotafolio en la pared y déjela para la sesión sobre procesos en pequeña escala para la generación de ingresos.

Vuelva a hacer la lista para agrupar los procesos según los siguientes cinco métodos de conservación:

- Calor
- Temperaturas bajas
- Bajo contenido de agua (humedad)
- Conservantes químicos
- Procedimientos combinados

Observe que existen otras operaciones unitarias (explique el término en caso sea necesario) que tienen poco efecto sobre la conservación de los alimentos, pero que se diseñaron para cambiar la calidad de los mismos y, por lo tanto para hacerlos más atractivos y aumentar su valor (por ejemplo, recubrir de pasta, chocolate, migas de pan, cortar en diferentes formas y tamaños, clasificar, limpiar, freír, etc.).

Agregue estos al rotafolio formando tres columnas de procesos:
1) aquellos cuyo objetivo principal es la conservación,
2) los orientados a cambiar la calidad comestible y
3) los que pueden alcanzar ambos.

Recalque que éstas son la base de toda la conservación de alimentos. Dichos procesos, sin embargo, pueden combinarse de diversas formas para producir diferentes tipos de comidas.

Muestre ejemplos de dos secuencias de operaciones unitarias que se combinan para formar diferentes procesos y, por consiguiente, producen diferentes productos (Acetato #3).

Haga hincapié en el hecho que muchos alimentos procesados necesitan empaque para mantener su calidad. Los requisitos del empaque de alimentos son complejos.

Pregúnteles a las participantes (por ejemplo, divididas en grupos de discusión) que sugieran las funciones que cumple el empaque de alimentos. Utilizando sus respuestas escriba la siguiente lista en una hoja del rotafolio:

Para proteger los alimentos de:

- Pérdida o absorción de humedad
- Pérdida de dióxido de carbono
- Absorción de oxígeno
- Suciedad, polvo y otros contaminantes
- Trituración, pinchazos, etc.
- Calor
- Microorganismos
- Insectos, pájaros, roedores
- Pérdida o absorción de olores

- Rancidez de los aceites

El empaque también es muy importante para comercializar los productos. El uso de materiales, diseños y etiquetas atractivos es esencial en la mayoría de mercados urbanos. El empaque y etiquetado probablemente constituyan las principales limitaciones de los productores en pequeña escala. En la mayoría de países el empaque también debe contener información sobre el producto y apegarse a ciertas disposiciones legales (por ejemplo, peso declarado del alimento, atribuciones del alimento consignadas en la etiqueta).

Pregúnteles a las participantes qué piensan debería incluirse en una etiqueta y pídales que redacten una para plataninas. Pídales que expongan sus etiquetas en la pared y compare sus resultados con un ejemplo de etiqueta (Volante #1). Haga hincapié en la información esencial de una etiqueta.

Termine la sesión haciendo un resumen del trabajo del día y aclarando o ahondando en detalles, según sea necesario, para responder a las preguntas.

VOLANTE RESUMEN

CONSERVACION Y TECNOLOGIA / DESCOMPOSICION Y CONSERVACION DE ALIMENTOS

Esta sesión le capacitó a describir diferentes tipos de descomposición de alimentos, las acciones conservadoras de diferente métodos de procesamiento de alimentos y los efectos del procesamiento sobre la calidad de los mismos.

- Podredumbre húmeda bacteriana = (alimentos con bajo contenido protéico) alimentos húmedos levemente ácidos
- Putrefacción bacteriana = (alimentos ricos en proteínas) alimentos húmedos levemente ácidos
- Enmohecimiento = alimentos secos y húmedos de acidez leve a moderada
- Crecimiento de levaduras = alimentos húmedos, ácidos.

En comparación con la descomposición de alimentos causada por microorganismos, hay otras más lentas que son importantes cuando los comestibles se almacenan por mucho tiempo. Entre las descomposiciones lentas de los alimentos se pueden mencionar:

- Cambios enzimáticos al sabor, color, textura de los alimentos;
- Oxidación de grasas, pigmentos y vitaminas solubles en grasas (vitaminas A, D, E, K);
- Pérdida de humedad, lo que produce un resecamiento o arrugamiento de los alimentos;
- Absorción de humedad, lo que produce un ablandamiento de los comestibles.

A continuación se hace un listado de diferentes formas de conservar los alimentos:

hervir
enlatar
congelar
irradiar
fermentar
conservar químicamente (ejem.: dióxido de azufre, benzoato de sodio, ácido cítrico o acético)
escaldar
secar
refrigerar
salar
pasteurizar
ahumar
concentrar
hacer almíbar

La lista de procesos anteriores puede agruparse en los siguientes cinco métodos de conservación:

- Calor
- Temperatura baja
- Bajo contenido de agua (humedad)
- Conservantes químicos
- Procedimientos combinados

Observe que existen otras operaciones unitarias que tienen poco efecto sobre la conservación de los alimentos; dichas operaciones se diseñaron para cambiar la calidad de los alimentos y, por lo tanto, para hacerlos más atractivos y aumentar su valor (por ejemplo, recubrir con pasta, chocolate o migas de pan, cortar en diferentes formas y tamaños, clasificar, limpiar, freír, etc.).

Es posible combinar varios métodos en formas diferentes para producir diferentes tipos de alimentos.

Muchos alimentos procesados necesitan empaque para mantener su calidad. Los requisitos del empaque de alimentos son complejos.

El empaque tiene como función proteger a los alimentos de:

- Pérdida o absorción de humedad
- Pérdida de dióxido de carbono
- Absorción de oxígeno
- Suciedad, polvo y otros contaminantes
- Trituración, pinchazos, etc.
- Calor
- Microorganismos
- Insectos, pájaros, roedores
- Pérdida o absorción de olores
- Rancidez de los aceites

El empaque también es importante para comercializar los productos. El uso de materiales, diseños y etiquetas atractivos es esencial en la mayoría de mercados urbanos. El empaque y etiquetado probablemente constituyan las principales limitaciones de los productores en pequeña escala. En la mayoría de países el empaque también debe contener información sobre el producto y debe apegarse a ciertas disposiciones legales (por ejemplo, peso del comestible, atribuciones del alimento consignadas en la etiqueta).

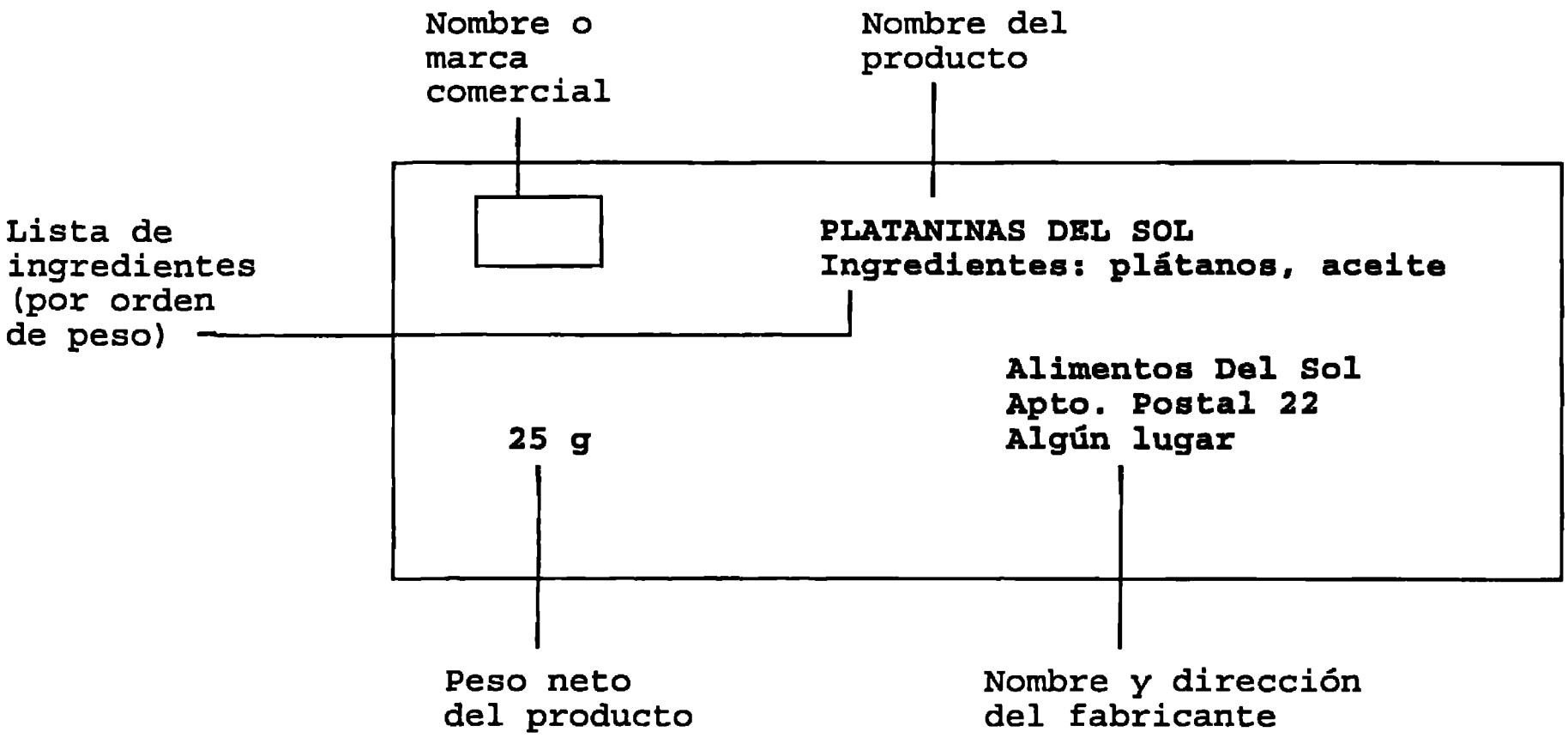
El Volante #1 es un ejemplo que ilustra la información más importante que debe contener una etiqueta.

VOLANTE #1

CONSERVACION Y TECNOLOGIA / DESCOMPOSICION Y CONSERVACION DE ALIMENTOS

ETIQUETA TIPICA

-INFORMACION BASICA-



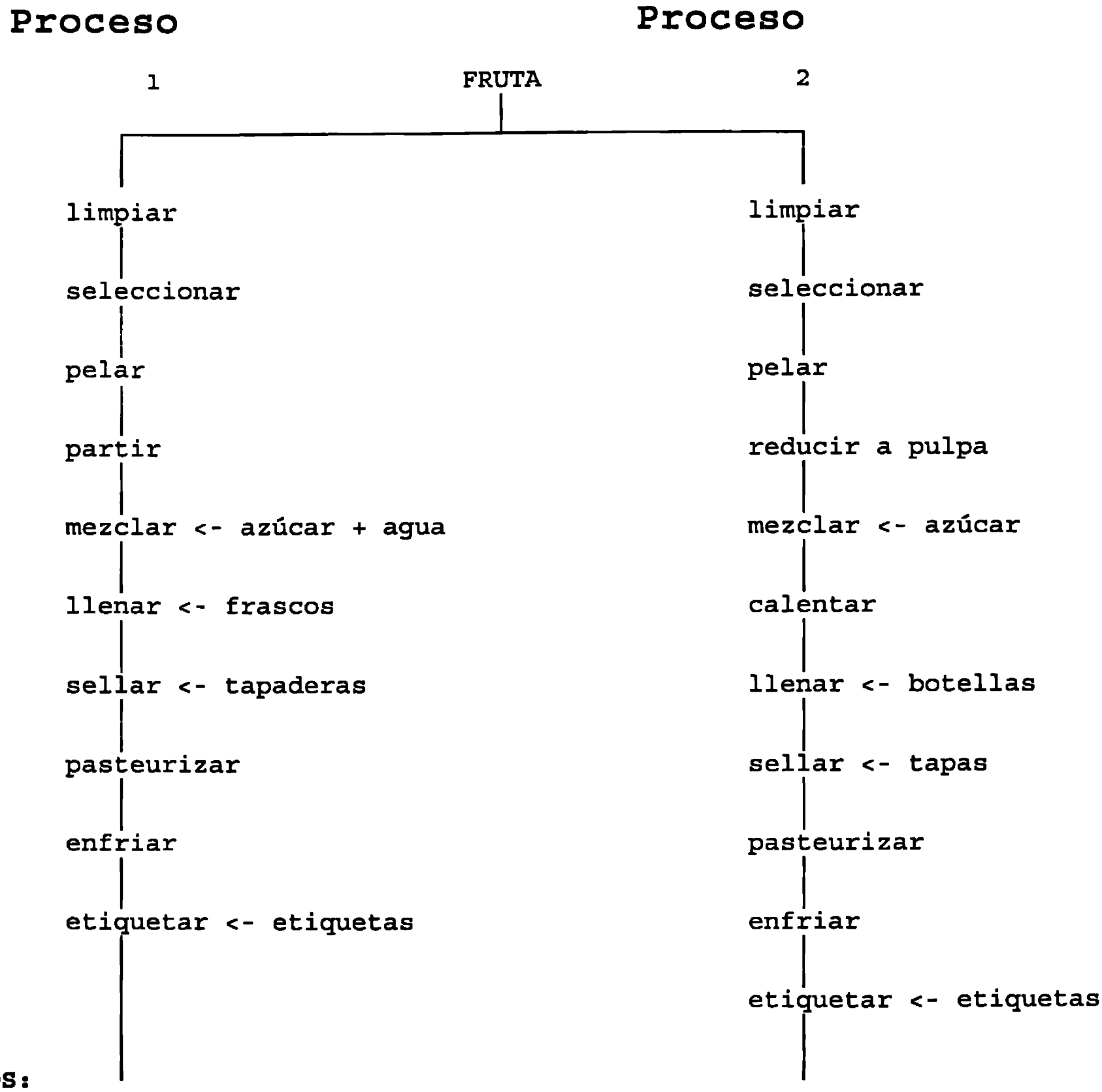
CONSERVACION Y TECNOLOGIA / DESCOMPOSICION Y CONSERVACION DE ALIMENTOS

DESCOMPOSICION MICROBIANA DE LOS ALIMENTOS

	Alimentos secos	Alimentos húmedos	
		Ácidos	De baja acidez
Tipo de microorganismos	mohos	Levaduras	Bacterias
	(ninguno si se seca adecuadamente)	Mohos	Mohos

CONSERVACION Y TECNOLOGIA / DESCOMPOSICION Y CONSERVACION DE ALIMENTOS

DIAGRAMA DE OPERACIONES UNITARIAS



PRODUCTOS:

FRUTA EN ALMIBAR

JUGO DE FRUTA

H I G I E N E

Objetivo: Capacitar a las participantes a describir reglas básicas de higiene para el procesamiento de alimentos.

Duración: 3-4 horas

Guía de la sesión:

Esta sesión tiene la intención de reforzar las reglas de higiene que ya deberían conocer las participantes. Conduzca una sesión inicial de preguntas y respuestas y si considera que no conocen dichas reglas, amplíe la sesión según convenga.

El objetivo es recalcar que todas las personas transportan bacterias (incluyendo, bacterias patógenas) en manos, garganta, boca, ropa, utensilios, etc. La higiene estricta es esencial en cualquier procesamiento de alimentos, pero especialmente cuando se manipulan alimentos levemente ácidos y alimentos ya cocinados (la recontaminación y el crecimiento bacteriano podrían provocar una intoxicación por alimentos).

Pídales a las participantes que describan en grupos las reglas básicas del manipulamiento inocuo (sano) de los alimentos. Escriba la siguiente lista en una hoja del rotafolio y explique cada punto según sea necesario.

Higiene personal:

- Los operarios deben bañarse diariamente para reducir el riesgo de contaminación de los alimentos.
- Los operarios deben usar ropa adecuada (gorra, botas, bata, etc.) que se lave regularmente. Especialmente se deben recoger el cabello.
- Los operarios no pueden tener ninguna enfermedad contagiosa.
- Los operarios deben tener uñas cortas y limpias.
- Los operarios no deben usar joyas.

- Los operarios deben evitar toser y hablar sobre el producto.
- No fume (las bacterias orales se transfieren a los alimentos a través de las manos).
- No coma ni tome en el área de procesamiento (por la misma razón).

Higiene de instalaciones y equipo:

- El área de procesamiento debe contar con sanitarios, así como lavamanos para lavarse las manos después de haber usado los sanitarios. Deben contar con jabón y toallas.
- Coloque mallas en las puertas, ventanas y otras aberturas para prevenir que insectos, animales, ratas, etc. entren al área de procesamiento.
- Los pisos, paredes, cielos y equipo del área de procesamiento tienen que ser fáciles de limpiar (para prevenir acumulación de suciedad que albergue bacterias y hongos o que atraiga insectos y roedores).
- Los equipos deben ser seguros y facilitar el flujo de productos y personas.
- Mantenga la basura lejos del área de procesamiento, en un recipiente con tapa.
- Use agua limpia (potable) para lavar la materia prima y el equipo. Si el agua no es potable, agréguele cloro.

Higiene del producto:

- No mezcle alimentos crudos con alimentos procesados (contaminación cruzada).
- Almacene las materias primas y los productos sobre tarimas o estantes, en lugares secos y ventilados. Rote los inventarios.

Pídales a las participantes que hagan un afiche que ilustre cada regla y colóquelos en la pared. En una visita educativa inspeccione la cafetería de la organización donde se imparta el curso. Use el Volante #2 para evaluar los factores arriba mencionados.

CONSERVACION Y TECNOLOGIA / HIGIENE

Esta sesión la capacitó a describir reglas básicas de higiene para el procesamiento de alimentos.

Todas las personas transportan bacterias (incluyendo, bacterias patógenas) en manos, garganta, boca, ropa, utensilios, etc. La higiene estricta es esencial en cualquier procesamiento de alimentos, pero especialmente cuando se manipulan alimentos levemente ácidos y alimentos ya cocinados (porque la recontaminación y el crecimiento bacteriano que se produce antes de consumir la comida podría conducir a una intoxicación por alimentos).

Reglas para manipular higiénicamente los alimentos

Higiene personal:

1. Los operarios deben bañarse diariamente para reducir el riesgo de contaminación de los alimentos.

2. Los operarios deben usar ropa adecuada (gorra, botas, bata, etc.) que se lave regularmente. Especialmente se deben recoger el cabello.

3. Los operarios no pueden tener ninguna enfermedad contagiosa.

4. Los operarios deben tener uñas cortas y limpias.

5. Los operarios no deben usar joyas.

6. Los operarios deben evitar toser y hablar sobre el producto.

7. No fume (las bacterias orales se transfieren a los alimentos a través de las manos).

8. No coma ni tome en el área de procesamiento (por la misma razón).

Higiene de instalaciones y equipo:

9. El área de procesamiento debe contar con sanitarios, así como lavamanos para lavarse las manos después de haber usado los sanitarios. Deben contar con jabón y toallas.

10. Coloque mallas en las puertas, ventanas y otras aberturas para prevenir que insectos, animales, ratas, etc. entren al área de procesamiento.

11. Los pisos, paredes, cielos y equipo del área de procesamiento tienen que ser fáciles de limpiar (para prevenir acumulación de suciedad que albergue bacterias y hongos o que atraiga insectos y roedores).

12. Los equipos deben ser seguros y facilitar el flujo de productos y personas.

13. Mantenga la basura lejos del área de procesamiento, en un recipiente con tapa.

14. Use agua limpia (potable) para lavar la materia prima y el equipo. Si el agua no es potable, agréguele cloro.

Higiene del producto:

15. No mezcle alimentos crudos con alimentos procesados (contaminación cruzada).

16. Almacene las materias primas y los productos sobre tarimas o estantes, en lugares secos y ventilados. Rote los inventarios.

VOLANTE #2

CONSERVACION Y TECNOLOGIA / HIGIENE

VISITA EDUCATIVA

-HIGIENE EN EL PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS-

Durante la visita al lugar de procesamiento de alimentos, examine las instalaciones tomando en consideración los siguientes aspectos y haga un círculo en el punteo de la derecha que más se aproxime a lo que haya observado.

ASPECTO DE HIGIENE	P U N T A J E				
	MUY MALO		PROMEDIO		MUY BUENO
1 Señal de no fumar	1	2	3	4	5
2 No se observó ninguna persona comiendo o bebiendo	1	2	3	4	5
3 Pisos, paredes, cielo y equipo fáciles de limpiar	1	2	3	4	5
4 Ropa de trabajo limpia y adecuada	1	2	3	4	5
5 Sanitarios disponibles	1	2	3	4	5
6 Eliminación adecuada de la basura	1	2	3	4	5
7 Agua limpia disponible	1	2	3	4	5
8 Mallas para evitar entrada de insectos, pájaros, etc.	1	2	3	4	5
9 No se mezclan alimentos crudos con procesados	1	2	3	4	5
10 Almacenamiento correcto de alimentos y rotación de reservas de alimentos	1	2	3	4	5

DISEÑO DE LAS INSTALACIONES Y DEL EQUIPO

Objetivo: Capacitar a las participantes a describir reglas básicas de higiene para diseñar áreas y equipo para procesamiento de alimentos.

Duración: 3-4 horas

Describa las instalaciones básicas que se necesitan en un área para procesar alimentos. Además, explíqueles que es necesario tener un equipo diseñado correctamente. Muéstreles ejemplos de diseños buenos y malos de equipo, por ejemplo esquinas de recipientes, accesorios para tuberías, patas del equipo (ACETATO #4), depresiones en el equipo.

También mencione materiales óptimos de construcción: acero, acero inoxidable, hierro esmaltado, hierro galvanizado, plástico, cerámica, aluminio.

Haga hincapié que hay que evitar tuberías de plomo o estaño, peltre y soldadura (peligro de intoxicación con plomo) y que el cobre y el bronce reaccionan con alimentos ácidos y con aceites, produciendo sabores raros. Por otra parte, la madera es difícil de limpiar

El equipo debe colocarse de tal forma que permita una buena circulación (flujo) de materiales, con un mínimo de entrecruzamiento, dentro del área de procesamiento de alimentos.

Reparta el volante #3 y pídales a las participantes que recorten las formas del equipo y que las coloquen de diversas formas en el plano del área hasta que obtengan un buen diseño. Pídales que discutan sus planes en grupos. Dibuje en el rotafolio uno de los planés que se lleguen a aceptar. En el volante 3B se sugiere un diseño óptimo.

VOLANTE RESUMEN

CONSERVACION Y TECNOLOGIA / DISEÑO DE INSTALACIONES Y EQUIPO

Esta sesión la capacitó a describir reglas básicas de higiene para diseñar áreas y equipo para procesamiento de alimentos.

En la sesión se discutieron las instalaciones básicas de un área para procesar de alimentos, así como la necesidad de tener un equipo diseñado correctamente. Se mostraron ejemplos de equipo con buenos y malos diseños (por ejemplo esquinas de recipientes, accesorios para tuberías, patas del equipo).

Los mejores materiales de construcción son: acero, acero inoxidable, hierro esmaltado, hierro galvanizado, plástico, cerámica, aluminio.

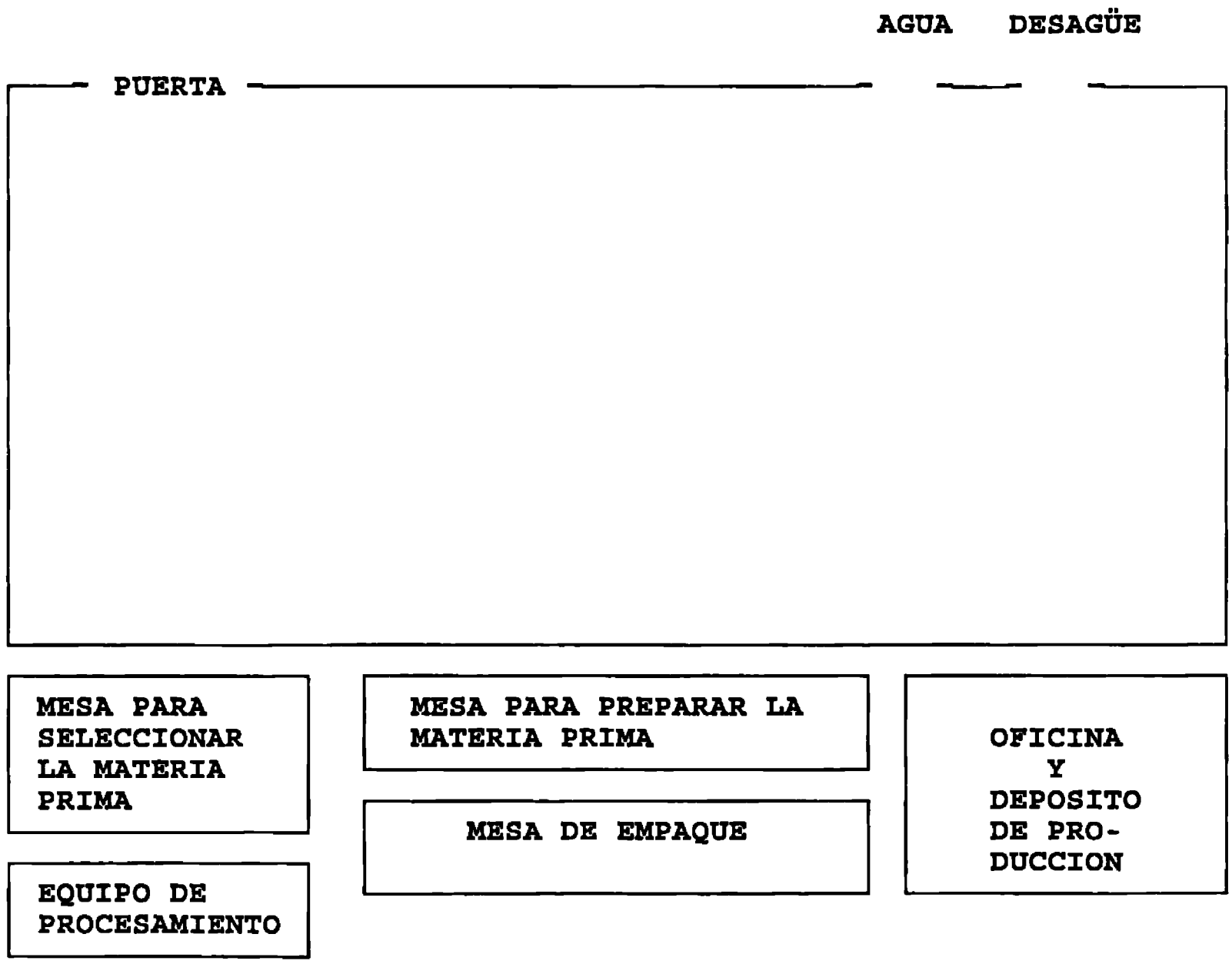
Hay que evitar tuberías de plomo o estaño, peltre y soldadura (peligro de intoxicación con plomo). El cobre y el bronce reaccionan con alimentos ácidos y con los aceites, produciendo sabores raros. Por otra parte, la madera es difícil de limpiar

El equipo debe colocarse de tal forma que permita una buena circulación (flujo) de materiales, con un mínimo de entrecruzamiento, dentro del área de procesamiento de alimentos.

CONSERVACION Y TECNOLOGIA/ DISEÑO DE INSTALACIONES Y EQUIPO

EJERCICIO DE DISEÑO DE UN AREA PARA PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS

(para la producción de fruta en almíbar)

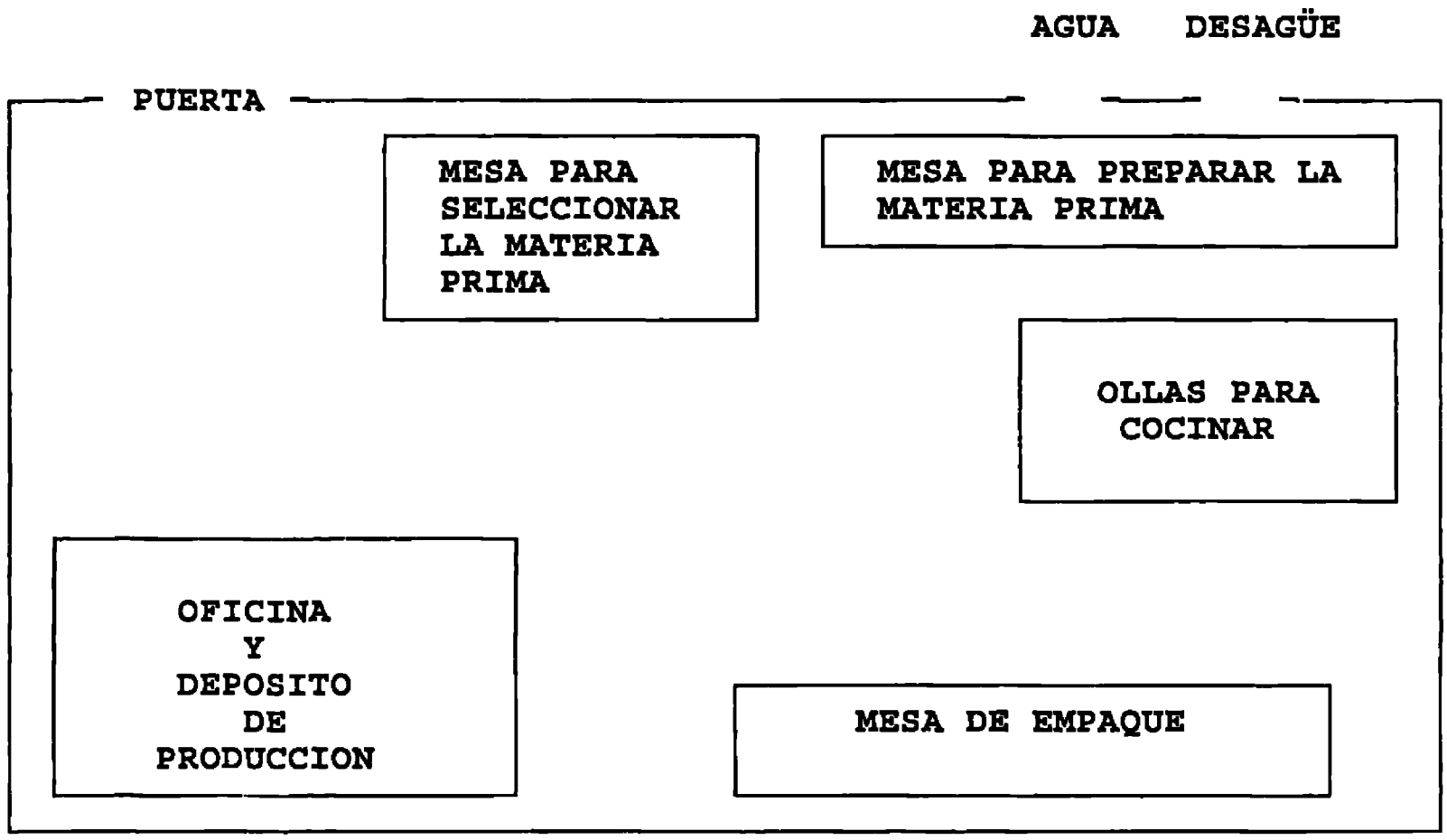


VOLANTE #3B

CONSERVACION Y TECNOLOGIA/ DISEÑO DE INSTALACIONES Y EQUIPO

EJERCICIO DE DISEÑO DE UN AREA PARA PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS

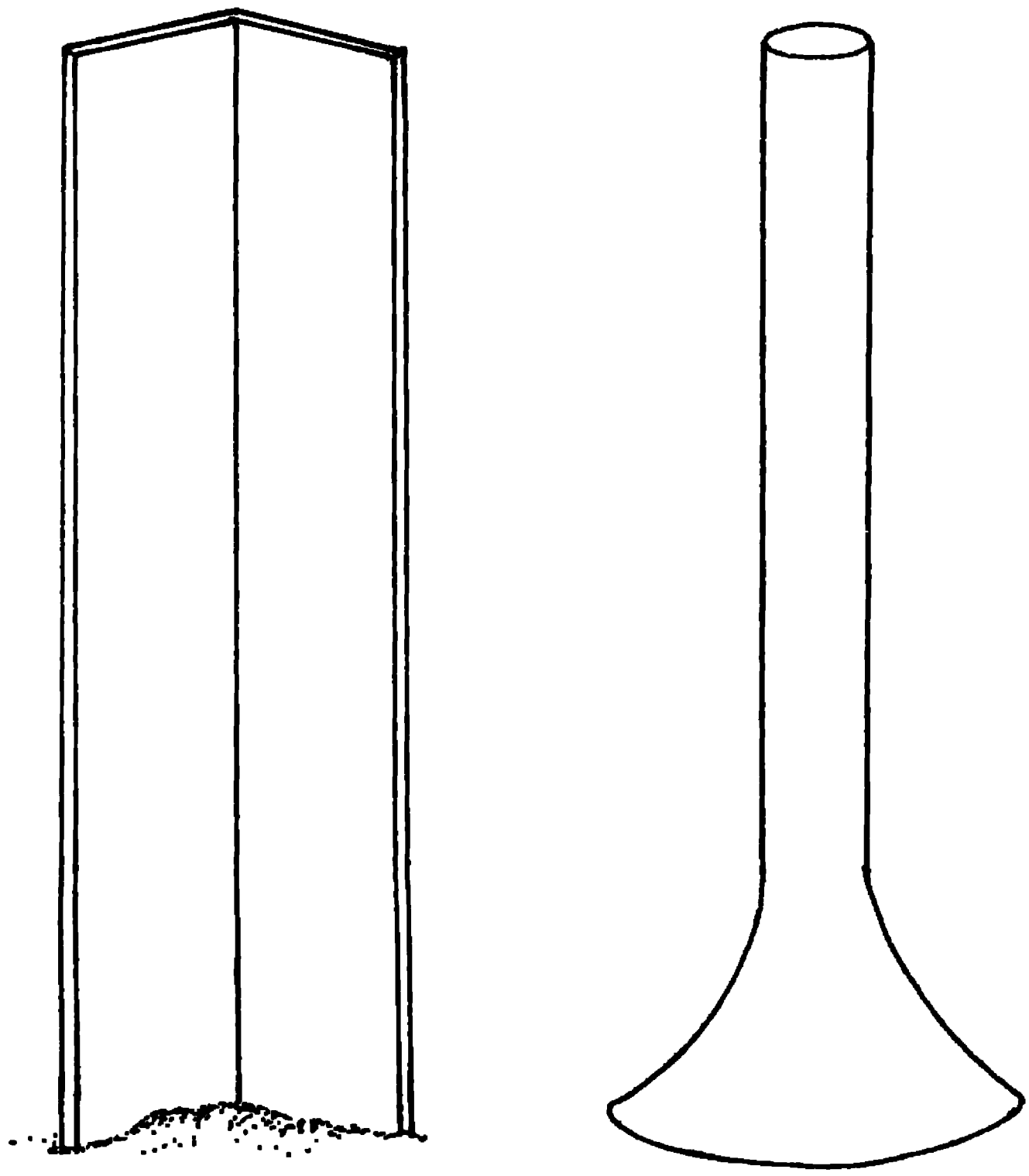
(para la producción de fruta en almíbar)



ACETATO #4

CONSERVACION Y TECNOLOGIA/
DISEÑO DE INSTALACIONES Y EQUIPO

DISEÑO HIGIENICO DE PATAS DEL EQUIPO



Suciedad

Incorrecto

Correcto

EFECTOS DEL PROCESAMIENTO SOBRE LA CALIDAD DE LOS ALIMENTOS

Objetivo: Capacitar a las participantes a describir los efectos del procesamiento sobre la calidad de los alimentos.

Duración: 3-4 horas

Use una sesión de preguntas y respuestas para inducir a las participantes a lo siguiente:

- La calidad microbiológica de la materia prima mejora al procesarla correctamente (especialmente al lavarla, escaldarla, etc.). Observe que el secado y el congelamiento no destruyen los microorganismos y que, por lo tanto, el escaldado y la preparación de la materia prima es muy importante.

- Es deseable que el procesamiento mejore la calidad sensorial de los alimentos, o al menos que no la altere (compare el proceso de fritura o de horneo, cuyo objetivo es cambiar el sabor y el color, con el proceso de congelamiento, donde la calidad sensorial permanece inalterada en su mayor parte). Hay algunos procesos, sin embargo, en donde el calor asociado a los mismos frecuentemente produce cambios indeseables en los alimentos, como pérdidas del color, ablandamiento, etc., los que pueden reducirse a un mínimo controlando cuidadosamente las condiciones de procesamiento. En caso sea necesario use grupos de trabajo para decidir sobre factores importantes de calidad.

- Hay muchos procesamientos de alimentos que reducen la calidad nutricional de los mismos. Esto, generalmente, se deriva del daño producido por el calor a las vitaminas. Sin embargo, hay otros

factores que también afectan las vitaminas considerablemente, como la luz, los metales (del equipo) y el aire.

- Algunos procesos (por ejemplo, la fermentación y mezcla de cereales y leguminosas) aumentan el valor nutricional de los alimentos. Otros, destruyen factores antinutricionales presenten en ciertas comidas, aumentando así la disponibilidad de nutrientes.

Si lo considera necesario incluya en esta sesión una breve descripción del papel nutricional de las proteínas, grasas, carbohidratos, fibra, minerales y vitaminas.

VOLANTE RESUMEN
CONSERVACION Y TECNOLOGIA/ EFECTOS DEL PROCESAMIENTO SOBRE LA CALIDAD DE LOS ALIMENTOS

Esta sesión la capacitó a describir los efectos del procesamiento sobre la calidad de los alimentos.

La calidad microbiológica de la materia prima mejora al procesarla correctamente (especialmente al lavarla, escaldarla, etc.). Observe que el secado y el congelamiento no destruye los microorganismos y que, por lo tanto, el escaldado y la preparación de la materia prima es muy importante.

Es deseable que el procesamiento mejore la calidad sensorial de los alimentos, o al menos que no la altere (compare el proceso de fritura o de horneo, cuyo objetivo es cambiar el sabor y el color, con el proceso de congelamiento, donde la calidad sensorial permanece inalterada en su mayor parte). Hay algunos procesos, sin embargo, en donde el calor asociado a los mismos frecuentemente produce cambios indeseables en los alimentos, como pérdida del color, ablandamiento, etc., los que pueden reducirse a un mínimo controlando cuidadosamente las condiciones de procesamiento.

Hay muchos procesamientos de alimentos que reducen la calidad nutricional de los mismos. Esto, generalmente, se deriva del daño producido por el calor a las vitaminas. Sin embargo, hay otros factores que también afectan las vitaminas considerablemente, como la luz, los metales (del equipo) y el aire.

Algunos procesos (por ejemplo, la fermentación y la mezcla de cereales con leguminosas) aumentan el valor nutricional de los alimentos. Otros, destruyen factores antinutricionales presenten en ciertas comidas, aumentando así la disponibilidad de nutrientes.

NUTRICION Y REGIMEN ALIMENTARIO

Objetivo: Capacitar a las participantes a describir algunos efectos del procesamiento sobre la calidad nutricional de los alimentos.

Duración: 0.5-1 hora (opcional)

La presente sección es opcional, dependiendo de los intereses de las participantes y del tiempo disponible, ya que hasta cierto punto se sale de lo que es procesamiento de alimentos. A continuación, una lista de los principales puntos que se recomienda discutir:

- Una alimentación balanceada es esencial para la salud. La deficiencia prolongada de cualquier nutriente produce un deterioro del estado de salud.

- Como cada alimento contiene nutrientes diferentes, la ingesta de una alimentación variada garantiza, en el transcurso del tiempo, un balance de dichos nutrientes. Las pérdidas derivadas del procesamiento no son importantes cuando los alimentos procesados constituyen solamente un pequeño porcentaje de la alimentación (por ejemplo, jalea, jugo de frutas) o cuando el nutriente perdido en un comestible procesado se compense con nutrientes de otro alimento (por ejemplo, las deficiencias aminoacídicas de la harina de trigo pueden compensarse mezclándola con harina de leguminosas para obtener una harina compuesta).

- Es frecuente que las deficiencias alimentarias más comunes se asocien a un bajo consumo de productos animales y/o de verduras verdes --ya sea porque dichos productos tengan precios prohibitivos o no estén disponibles. Las deficiencias alimentarias más comunes se relacionan con los siguientes nutrientes: proteínas, vitamina B, hierro (especialmente en mujeres), vitamina A y calcio. Si lo considera pertinente describa cada una de estas deficiencias y recopile una lista de alimentos ricos en los nutrientes mencionados. Recalque, no obstante, que una alimentación variada es esencial y que no debemos depender solamente de unos pocos alimentos ricos en nutrientes.

Complete la sesión resumiendo los días de trabajo y aclare o ahonde en detalles, según sea necesario, para responder a las preguntas.

CONSERVACION Y TECNOLOGIA/ NUTRICION Y REGIMEN ALIMENTARIO

Esta sesión la capacitó a describir algunos efectos del procesamiento sobre la calidad nutricional de los alimentos.

Una alimentación balanceada es esencial para la salud. La deficiencia prolongada de cualquier nutriente produce un deterioro del estado de salud.

Como cada alimento contiene nutrientes diferentes, la ingesta de una alimentación variada garantiza, en el transcurso del tiempo, un balance de dichos nutrientes. Las pérdidas derivadas del procesamiento no son importantes cuando los alimentos procesados constituyen solamente un pequeño porcentaje de la alimentación (por ejemplo, jalea, jugo de frutas) o cuando el nutriente perdido en un comestible procesado se compense con nutrientes de otro alimento (por ejemplo, las deficiencias aminoacídicas de la harina de trigo pueden compensarse mezclándola con harina de leguminosas para obtener una harina compuesta).

Es frecuente que las deficiencias alimentarias más comunes se asocien a consumos bajos de productos animales y/o de verduras verdes --ya sea porque dichos productos tengan precios prohibitivos o no estén disponibles. Las deficiencias alimentarias más comunes se relacionan con los siguientes nutrientes: proteínas, vitamina B, hierro (especialmente en mujeres), vitamina A y calcio.

COMPARACION ENTRE EL PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS PARA GENERAR INGRESOS Y EL PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS PARA PROPOSITOS CASEROS

Objetivos:

1. Capacitar a las participantes a describir las diferencias entre el procesamiento de alimentos utilizado en casa y el usado para generar ingresos, así como los principales requisitos técnicos para un negocio pequeño.

2. Capacitar a las participantes a hacer una lista de las ventajas potenciales del procesamiento de alimentos como actividad generadora de ingresos para la gente pobre del área rural.

Duración: 4-6 horas

Guía de la sesión:

1. Procesamiento casero contra procesamiento para la venta (2 horas aprox.)

Los requisitos del procesamiento de alimentos varían según los comestibles se destinen al consumo casero o a la generación de ingresos. Pregúnteles a las participantes (por ejemplo, empleando un ejercicio de grupo) cuáles son, según su manera de ver, estas diferencias y resalte los siguientes aspectos:

En el procesamiento casero de alimentos

- Las variaciones en calidad son aceptables a los consumidores (la familia).
- Los requisitos de empaque son bajos.

- Las cantidades son más pequeñas.
- Hay menos inversión en equipo.

En el procesamiento de alimentos para la venta

- El productor no sabe quién va a consumir el alimento; tampoco sabe dónde, cuándo, ni cómo se va a preparar, ni lo que el cliente piensa del mismo.
- Generalmente es necesario empacar el comestible para garantizar una duración útil de almacenaje.
- El empaque tiene que motivar a los clientes potenciales a comprar el producto, además de informarles sobre lo que está comprando y cómo prepararlo.
- El peso del alimento empacado debe ser igual al consignado en la etiqueta; además, la calidad y el peso del alimento deben ser uniformes en todos los paquetes.
- En comparación con los productos alimentarios destinados al consumo casero, los productos para la venta exigen más destrezas en procedimientos de control de calidad y de empaque, así como en técnicas de mercadeo.
- En comparación con el procesamiento casero de alimentos, se necesitan empleados/empleadas y se producen mayores cantidades de alimentos.
- Generalmente hay que registrar el negocio.

Los factores mencionados aumentan los costos de producción del alimento procesado y, por lo tanto, el hecho que un alimento se produzca exitosamente a nivel casero no significa que sea fácil producirlo para la venta.
Pídales a las participantes que mencionen las principales ventajas del procesamiento de alimentos para generar ingresos. Repita el ejercicio para las principales limitaciones.

2. Ventajas y limitaciones del procesamiento de alimentos
(2 horas aprox.)

Escriba las listas en un rotafolio y cerciórese de que se discutan los siguientes aspectos:

Principales ventajas:
- conocimiento del alimento
- disponibilidad de la materia prima
- demanda y accesibilidad de los productos
- costos de producción relativamente bajos

- buena oportunidad de agregar valor a los alimentos y, por ende, de generar ingresos
- tecnología generalmente sencilla y fácil de aprender
- trabajo adecuado tanto para hombres como mujeres
- tecnología generalmente adecuada para el área rural (generalmente bajo consumo de electricidad y combustible)

Dirija la discusión de tal forma que se recalque en las diferencias derivadas de las áreas geográficas (por ejemplo, áreas urbanas o rurales)

Principales limitaciones:

- disponibilidad de materia prima (variaciones según la temporada) y materiales de empaque
- confianza o experiencia en la comercialización de productos
- disponibilidad y costo del financiamiento, restricciones de divisas
- conocimientos técnicos y necesidades de capacitación
- disponibilidad de equipo, repuestos y servicios (electricidad, etc.)
- mayor inversión de equipo y uso de equipo dedicado a uno o más productos (el equipo casero generalmente tiene múltiples usos)
- inocuidad de los productos

Estas limitaciones pueden reagruparse bajo dos rúbricas: fondos y capacitación. Vuelva a hacer la lista según dichas rúbricas y conduzca una discusión sobre cómo resolver las principales limitaciones de fondos y capacitación. Describa los beneficios del presente curso derivados de la combinación de aspectos comerciales y técnicos.

Concluya la sesión pidiéndoles a las participantes que hagan un resumen de los principales objetivos del procesamiento de alimentos (por ejemplo, trabajando en grupos de discusión). Induzca a los siguientes objetivos:

- generación de ingresos
- reducir desperdicio o pérdidas de alimentos
- mejorar la calidad y variedad de alimentos
- otros beneficios sociales o económicos (por ejemplo: estimular la productividad agrícola)

VOLANTE RESUMEN

SELECCION DE TECNOLOGIA/ COMPARACION ENTRE EL PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS PARA GENERAR INGRESOS Y EL PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS PARA PROPOSITOS CASEROS

Esta sesión la capacitó a describir las diferencias entre el procesamiento de alimentos utilizado en casa y el usado para generar ingresos, así como los principales requisitos técnicos para negocios pequeños. La sesión también la capacitó a enumerar las ventajas potenciales del procesamiento de alimentos como actividad generadora de ingresos.

Los requisitos del procesamiento de alimentos varían según los comestibles se destinen al consumo casero o a la generación de ingresos.

En el procesamiento casero

- Las variaciones en calidad son aceptables a los consumidores (la familia).
- Los requisitos de empaque son bajos.
- Las cantidades son más pequeñas.
- Hay menos inversión de equipo.

En el procesamiento para la venta

- El productor no sabe quién va a consumir el alimento; tampoco sabe dónde, cuándo, ni cómo se va a preparar, ni lo que el cliente piensa del mismo.
- Generalmente es necesario empacar el comestible para garantizar una duración útil de almacenaje.
- El empaque tiene que motivar a los clientes potenciales a comprar el producto, además de informarles sobre lo que está comprando y cómo prepararlo.

- El peso del alimento empacado debe ser igual al consignado en la etiqueta; además, la calidad y el peso del alimento deben ser uniformes en todos los paquetes.

- En comparación con los productos alimentarios destinados al consumo casero, los productos para la venta exigen más destrezas en procedimientos de control de calidad y de empaque, así como en técnicas de mercadeo.

- En comparación con el procesamiento casero de alimentos, se necesitan empleados/ empleadas y se producen mayores cantidades de alimentos.

- Generalmente hay que registrar el negocio.

Los factores mencionados aumentan los costos de producción del alimento procesado y, por lo tanto, el hecho que un alimento se produzca exitosamente a nivel casero no significa que sea fácil producirlo para la venta.

Principales ventajas: (del procesamiento para la venta en comparación con el procesamiento casero)

- conocimiento del alimento
- abundancia de la materia prima
- demanda y accesibilidad de los productos
  costos de producción relativamente bajos
- buena oportunidad de agregar valor a los alimentos y, por ende, de generar ingresos
- tecnología generalmente sencilla y fácil de aprender
- trabajo adecuado tanto para hombres como para mujeres
- tecnología generalmente adecuada para el área rural (generalmente bajo consumo de electricidad y combustible)

Principales limitaciones:

- escasez de materia prima (variaciones según la temporada) y de materiales de empaque
- confianza o experiencia en la comercialización de productos
- disponibilidad y costo del financiamiento, restricciones de divisas
- conocimientos técnicos y necesidades de capacitación

- disponibilidad de equipo, repuestos y servicios (electricidad, etc.)
- mayor inversión de equipo y uso de equipo dedicado a uno o más productos (el equipo casero generalmente tiene múltiples usos)
- inocuidad de los productos

Principales objetivos del procesamiento de alimentos:

- generación de ingresos
- reducir desperdicio o pérdidas de alimentos
- mejorar la calidad y variedad de alimentos
- otros beneficios sociales o económicos (por ejemplo: estimular la productividad agrícola)

PROCESOS EN PEQUEÑA ESCALA PARA GENERAR INGRESOS

Objetivo: Capacitar a las participantes a describir tecnologías en pequeña escala y productos potencialmente adecuados para el procesamiento de alimentos.

Duración: 3-4 horas

Pídales a las participantes que discutan en grupos la lista de procesos que redactaron en la sesión sobre "Descomposición y conservación" y que se pegó a la pared. Pídales que describan los criterios que hacen que un proceso les convenga más a la gente de sus áreas de procedencia (por ejemplo, clima seco y caliente es adecuado para secar productos, la demanda de pan favorece una panadería, la disponibilidad de frutas y la demanda de jugos, etc.). Haga un resumen de los criterios en un rotafolio.

Escriba en el rotafolio una lista final de procesos adecuados. Se recomienda que la misma contenga lo siguiente.

secar	hornear	asar	concentrar (jalea/almíbar, etc)
fermentar	moler	pasteurizar	exprimir
freír			

Los procesos de refrigeración y congelamiento podrían ser convenientes en algunos países, pero para tener éxito probablemente necesiten un sistema refrigerado de transporte.

Pídales a las participantes que describan la conveniencia de cada proceso (las razones pueden incluir: costo, consumo de combustible o energía, tecnología, inocuidad, nivel de destrezas, etc.).

Entre los procesos que generalmente no son convenientes para la producción en pequeña escala se pueden mencionar los siguientes (excepto que los estudios de factibilidad demuestren lo contrario) :

enlatado	secado por congelamiento extracción de aceite comestible por solventes	irradiación	extrusión (por ejemplo: "boquitas" crujientes)

Pídales a las participantes que describan por qué no conviene cada uno de estos procesos.

Pídales a las participantes divididas en grupos que tomen en cuenta los rotafolios de la sesión en que se describieron las características de los alimentos y que hagan una lista de comestibles que podrían ser convenientes para procesamientos en pequeña escala, así como otra de comestibles que no lo sería.

La primera lista normalmente contiene los siguientes alimentos potencialmente convenientes:

artículos horneados	boquitas	maní (cacahuates)
leguminosas	hierbas y especias	hongos
aceites y grasas	confitería	almíbares
miel	alimentos fermentados	productos hechos con frutas

algunos productos elaborados con verduras (por ejemplo, encurtidos)
algunos productos lácteos (por ejemplo, yogurt y queso)

Repase la lista y explique por qué cada producto es conveniente (por ejemplo, inocuidad de los alimentos secos, de los concentradas y de los ácidos, tecnología de bajo costo, etc.).

Entre los productos que generalmente NO son convenientes (o al menos no lo son para personas que se lancen por primera vez a una empresa de procesamiento de alimentos) se pueden mencionar:

- mariscos
- algunos productos lácteos (por ejemplo: helados, crema, leche en polvo)
- algunos derivados del pescado (por ejemplo: productos enlatados)
- algunos productos elaborados con verduras (por ejemplo: productos enlatados)
- derivados del huevo

Repase la lista y explique por qué cada producto no es conveniente (por ejemplo, riesgo de intoxicación por alimentos en los comestibles levemente ácidos,procesamiento de alto costo, tecnología compleja y cara, etc.).

VOLANTE RESUMEN

SELECCION DE TECNOLOGIA/ PROCESOS A PEQUEÑA ESCALA PARA GENERAR INGRESOS

Esta sesión la capacitó a describir tecnologías en pequeña escala y productos potencialmente adecuados para el procesamiento de alimentos.

Usted describió los criterios que hacen que un proceso le convenga a la gente del área rural en donde usted vive (por ejemplo, clima seco y caliente es adecuado para secar productos, la demanda de pan favorece una panadería, la disponibilidad de frutas y la demanda de jugos, etc.).

Procesos convenientes

secar	hornear, asar
concentrar (jaleas, almíbares, etc.)	fermentar
moler	pasteurizar
exprimir	freír

Los procesos de refrigeración y congelamiento podrían ser convenientes en algunos países, pero para tener éxito probablemente necesiten un sistema refrigerado de transporte.

Usted también describió la conveniencia de cada proceso.

Entre los procesos que generalmente no son convenientes para la producción en pequeña escala se pueden mencionar los siguientes:

enlatado	secado por congelamiento	irradiación
extrusión caliente		extracción de aceite
ejemplo: boquitas		comestible por solventes
crujientes)		

Alimentos que podrían ser convenientes para procesamientos en pequeña escala:

artículos horneados	boquitas	maní (cacahuates)
leguminosas	hierbas y especias	hongos
aceites y grasas	confitería	almíbares
miel	alimentos fermentados	productos hechos con frutas

algunos productos elaborados con verduras (por ejemplo, encurtidos)
algunos productos lácteos (por ejemplo, yogurt y queso)

Entre los productos que generalmente NO son convenientes (o al menos no lo son para personas que se lancen por primera vez a una empresa de procesamiento de alimentos) se pueden mencionar:

- mariscos
- la mayoría de productos cárnicos (exceptuando la carne seca)
- algunos productos lácteos (por ejemplo: helados, crema, leche en polvo)
- algunos derivados del pescado (por ejemplo: productos enlatados)
- algunos productos elaborados con verduras (por ejemplo: productos enlatados)
- derivados del huevo

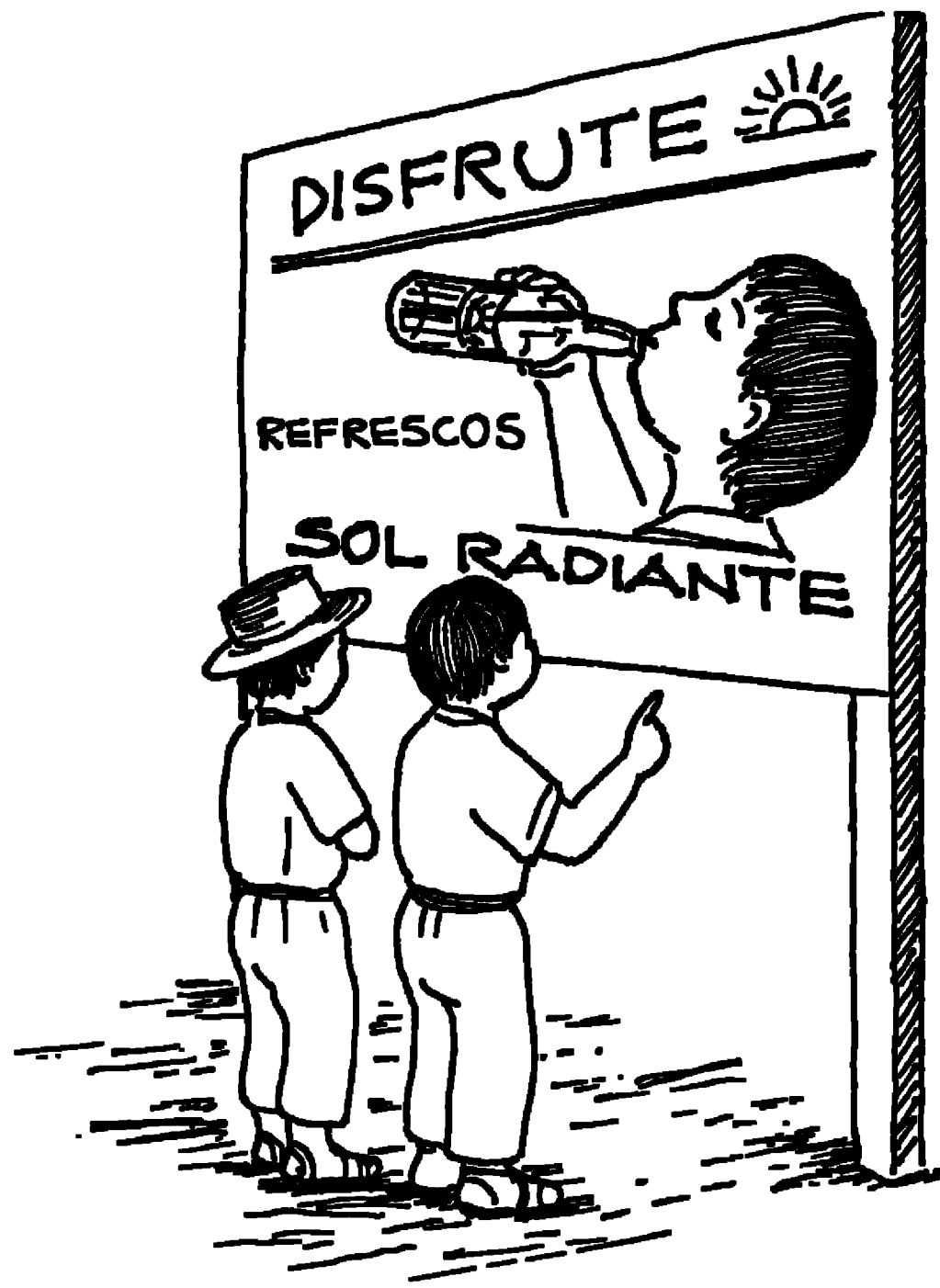
RESUMEN DE LAS SESIONES SOBRE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS

Objetivo: Revisar el trabajo realizado hasta el momento y responder cualquier pregunta que haya quedado pendiente.

Duración: 1-1.5 horas

Pídales a las participantes que se dividan en grupos para discutir el trabajo de los últimos cinco días y que hagan una lista de preguntas sin resolver. Con base en discusiones de todo el grupo, sesiones de preguntas y respuestas, así como grupos de discusión, revise cualquier tema o preguntas que hayan quedado pendientes. Explore cualquier tema que sea de interés particular para las participantes.

MERCADEO



LA EXPERIENCIA EMPRESARIAL

Presentación de propuestas

Objetivo: Capacitar a las participantes a que presenten propuestas sencillas de préstamo o planes de negocios sencillos ante un comité; además, capacitarlas a que aprendan de sus errores y a que formulen preguntas detalladas sobre cómo redactar planes de negocios en las sesiones venideras.

Duración: Hasta medio día, dependiendo del número de empresas que presenten propuestas.

Guía de la sesión:

1. Si lo considera práctico, pídale a cada negocio que entregue su propuesta el día antes de la sesión, de tal forma que la instructora y el "banquero" se preparen para la misma.

   Se recomienda entregar a todas las empresas hojas de rotafolio o material parecido para que preparen sus presentaciones.

2. Se recomienda que algún miembro idóneo del personal desempeñe el papel de "banquero o banquera". La persona representante de la banca tiene que estar empapada de la naturaleza de la Experiencia Empresarial, así como de sus objetivos; además, debería estudiar las propuestas con antelación. Entréguele una copia de las "Directrices para el banquero" (vea la última página de la presente guía de sesión).

3. Se recomienda que cada representante de negocio haga una presentación de diez minutos como máximo, utilizando rotafolios, retroproyector u otros materiales de apoyo. Se recomienda que primero expongan los negocios que soliciten préstamos, para concederles tiempo a que hagan cambios necesarios cuando sus solicitudes fueren rechazadas.

   Las participantes cuyos negocios no requieran préstamos ya sea porque no necesiten capital inicial o porque deseen financiarse a sí mismas, también tienen que presentar una

propuestas, pero no con el objetivo de obtener una aceptación o rechazo, sino con el objetivo de escuchar comentarios o sugerencias.

4. Se recomienda que las participantes cuyas solicitudes fueren rechazadas revisen rápidamente sus planes. Es probable que esto les signifique revisar la presentación, cambiar la idea comercial, unirse a otro negocio, deshacer la sociedad u otros cambios. De ser posible, permítales que hagan y confirmen sus nuevos planes durante la sesión, de tal forma que al final de la misma todas sepan lo que van a hacer.

5. No hay ninguna razón para exigirles a las participantes que sigan ciègamente un plan. De hecho, entre los negocios más exitosos hay unos que cambian rápida e inesperadamente sus planes comerciales en respuesta a cambios en su entorno. Una empresaria nunca debería continuar un mal negocio simplemente porque se lo presentó a un banquero y recibió algún préstamo para implementarlo.

6. "Procese" las vivencias que tuvieron las participantes al recabar la información, al redactar la propuesta y al presentarla al banquero o la banquera:

- ¿Fue difícil o incluso molesto para algunas tener que cuantificar sus ideas?
- ¿Pudieron "traducir" fácilmente comentarios como "vamos a vender montones de algo" a cifras precisas de ventas deseables?
- A algunas participantes les ha de haber parecido más fácil cuantificar sus ideas: ¿Qué sociedades comerciales en el curso constan de una persona centrada en los aspectos cuantitativos de los productos y de otra centrada en los cualitativos? ¿Cómo enfrentan las personas centradas en los aspectos cualitativos las dificultades que se les presentan en sus propios negocios de la vida real?

Indúzcalas a los dos extremos de personalidades: las centradas en aspectos cuantitativos y las centradas en aspectos cualitativos de los productos:

- La contadora: le pone números a todo.
- La artista: piensa sólo en términos de ideas y conceptos amplios.

Pídales a las participantes que se coloquen entre ambos extremos. Muéstreles cómo una empresaria debe posicionarse en el centro. La empresaria no sólo debe tener visión y conceptos amplios, sino que también debe estar dispuesta a cuantificar sus sueños, tener la capacidad para cuantificarlos y debe satisfacer las exigencias de personas ajenas al negocio, tales como los banqueros. Finalmente, la empresaria también debe estar en capacidad de administrar bien el negocio.

7. Pregúnteles a las participantes cómo obtuvieron la información que necesitaban para sus propuestas:

- ¿Solicitaron información de una fuente única y se dieron por vencidas si no la obtuvieron?
- ¿Verificaron sus datos solicitando información de diferentes fuentes, en diferentes formas?
- ¿Qué formas ingeniosas usaron para recabar información que aparentemente no estaba disponible?
- ¿Obtuvieron información innecesaria que no pudieron emplear y que recabaron por gusto o, por el contrario, emplearon toda la información obtenida?

8. Recuérdeles los objetivos comerciales que expusieron de sus negocios: ¿estaban claros? ¿eran medibles y alcanzables? Es probable que hayan tenido problemas con la redacción de los mismos aun cuando se trata de negocios pequeños de corta duración. Haga hincapié que la empresaria debe tener objetivos claros, no sólo para sus vidas personales, sino que también para sus negocios.

9. Recuérdeles las sesiones sobre características empresariales: recomiéndeles que usen la implementación del negocio en la Experiencia Empresarial como un medio para fortalecer las características empresariales que consideren débiles en sí mismas.

DIRECTRICES PARA EL BANQUERO O LA BANQUERA

- Cerciórese que las participantes se ajusten al tiempo concedido.

- Sea tan intimidante y desalentadora como pueda serlo una administradora bancaria.

- Exprese o dé a entender que tiene dudas de que una mujer pueda administrar el negocio propuesto.

- Responda positivamente a respuestas genuinamente eficaces y no se ponga a la defensiva ante conductas que parezcan demasiado seguras de sí mismas.

- Dé consejos positivos y útiles y no solamente críticas destructivas. Trate de aprobar la mayoría de solicitudes de préstamo.

- Cerciórese que la garantía (prenda) sea genuina y vendible; deposítela en un recipiente, séllelo y póngale una etiqueta clara.

- Cerciórese que las solicitantes comprendan sus obligaciones, el interés agregado y el requisito estricto de reintegrar el préstamo.

- Si considera que la solicitud de préstamo es inaceptable, o superior a lo que pueda otorgar el banco, o si juzga que dicha solicitud es insuficiente para las necesidades de la empresa, sugiera fuentes alternativas de financiamiento, tales como préstamos de amigos y colegas para incrementar el capital accionario de la propietaria o el capital accionario externo.

COMO EXPLORAR EL MERCADO

Objetivo: Capacitar a las participantes a determinar lo que quieren sus clientes.

Duración: 90 a 120 minutos

Guía de la sesión:

1. Recuérdeles a las participantes que todos los negocios tienen que estar determinados por el mercado. Recalque en esto mencionando citas, tales como:

"El propósito de un negocio es crear un cliente"

o

"El cliente es el rey/ la cliente es la reina"

Todo lo demás, es decir: la materia prima, el equipo, el personal, el local, el capital, etc., depende de lo que quieran los clientes.

2. Indique que la apertura y administración de un negocio pueden tener dos enfoques diferentes. Para ejemplificar mencione las siguientes declaraciones imaginarias que bien podría haber hecho la dueña de una panadería recién abierta:

"Yo sabía cómo hornear este tipo de pasteles y pude obtener un horno; por eso puse un negocio para vender estos pasteles"

O BIEN

"La gente necesitaba pan a este precio y de esta calidad; como yo tenía la habilidad para producirlo y además tenía acceso al equipo necesario, decidí satisfacer esa necesidad"

Pregúnteles cuál de los dos enfoques es preferible: claramente, el segundo, porque está orientado al MERCADO, mientras que el primero, a la PRODUCCION.

3. Pídales a las participantes que piensen cómo fue que decidieron el tipo de negocio para la "Experiencia Empresarial". Recuérdeles la frustración derivada de sus propios problemas (comida aburrida, poca o ninguna diversión, falta de tiempo para comprar

regalos para llevar a casa, ropa sucia) para identificar oportunidades comerciales (boquitas, una discoteca, fabricación de juguetes, una lavandería).

Pregúnteles a las participantes qué hicieron realmente. ¿Quién realizó alguna encuesta, aunque haya sido informal? ¿Les bastó suponer que si ellas mismas tenían un problema sus colegas del curso probablemente también lo tenían?

Recalque que esto pudo haber sido muy adecuado para la "Experiencia Empresarial". Sin embargo, al abrir un negocio o al ampliar uno ya existente, la empresaria expone su dinero y su subsistencia, por lo que necesita más información. Los estudios de mercadeo no son exclusivos de compañías grandes, ni tienen el único objetivo de satisfacer requisitos bancarios de estudios de factibilidad. Por el contrario, los estudios de mercadeo son una herramienta esencial para cualquier persona que tenga intenciones de abrir o ampliar un negocio.

4. Pregúnteles a las participantes cómo podrían explorar lo que quieren los clientes. Indúzcalas a la sugerencia: "preguntándoles a los clientes" y luego indúzcalas a los dos problemas principales de dicho enfoque:

- Generalmente no se pueden encuestar todos los clientes porque hay demasiados.
- Cuando se le pregunta a alguien: "¿Ud. compraría este producto?", es probable que su respuesta no corresponda exactamente con lo que realmente haría al momento de decidir comprarlo o no. Es más fácil decir que "sí" lo compraría a que de verdad lo compre.

5. Enfoque el primer problema. Pregunte cuántas de las participantes son zurdas. Muestre que esa proporción probablemente no sea muy diferente de la encontrada en toda la población, aun cuando sólo haya encuestado a veinte o treinta personas.

Pregunte cuantas de la clase son mujeres: obviamente esta respuesta no es válida para toda la población. Pregunte cuántas tienen cinco o más niños o viven en la ciudad capital. Indúzcalas al comentario que esas respuestas probablemente no sean típicas para toda la población. Luego, pregúnteles por qué se da eso e induzca la respuesta: la clase no es TIPICA o REPRESENTATIVA para toda la población porque es probable que las participantes fueron escogidas especialmente. El hecho que la mayoría de ellas tenga pocos hijos puede deberse a que proceden de un grupo social de ingresos elevados que tiende a tener familias más pequeñas que el promedio; sin embargo, también puede ser el resultado de que como son empresarias tienen familias más pequeñas.

Indúzcalas a la conclusión de que MUESTRAS pequeñas, por ejemplo con un máximo de cuarenta o cincuenta personas, proporcionan información bastante precisa sobre el mercado siempre y cuando dichas personas sean TIPICAS del grupo al que se desee vender el producto.

6. Recuérdeles a las participantes el otro problema: es muy diferente preguntarle a alguien si compraría un producto a que realmente lo compre. Pídales sugerencias de cómo resolver esto.

Induzca sugerencias como las siguientes:

- Hay que poner a prueba el negocio en pequeña escala y aunque se tengan pérdidas, porque la información vale dinero y previene pérdidas mayores subsiguientes.

- La comida propuesta para un restaurante puede ensayarse en un mercado o kiosco; los productos de una tienda pueden probarse en algún puesto temporal; la venta de muestras de vestidos puede ponerse a prueba con amigos o a través de tiendas.

- Hay que estudiar las operaciones de los competidores; cuente cuántos clientes les llegan, verifique los precios que tienen, observe cómo y qué compran los clientes de ellos.

- Hay que estudiar datos publicados sobre importaciones y exportaciones, sobre el número de vehículos, niveles de ingreso, etc., porque son indicadores del mercado para los bienes o servicios que una desee ofrecer.

7. Recuérdeles a las participantes que si no tienen competidores probablemente sea porque tampoco tienen mercado. Cuando hay muchos negocios similares generalmente se presenta la oportunidad de determinar cuál es el servicio adicional que se necesita para aventajar a los demás y, así, ofrecer un producto similar pero que sea diferente y mejor en una forma particular. Ese "algo adicional" debe determinarse a través de encuestas como las arriba sugeridas.

Recuérdeles a las participantes que deseen hacer encuestas o utilizar cuestionarios que pueden obtener asistencia de diversas fuentes. Finalmente, haga hincapié en recabar únicamente información útil. Antes de hacer una pregunta, pregúntese a sí misma:

"¿Qué voy a HACER con esta información?"

Si no puede darse una respuesta, no desperdicie su tiempo ni su dinero en hacer esa pregunta.

COMO EXPLORAR EL MERCADO

Las empresarias ven oportunidades donde otras personas ven problemas.
Cuando la gente tiene una NECESIDAD, también tiene un PROBLEMA.
Usted puede SATISFACER una necesidad de la gente: esa es su OPORTUNIDAD.
SIN EMBARGO, usted tiene que estar lo más segura posible de que sabe lo que la gente necesita, dónde está la gente y cómo está tratando la gente de satisfacer dicha necesidad en este momento.

- Un estudio de mercado no es algo complejo y caro que solamente puedan realizar compañías grandes, ni algo que se necesite únicamente para satisfacer requisitos bancarios.

- Un estudio de mercado es una forma práctica y económica para reducir sus riesgos y para determinar cómo podría usted ayudar a la gente a satisfacer las necesidades de ella.

Sin embargo, existen dos problemas importantes:

1. No se puede encuestar TODOS los clientes potenciales, porque se llevaría demasiado tiempo.

2. Lo que la gente DICE que va a comprar no es igual a lo que COMPRA realmente.

POR ESO: encueste una MUESTRA que sea típica para todo el grupo y que puede tener un máximo de cincuenta personas aproximadamente.

Además: cuando sea posible, PONGA su producto o servicio A PRUEBA, en pequeña escala, para ver si la gente realmente lo COMPRA.

Fuentes de información

Datos publicados: para ver tendencias, exportaciones e importaciones.

Encuestas con cuestionarios: primero pruebe su cuestionario; no trate de obtener demasiada información y cerciórese de que sabe PARA QUE quiere averiguar lo que está investigando.

Observación: cuente el tráfico, observe los compradores, mire los anuncios.

La competencia: qué tan bien le va, dónde está ubicada, qué piensan sus clientes, cuáles son sus precios.

Recuerde:

- si no hay competidores, tal vez no haya mercado.
- si hay mucha competencia, el mercado tiene que ser bastante grande; tal vez encuentre un "nicho" en donde nadie más esté vendiendo.
- el negocio que todo el mundo dice que usted debería de poner hoy, probablemente sea el negocio en el que todo el mundo pierda su dinero mañana.

A S E S O R I A

Su negocio y usted

Objetivo: Capacitar a las participantes a intercambiar puntos de vista y vivencias sobre aspectos personales y experiencias en un grupo pequeño.

Duración: Una hora como mínimo

Guía de la sesión:

1. Distribuya el cuestionario "Su negocio y usted" con bastante antelación y pídales a las participantes que lo tengan contestado para esta sesión.

2. Cerciórese de haber estudiado cuidadosamente el cuestionario antes de la sesión de asesoría.

3. Inicie la sesión presentándose, si esto fuere necesario, y explique que el objetivo de estas sesiones es brindarles la oportunidad de un intercambio más profundo del que es posible lograr en clase sobre puntos de vista y vivencias.

4. Pídales a todos los miembros que resuman sus respuestas a las cuatro preguntas; ¿cuántas Aes, Bes, Ces y Des hay? Pregúnteles a todos los miembros:

   - ¿es importante que una empresaria considere esta pregunta?
   - en caso afirmativo, ¿como podrían las que contestaron C o D tener éxito de todas formas en los negocios? Promueva una discusión sobre este tema.
   - si no es importante, ¿por qué no lo es? ¿Cómo puede una mujer que tenga dudas sobre este tema tener éxito en su negocio propio?

Cerciórese de que las que contesten cualquier pregunta con una "A" hayan pensado realmente en lo que contestaron. Instelas a compartir vivencias sobre el tipo de problemas que pueden presentarse con el tiempo, el dinero, los esposos y los niños, de tal forma que todas comprendan lo que enfrentan.

Cerciórese de que todas las del grupo comprendan que un compromiso a tiempo completo es como un casamiento; si no están completamente seguras de que es lo correcto, que NO LO HAGAN.

5. Finalmente pídale a la clase que comparta sus respuestas a la última pregunta. Cerciórese de que sus respuestas sean claras y específicas, por ejemplo, que no escriban "aprender a llevar la contabilidad" sino que "cómo evitar pérdidas en efectivo y saber exactamente cuánto dinero tengo en un momento dado".

SU NEGOCIO Y USTED

CUESTIONARIO

Le rogamos que a la siguiente sesión de asesoría lleve este cuestionario lleno.

Ya sea que usted se dedique tiempo completo a los negocios o que todavía trabaje a tiempo parcial y tenga intenciones de renunciar a su empleo en el futuro, tenga por seguro que:

> su negocio ocupará MAS de su tiempo, MAS de su dinero y MAS de su energía emocional de lo que le ha dedicado hasta ahora.

Por lo tanto es vital que piense cuidadosamente sobre las relaciones entre su negocio, su familia y usted misma.

A continuación encontrará varias oraciones. Léalas cuidadosamente y piense sobre cada una de ellas.
Escriba una "A", una "B", una "C" o una "D" en la línea al lado.

> Si está completamente segura de que es cierto, escriba una "A".
> Si piensa que es cierto, pero no está bien segura, escriba una "B".
> Si tiene dudas de que sea cierto, escriba una "C".
> Si está bien segura de que NO es cierto, escriba una "D".

No tiene que enseñarle el cuestionario a nadie más; sea sincera con usted misma.

1. Me FASCINA este negocio y quiero dedicarle la mayor parte de los siguientes cinco años aunque sea sólo a desarrollarlo. ....

2. Todos los negocios pueden fracasar. Estoy dispuesta a perder TODO el dinero y las otras posesiones actualmente comprometidas con mi negocio y a enfrentar lo que esto significaría para mi familia. ....

3. (Si usted está casada:) Tengo el apoyo total de mi esposo en este negocio y tengo confianza en que él no me detendrá ni me quitará el dinero. ....

4. (Si tiene niños:) Tengo confianza en que mis niños no

sufrirán a raíz de mi intención de dedicarle tanto
tiempo y energía a mi negocio ....

Piense profundamente sobre cada una de las preguntas en donde haya escrito una C o una D. ¿Será que usted está REALMENTE en el negocio correcto? ¿Será que el empleo por cuenta propia es REALMENTE lo que más le conviene? También trate de pensar en lo que respondería a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué estoy en este tipo de negocios?

- Este curso no me proporcionará dinero, ni materia prima, ni equipo, pero puede proporcionarme DESTREZAS nuevas. ¿Qué quiero poder hacer al finalizar el curso (SOLO UNA COSA), que no sepa hacer ahora?

COMBINACION DE ELEMENTOS MERCADOTECNICOS

Objetivos:

1. Capacitar a las participantes a identificar la combinación básica de elementos mercadotécnicos, las cuatro "Pes".

2. Capacitar a las participantes a identificar la Ventaja Comparativa de Venta de sus negocios.

3. Capacitar a las participantes a distinguir un mercado masivo de un mercado segmentado.

Duración: 90 a 120 minutos

Guía de la sesión:

1. Comience la sesión describiendo un negocio, por ejemplo un restaurante o una sastrería, cuya propietaria recientemente haya hecho fuertes inversiones para mejorar la producción, pero sin ningún aumento correspondiente en las ventas.

Escriba los detalles esquemáticos en el pizarrón y pregúnteles a las participantes cómo podría la propietaria arreglar el asunto. Induzca a tantas respuestas como sea posible y escríbalas en cuatro columnas diferentes, sin explicar por el momento la base de dicha categorización.

2. Las listas finales podrían tener los elementos a continuación (por el momento no escriba los encabezados):

PRODUCTO	PLAZA
Mejor calidad	Más horas abiertas al público
Mayores cantidades	Mejor decoración
Mejor acabado	Ubicación diferente
Mejor empaque	Entrega a domicilio
Mejores etiquetas	Servicio más rápido
Más variedad	
Colores diferentes	

PROMOCION	PRECIO
Anuncios	Precios más altos
Tableros de anuncios	Precios más bajos
Competencias	Crédito más prolongado
Mención en editoriales	Descuentos al por mayor
Nombres diferentes	Ofertas especiales

3. Pídales a las participantes que expresen por qué piensan que usted dividió las respuestas en cuatro listas diferentes. Guíelas a comprender las cuatro Pes y escriba los encabezados correspondientes sobre cada lista.

Plantee el concepto de combinación de elementos mercadotécnicos. Utilice la analogía de una comida cuyo resultado final puede adaptarse al gusto de cualquier persona, variando la cantidad de ingredientes empleados. Ilustre esto con un diagrama de pastel: muestre la factibilidad de agrandar o achicar un segmento y que cualquier cambio en un segmento afecta el tamaño de los demás.

4. Verifique la comprensión de las participantes preguntándoles cuál de las Pes se recalca más en cada uno de los casos siguientes:

Coca-cola (la promoción, porque el producto es caro, solamente contiene azúcar, agua y sabor artificial y está disponible en todas partes)

Vendedor de periódicos (la plaza, porque la gente compra periódicos sólo donde sea conveniente, nadie camina más de unos metros para obtenerlo)

Gasolina (el lugar; exceptuando cuando hay muchos garages en una ciudad, porque los pilotos tienen que comprar gasolina donde se les agote)

Atención médica no urgente (el producto; la gente paga lo que sea y está dispuesta a viajar lejos con tal de obtener la mejor atención)

Artículos escasos (el precio, porque generalmente es difícil obtenerlos y la calidad probablemente sea baja, pero el precio compensa la inversión)

5. Pídales a las participantes que para cada P sugieran métodos alternativos que no se hayan mencionado en el contexto del negocio que utilizó como ejemplo al inicio. Use los mismos encabezados y cerciórese de incluir elementos como: ferias comerciales, exhibiciones en el negocio, agentes de ventas, promoción en radio, televisión y periódicos, campañas de relaciones públicas, etc.

6. Pídales a las participantes que piensen en sus propios productos: ¿qué combinación de elementos mercadotécnicos están usando? ¿cómo deberían mejorar dicha combinación para vender la mayor cantidad de producto que desean producir?

7. Plantee la noción de la VCV, Ventaja Comparativa de Venta, que cada negocio debe tener si desea sobrevivir y prosperar.

Pídales a las participantes que recuerden la última vez que compraron alguna cosa, ya sea un periódico, algún bocadillo, o algo más importante como un vestido o una bolsa de harina. ¿Por qué compraron ese producto de ese vendedor o vendedora?

Indúzcalas a razones como:

- el lugar donde se vendía el producto estaba bien situado
- el producto estaba disponible en el momento adecuado para ellas
- el precio era el más bajo disponible
- el producto era escaso y estaba disponible en este lugar
- la vendedora era amable y tenía un trato agradable
- el lugar de venta era agradable

Muéstreles que en ese momento y en ese lugar, la vendedora tuvo algo distintivo para cada una de ellas, porque decidieron comprarle a ella y no a alguien más.

8. Pregúnteles a las participantes cuál es su VCV que motiva a sus clientes a comprarles a ellas. Déles un máximo de diez minutos para que escriban por qué piensan realmente que sus clientes les compran.

Pídales que lean en voz alta sus conclusiones sobre sus propios productos. Discútalas y compare las diferentes VCV para los mismos "productos". Muéstreles en qué forma las comidas de restaurante o el aceite comestible pueden satisfacer necesidades muy diferentes, dependiendo de su ubicación, precio, ambiente comercial, "imagen" y otros aspectos de la combinación de elementos mercadotécnicos.

9. Plantee la diferencia entre un mercado masivo y uno segmentado.

- Buscar definición.

COMBINACION DE ELEMENTOS MERCADOTECNICOS

ASPECTOS MERCADOTECNICOS QUE HAY QUE RECORDAR

Las cuatro "Pes", Producto, Plaza, Promoción y Precio:

El Producto (o servicio)

- presentación, empaque, variedades, diseño, colores, estilos, materiales.

La Plaza

- dónde se compra, barreras físicas y sociales, entrega a domicilio, canales de distribución, transporte, atmósfera, decoración.

La Promoción

- anuncios, publicidad gratis, ventas personales, shows, exhibiciones, exposiciones en el negocio, correo, llamadas por teléfono.

El Precio

- depende de la cantidad, del estatus y de la calidad de los productos, los descuentos, los términos de crédito, el peligro de regatear.

Todos estos son algunos ejemplos de los INGREDIENTES de una "combinación" que usted misma debe seleccionar para ofrecerle a su grupo escogido de clientes el mejor "manojo" de valores. ¡No sólo se trata de precios y calidad!

¿Cuál es su VCV, su Ventaja Comparativa de Venta? ¿POR QUE compra la gente SU producto o servicio y no el de alguien más? ¿Qué tiene usted a su favor?

Identifíquela y úsela para construir sobre ella, no la destruya.

Recuerde que usted vende BENEFICIOS y no productos: puede ser estatus, diversión, placer, atractividad o comodidad, tanto como alimentación, calor humano o decencia. Recuérdese de la coca-cola.

Algunas reglas para tener éxito en el mercadeo:

- Los buenos mercadotécnicos venden productos tan buenos que los compradores no los regresan, mientras que los compradores mismos sí continúan regresando al negocio.
- Un mercadeo exitoso significa construir y mantener relaciones humanas.
- Colóquese en la situación del cliente.
- Facilítele a la gente hacer negocios con usted.

COMO DETERMINAR COSTOS Y PRECIOS

Objetivos:

1. Capacitar a las participantes a calcular los costos de sus productos o servicios.

2. Capacitar a las participantes a identificar y aplicar los diferentes métodos para fijar precios.

Duración: 4 - 5 horas

Guía de la sesión:

1. Se recomienda repartir el estudio de caso "La pastelería de Gina" un día antes de esta sesión, de tal forma que las participantes intenten completar la tarea.

2. Haga referencia a los negocios individuales de la Experiencia Empresarial. Es muy probable que los precios que están cobrando por sus productos o servicios no se basen en procedimientos adecuados de fijación de precios sino que en estimaciones burdas o en "corazonadas". Explique que esta sesión es una introducción a cómo calcular los costos y cómo decidir el precio de productos o servicios.

3. Como es muy probable que algunas participantes no hayan leído el estudio de caso "La pastelería de Gina", pídale a una de ellas que lo lea en voz alta. Pregunte si alguien desea estimar el costo de cada pastel de banano horneado por Gina e induzca, haciendo referencia a otras participantes, el siguiente resumen de costos:

Ingredientes:

- harina
- leche
- azúcar
- mantequilla
- sal
- levadura en polvo
- huevos
- frutas

Costo de 200 pasteles = $700
Costo de 1 pastel = $700/ 200 pasteles = $ 3.50

Mano de obra:

- hizo 4 pasteles de las 14:00 a las 18:00 horas, es decir 8 pasteles en 8 horas equivalentes a 1 día de trabajo
- trabaja 25 días al mes, lo que equivale a 200 pasteles por mes (8 pasteles por día X 25 días)
- toma un salario de $ 100 al mes para sobrevivir;
  $ 100 de mano de obra por mes/ 200 pasteles por mes = $ 0.5
  costos de mano de obra por pastel/ mes (8 pasteles por día X 25 días)

Insumos:

- papel de aluminio
- detergente

Costos de 6 meses = $ 50, es decir $ 8.33 al mes;

Costos de insumos por pastel = $ 8.33 / 200 pasteles = $0.04

Depreciación del horno:

- el horno cuesta $1,000
- dura 10 años; al final de los 10 años el horno no vale casi nada; cada año su valor disminuye en $100 (es decir: $1000/10), cada mes su valor disminuye en $8.33 (100/12)
- con cada pastel horneado, el valor del horno disminuye:
  $8.33 depreciación por mes/ 200 pasteles = $0.04

Costo total de cada pastel $4.08

4. Cerciórese de que todas las participantes comprendan perfectamente cómo se calcularon estos costos. Haga hincapié en el dudoso valor de la depreciación como una forma de garantizar suficiente disponibilidad de dinero para reemplazar equipo, particularmente cuando hay mucha inflación o cuando cambia la tecnología.

5. Pídale a otra participante que comente las cifras estimadas por Gina para determinar el costo de los pasteles. Induzca a críticas como las siguientes:

- Al tomar en consideración 25 días de trabajo al mes y 8 horas diarias de trabajo, Gina no apartó tiempo para vender, comprar material y otras tareas auxiliares que son esenciales para el negocio.
- No se tomaron en consideración aspectos como pérdidas de materiales, mantenimiento del horno (aparte de los insumos que se incluyeron), gastos de transporte para compra de materiales o entrega de pasteles.

6. Pídales a las participantes que repitan el cálculo de costos del pastel de banano de Gina, pero que esta vez utilicen cifras más realistas. Permita que cada una decida lo que significa "cifras realistas", por ejemplo: 2 a 8 horas al mes para vender los pasteles, 10% o 30% de pérdidas de alimentos, etc. Pídales que inventen o adivinen los costos del transporte.

Compare y discuta los diferentes resultados. Instelas a discutir cómo fijaron los precios de los productos o servicios que producen en sus negocios propios o en los negocios de la Experiencia Empresarial.

7. Pídales que sugieran el precio que Gina debería pedir por sus pasteles. Es posible que sugieran $5 o $6 u otra cifra similar con base en un porcentaje estándar agregado al costo. A través de una discusión induzca los siguientes tres métodos más comunes utilizados para determinar precios:

El método de "costos más ganancias":
éste se basa en la adición de un margen razonable de ganancias, por ejemplo 5 a 15%, a los costos finales del producto o servicio.

El método comparativo:
éste se basa en la comparación del producto o servicio con otros en el mercado, seguida de la determinación del precio por abajo, por arriba o al mismo nivel de los productos o servicios comparativos, con base en sus propios costos y calidad.

El método de "lo que soporte el mercado":

éste se basa en la relación entre la oferta y la demanda de un producto o servicio; si hay escasez de producto en el mercado, su precio podría ser mayor al calculado con el método de "costos más ganancias". Por otra parte, si hay abundancia de producto en el mercado, su el precio probablemente tenga que fijarse incluso por abajo del calculado con el método de "costos más ganancias".

Gina no dio ninguna indicación sobre los precios de la competencia para pasteles similares. Ella debería determinar dichos precios y fijar el suyo a un nivel que le permita vender sus pasteles. En este sentido valga mencionar que el precio de Gina puede rebasar el de los competidores siempre y cuando su calidad también sea superior.

8. Pregúnteles a las participantes qué debería hacer Gina si encontrara que a los tenderos les están ofreciendo pasteles similares a $3.50 por unidad. Induzca a la sugerencia que Gina debería examinar detenidamente los costos y la cantidad de ingredientes que piensa utilizar, puesto que el pago que recibe por el tiempo que le lleva hornearlos con base en sus costos de $4.08 ya es bastante bajo.

9. Pregúnteles qué debería hacer Gina si la competencia vende pasteles similares a $9 o más. Indúzcalas a expresar que Gina debería cobrar lo que soporte el mercado; además, que debería usar sus costos únicamente como "límite inferior" por abajo del cual no debería vender, ya que perdería dinero y estaría mejor de empleada aunque fuera por un sueldo moderado.

10 Pregúnteles a las participantes si han tenido la experiencia que otros competidores les "hayan bajado los precios", competidores que no están plenamente conscientes de sus costos y que incluso están perdiendo, pero que impiden que los comerciantes que sí conocen sus costos, los cubran y saquen ganancias. Pídales que den ejemplos de cómo han resuelto ese problema. Si lo considera necesario haga referencia a sugerencias como:

- ofrecer empaque y servicios de entrega
- ventas a crédito, cuidadosamente controladas a clientes cuidadosamente escogidos
- adición de complementos baratos pero con estilo, tales como decoraciones, etiquetas u otros elementos
- ofrecer beneficios auxiliares, tales como servicio agradable, diversión modesta a los clientes mientras compran, u otros alicientes apropiados que cuesten muy poco pero que generalmente tienen buenas ganancias en términos de precios más altos.

COMO CALCULAR COSTOS

Toda empresaria necesita saber el costo de sus productos o servicios. Al conocer sus costos, usted tiene una base para decidir los precios de venta y su política de precios. Recuerde que las ganancias o pérdidas de su negocio las puede calcular únicamente conociendo sus costos.

El costo de un producto está compuesto de diferentes elementos:

Materia prima:

En la Pastelería de Gina, la materia prima son los ingredientes de los pasteles (harina, leche, sal, etc.)

Mano de obra, o mejor dicho: Mano de obra directa:

Es el costo de toda la mano de obra que participa directamente en la producción del artículo. En el caso de Gina es su propio salario, porque ella es la que hornea los pasteles.

Gastos generales:

Son todos los otros gastos que no pueden asociarse fácilmente a cada artículo producido, tales como alquiler, electricidad, agua, transporte, costos de ventas (por ejemplo, afiches promocionales), gastos de administración, mano de obra indirecta (por ejemplo, salarios del administrador, secretaria, contador, tendero y otros parecidos) y los costos del interés y depreciación. En el caso de Gina los gastos generales incluyen los insumos y la depreciación del horno.

Al sumar los costos de la materia prima, la mano de obra y de gastos generales se obtiene el costo total de producción. Si desea calcular el costo de un artículo, divida el costo total entre el número de artículos producidos. Tome como ejemplo la Panadería de Gina.

Costos para producir 200 pasteles (en un mes):

Materia prima/ ingredientes				$700
Mano de obra				$100
Gastos generales de un mes				
· insumos		$8.33		
· depreciación	$8.33			
				$16.66
Costo total				$816.66
Costo por pastel:	816.66/ 200		=	$4.08

COMO ESCOGER EL PRECIO CORRECTO

La determinación del precio de venta de un producto es una de las decisiones más importantes y más difíciles de tomar. La demanda de productos varía, así como los costos de producción. Por consiguiente, la determinación del precio es una decisión que debe revisarse continuamente. Incluso en países donde el gobierno controla los precios existe cierto margen para fijar los mismos. Un cálculo adecuado de precios podría ayudarle a convencer a las autoridades de que el límite de precios es demasiado bajo.

Hay tres formas comunes de determinar el precio de venta de un producto:

El método de "costos más ganancias":

éste se basa en la adición de un margen razonable de ganancias, por ejemplo 5 a 15%, al costo final del producto o servicio.

El método comparativo:

éste se basa en la comparación del producto o servicio con otros en el mercado, seguida de la determinación del precio por abajo, por arriba o al mismo nivel de los productos o servicios comparativos, con base en sus propios costos y calidad. Cuando el precio de otros productos similares esté por abajo del costo de su producto, usted tiene que reducir sus costos o, de una forma u otra, hacer que su producto sea más atractivo que el de la competencia, de tal forma que pueda pedir un precio más alto.

El método de "lo que soporte el mercado":

éste se basa en la relación entre la oferta y la demanda de un producto o servicio; si hay escasez de producto en el mercado, su precio podría ser mayor al calculado con el método de "costos más ganancias". Por otra parte, si hay abundancia de producto en el mercado, su el precio probablemente tenga que fijarse incluso por abajo del calculado con el método de "costos más ganancias". Si este último precio es menor que sus costos, actúe según se describió arriba.

ESTUDIO DE CASO

La Pastelería de Gina

Gina era una buena cocinera y pastelera. Con los $1000 que obtuvo de su jubilación anticipada compró un horno nuevo y puso su negocio. Había comprado el mejor horno que encontró y sus amigos le afirmaron que le tardaría, usándolo con frecuencia, unos diez años como mínimo. También recibía una pequeña pensión y pensaba que podría sobrevivir si sacara $100 al mes de la pastelería.

Gina ensayó diferentes recetas, horneó varios pasteles y se los llevó a un tendero. El vendedor quedó impresionado con el sabor y calidad de los pasteles y le dijo que esperaba vender muchos de ellos a sus clientes. Luego le preguntó a Gina qué precio pedía. Gina se dio cuenta que todavía no había decidido el precio, por lo que se inventó una excusa y contestó que regresaría al día siguiente con su cotización.

Al llegar a casa se preguntó qué hacer. Sabía que había gastado $700 en ingredientes como harina, leche, azúcar, mantequilla, sal, levadura en polvo, huevos y frutas, y que todo eso le alcanzaba para 200 pasteles. Pero aparte de eso no sabía qué hacer. También había gastado $50 en papel de aluminio, detergente para el horno y otras cosas que pensaba le alcanzarían para unos seis meses. Como trabajaba en su casa no tenía otros gastos.

A Gina se le ocurrió que podría pensar mejor en cómo resolver el problema del precio mientras trabajaba, por lo que se decidió a hacer otro pastel. Está acostumbrada a trabajar ocho horas al día, 25 días al mes. Eran las 2 de la tarde cuando comenzó. A las 6 de la tarde había terminado cuatro pasteles, pero seguía sin saber qué precio decirle al tendero.

Tarea:

- ¿Cuál es el costo de cada pastel horneado por Gina?
- ¿A qué precio debería dar cada pastel?
- ¿Necesita Gina más información para resolver su problema? En caso afirmativo ¿cuál?

A S E S O R I A

Autoevaluación empresarial

Objetivo: Capacitar a las participantes a identificar los puntos fuertes y débiles de su propia capacidad empresarial.

Duración: 60 minutos como mínimo

Guía de la sesión:

1. Distribuya el cuestionario "Autoevaluación empresarial" con suficiente antelación y pídales a las participantes que lo completen para esta sesión.

2. Indague sobre las preguntas que marcaron con una "D". Pídales que verifiquen si sus respuestas están correctas, es decir que describan incidentes en donde claramente NO hayan manifestado el tipo de conducta mencionado: cerciórese de que no recuerden NINGUNA oportunidad en donde lo hayan manifestado.

Una vez que todas las cursillistas que hayan marcado una "D" estén seguras de que no se equivocaron, pídales que expongan cómo ese punto débil en particular afectó negativamente, o bien no afectó, sus negocios. ¿Será este tipo de conducta realmente tan importante? ¿Descubrieron formas eficaces para compensar esa carencia?

Desencadene una discusión sobre maneras de compensar esa deficiencia, tales como emplear o entrar en sociedad con alguna persona que tenga esa cualidad, desarrollar formas comerciales que no la requieran, etc.

3. Haga lo mismo con las "Ces". Luego identifique las cualidades que una o más del grupo consideran que les hace falta, así como las que consideran importantes y que deberían adquirirse. ¿Cómo puede una persona desarrollar estas cualidades?

Discuta diversas formas en que podría hacerse esto. Recuérdeles que cualquier persona puede hacer casi cualquier cosa si realmente QUIERE hacerlo. Las personas tímidas o

que se desalientan fácilmente pueden sobreponerse a estas debilidades, y de hecho se sobreponen a ellas, si están verdaderamente motivadas a tener éxito.

4. Instelas a que recuerden su comportamiento en la niñez: ¿cómo aprendieron a hacer lo que se les pedía? Se les recompensaba si hacían caso y se les castigaba si no. En los negocios, los esfuerzos exitosos para cambiarse a sí misma se recompensan con el éxito, y el fracaso se castiga con pérdidas. Esta experiencia de autoexamen ayuda a las participantes a detectar lo que necesitan cambiar y les muestra lo que necesitan hacer si realmente quieren tener éxito.

ASESORIA **VOLANTE # 1**

AUTOEVALUACION EMPRESARIAL

CUESTIONARIO

Por favor llene este cuestionario para la siguiente sesión de asesoría.

En la siguiente página encontrará diecisiete oraciones sobre usted misma; al lado de cada una de ellas hay un espacio para que escriba "A", "B", "C" o "D".

Si piensa que la oración es bastante correcta y que usted se comporta de esa manera todo el tiempo, escriba una "A" al lado de la misma.

Si piensa que es más o menos correcta y que usted generalmente se comporta de esa manera, escriba una "B" al lado de la misma.

Si piensa que usted generalmente no se comporta de esa manera, pero algunas veces sí, escriba una "C" al lado de la misma.

Si piensa que usted casi nunca se comporta de esa manera y que la oración no describe en lo absoluto su conducta, escriba una "D" al lado de la misma.

Sea sincera con usted misma, esta serie de preguntas es únicamente para su propio uso. Usted puede mejorar únicamente si se conoce a sí misma.

1. Soy persistente; una vez comienzo algo, sigo trabajando en ello hasta que lo termino .....

2. Cuando veo una oportunidad de hacer algo que me ayude a alcanzar mis objetivos, la aprovecho en el acto .....

3. Enfoco como oportunidad las situaciones que otras personas consideran un problema .....

4. Estoy contenta de aceptar riesgos siempre y cuando haya pensado sobre esa situación particular y sé de qué se trata .....

5. Trabajo arduamente para obtener la información que necesito .....

6. Siempre que hago algo, trato de hacerlo lo más eficientemente que pueda .....

7. En todo lo que hago, siempre trato de alcanzar los estándares más altos de calidad .....

8. Soy muy buena para persuadir a otras personas a que hagan lo que yo quiero .....

9. Influyo indirectamente sobre otras personas a través de gente que conozco .....

10 Cuando digo que voy a hacer algo, hago todo lo posible por hacerlo como dije .....

11 Me fijo conscientemente metas a mí misma .....

12 Hago planes cuidadosos y recapacito sobre qué tan bien los estoy siguiendo .....

13 Si fracaso no me desaliento y comienzo algo diferente .....

14 Prefiero invertir mi tiempo y dinero en beneficios futuros, en lugar de gozármelos hoy mismo .....

15 No me importa mucho lo que otra gente piense de mí siempre y cuando yo haga lo que considere correcto .....

16 Soy muy entusiasta y tesonera en todo lo que hago .....

17 En todo lo que hago siempre tengo confianza en tener éxito .....

Ahora revise cuidadosamente todas las oraciones que marcó con C o con D.

¿Qué cambios en usted misma podría hacer para cambiar esas respuestas a B o A?

¿Qué piensa de las oraciones en donde escribió A o B?

¿Cómo podría explotar esos puntos fuertes y hacer que compensen sus puntos débiles?

VENTAS DE PERSONA A PERSONA

Objetivo: Capacitar a las participantes a que obtengan pedidos de clientes en ventas de persona a persona.

Duración: 90 a 120 minutos

Guía de la sesión:

1. Para esta sesión necesita un tocacintas, un cassette y dos personas, o al menos una, además de Ud., que le ayuden a grabar los diálogos.

Si no cuenta con una grabadora solicite la colaboración de tres participantes para que hagan los papeles de David, María y Catalina. Cerciórese de entregarles una copia del diálogo dos días antes de la sesión.

2. Pídales a las participantes que recuerden la última vez que compraron alguna cosa, ya sea algo importante o algo tan insignificante como una taza de té.

Al momento de tomar la decisión de la compra, ¿estaban solas o había alguien más? ¿Quién les VENDIO realmente el artículo?

En casi todas las decisiones de compra, la parte final y más importante del proceso comercial es la venta de persona a persona. Para los negocios nuevos y pequeños las ventas de persona a persona, sin embargo, son más importantes que para las grandes empresas cuyos representantes de ventas gozan del respaldo de sus anuncios, de marcas conocidas, etc.

3. Explíqueles que escucharán la grabación de una señora que intenta vender mermeladas a una tienda. Pídales que escuchen cuidadosamente y que apunten cualquier error que cometa la señora.

4. Ponga la grabación y repítala si es necesario. Pídales a las participantes que describan el primer error que hayan escuchado y comente el diálogo, induciendo al menos los errores a continuación:

La señora:

- se olvidó del nombre del comprador que estaba visitando
- no tenía un objetivo claro en la visita y hasta insinuó que no era importante
- habló de cómo se producía el producto y no de sus ventajas de venta; se "orientó a la producción" y no "al mercado"
- insinuó que sus productos anteriores no eran buenos
- carecía de información completa sobre sus propias ventas a ese cliente
- sólo tenía un tipo de diseño y no ofrecía nada más
- no proporcionó ninguna muestra –criticó que el comprador ya tenía unas en almacén
- no estaba bien informada del negocio del cliente
- ofreció grandes descuentos como principal incentivo de compra
- culpó a sus proveedores y a su propia empleada en lugar de aceptar la responsabilidad ella misma
- desconocía su producto
- permitió que la despacharan y no intentó "cerrar" el trato.

5. Pídales a las participantes que se recuerden de instancias similares cuando hayan cometido los mismos errores u otros diferente. Discuta esas vivencias e induzca una lista de directrices positivas de venta, tales como lo opuesto de los errores de María.

6. Infórmeles que van a escuchar otra grabación. En ella, Catalina intenta vender sus productos al mismo hombre. Explíqueles que detendrá la grabación cada vez que don David haga alguna objeción y que les pedirá que contesten.

7. Ponga el segundo diálogo y detenga la grabación en cada "pausa". Invite a las participantes a exponer sus respuestas. Luego pase a la siguiente pausa y así sucesivamente hasta terminar.

8. Pídales a las participantes que mencionen otras objeciones que sus compradores hayan hecho a sus productos. Invite a otras a que sugieran cómo podrían resolver esos problemas. Recuérdeles que una característica de las empresarias es que enfrentan los problemas, tales como las objeciones planteadas por los clientes, como oportunidades.

Diálogo 1 (Grabación):

VENTA DE MERMELADA

María compró un horno nuevo y contrató a una muchacha para que le ayudara a hacer una nueva gama de mermeladas. En este momento está visitando a don David, el principal comprador de "El Tirador", un almacén grande:

María: Buenas tardes don ... (ejem, ejem, ejem)

David: Soy David para servirle.

María: Ah sí, don David, eso es. Resulta que andaba por el centro y como pasé por aquí se me ocurrió visitarlo.

David: Encantado de verla. Tome asiento por favor. ¿En qué le puedo servir?

María: Como le iba diciendo, pasaba por aquí y me pregunté si estaría interesado en comprar las nuevas mermeladas que recién comienzo a producir. Tienen un sabor especial y acabo de comprar un horno eléctrico especial de la última generación. Le aseguro que éstas se le van a vender más rápidamente que las que me ha estado comprando.

David: Bueno, siempre nos interesamos por las cosas más modernas. ¿Me permite ver su nueva gama?

María: Este... este... este.. bueno, en realidad no traje ninguna conmigo, pero permítame informarle que son lo último. Una prima me trajo las recetas de los Estados Unidos la semana pasada.

David: Ajá. Mire, me parece recordar que la mermelada de fresa que le compré hace unas semanas no se vendió muy bien. A propósito, ¿cuánto le hemos comprado en los últimos tres meses? Le aseguro que necesitamos cosas que se vendan con rapidez.

María: No estoy segura de qué ni de cuánto me han comprando. Pero si le interesa puedo ver en mis registros contables hoy en la noche, cuando llegue a mi casa, y se lo hago saber en cuanto pueda.

David: Ajá. Mire, cuénteme algo más de su nueva gama de mermeladas, por ejemplo: ¿qué frutas usa? ¿qué precios tiene?

María: Sólo estoy produciendo mermelada de piña, que es la que más le gusta a la gente. El precio de venta es de unos $3 por unidad. Estoy segura que el valor le parecerá justo en cuando las vea y las pruebe.

David: Señora, ¡eso es demasiado! Observe esta mermelada: la vendemos a $2.80 y para muchos clientes ese precio ya es demasiado.

María: La mía es mucho mejor que esa basura. Le garantizo que en todas sus agencias podría vender montones de mis frascos.

David: En realidad, sólo tenemos una agencia, ésta en donde estamos.

María: Discúlpeme, estaba pensando en esa otra compañía que tiene agencias modernas en los departamentos. Pero no se preocupe del precio. Puedo ofrecerle un descuento irresistible, tal vez diez o viente por ciento en pedidos que valgan la pena.

David: Bueno, déjeme pensarlo. Pero dígame, ¿que piensa de otras frutas? Una gente que compró su mermelada se quejó de que se le arruinó al poco tiempo.

María: Sí, yo sé, es un problema. Pero usted sabrá que hay muchas mujeres ignorantes que no saben cómo mantener fresca una mermelada y mi proveedor no siempre me entrega fruta fresca. Por si fuera poco, la última ayudante que tuve era media bruta y no siempre se lavaba las manos. Usted me entiende, en estos dorados tiempos cuesta encontrar empleadas conscientes.

David: Tiene razón, es raro ver gente consciente. ¿Qué piensa de la nueva mermelada de frambuesa? Todo el mundo la está pidiendo. ¿No la ha probado?

María: No, no sé nada al respecto.

David: Ajá. Bueno, fue un placer platicar con usted. Por favor regrese cuando tenga algo nuevo que enseñarme.

María: Muchas gracias. Voy a esmerarme. Adiós don ... (ejem, ejem, ejem).

Diálogo 2 (grabación):

VENTA DE PASTELES

Catalina acaba de comenzar a producir una nueva gama de pasteles y está visitando a don David.

Cata: Buenas tardes don David. Lo estoy visitando para mostrarle la nueva gama de pasteles que acabo de introducir.

David: Le agradezco su visita pero lamento decirle que estoy sumamente ocupado. Además, actualmente estoy muy satisfecho con mis proveedores de pasteles.

pausa

Cata: Me agrada escuchar eso. Usted tiene en verdad una vitrina muy atractiva. Disculpe, ¿está usted plenamente satisfecho con el precio, la calidad, la entrega de sus proveedores? ¿le entregan exactamente lo que usted pide?

David: Bueno, no estoy seguro de que siempre sean exactamente lo que nosotros quisiéramos, pero permítame rogarle que no pierda su tiempo. Mire los anaqueles, están llenos de pasteles.

pausa

Cata: Sí, tiene una variedad muy buena y los anaqueles están muy bien acondicionados para el comprador. Pero le apuesto que sus clientes todavía no conocen el nuevo tipo de pasteles decorados. Yo uso únicamente ingredientes frescos y frutas de la mejor calidad.

David: No, esos no los conozco. ¿Podría presentarme una muestra?

Cata: Por supuesto. Aquí tiene tres tipos diferentes y puedo ofrecerles otros sabores.

David: Se miran buenos, pero me imagino que han de ser caros. Dicho sea de paso, ¿cuánto cuestan?

Cata: Cuestan $3 cada uno.

David: ¿Qué dijo? Eso es demasiado. Nuestros precios tienen un promedio de $2.80 y muchos clientes se quejan de que ya es mucho.

pausa

Cata: Estos pasteles frescos son algo totalmente diferente y estoy segura que la clase de clientes que usted tiene no buscan únicamente lo más barato.

David: Bueno, siempre tratamos de ofrecer los mejores pasteles y los más frescos de la ciudad, pero 3 dólares se pasa de la raya. ¿Por qué no me envía un pedido de prueba de una docena a 2.90 dólares?

pausa

Cata: No don David. Tengo confianza que la gente está dispuesta a pagar extra por un producto de calidad y yo opero con precios fijos. Mis precios son justos y los mantengo.

David: Eso nos facilitaría las cosas y son realmente una novedad. ¿Cómo podemos vender algo que la gente nunca ha probado antes? Si se dan cuenta que los tenemos en la tienda no pueden saber que sus ingredientes son de alta calidad.

pausa

Cata: Sí, es difícil. Precisamente por eso tengo este afiche que explica la calidad de mis productos. Podría obsequiarle varias copias y muestras para que los prueben sus clientes.

David: Es buena idea, pero yo ya sé lo que va a pasar, siempre pasa lo mismo con ustedes mujeres. Si el producto se vende bien no podemos comprarles más con rapidez y yo no me atrevo a hacerle un gran pedido sin haberlo probado antes.

pausa

Cata: Le ruego que no tenga prejuicios en contra mía. ¿Qué le parece un pedido de prueba de doce, como usted mencionó? Si todo sale bien le prometo una docena dos veces a la semana siempre y cuando me avise con dos días de anticipación.

David: Si cumpliera su palabra sería excelente, pero disculpe, mire la hora que es. De veras tengo que regresar a mi trabajo. ¿Podría regresar la semana entrante para discutir el trato con más formalidad?

pausa

Cata: Tengo un programa completo la semana entrante y estoy segura de que usted querrá ser de los primeros en vender estos pasteles. Haga un pedido de prueba y verá que es una línea muy rentable.

David: Me está convenciendo de hacerle un pedido, pero por el momento no tenemos efectivo en caja. ¿Qué le parece dejárnoslos en comisión? Se los pagamos en cuanto los vendamos.

pausa

María: Lo lamento don David. Mis condiciones de venta, al igual que mis precios, son justos y firmes. Pago contra entrega, como lo hago con todo el mundo.

David: Usted es buena comerciante. Como usted sabrá, el administrador tiene que aprobar la compra de líneas nuevas. ¿Podría regresar mañana por la mañana a hablar con él?

pausa

Cata: Don David, yo sé que usted es el que verdaderamente administra la tienda y que es un buen administrador. Para sus clientes estos pasteles son algo nuevo y emocionante, y para la tienda serán una nueva fuente de ingreso. Sin embargo, son tan sólo pasteles, no son una nueva línea de productos. Permítame tomarle la orden ¿quiere uno de cada clase? o ¿dos de los más grandes? o ¿dos de cada uno de los pequeños?

David: Jum... jum... no estoy muy seguro. Espéreme un minuto... digamos que venda una docena en la tarde. ¿Qué le parece dos docenas para tener dos de cada uno?

pausa

Cata: Excelente. Tengo otros compromisos pero sí le puedo traer veinticuatro para mañana por la tarde. Se los entregaré yo misma, junto con los afiches. ¿Le parece bien que venga a las tres y media o prefiere a las dos?

David: Véngase a las dos y tal vez hablemos de otro pedido pasado mañana, cuando ya sepamos cómo se vendieron.

Cata: Le agradezco muchísimo. Estaré a las dos en punto. Si usted lo considera conveniente podría indicarles a las vendedoras cómo recomendar los pasteles a los clientes.

David: Me parece fantástico. Muchas gracias y buenas tardes.

Cata: Muchas gracias a usted. Adiós don David.

ALGUNOS SECRETOS DE LAS VENTAS DE PERSONA A PERSONA

Las ventas de persona a persona son lo que inclina cualquier balanza comercial. Asegúrese de que esa balanza se incline en su favor:

- prepárese para cada visita, fíjese un objetivo y esté empapada de todo lo relacionado con el cliente y de los negocios que usted tenga con él
- haga que su cliente se sienta importante, anímelo, no lo critique por comprar productos de los competidores de usted; el tomó la decisión de comprar dichos productos y el "cliente siempre tiene la razón"
- céntrese en el mercadeo y no en la producción; exponga los beneficios del producto y, en caso su cliente planee revenderlos, exponga los beneficios para los compradores; no se vanaglorie de lo inteligente que es usted por producir esos artículos
- ofrezca lo que quiere el cliente, no lo que a usted le resulte fácil producir
- siempre sepa todo lo relacionado con su producto y, si puede, lleve muestras
- venda basándose en la calidad; reducir sus precios significa que pidió demasiado al principio y que su calidad no es buena
- si algo le falla, asuma la responsabilidad usted misma; no le eche la culpa a sus proveedores, ni a su personal ni a sus clientes
- escuche al cliente, invítele a expresar las objeciones que tenga y busque la forma de resolverlas
- haga todo lo posible por CERRAR EL TRATO de venta, no acepte "no" como respuesta.

EJERCICIO DE SIMULACION DE MERCADEO

Objetivo: Reforzar la comprensión de diversos factores (precio, calidad, promoción) que influyen en el mercadeo o comercialización de un producto y que determinan la posible participación en el mercado de ese producto.

Duración: 2 horas

Guía de la sesión:

Requisitos:

1. Una habitación suficientemente amplia para albergar las vendedoras del "mercado".

   En cada esquina, una persona escenifica una de las posiciones siguientes:

   1- calidad alta, precio alto;
   2- calidad alta, precio bajo;
   3- calidad baja, precio alto;
   4- calidad baja, precio bajo.

2. El poder de compra de cada compradora se representa con cien fichas (en su lugar puede utilizar monedas, billetes hechos a mano u otras cosas).

3. Diez personas hacen el papel de compradoras; a cada una se le distribuyen diez fichas (o su equivalente).

4. Una persona asume el papel de " vendedora nueva" en el mercado.

5. En una hoja del rotafolio dibuje un cuadrado grande dividido en 100 cuadrados, lo que representará la participación en el mercado. Utilice un dibujo como estos para cada vuelta. Pueda ser que se necesiten unas dos o tres vueltas.

Procedimiento:

1. Antes de comenzar el ejercicio, explíqueles por separado (sin que escuche el resto de la clase) su función a las cinco personas que harán el papel de vendedoras. Cerciórese de que las 4 vendedoras "instaladas" en el mercado comprendan sus posiciones y de que estén prestas a explicárselas a las compradoras. También deberán estar en capacidad de estratificar sus mercados, de mantener su participación en el mercado y de defender su posición lo mejor que puedan en caso alguna nueva vendedora quiera entrar al mercado. Explíquele su función a la que va a hacer el papel de nueva en el mercado. Ella también deberá estar en capacidad de hacer y ejecutar un plan ante la oposición de las existentes. El "mercado" hipotético debe ser tan dinámico como sea posible.

2. Escoja un producto sencillo con dos diferentes calidades que pueda usarse como muestra. Generalmente es factible usar frutas, dulces o productos similares que se venden en calidades alta y baja.

3. Pídales a 10 voluntarias que hagan el papel de consumidoras o compradoras de un producto específico. A cada una de ellas entréguele diez fichas que representan su poder de compra. Infórmeles que pueden comprar a cualquiera de las vendedoras en el tiempo especificado por el facilitador.

4. El resto de la clase observa la simulación.

5. PRIMERA VUELTA

   En la primera vuelta las vendedoras "instaladas" anuncian sus posiciones a las compradoras, quienes escogen a cual de las cuatro van a comprar. Concédales quince minutos para que tomen esa decisión. Al final de la vuelta cuente el número de fichas que recibió cada vendedora y marque la participación en el mercado en el rotafolio con el diagrama ya listo. Los espacios en blanco del diagrama representan la participación potencial en el mercado que podría ocupar la nueva vendedora. Recoja las fichas y distribúyalas equitativamente una vez más para la siguiente vuelta.

6. SEGUNDA VUELTA

   En la segunda vuelta, la nueva vendedora entra al mercado con una estrategia que muestra únicamente a las observadoras y anuncia su posición. Las vendedoras instaladas hacen un esfuerzo por mantener sus posiciones y por continuar atrayendo a sus clientes, pero no anuncian ninguna nueva evolución ni cambio de posición. Luego pídales a las compradoras que decidan a quién comprar. Concédales quince minutos para que compren los productos que hubieren decidido. A los quince minutos cuente las fichas y anote en el segundo rotafolio la nueva participación en el mercado de cada productora. Recoja las fichas y vuelva a distribuírlas para la tercera vuelta.

7. TERCERA VUELTA

En la tercera vuelta las vendedoras tienen permitido variar sus estrategias para tratar de mantener la participación que puedan en el mercado. Pasados quince minutos, las compradoras toman una decisión y compran los productos que deseen. Nuevamente se cuentan las fichas recibidas por las cinco vendedoras y se anotan en el tercer rotafolio.

8. Inste a las participantes a discutir las diversas formas en que se movió y comportó el mercado ante la presencia de una nueva vendedora. Instelas a examinar y discutir las anotaciones en el rotafolio. Pídale a cada vendedora que exponga sus estrategias y reacciones. También pregúntele a las compradoras qué hicieron y qué les pasó.

9. Resalte las siguientes preguntas:

¿Cómo se comportaron las compradoras en el mercado?
¿Cómo se comportaron cuando llegó una nueva vendedora al mercado?
¿Qué vendedora influyó más en el mercado?
¿Cuáles fueron sus reacciones a la llegada de la nueva vendedora?
¿Qué otros factores influyeron en el movimiento del mercado?
¿Cómo debería asegurarse una nueva su nicho en el mercado?
¿Qué otras estrategias podría usar?
¿Cómo determinó cada vendedora sus propios segmentos del mercado?

10 Llegue a generalizaciones sobre el mercadeo y diversos aspectos del mismo. Discuta qué es y qué no es mercadeo, así como otros conceptos.

11 Establezca un nexo entre el presente ejercicio y las siguientes sesiones sobre mercadeo.

PROMOCION DE PRODUCTOS

Objetivos:

1. Capacitar a las participantes a describir técnicas de promoción y su aplicación.
2. Capacitar a las participantes a enfocar sus ideas comerciales produciendo un afiche de ventas.

Duración: Aproximadamente 4 horas

Guía de la sesión:

1. Pregúnteles a las participantes cómo informarían a sus clientes, ya establecidos o en potencia, la apertura de su negocio o la introducción de un producto nuevo.

Es muy probable que muchas de ellas utilicen la promoción oral.

La mejor promoción es tener reputación de buenos productos, servicio amigable, precios justos y buena administración. Aun cuando la promoción oral que hagan los clientes satisfechos sea la mejor forma de anunciarse, los negocios generalmente deben suplementar dicha promoción con otras formas promocionales y publicitarias.

2. Pídales a las participantes que sugieran otras formas de promocionar un producto o servicio. Indúzcalas a lo siguiente:

- anuncios en periódicos
- anuncios en la radio o incluso en el cine
- afiches
- exposiciones en vitrinas de tiendas o restaurantes
- anuncios por megáfono

3. Pregúnteles a las participantes qué harían para atraer la atención de la clientela y para ganarse nuevos clientes. Indúzcalas, por ejemplo, a las siguientes respuestas:

- hacer regularmente "ofertas especiales"
- cambiar la distribución interior de la tienda

- ► cambiar el decorado del restaurante (afiches, flores, mesas, manteles)
- ► ofrecer menús especiales y variados

4. Pídales a las participantes que diseñen y preparen una campaña promocional para su producto actual o futuro.

Infórmeles que deberán trabajar en forma individual, pero que pueden solicitar consejo y apoyo de otras participantes e instructoras. Como primer paso pídales que diseñen una estrategia promocional de su producto. Posteriormente dígales que diseñen y hagan un afiche. Para ese propósito ponga a su disposición papel, marcadores, crayones, tijeras y otras cosas que puedan serles útiles.

Concédales unas 2 horas para este ejercicio.

5. Cuando hayan terminado los afiches, pídales que los cuelguen en el aula. Instelas a discutir los puntos fuertes y los puntos débiles de cada afiche. ¿Son legibles las letras? ¿Incluyeron demasiada información en un afiche? ¿Es atractivo el diseño? ¿Los colores llaman la atención de la gente?

COMO PROMOCIONAR SU PRODUCTO

La mejor promoción es tener reputación de buenos productos, servicio amigable, precios justos y buena administración. Aun cuando la promoción oral que hagan los clientes satisfechos sea la mejor forma de anunciarse, usted probablemente necesite suplementar dicha promoción con otras formas promocionales y publicitarias, como por ejemplo:

- anuncios en periódicos (puede resultar caro)
- anuncios en la radio o incluso en el cine (muy caro)
- afiches
- exposiciones en vitrinas de tiendas o restaurantes
- anuncios por megáfono

Hay otras formas muy baratas (o sin costo alguno) de atraer la atención de su clientela y de obtener nuevos clientes, tales como:

- hacer regularmente "ofertas especiales"
- cambiar la distribución interior de la tienda
- cambiar el decorado del restaurante (afiches, flores, mesas, manteles, etc.)
- ofrecer menús especiales y variados
- obsequiar muestras gratis

DISTRIBUCION DE PRODUCTOS

Objetivo: Capacitar a las participantes a identificar canales adecuados de distribución para sus productos.

Duración: 45 minutos en el aula; 2 - 3 horas de visita de campo.

Guía de la sesión:

1. A las participantes que ya tienen un negocio pregúnteles cómo venden sus productos. A las que vendan directamente a clientes pregúnteles cómo podrían ampliar su cobertura o facilitarle a la gente la compra de sus productos.

Indúzcalas a la posibilidad de emplear intermediarios tales como:

- distribuidores
- mayoristas
- minoristas

2. Pregúnteles a las participantes si saben cómo trabajan los intermediarios y pídales que den ejemplos. Indúzcalas a que mencionen lo siguiente:

Los distribuidores compran y almacenan grandes cantidades del producto. En compensación, una les concede el derecho exclusivo de vender el producto en una área particular o a un tipo específico de clientes.

Los mayoristas compran grandes cantidades del producto para revenderlo a minoristas. Generalmente tienen una posición significativa en un mercado específico.

Los minoristas son comerciantes que le compran a un mayorista para vender directamente al cliente. Pueden ser supermercados, almacenes grandes, tiendas especializadas o tiendas locales de la aldea.

Informe a las participantes que ninguno de los arriba mencionados vende productos sin sacarles provecho. En otras palabras. la productora tiene que venderles a un precio inferior al que ella obtendría si lo vendiera directamente al usuario final.

3. Pídales a las participantes que mencionen factores que podrían influir en su decisión de vender o distribuir sus productos. Indúzcalas a las siguientes sugerencias:

- el tipo de producto, en otras palabras:
  ¿el producto es duradero?
  ¿el producto requiere algún tipo de servicio?

- la gente compraría el producto solo o lo compraría en una tienda que también vende otras cosas

- su capacidad de almacenaje y de transporte, así como los gastos asociados a ello

Es frecuente que las productoras nuevas cometan el error de creer que tienen una mejor capacidad de venta que las otras comerciantes. Recuérdeles a las participantes que el proceso de venta cuesta dinero y tiempo; además, podría serles mucho más económico vender grandes cantidades a menores precios y concentrar más su tiempo en la producción que en la venta.

4. De ser posible, después de esta sesión planifique una visita a uno de los intermediarios mencionados. Organice, por ejemplo, una reunión con el encargado de compras de algún almacén para que les exponga sus condiciones y procedimientos para comprar productos de pequeñas productoras.

COMO VENDER O DISTRIBUIR SU PRODUCTO

Una forma de ampliar la venta de su producto a gente que usted no pueda captar es valerse de distribuidores, mayoristas y minoristas. Estos intermediarios operan de las siguientes maneras:

Los distribuidores compran y almacenan grandes cantidades del producto. En compensación, una les concede el derecho exclusivo de vender el producto en una área particular o a un tipo específico de clientes.

Los mayoristas compran grandes cantidades del producto para revenderlo a minoristas. Generalmente tienen una posición significativa en un mercado específico.

Los minoristas son comerciantes que le compran a una directamente para revender directamente al cliente. Pueden ser supermercados, almacenes grandes, tiendas especializadas o tiendas locales de la aldea.

Ninguno de los arriba mencionados vende productos sin sacarles provecho. En otras palabras, usted tiene que venderles a un precio inferior al que obtendría si usted misma vendiera el producto directamente al usuario final.

Existen algunos factores que influyen en su decisión de vender o distribuir sus productos. A continuación se mencionan algunos de ellos:

- el tipo de producto, en otras palabras:
  ¿el producto es duradero?
  ¿el producto requiere algún servicio?
- la gente compraría el producto solo o lo compraría en una tienda que también vende otras cosas
- su capacidad de almacenaje y de transporte, así como los gastos asociados a ello

Es frecuente que las productoras nuevas cometan el error de creer que tienen una mejor capacidad de venta que las otras comerciantes. Recuerde que el proceso de venta cuesta dinero y tiempo. Podría serle mucho más económico vender grandes cantidades a menores precios y concentrar más su tiempo en la producción que en la venta.

LA EXPERIENCIA EMPRESARIAL

Lecciones aprendidas

Objetivo:

1. Capacitar a las participantes a revisar lo que han aprendido hasta ahora y a relacionarlo con su negocio de la Experiencia Empresarial.

2. Permitir a la instructora evaluar si las participantes han asimilado las sesiones previas.

Duración: 60 a 90 minutos

Guía de la sesión:

1. Antes de la sesión elabore un cuestionario similar al "Ejemplo de cuestionario" en la última página de la presente sesión. Cerciórese de incluir preguntas que cubran todas las áreas y temas discutidos hasta la fecha.

2. Explíqueles a las participantes los objetivos de esta sesión e ínstelas a que respondan con sinceridad. Recuérdeles que estamos aquí para aprender.

3. Distribuya el cuestionario y déles 30 minutos para que lo respondan.

4. Reanude la sesión y pídales, una por una, que respondan preguntas específicas. Escoja cada pregunta de tal forma que enfoque alguna deficiencia específica que usted haya encontrado en cada participante. Inste al resto del grupo a hacer más preguntas sobre el tema.

C U E S T I O N A R I O

Lo que hemos aprendido hasta ahora

Discuta las siguientes preguntas con su grupo de negocios de la Experiencia Empresarial. Si trabaja sola, piense cuidadosamente en su respuesta. Relacione todas sus respuestas a su negocio de Experiencia Empresarial y escríbalas. Sea sincera. Si trabaja en grupo asegúrese de que cada miembro está en capacidad de responder a todas las preguntas.

1. ¿Está satisfecha con los resultados obtenidos en su negocio al día de hoy? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?

2. ¿Cada miembro de su grupo tiene tareas claramente definidas? ¿Hay alguien que coordine las tareas? ¿Hay alguien que sea la jefa? En caso afirmativo, ¿cómo se sienten las otras al respecto? ¿Quisiera trabajar en sociedad en su negocio de la vida real?

3. ¿Trató de determinar si existía o existe la necesidad de su producto? ¿Intentó hacerlo antes o después de la sesión sobre mercadeo/ comercialización? Explique qué hizo.

4. Las empresarias ven oportunidades donde otras personas ven problemas. ¿Se aplica esto a usted? Dé ejemplos.

5. ¿Cuál es su Ventaja Comparativa de Venta, es decir, los puntos que tiene a su favor?

6. Una de las recomendaciones que se hicieron en la sesión sobre combinación de elementos mercadotécnicos fue facilitarle a la gente hacer negocios con usted. ¿Podría dar ejemplos de cómo ha logrado esto?

7. ¿Qué ha hecho hasta la fecha para promocionar sus productos o servicios?

8. ¿Está segura de ofrecer realmente lo que quiere el cliente y no lo que a usted le resulta más fácil vender? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?

9. ¿Usted siempre está enterada de todo lo relacionado con su producto? ¿Siempre lleva consigo muestras, dibujos y listas de precios?

10 ¿Lleva registros contables de su negocio? ¿Desde cuándo? ¿Qué tipo de registros?

11 ¿Considera que esta haciendo el mejor uso posible de sus recursos? ¿De su tiempo, de sus materiales, de sus instrumentos y equipo? Dé ejemplos.

A S E S O R I A

Cómo comercializar SU producto

Objetivo: Ayudar a las participantes, divididas en grupos pequeños, a comprender la forma en que comercializan sus productos y a identificar formas para mejorar dicha comercialización a fin de que puedan vender rentablemente la mayor producción que casi todas tienen planificado ejecutar.

Duración: 1 hora como mínimo

Guía de la sesión:

1. Distribuya el cuestionario "Cómo comercializar su producto" con suficiente antelación y pídales a las participantes que lo completen para la presente sesión.

2. Comience pidiéndole a cada una de ellas que exponga su Ventaja Comparativa de Venta. Cerciórese de que sean específicas. La mayoría prefiere decir simplemente "calidad y precio". Recuérdeles que los proveedores de productos con los menores precios generalmente son los primeros en fracasar y que las ganancias vienen de ofrecer VALORES más altos y no precios más bajos.

Cuando todas hayan identificado claramente lo que la gente les compra, ya sea la ubicación, el momento oportuno, su propia personalidad, la "imagen", el estilo, o lo que sea, cerciórese de que comprendan que esa es la base sobre la que deben construir su negocio.

3. Discuta cada mejoría que hayan enumerado bajo cada una de las cuatro Pes:

- ¿Es realista?
- ¿Cuánto costará?
- ¿Será que verdaderamente cumple su cometido?
- ¿Encaja con lo que están haciendo actualmente?
- ¿Es lo suficientemente ambicioso?
- ¿Cómo podría ella aprender a hacerlo?

Identifique los aspectos particulares de la combinación de elementos mercadotécnicos que todas tienen que conocer y resúmaselos para que les sirva de base para sesiones posteriores más detalladas sobre mercadeo/ comercialización.

4. Si se lo permite el tiempo pídale a una participante que haga el ejercicio de explicarle a una cliente una de las mejorías propuestas en su nuevo enfoque mercadotécnico. Pídale a otra participante que haga el papel de la cliente.

Comente su enfoque de la venta de persona a persona. ¿Logró captar el interés de la cliente? ¿Prestó atención a las preguntas y objeciones de la cliente? ¿Respetó la opinión actual de la cliente? ¿Explicó cómo su producto o servicio ayudaría a resolverle problemas a la cliente? Y finalmente, ¿CERRO EL TRATO de venta esforzándose lo más que pudo por conseguir el pedido?

ASESORIA **VOLANTE #1**

COMO COMERCIALIZAR SU PRODUCTO

Cuestionario

Por favor tenga este formulario lleno para la siguiente sesión de asesoría.

El objetivo de esta sesión de discusión es permitirle identificar maneras de mejorar el mercadeo o comercialización de su producto o servicio.

1. ¿Cuál es su Ventaja Comparativa de Venta?

Escriba por qué piensa usted que le compran sus clientes

.....

.....

Por favor lea lo que acaba de escribir. ¿Esta SEGURA de que su respuesta es correcta o escribió lo que usted PIENSA o tal vez lo que usted QUISIERA que fuera la razón por la que le compran sus clientes, en vez de lo que verdaderamente es DISTINTIVO de su producto o servicio?

"Calidad y servicio" son palabras que suenan muy bien, pero ¿qué significan REALMENTE? ¿Qué es, ESPECIFICAMENTE, lo que hace a la gente preferir lo que usted vende?

Una vez esté segura de lo que es su Ventaja Comparativa de Venta, decida qué mejorías necesita hacer en su mercadeo o comercialización para aumentar sus ventas. Si usted simplemente PRODUCE más sin mejorar su COMERCIALIZACION malgastará su dinero.

2. Piense en las "cuatro Pes". Escriba una mejoría que podría realizar bajo cada uno de esos acápites:

EL PRODUCTO O SERVICIO. ¿Lo podría empacar de una mejor forma? ¿Podría mejorar la presentación? ¿Podría lograr que aguante más tiempo? ¿Podría adaptarlo más a la moda? ¿Darle un mejor acabado? ¿Mejorar la etiqueta?

.....

.....

LA PLAZA DONDE VENDE. ¿Podría mejorar la atmósfera o el aspecto de su plaza de venta? ¿Podría ofrecer su producto o servicio en más plazas? ¿Su horario de venta es conveniente para usted o para sus clientes? ¿Podría reducir las "barreras" entre su producto y sus clientes? ¿Podría usted acercárseles a ellos en lugar de que ellos tengan que buscarla a usted?

.....

.....

LA PROMOCION. ¿Todas las personas que podrían comprarle a usted conocen su producto? ¿Cómo se entera la gente de su producto? ¿Podría usar de mejor manera los afiches, los rótulos, los volantes, los anuncios, los agentes de venta y sus propias ventas de persona a persona? ¿Qué "imagen" tiene su negocio? ¿Cómo podría mejorarla?

.....

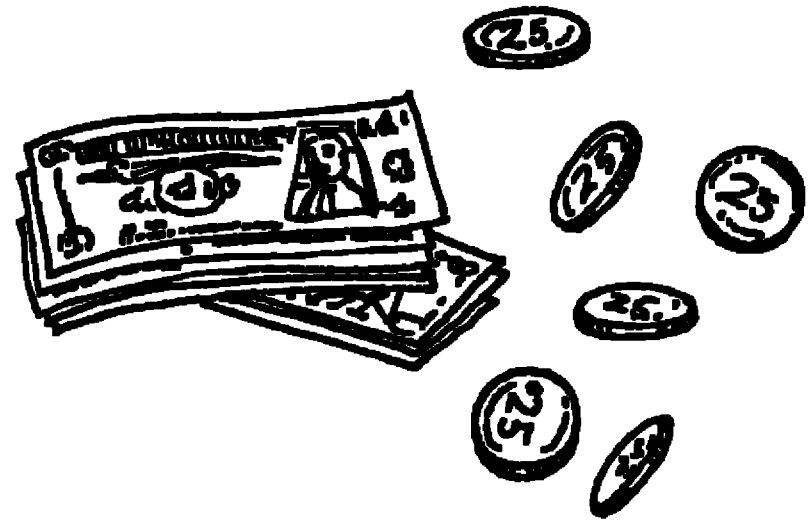
.....

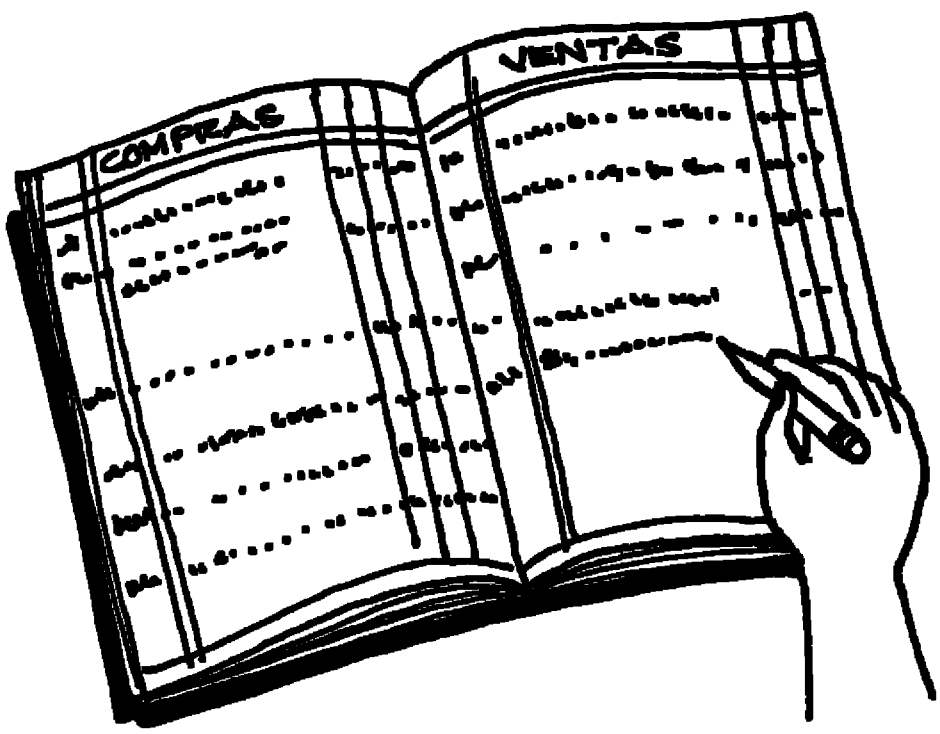
EL PRECIO. ¿Su precio refleja la calidad de sus artículos? ¿Podría cobrar un poco más y ofrecer mucho más valor? ¿Sus condiciones de venta facilitan sus ventas? ¿Cuánto le cuesta REALMENTE al cliente comprarle a usted, en términos de tiempo de camino, correspondencia y discusiones? ¿Podría reducirle este costo al cliente sin aumentar los costos DE USTED?

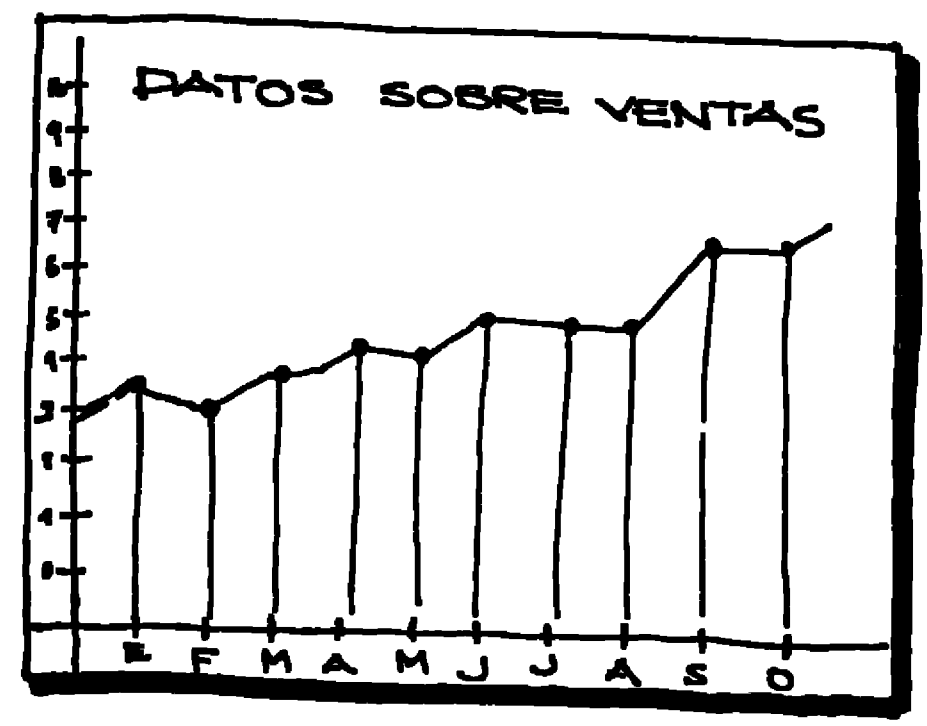
.....

.....

GESTION ADMINISTRATIVA







LOS REGISTROS CONTABLES BASICOS

DE UN NEGOCIO

Objetivo: Capacitar a las participantes a identificar sus necesidades de registros contables y a decidir cuáles deberían llevar.

Duración: Un día

Guía de la sesión:

1. Es probable que muchas participantes hayan llegado al curso con la intención de aprender cómo llevar mejor los registros contables de sus negocios. Recalque que los registros contables son, por sí mismos, una pérdida de tiempo. Dichos registros hay que USARLOS y sus beneficios deben compensar los gastos implicados en llevarlos.

Pídales a las participantes que mencionen los costos de llevar registros contables de un negocio. Indúzcalas a aspectos como:

- papel y lapiceros
- es posible que las encuentre el recaudador de impuestos
- los miembros de su familia podrían exigir las ganancias
- los empleados o empleadas podrían exigir mayores salarios
- el tiempo que se pierde haciéndolas
- el tiempo que se pierde aprendiendo a llevarlas

Recalque que los registros contables, al igual que otros gastos, son una inversión de tiempo y dinero. Los beneficios deben compensar los gastos.

2. Pídales a las participantes que citen (nuevamente) ejemplos de empresarios o empresarias ricas y de éxito que conozcan, particularmente personas mayores y del área rural que con frecuencias son verdaderamente adineradas. ¿Cuántas de ellas llevan registros contables? ¿Cuántas son incluso analfabetas?

Esto demuestra que los registros contables de los negocios no son una condición NECESARIA para tener éxito comercial y ciertamente no son una condición SUFICIENTE para dicho éxito. Esos registros contables son útiles y rentables pero únicamente si usted sabe USARLOS y, de hecho, SE USAN.

Recalque más en este aspecto pidiéndoles a las empresarias de mayor edad y con negocios más establecidos en el grupo que describan los registros contables que lleven. Es posible que no lleven ninguno. También es posible que le paguen a un contador para que les lleve la contabilidad para propósitos oficiales, pero que ellas mismas nunca los usen.

Recalque que no pretende sugerir que NO deberían llevar registros contables, sino que hay que llevarlos por una razón válida.

3. Pídales a las participantes que escriban todas las razones que puedan de por qué un negocio como el de ellas debería llevar registros contables. Induzca las siguientes razones de toda la clase:

- para cumplir con las leyes de impuestos
- para evitar robos
- para saber cuánta ganancia se está haciendo
- para calcular precios
- para saber cuándo se tiene la capacidad de comprar equipo nuevo
- para estar consciente de lo que ella debe
- para estar consciente de lo que le deben a ella
- para estar segura del dinero que le pertenece al negocio

Repase cada ejemplo y pídales a las participantes que expongan otras maneras de alcanzar ese objetivo sin necesidad de llevar registros contables. Si no se les ocurre nada recuérdeles que hay gente millonaria que es analfabeta, ¿cómo hace esa gente para alcanzar esos mismos objetivos?

Induzca sugerencias como:

- poner el dinero en cajas diferentes
- pedirle a los clientes que escriban sus propias transacciones en libros diferentes
- no dar ni recibir crédito
- manejar ella misma todo el dinero y contarlo diariamente
- tomar solamente una cantidad fija de dinero del negocio para sí misma todos los días.

4. Recalque que no hay una manera estándar "correcta" de llevar los registros contables. Cada comerciante debe decidir lo que es correcto para ella misma.

Escoja unos cuatro o cinco objetivos de los registros contables arriba enumerados y asígnelos alrededor del grupo, de tal forma que cuatro o cinco participantes tengan el mismo objetivo. Cerciórese de que las que tengan los mismos objetivos no se sienten juntas.

Déles unos diez minutos para que piensen por sí mismas qué tipo registros contables llevarían para cumplir con ese objetivo.

5. Luego pídales a las participantes con tareas similares que se junten, que comparen lo que hayan hecho y que se pongan de acuerdo sobre un enfoque específico. Adviértales que deberán nombrar una vocera encargada de exponer su sugerencia al resto del grupo.

Concédales unos 20 o 30 minutos para esto. Vuelva a reunir el grupo y pídales a las voceras que presenten sus respuestas. Comente cada respuesta y cerciórese de que cada cuenta de negocios propuesta verdaderamente cumpla con la función que se pidió.

No permita que algunas "expertas" dominen la reunión y cerciórese de que todas comprendan lo que se exponga.

Asegúrese de que las participantes con puntos de vista disímiles tengan oportunidad de compartir sus ideas. Asegúrese asimismo de que todas reconozcan que cada negocio y cada propietaria de negocio necesita un sistema contable hecho a su medida, el cual debe basarse en las necesidades y habilidades de la empresaria en cuestión.

6. Es probable que algunas participantes expresen que ellas no tienen necesidad de llevar registros contables porque pueden contratar los servicios de un contador o de un pariente con las habilidades necesarias para ello.

Pregúnteles qué tipo de problemas podrían derivarse de esto. Las respuestas deberán incluir:

- Si la propietaria no sabe como llevar los libros de cuentas, ¿cómo puede supervisar a la persona que se los lleve?
- El contador o contadora podría robarle fácilmente el dinero a la propietaria que no entienda de libros de cuentas.
- La propietaria debe saber cómo se manejan los libros de cuentas antes de poder utilizarlos eficazmente.

Recalque nuevamente que los registros contables de un negocio como tales son un gasto. Si no los sabe usar es mejor que no los lleve.

7. Distribuya el ejercicio "El dinero del restaurante de la Señora Ordóñez" y déles quince o veinte minutos para que lo completen. El objetivo es demostrar la importancia de cálculos matemáticos correctos y apreciar el valor del libro de caja, SIEMPRE Y CUANDO se lleve bien.

Pídales a las participantes que lean sus respuestas. Cerciórese de que comprendan que la Sra. Ordóñez cometió dos errores:

Sumó $223.40 y $215.60 dándole $449, en lugar de $439.

Sumó los $136.80 gastados el 5 de enero, en lugar de restarlos.

Por lo tanto, el saldo correcto es de $332.20, que es la cantidad que hay en el libro de caja. La Sra. Ordóñez se equivocó totalmente al despedir a la mesera.

8. Distribuya el ejercicio "La caja de Sara". Déles unos treinta minutos para que lo terminen y pídales que lean sus respuestas. Al igual que en el ejercicio anterior esto les da la oportunidad de practicar operaciones matemáticas sencillas. Además, les muestra que el libro de caja puede ayudarles a mantener separado su propio dinero del dinero del negocio, algo que tienen que hacer si quieren averiguar cuánta ganancia o pérdida tienen realmente.

Pídales sus respuestas. Si sumaron y restaron correctamente habrán determinado que el negocio tiene un saldo de CERO. Discuta este hallazgo. Muéstreles que esto NO significa necesariamente que el negocio esté perdiendo dinero porque los gastos incluyen asientos que no se han "consumido" como el depósito del horno. Recuérdeles el concepto de depreciación discutido en la sesión donde estudiaron cómo fijar costos y precios.

9. Distribuya el ejercicio "La tienda de Doña Felipa" y déles una hora como mínimo para completarlo. No permita que usen calculadoras en este ejercicio ni en el anterior aunque estén acostumbradas a usarlas en su trabajo; es vital que estén en capacidad de hacer operaciones matemáticas precisas en forma manual. Si usted comete errores sin la calculadora, cometerá más y mayores con una.

10 Revise sus respuestas. Cerciórese de que todas hayan llevado una cuenta separada para cada cliente y de que sus números estén limpios. Dígales que cuando cometan errores

es mejor tachar el número equivocado en lugar de escribir encima del mismo; recomiéndeles que no traten de ahorrar en espacio. El papel es caro, pero nunca tan caro como decirle al cliente que debe menos (o más) de lo que en realidad debe.

Las cantidades finales que adeuda cada cliente son las siguientes:

Graciela	+	$2.25	Lidia	-	$75.30	Ester	- $58.30
Magdalena	-	$1.25	María	-	$63.05		

11 Cuando todas estén de acuerdo en los cálculos matemáticos y en la presentación más adecuada, discuta aspectos de política crediticia:

- ¿Deberían de dar crédito? (La mayoría de negocios tienen que dar crédito para poder competir; lo importante, sin embargo, es ofrecérselo únicamente a la gente idónea y registrarlo correctamente).

- ¿Deberían calcular el saldo en cada transacción? (Esto es algo muy recomendable para saber en un vistazo cuánto debe cada cliente, en lugar de tener que esperar hasta fin de mes.)

- ¿Cómo podrían limitar el crédito? (Se le aconseja dar crédito únicamente a la gente que conozca y hasta el límite acordado que la cliente pueda reintegrar.)

- ¿Qué podrían hacer cuando los clientes se tarden en pagar? (Ya NO les dé más crédito y use todas las formas de presión posibles, incluyendo la policía cuando sea necesario, para recuperar lo que le deben. Vale la pena gastar en recaudar lo que le deben aunque a veces lo que recupere sea inferior a lo que gaste en recuperarlo para demostrarle a la otra gente que usted no bromea.)

REGISTROS CONTABLES BASICOS DE UN NEGOCIO

LOS REGISTROS CONTABLES DE UN NEGOCIO

La contabilidad y las cuentas de un negocio son una INVERSION de su tiempo y de su dinero que tiene que tener ganancias en términos de mejores ingresos.

Hay comerciantes de mucho éxito que no llevan ningún tipo de registros contables. De hecho, esos registros, por sí mismos, no le garantizan el éxito comercial.

Si usted no puede USAR sus registros contables, ni se moleste en llevarlos.

Todo registro contable debe tener un PROPOSITO. ¿PARA QUE necesita esa información? ¿Cómo le ayuda esa información a administrar mejor su negocio?

Los registros contables más basicos que incluso un negocio pequeño puede usar son:

1. EL LIBRO DE CAJA podría estructurarse de la siguiente manera:

FECHA	DETALLE	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO
.....	Una descripción o referencia a una factura o recibo número.	.....	.....	.....

2. EL LIBRO DE CONTROL DE CHEQUES (si usted tiene una cuenta de banco): organizada como el libro de caja, pero relacionada con los cheques extendidos o recibidos.

3. LAS CUENTAS POR COBRAR o DEUDORES puede estructurarse así:

NOMBRE:
DIRECCION:
TELEFONO:

FECHA	DETALLE	VALOR DE LA DEUDA	ABONO	SALDO	VENCE
.....	Una descripción o referencia a una factura o recibo número.	.....	.....	.....	.....

4. LAS CUENTAS POR PAGAR o ACREEDORES puede estructurarse de la manera siguiente, o bien puede combinarse con las cuentas por cobrar, mostrando lo que usted debe y lo que otra gente le debe a usted.

NOMBRE:
DIRECCION:
TELEFONO:

FECHA	DETALLE	VALOR DE LA DEUDA	ABONO	SALDO	VENCE

5. UN TALONARIO DE RECIBOS: éste se puede combinar con un talonario de facturas y debería tener al menos dos copias: una para la cliente o proveedora y otra para la transferencia ya sea al libro de caja, a las cuentas por cobrar, o bien a las cuentas por pagar. Los recibos deben llevar fecha, nombre de la cliente o proveedora, una breve descripción del producto o servicio entregado, número y firma.

Hay otros registros contables que podría llevar en su negocio, pero con estas cinco usted puede controlar diariamente su dinero y elaborar estados de pérdidas y ganancias, así como balances generales cuando los necesite.

¡MANTENGA SUS CUENTAS AL DIA!

¡ASEGURESE DE QUE NO LE FALLEN LAS MATEMATICAS!

E J E R C I C I O

El dinero del restaurante de la Señora Ordóñez

La Señora Ordóñez aprendió en una capacitación que es muy importante llevar un libro de caja. En cuanto salió del curso y llegó a su casa, contrató una jovencita para que le llevara los libros de cuentas de su restaurante y se aseguró de que el libro de caja se mantuviera al día. La tarde del 5 de enero el libro de caja contenía lo siguiente:

FECHA	ASIENTO	INGRESOS EN EFECTIVO	EGRESOS EN EFECTIVO	BALANCE
3 de enero	Saldo inicial			$ 170.00
	Compra de carne		$ 123.45	$ 46.55
	Recibos de ventas	$ 229.85		$ 276.40
4 de enero	Compra de harina		$ 53.00	$ 223.40
	Recibos de ventas	$ 215.60		$ 449.00
	Salarios		$ 125.00	$ 324.00
5 de enero	Compra de fruta		$ 136.80	$ 461.20
	Recibos de ventas	$ 155.00		$ 616.20
	Licencia		$ 10.00	$ 606.20

La Señora Ordóñez contó cuidadosamente el efectivo que tenía en caja y encontró muy asustada que sólo tenía $ 322.20.

Mandó a llamar inmediatamente a la mesera y la acusó de robo. La muchacha comenzó a llorar y negó la acusación, pero la Señora Ordóñez la despidió en el acto.

Pregunta: ¿Tuvo razón la Señora Ordóñez de despedir a la mesera?

E J E R C I C I O

La caja de Sara

Sara sabía que podía mantener separado su propio dinero del dinero que sacaba de su venta de comida; así lo había aprendido en una capacitación. Sin embargo, esto le costaba mucho.

Tomó nota cuidadosamente de todas las transacciones relacionadas con su negocio. El 27 de enero, después de haber vendido desde el principio del mes, tenía la lista a continuación:

3 de enero	compró un regalo para el esposo	$100.00
	pagó anticipo del horno	$ 47.50
	pagó cuchillos y tenedores	$ 5.50
4 de enero	pagó verduras y pescado	$ 23.50
	anticipo de Doña Filipa para un pedido	$ 10.00
	inversión de dinero propio	$ 16.00
	pagó batidores	$ 6.00
7 de enero	anticipo de Alvaro para diversos artículos	$ 32.00
	pagó salario a ayudante	$ 6.00
	pagó harina	$ 25.00
	tomó dinero para pagar uniforme de escuela	$ 11.00
9 de enero	anticipo de la Señora Mariscal para comida	$ 12.00
	pagó ingredientes	$ 15.50
	pagó en una tienda cervezas del esposo	$ 10.00
10 de enero	pagó tortitas de carne encomendadas	$ 15.00
	anticipo de la Sra. Zúñiga para empanadas	$ 5.00
12 de enero	anticipo de Sra. Núñez para tortitas carne	$ 43.00
	tomó dinero para pagar escuela	$ 25.00
	la Sra. Zúñiga canceló por empanadas entregadas	$ 15.00
	pagó carne	$ 14.50
	pagó papel de aluminio	$ 5.00
	tomó dinero para comida	$ 7.50
14 de enero	pagó salario de ayudante	$ 6.00
	mensualidad del horno	$ 10.00

T a r e a s:

1. Diséñele a Sara una forma más útil de llevar sus ingresos y sus pagos. Incluya todas estas transacciones en el nuevo diseño.

2. Sara mezcló su efectivo personal con el dinero del negocio. ¿Cuánto dinero debería de haber en el negocio?

E J E R C I C I O

La tienda de doña Felipa

Doña Felipa tiene un puesto en el mercado y vende abarrotes. Como otras tiendas comenzaron a vender a crédito, a mediados de enero de 1989 doña Felipa decidió darle fiado a unos clientes que conocía bien y en los que confiaba mucho. Sin embargo, Doña Felipa no está contenta con la forma en que lleva sus ventas a crédito y está muy preocupada de que no sabe cómo decirle a los clientes cuánto le deben a fin de mes, cuando quieran pagar. Lleva cuidadosamente un libro con todas las ventas fiadas que ha dado, pero quisiera tener un mejor sistema. El 29 de enero tenía la siguiente lista:

16 de enero	Graciela se llevo	$34.25
	Lidia se llevo	$10.00
	Ester se llevo	$21.50
	Magdalena se llevo	$13.00
	María se llevo	$14.80
18 de enero	Ester se llevo	$32.00
	Graciela se llevo	$16.00
19 de enero	Ester se llevo	$ 6.70
	Magdalena se llevo	$29.40
20 de enero	Graciela se llevo	$19.45
21 de enero	Lidia se llevo	$24.60
	Ester se llevo	$2.55
	Magdalena pagó	$20.00
	María se llevo	$22.65
23 de enero	Lidia se llevo	$12.45
	María se llevo	$ 9.65

24 de enero	Lidia se llevo	$ 3.85
	Magdalena se llevo	$18.55
	María se llevo	$ 2.55
	Ester se llevo	$15.55
25 de enero	Graciela se llevo	$ 9.65
	Lidia se llevo	$ 8.95
	Graciela pagó	$20.00
	Magdalena se llevo	$15.30
27 de enero	Ester pagó	$20.00
	María se llevo	$ 5.55
	Lidia se llevo	$15.45
	Graciela se llevo	$13.40
	Magdalena pagó	$45.00
28 de enero	Graciela pagó	$75.00
	María se llevo	$ 7.85
	Magdalena pagó	$10.00

T a r e a :

Diséñele a Doña Felipa una forma más útil de llevar lo que le deben sus clientes. Haga todos los cálculos y asientos que correspondan de tal forma que doña Felipa tenga toda la información que necesita.

FLUJO DE EFECTIVO

Objetivo: Capacitar a las participantes a elaborar un pronóstico del flujo de efectivo y a identificar su importancia para un plan de negocios.

Duración: 3 a 4 horas

Guía de la sesión:

1. Presénteles a las participantes los siguientes datos predictivos de "La venta de vinos de Pamela" y pídales que calculen si es un negocio viable:

- ventas estimadas: 50 botellas al mes a $4 cada una
- salario mensual de Pamela: $50
- botellas vacías: $0.40 cada una
- ingredientes para hacer el vino: $0.60 por botella

2. Déles un máximo de diez minutos para que estimen la ganancia o pérdida mensual pronosticada. Indúzcalas a las siguientes cifras:

Ventas: $4 X 50 = $200 al mes
Gastos:
- mano de obra: $50
- botellas vacías: $0.40 x 50 = $20
- ingredientes: $0.60 x 50 = $30
- gastos totales: $100

Ganancia: $100 al mes

Obviamente es un negocio viable. Pregúnteles a las participantes qué información adicional necesitarían si se propusieran abrir un negocio como estos.

3. Indúzcalas a la respuesta que el negocio podría necesitar cierto equipo. Dígales que Pamela necesita un equipo que cuesta $200 y que se espera que el mismo nunca necesite reposición. Pamela tiene $100 en efectivo a su disposición. Pregúnteles cuánto dinero adicional necesitaría prestar Pamela para comenzar su vinatería.

Indúzcalas a la respuesta que necesitaría $100 adicionales a los $100 que ya tiene para comprar el equipo requerido de $200.

4. Pregúnteles si necesitan más información para decidir si Pamela debería o no abrir el negocio y cuánto capital necesitaría para ponerlo. Es posible que las participantes sugieran que Pamela debería asegurarse de poder producir vino de la calidad requerida, que debería verificar que puede seguir vendiendo 50 botellas al mes a $4 cada una y que debería cerciorarse de contar con proveedores confiables de materia prima. Dígales que hagan de caso que todas esas condiciones se satisfacen. Pregúnteles si necesitan más información para decidir si a Pamela le conviene establecer el negocio y cómo podría establecerlo. Haga referencia a las Experiencias Empresariales de las participantes. Si bien es probable que pocas necesitaron equipo, la mayoría sí necesitó materia prima; además, todas tuvieron que ser rentables. ¿Las propietarias de negocio necesitaron un capital inicial superior al costo del equipo requerido?

Induzca la respuesta de que la mayoría necesitó cierto capital inicial puesto que invariablemente tuvieron que comprar y pagar la materia prima y los insumos antes de fabricar los productos y antes de obtener ganancias de las ventas.

5. Pregúnteles si la producción vinatera o la venta de artículos como vino a través de abarroterías corrientes para minoristas posee características específicas que podrían plantear una demanda particular de dinero en efectivo para iniciar el negocio, es decir un "capital de trabajo" (como comúnmente se denomina el efectivo necesario para materia prima y créditos a los clientes) en contraposición con el "capital de inversión", nombre que se le da al efectivo requerido para el equipo.

Indúzcalas a la respuesta que el vino generalmente necesita cierto tiempo de elaboración, que debe almacenarse varias semanas antes de su venta y que la mayoría de tiendas a minoristas pagan un tiempo después de haberles entregado las botellas. Pídales que calculen cuánto "capital de trabajo" necesitaría Pamela si la elaboración del vino se lleva un mes, el almacenamiento del mismo dura dos meses y los tenderos no pagan hasta un mes después de recibida la mercadería. Esto significa que Pamela no recibe ningún centavo hasta pasados cuatro meses de haber producido el vino.

6. Indúzcalas a la respuesta que Pamela tiene que pagar cuatro meses su salario, botellas y materia prima sin recibir ningún dinero. Por lo tanto necesita un total de $500 de capital, además de sus propios $100, para pagar esos cuatro meses de operación antes de comenzar a recibir ingresos por sus ventas.

7. Ilústreles con números esta conclusión. Comience con el dinero en efectivo que ingresó. Luego escriba el efectivo que sale y muéstreles el saldo que queda a fines de cada mes:

PRONOSTICO DEL FLUJO DE EFECTIVO

Mes período	Ene. 1	Feb. 2	Mar. 3	Abr. 4	Mayo 5	Jun. 6	Jul. 7	Ago. 8	Sept. 9	Oct. 10	Nov. 11	Dic. 12
INGRESOS EN EFECTIVO												
Inversión de dueña												
Otros												
Préstamos												
Ventas												
TOTAL DE INGRESOS (1)												
EGRESOS EN EFECTIVO												
Equipo												
Materiales												
Salarios												
Salario de la dueña												
Insumos												
Otros												
EGRESOS EN EFECTIVO (2)												
Reintegro de préstamos (3)												
TOTAL DE EGRESOS (4)												
FLUJO GENERADO (1-4)												
DISPONIBLE INICIAL EN CAJA												
FLUJO DE CAJA												

Muéstreles con números que si Pamela únicamente contara con su capital inicial de $100, a fines del cuarto mes tendría un saldo negativo de $500 y que sólo hasta pasados otros cinco meses más, es decir a los nueves meses de haber iniciado el negocio, alcanzaría un balance positivo de caja. Indúzcalas a la conclusión que Pamela tendría que prestar un mínimo de $500 para abrir el negocio y que no los podría reintegrar hasta que el negocio tuviera doce meses de funcionamiento.

A través de una discusión indúzcalas a la conclusión que a Pamela probablemente le convenga prestar más de $500 por cualquier retraso en el pago de sus clientes o por cualquier problema imprevisto. Unos $600, pagaderos en seis mensualidades de $100 del sexto al décimosegundo mes, sería un préstamo inicial adecuado que le permitiría abrir el negocio. Haga hincapié en que esta conclusión es muy diferente de la opinión expresada con anterioridad, es decir que únicamente necesitaba $100 porque ya tenía otros $100 propios y el equipo costaba $200.

8. Recalque que la mayoría de negocios no fracasan por carecer de ganancias. Por el contrario, la mayoría fracasa porque se les acaba el capital de trabajo al cometer errores --similares al cometido por las participantes con el negocio de Pamela-- en el cálculo del mismo. Pídales que den ejemplos tomados de su propia experiencia comercial sobre situaciones en las que no pudieron continuar con el negocio o no pudieron comprar tanta materia prima como hubieran querido --no porque hubiera escasez o porque no hubiera demanda-- sino que porque carecían del efectivo necesario para continuar con sus negocios a la escala garantizada por el mercado.

9. Distribuya copias del estudio de caso "La panadería de Juana y su flujo de efectivo" y pídales que intenten estimar cuánto capital necesita Juana, aparte de los $50 que tiene de sus ahorros y los $50 que le ofreció su tío, para abrir su negocio.
De ser posible, déles un mínimo de dos horas para que lo trabajen. Sería mejor, no obstante, que dividiera la sesión en dos y que les permitiera estudiar el caso en sus casas por la noche, ya sea individualmente o en grupos de trabajo, porque se necesita cierto tiempo para identificar las cifras y hacer los cálculos necesarios.

10 Pídales a las participantes que sugieran soluciones a la tarea de Juana y su pastelería. Es probable que pocas completen la tarea porque los datos son deliberadamente confusos para ilustrar la complejidad del cálculo de pronósticos de flujo de efectivo en empresas de la vida real. Indúzcalas a la mejor respuesta conjunta posible y finalmente escriba en el pizarrón y/ o distribuya el volante que muestra el flujo de efectivo sin préstamo (La panadería de Juana y su flujo de efectivo --sin el préstamo). Cerciórese de que cada participante entienda por qué se incluyó cada una de las cifras en los totales de "ingresos en efectivo" y "egresos en efectivo". Pregúnteles a las participantes cuál es la cifra negativa más grande y cuándo ocurre. Indúzcalas a las respuestas que Juana tendría $520 "en rojo" en abril, a los tres meses de comenzar, y que su saldo llegaría a cero en agosto.

11 Si se lo permite el tiempo, pregúnteles cuánto sería un préstamo adecuado. Indúzcalas a responder que un préstamo de $600, pagadero en seis meses, de mayo hasta octubre inclusive, sería práctico. Distribuya el segundo volante intitulado "La panadería de Juana y su flujo de efectivo (con préstamo)" e indique que esto muestra que ella podría reintegrar el préstamo de $600 y $32.48 de intereses a un diez porciento, en seis mensualidades aproximadas de $105, lo que todavía le dejaría un balance positivo de caja en octubre para cubrir cualquier problema imprevisto.

12 Indíqueles que los administradores o administradoras bancarias y las instituciones de préstamo exigen cálculos de este tipo para demostrar la necesidad del préstamo y la forma de reembolso. Recalque que una prestataria tiene más probabilidades de obtener fondos si presenta estimaciones de su futuro flujo de efectivo en la forma descrita, en conjunción con sugerencias de préstamo y maneras de reintegrar el mismo.

Indíqueles que es importante que en el futuro todas hagan cálculos de este tipo en sus negocios, ya sea que soliciten o no préstamos, para estar seguras de que emplean su dinero tan eficazmente como sea posible y para financiar cualquier ampliación que tengan en mente. De hecho, el pronóstico de flujo de efectivo es la parte más importante del plan de negocios que todas elaborarán en el curso.

PRONOSTICO DE FLUJO DE EFECTIVO

Cuando desee abrir un negocio o desee ampliar o modificar uno ya existente, se le recomienda elaborar un pronóstico de flujo de efectivo. Esto le ayudará a no quedarse sin dinero en efectivo y a calcular cuándo dinero necesita de un banco o de otra fuente ANTES de iniciar su empresa.

Para predecir su flujo de efectivo tiene que conocer la CANTIDAD de dinero en efectivo que entra y sale de su negocio y CUANDO "se moverá". Aun cuando sus gastos estén muy por abajo de sus ventas y esté haciendo buenas GANANCIAS, usted podría terminar en la "bancarrota" si concede demasiado crédito a sus clientes o si subestima el tiempo que necesita para producir sus productos.

La predicción podría estructurarse de la siguiente manera:

Mes	1	2	3	4	5	6
INGRESOS EN EFECTIVO Capital Préstamos Ventas	100			400	400	400
TOTAL DE INGRESOS	100	0	0	400	400	400
EGRESOS EN EFECTIVO						
Equipo	100					
Salarios	50	50	50	50	50	50
Materiales	40	40	40	40	40	40
Salario de la propietaria	60	60	60	60	60	60
Imprevistos	10	10	10	10	10	10
TOTAL DE EGRESOS	260	160	160	160	160	160
FLUJO GENERADO	-160	-160	-160	+240	+240	240
DISPONIBLE INICIAL	0	-160	-320	-480	-240	0
FLUJO DE CAJA	-160	-320	-480	-240	0	+240

El ejemplo anterior muestra que incluso un negocio con ganancias mensuales de $240 ($400 de ventas menos $160 de gastos) cuya propietaria posea suficiente capital para comprar el equipo ($100) necesita un préstamo de más de $480 cuando el período transcurrido entre el inicio de la producción y la recepción del dinero de ventas es de tres meses, lo que es bastante común.

ESTUDIO DE CASO

La panadería de Juana y su flujo de efectivo

Juana es maestra de escuela y tiene la costumbre de hornear pasteles para su familia en la cocina de su mamá. Ha horneado pasteles para sus amigos y todos han quedado encantados. Como tiene un sueldo tan bajo, Juana está feliz de entradas adicionales de esta forma. Tiene un ingreso total de unos $100 al mes, con lo que sostiene a su familia.

Juana cree que este ingreso lo puede obtener vendiendo pasteles, por lo que decidió renunciar de la escuela a fines de enero para dedicarse a tiempo completo a los negocios desde principios de febrero. El equipo de cocina de su mamá está bastante viejo y Juana no siempre lo puede usar cuando lo necesita, por lo que decidió comprar uno. Tiene $50 ahorrados y un tío le dio otros $50. Encontró un horno y una batidora de segunda mano en buen estado que podría comprar por $200. El dueño de los mismos se negó a recibirle $50 de enganche y el resto en cuanto lo tuviera y le dijo que si no pagaba la cantidad total al contado se los vendería a otra compradora.

Los tenderos de la ciudad ya conocen los pasteles de Juana. Ella está segura que podría vender un mínimo de 40 el primer mes, es decir en febrero, si pudiera obtener el equipo de cocina. También está segura de vender 120 pasteles en marzo y al menos 200 en abril, a un precio promedio de $2.5 por pastel. Los tenderos le contaron que la demanda de pasteles aumenta tremendamente en noviembre y diciembre por las ventas navideñas y ella considera vender 280 pasteles mensualmente en esos meses. Unas amigas de Juana que también venden a esas tiendas le advirtieron que ninguno de los tenderos paga al contado, sino que hasta un mes después de recibir el productos. Juana piensa que en los meses de más negocio, noviembre y diciembre, necesitaría una ayudante. Ya tiene una hablada y le pagaría $50 al mes.

Juana averiguó cuánto gastaría. Tendría que pagar una licencia de $10 al año y unos $20 al mes de mantenimiento del equipo, artículos pequeños de cocina y otros insumos. No pagaría alquiler porque trabajaría en su casa. Tampoco tendría gastos de transporte porque entregaría los pasteles ella misma, a pie, ya que vive cerca de las tiendas.

El gasto principal serían los ingredientes (harina, azúcar, mantequilla, huevos, etc.). Calculó que gastaría $1.25 por pastel, es decir la mitad del precio de venta. Obviamente, tendría que pagar los ingredientes al contado. Al principio del mes compraría los ingredientes que necesite para ese mes.

Tarea: ¿Cuánto dinero en efectivo necesita prestar para cubrir los gastos de equipo, capital de trabajo y dinero para mantenerse a partir de febrero?

¿Está en capacidad de reintegrar el préstamo?

E J E R C I C I O

Juana y su flujo de efectivo (sin préstamo)

(en dólares)

Estimación del flujo de efectivo de los primeros 12 meses (u otro período de tiempo apropiado).

Mes período	Feb. 1	Mar. 2	Abr. 3	Mayo 4	Jun. 5	Jul. 6	Ago.7	Sept. 8	Oct. 9	Nov. 10	Dic. 11	Ene. 12
INGRESOS EN EFECTIVO												
Propietaria	50	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Otros	50	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Ventas	–	100	300	500	500	500	500	500	500	500	700	700
TOTAL DE INGRESOS	100	100	300	500	500	500	500	500	500	500	700	700
EGRESOS EN EFECTIVO												
Equipo	200	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Ingredientes	50	150	250	250	250	250	250	250	250	350	350	250
Salarios	–	–	–	–	–	–	–	–	–	50	50	–
Salario propio	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Licencia	10	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Insumos	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Reintegro de préstamos	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
TOTAL DE EGRESOS	380	270	370	370	370	370	370	370	370	520	520	370
FLUJO GENERADO	-280	-170	-70	+130	+130	+130	+130	+130	+130	-20	180	+330
DISPONIBLE	0	-280	-450	-520	-390	+260	-130	0	+130	+260	+240	+420
FLUJO DE CAJA	-280	-450	-520	-390	-260	-130	0	+130	260	+240	+420	+750

E J E R C I C I O

Juana y su flujo de efectivo (con préstamo)

(en dólares)

Estimación del flujo de efectivo de los primeros 12 meses (u otro período de tiempo apropiado).

Mes período	Feb. 1	Mar. 2	Abr. 3	Mayo 4	Jun. 5	Jul. 6	Ago. 7	Sept. 8	Oct. 9	Nov. 10	Dic. 11	Ene. 12
INGRESOS EFECTIVO												
Propietaria	50	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Otros	50	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Préstamos	600	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Ventas	–	100	300	500	500	500	500	500	500	500	700	700
TOTAL DE INGRESOS	700	100	300	500	500	500	500	500	500	500	700	700
EGRESOS EN EFECTIVO												
Equipo	200	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Ingredientes	50	150	250	250	250	250	250	250	250	350	350	250
Salarios	–	–	–	–	–	–	–	–	–	50	50	–
Salario propio	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Licencia	10	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Insumos	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Reintegro de préstamos	–	–	–	120	104.16	103.33	102.50	101.66	100.83	–	–	–
TOTAL DE EGRESOS	380	270	370	490	476.16	473.33	472.50	471.66	470.83	520	520	370
FLUJO GENERADO	320	-170	-70	+10	25.84	26.67	27.5	28.34	29.17	-20	+180	+330
DISPONIBLE	0	320	150	80	90	115.84	142.51	170.01	198.35	227.52	207.52	387.52
FLUJO DE CAJA	320	150	80	90	115.84	142.51	170.01	198.35	227.52	207.52	387.52	717.52

* Intereses del 10% anual sobre saldos. El primer mes se pagan los intereses del período de gracia.

A S E S O R I A

La contabilidad y su negocio

Objetivo: Ayudar a las participantes en un grupo pequeño a evaluar sus sistemas actuales de registros contables y a identificar cambios, adiciones o simplificaciones que podrían introducir a dichos sistemas.

Duración: 1 hora como mínimo

Guía de la sesión:

1. Distribuya el cuestionario "La contabilidad y su negocio" con debida antelación y pídales a las participantes que lo completen para esta sesión.

No es recomendable que intente enseñarle al grupo cómo llevar sus registros contables. Tampoco es necesario que les diga qué están haciendo mal en las cuentas que lleven en este momento. Ayúdeles a que expliquen claramente al grupo qué es realmente lo que hacen y por qué lo hacen, ya que hay muchas comerciantes que llevan cuentas sin saber verdaderamente para qué.

Hasta este momento las participantes sólo han recibido una introducción a los aspectos básicos de la contabilidad comercial. Esta sesión de discusión tiene el objetivo de ayudarles a que descubran lo que necesitan hacer y qué es lo que necesitan aprender para poder hacerlo.

2. Pídale a cada miembro que explique los registros contables que lleven actualmente, que use ejemplos de documentos reales si los tiene y que dé ejemplos de cómo esos registros contables le han permitido tomar mejores decisiones comerciales. Cerciórese de que todo el grupo comprenda lo que cada participante exponga porque el esfuerzo de hacerse entender ayudará a cada miembro a comprender más claramente lo que está haciendo y por qué lo está haciendo. Algunas personas llevan más registros contables que otras. Ayude a las que llevan pocos registros, o ninguno, a que comprendan los beneficios que obtienen personas que sí los llevan, y a que identifiquen la información que necesitan y que podrían obtener de más o mejores registros contables.

Evite a toda costa dar la impresión que todos los negocios TIENEN QUE llevar cuentas en una forma específica. Muy pocas de las participantes están sujetas a auditorías de cuentas y es necesario que reconozcan que los registros contables son INSTRUMENTOS para ELLAS MISMAS y no requisitos legales cumplidos para que otra gente los use.

Recuerde que muchos sistemas contables son demasiado complejos y que algunas participantes podrían estar llevando más registros de los que necesitan. Cerciórese de que expliquen claramente el propósito de cada libro de cuentas y de cada asiento en los mismos. Ayúdelas a identificar maneras de simplificar sus sistemas omitiendo asientos dobles, etc.

3. Haga un breve resumen por escrito de lo que cada participante necesita aprender de tal forma que identifique claramente las necesidades de capacitación del grupo.

LA CONTABILIDAD Y SU NEGOCIO

Cuestionario

Por favor lleve este cuestionario lleno a la siguiente sesión de asesoría.

¿Que registros contables lleva en su negocio? ¿Por que los lleva?
Esta sesión le ayudará a determinar lo que necesita aprender para mejorarlas.

Llene la lista de verificación en la siguiente página. Hágalo de una manera breve de tal forma que en la discusión de grupo pueda describir con más detalle los registros contables que lleva y cómo los usa.

Lleve a la sesión ejemplos de cómo llevar sus cuentas, ya sea sus libros o reproducciones de las mismas.

Piense en las dificultades que tiene en su negocio y en sus planes de ampliación. ¿Le convendría llevar más registros contables? ¿Le convendría llevar registros contables diferentes?

LISTA DE VERIFICACION

Registro contable del negocio	¿Lo lleva? (sí o no)	En caso afirmativo: ¿Por qué lo lleva? ¿Para qué lo lleva? En caso negativo: ¿Por qué no lo lleva?
Libro de caja		
Libro de control de cheques bancarios		
Libro de lo que le deben		
Libro de lo que usted debe		
Talonario de facturas con copias para usted y el comprador		
Recibos con copias como en el caso anterior		
Libro de ventas		
Estado de pérdidas/ganancias (¿Con qué frecuencia?)		
Balance general (¿Con qué frecuencia?)		
Otras cuentas (por favor descríbalas)		

EL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Objetivo: Capacitar a las participantes a elaborar y usar un estado de pérdidas y ganancias.

Duración: 120 minutos

Guía de la sesión:

1. Pregúntele a una participante que tenga un negocio de tiempo completo y que probablemente no lleve registros contables completos del mismo, si sabe regularmente cuánto dinero está perdiendo o ganando. Cuando haya identificado a alguien que no sepa esto, infórmeles que la clase elaborará un "estado de pérdidas y ganancias" para ese negocio, especificándoles que el mismo será tan exacto como la memoria de su propietaria en lo que respecta ciertos datos importantes.

2. Pregúntele a la participante seleccionada cuánto vendió en el último mes calendario. Posiblemente le cueste recordarse de esa cantidad. Induzca las otras participantes a sugerir cómo calcular una cifra aproximada de las ventas de un negocio cuando la propietaria no tiene los registros contables a la vista y no recuerda esa cantidad. Indúzcalas a sugerencias como:

- el promedio de comidas, vestidos, pollos, huevos u otros productos vendidos al día, semana o mes, multiplicados por el precio promedio de los mismos

- cuando la propietaria no recuerde lo anteriormente mencionado, puede calcular sus ventas determinando la cantidad total de materia prima utilizada, supongamos sacos de harina, yardas de tela o sacos de cemento, y traduciéndola en el número esperado de productos que podría producir y vender con dicha materia prima.

Cerciórese de incluir las ventas al contado y las ventas a crédito, así como de excluir el efectivo recibido por ventas a crédito de los meses anteriores.

Haga hincapié en que este ejercicio da cifras muy aproximadas, pero que son mejor que nada. Recuérdeles que si llevaran un libro de caja y un libro de deudores como se

discutió en la sesión previa, les resultaría fácil averiguar cuánto dinero han ganado y gastado.

3. Escriba en el pizarrón las ventas del mes y luego, empleando el mismo procedimiento, indúzcalas a que enumeren los costos de la materia prima utilizada. En la última página de la presente guía de sesión se sugiere cómo organizar en forma sencilla un estado de pérdidas y ganancias.

Pregúnteles a las participantes por qué no sería correcto equiparar la cantidad de dinero gastado en materia prima de un mes al costo de la materia prima usada en ese mismo mes. Si lo considera necesario, pídales que repitan el ejercicio con las ventas de un día, en lugar de las ventas de un mes. ¿Por qué no puede una costurera, por ejemplo, calcular su ganancia diaria restando lo que haya gastado en tela y en otros suministros en un día de lo que vendió en ese mismo día?

Induzca la respuesta que la costurera probablemente no compre tela todos los días y que en algunos casos es posible que compre suficiente para más vestidos de los que podría hacer en un día. Sus EXISTENCIAS de tela aumentan o disminuyen, por lo que las existencias USADAS --y no el dinero GASTADO en un día específico-- es lo que debería contraponerse a las ventas.

4. Pregúntele a la participante cuyos resultados se están utilizando en el ejemplo si sus existencias de materiales siempre son más o menos estables a principios y a finales de cada mes. Si ese es el caso y existe la probabilidad de que no varíe, sería razonable usar la cantidad GASTADA como que fuera la USADA. En la mayoría de negocios, exceptuando aquellos con productos sumamente perecederos que tienen que venderse a diario, las existencias varían de año a año, de mes a mes, etc.

Pídales que propongan cómo calcular la cantidad USADA si conocen la cantidad comprada y la cantidad en existencia al inicio y al final. Muéstreles cómo hacer ese cálculo usando, en caso necesario, barritas de yeso u otros artículos:

la cantidad USADA en un período específico

es igual a

la cantidad en existencia al inicio de ese período

más

la cantidad agregada a las existencias durante ese período

menos

la cantidad en existencia al final de ese mismo período.

5. Haga hincapié en que si desean calcular exactamente las ganancias o pérdidas del negocio, al final de cada período tienen que contar la cantidad real en existencia. Discuta los diversos enfoques que puede tener un inventario según el tipo de negocio. Recalque que el inventario es necesario no sólo para calcular las ganancias o pérdidas, sino que también para determinar si ha habido robos, para eliminar existencias arruinadas y para asegurarse de que todo está bien.

6. Pídale a la participante seleccionada que estime sus existencias al principio y a finales del mes que describió, así como la cantidad comprada. Haga el cálculo arriba descrito y résteselo a lo que haya obtenido en el cálculo de ingresos.

Indíqueles que esa cantidad es la "utilidad bruta" de ese período. Pregúntele a la participante qué otros gastos tuvo en ese lapso de tiempo. Indúzcalas, en caso necesario preguntándoles a otras qué elementos hacen falta, a lo siguiente:

- salarios pagados a empleadas
- sueldos o salarios pagados por la propietaria a sí misma (recalque que esto se omite con frecuencia; comente que en los negocios donde la única empleada es la dueña surgen problemas cuando, sin tomar en cuenta el sueldo de la dueña, deciden ampliarse y contratar otros empleados; en ese momento se produce un aumento súbito de los costos que podría destruir la base sobre la cual se fijó el precio de los productos)
- alquiler, electricidad, agua, licencias
- mantenimiento del equipo
- cualquier insumo, como papelería, lubricantes y otros artículos fungibles que no estén directamente relacionados con la producción
- dinero para reemplazar el equipo; es probable que algunas participantes estén familiarizadas con el concepto de depreciación; explíquelo y muéstreles que es probable que el ahorro periódico de dinero para la compra de equipo nuevo no garantiza que un negocio verdaderamente esté en capacidad de comprar dicho equipo al momento de necesitarlo cuando existe inflación y variaciones en el diseño del mismo; de todas formas indíqueles que se necesita destinar cierto dinero al pago del costo del equipo

- cualquier otro gasto como pagos de interés, impuestos, transporte de mercadería o de gente.

7. El total que obtenga de estos otros aspectos résteselo a la "utilidad bruta" y muéstreles la ganancia o pérdida real. Pregúntele a la participante si esa cantidad es mayor o menor de lo que esperaba. Pídale a ella y a las demás que expongan cómo podrían usar esta información para mejorar la rentabilidad del negocio e indúzcalas a las siguientes sugerencias:

- para comparar el rendimiento de un período con el de otro y determinar así avances o retrocesos

- para relacionar entre sí diversos costos e ingresos de ventas, por ejemplo: materiales e ingresos, salarios e ingresos, materiales y costos de transporte, así como otras combinaciones planteadas por las participantes

- para ayudar a la propietaria a decidir si ella y/u otra propietaria debería retirar más dinero del negocio, aparte del sueldo o salario que ya esté percibiendo

- para ayudar a calcular costos y, de esta forma, a determinar precios.

8. Si le queda tiempo repita el ejercicio anterior con las cifras de otra participante, instando al grupo a que haga las preguntas necesarias para que todas estén conscientes de la información que se necesita para estos cálculos.

9. A continuación se presenta a manera de sugerencia una estructura sencilla de un estado de pérdidas y ganancias:

10. En función de la disponibilidad de tiempo y del nivel de comprensión de las participantes, se podrán hacer prácticas para calcular el Estado de Ganancias o Pérdidas con los casos de Gina y/o de Juana.

FORMATO DE ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS EN LA INDUSTRIA

DEL AL (PERIODO)

(en dólares)

VENTAS		500
- COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO :		
Inventario inicial	100	
+ Compras de materia prima	40	
+ Costos de fabricación (mano de	10	
(obra y gastos gen. de fabricación)		
- Inventario final	70	
- (Total costo del producto vendido)		(-) 80
UTILIDAD BRUTA		420
- GASTOS DE ADMINISTRACION		
salarios	100	
alquiler	50	
insumos	20	
depreciación	50	
transporte	10	
pago de intereses, impuestos	10	
- (Total gastos de administración)		(-) 240
UTILIDAD LIQUIDA		180

EL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

El estado de pérdidas y ganancias hace un resumen de los ingresos y gastos de un negocio durante un período de tiempo específico. La propietaria del negocio decide por sí misma cada cuándo necesita elaborarla.

Compras y ventas a crédito

Los ingresos incluyen los montos ganados pero que todavía no han sido pagados al negocio porque los productos se vendieron a crédito. Los egresos incluyen artículos que se han utilizado, independientemente del hecho que se hayan pagado antes, durante o después del período porque se compraron a crédito. El FLUJO DE EFECTIVO muestra cómo se mueve el DINERO EN EFECTIVO, mientras que el estado de pérdidas y ganancias muestra lo que ha INGRESADO y se ha USADO.

Uso del equipo

Los gastos del deterioro del equipo se expresan en la DEPRECIACION. La depreciación se calcula dividiendo el costo del equipo entre los años que dure el mismo; la cantidad resultante se incluye en el estado de pérdidas y ganancias como gasto anual del uso de equipo. Recuerde que cuando hay inflación la depreciación casi nunca alcanza para comprar equipo nuevo.

Las existencias usadas

Las COMPRAS de existencias durante un período específico de tiempo generalmente no son equiparables a las cantidades USADAS ya que la cantidad de existencias al inicio de ese período en la mayoría de veces no es igual a la que se encuentra al final del mismo. Las existencias USADAS se calculan de la siguiente manera:

Las existencias al inicio del período

MAS

Las existencias compradas durante ese período

MENOS

Las existencias que quedan al final de ese período

SON IGUAL A

Las existencias usadas durante ese período.

El estado de pérdidas y ganancias se usa para determinar las ganancias obtenidas, de tal forma que la propietaria o propietarias puedan decidir si podrían retirar dinero del negocio. Recuerde, SIN EMBARGO, que esta cuenta no muestra el DINERO EN EFECTIVO disponible; por ende, como las ganancias pueden estar invertidas en existencias, equipo u otros ACTIVOS, es posible que las propietarias no puedan retirar ese dinero en efectivo.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (Continuación)

VOLANTE #1

El estado de pérdidas y ganancias también puede usarse para garantizar un control adecuado de gastos importantes, como los de materia prima y otros insumos, así como para asegurarse de que los precios de venta no sean demasiado bajos y de que las ventas sigan creciendo según plan.

A continuación encontrará un ejemplo de un estado sencillo de pérdidas y ganancias:

FORMATO DE ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS EN LA INDUSTRIA

DEL AL (PERIODO)

(en dólares)

VENTAS		500
- COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO :		
Inventario inicial	100	
+ Compras de materia prima	40	
+ Costos de fabricación (mano de (obra y gastos gen. de fabricación)	10	
- Inventario final	70	
- (Total costo del producto vendido)		(-) 80
UTILIDAD BRUTA		420
- GASTOS DE ADMINISTRACION		
salarios	100	
alquiler	50	
insumos	20	
depreciación	50	
transporte	10	
pago de intereses, impuestos	10	
- (Total gastos de administración)		(-) 240
UTILIDAD LIQUIDA		180

EL PUNTO DE EQUILIBRIO

Objetivo: Capacitar a las participantes a estimar el volumen de ventas con el que sus negocios alcancen un "punto de equilibrio", es decir: cuando no ganen ni pierdan.

Duración: 60 a 90 minutos

Guía de la sesión:

1. Recuérdeles a las participantes las dos sesiones previas donde discutieron el estado de pérdidas y ganancias y la forma de fijar costos y precios. Refiérase al ejemplo de Gina y su pastelería y pregúnteles cuánta ganancia hubiera sacado Gina si hubiera vendido 200 pasteles mensualmente a $4.08 cada uno. Induzca la respuesta de que no hubiera ganado ni perdido, que hubiera obtenido los $100 de salario que era su meta mínima, pero que no hubiera tenido ningún ingreso que le cubriera en caso de enfermedad, ni hubiera pagado el tiempo dedicado a compras y ventas. De hecho, el negocio sería, a lo sumo, marginalmente viable.

2. Pídales a las participantes que propongan cuál sería la cuenta de ganancias y perdidas de un mes de la pastelería de Gina, si Gina realmente vendiera 200 pasteles mensuales a $4.08 cada uno. Indúzcalas a la siguiente propuesta:

Ventas: 200 pasteles a $4.08 = $816
Costos de material (suponiendo que no hubiera ninguna existencia ni al principio ni al final del mes): 200 X 3.5 = $700
Utilidad bruta: $116
Mano de obra: $100
Insumos: $8.33
Depreciación del horno: $8.33
Gastos totales: $816.66
Ganancias/ pérdidas: ninguna

3. Pregúnteles a las participantes cuál, según el criterio de ellas, es la diferencia básica entre el costo de ingredientes y otros gastos. Indúzcalas a la respuesta que el costo de

los ingredientes varía directamente con la cantidad de pasteles producidos, mientras que Gina gana $100 de salario independientemente de cuántos pasteles haga, el horno se deprecia constantemente mes a mes y el valor de los insumos mensuales probablemente no está sujeto a variaciones.

Muéstreles que, en vista de lo anterior, los costos pueden dividirse en "costos fijos", que se mantienen constantes independientemente del nivel de producción, y en "costos variables", que varían dependiendo directamente de la cantidad de productos elaborados.

Pídales a las participantes que mencionen los costos fijos y variables de sus negocios. Discuta aspectos como su propia mano de obra y los salarios pagados a otras personas. Muéstreles que con la excepción de la mano de obra ocasional que se contrata y paga diariamente, la mayoría de costos por mano de obra, incluyendo específicamente la de las propietarias, pueden considerarse costos fijos.

4. Pregúnteles a las participantes cuáles serían los resultados del negocio de Gina si en lugar de cobrar $4.08 por pastel le subiera el precio a $4.28 por unidad. Déles unos minutos para que hagan los cálculos e induzca la respuesta que el negocio haría una ganancia de $40, equivalente a $0.20 por cada uno de los 200 pasteles.

5. Pregúnteles qué debería hacer Gina si un día, mientras vende pasteles a $4.08 --y por lo tanto sin perder ni ganar nada-- descubriera que un cliente está dispuesto a comprarle pasteles a $4.65 en lugar de $4.08 pero que sólo le compraría 100 y no 200 al mes. ¿Qué efecto tendría este cambio sobre los resultados de Gina?

Déles unos minutos para que calculen su respuesta e indúzcalas a la solución correcta, es decir que Gina de todas formas quedaría tablas porque en cada pastel "haría" $1.15 --en lugar de $0.57-- por arriba del costo del material; vendiendo la mitad de los pasteles a un mayor precio cubriría los costos de su mano de obra, la depreciación del horno y los insumos.

6. Verifique que las participantes comprendan el principio de costos fijos y variables, así como el concepto de que cada unidad de producto "hace" o "contribuye" cierta cantidad de dinero para cubrir los costos fijos. Pídales que den ejemplos de sus negocios propios y haga cálculos aproximados de los puntos de equilibrio y niveles de ganancia que podrían alcanzarse a través de diferentes niveles de precios.

7. Pídales a las participantes que propongan cómo podrían utilizar este tipo de cálculos en sus negocios. Indúzcalas a ejemplos como:

- para estimar en qué forma una reducción de precios (la que aumentaría las ventas) o un aumento de precios (lo que disminuiría las ventas) afectaría las ganancias

- para evaluar el efecto de las ganancias sobre reducciones en materia prima o costos de mano de obra

- para tomar mejores decisiones sobre la conveniencia de contratar a empleados para realizar tareas de transporte, acabado, cortado, preparación inicial, etc, lo que convierte dichas tareas en "costos variables" y, al mismo tiempo, probablemente también reduzca las ganancias.

Si le queda tiempo discuta problemas que las participantes estén enfrentando en sus negocios y muéstreles cómo el cálculo del punto de equilibrio y la estimación de los costos fijos y variables podrían ayudarles a tomar decisiones al respecto.

En caso necesario, puede introducirse el cálculo del "margen de contribución" de la empresa en particular cuando se elabora más de un producto.

COMO CALCULAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio (abreviado "PE") es el nivel de ventas en el cual su negocio no hace ninguna ganancia, pero tampoco ninguna pérdida. Los ingresos son exactamente iguales a los costos. Es importante conocer el PE de su negocio porque es una señal que le avisa que comienza a perder dinero y que le ayuda a estimar los efectos que tendrían precios más o menos altos sobre sus ganancias. Para calcular su PE divida, como primer paso, sus costos en costos VARIABLES, que varían directamente con la cantidad que venda, y costos FIJOS, que se mantienen constantes aunque cambie su volumen de ventas.

Ejemplos de costos variables:

- la tela en las sastrerías
- los alimentos en los restaurantes
- el concentrado en las avícolas
- la gasolina en los taxis

Ejemplos de costos fijos:

- salarios (a menos que solamente contrate mano de obra ocasional por día)
- alquiler, licencias, generalmente agua y electricidad
- su propio sueldo

Cómo calcular su Punto de equilibrio:

- calcule cuánto costo variable incluye el costo de cada unidad de producto
- réstele la cantidad anterior al precio total de venta
- la cantidad que le queda es la "contribución" que cada unidad de producto aporta para cubrir sus costos fijos y se denomina "Margen de contribución unitaria" (MCU):
- sume todos los costos fijos que tenga en un mes

- divida su total de costos fijos mensuales entre la MCU;

- el resultado de la división anterior es el número de unidades de producto que tiene que vender en un mes para pagar los materiales variables en cada unidad de producto ASI COMO los costos fijos.

Si desea cambiar sus precios de venta, el cálculo anterior le ayuda a estimar el efecto de los nuevos precios sobre sus ganancias; para ello, varíe el precio de venta y el volumen de ventas, según corresponda, y proceda a hacer el cálculo. Esto le ayuda a decidir cuál es el precio más rentable. Recuerde que un precio menor PODRIA ser más rentable cuando venda suficiente como para pagar los costos fijos. Por el contrario, un precio más alto podría ser mejor por la mayor contribución que hace cada unidad vendida.

EL BALANCE GENERAL

Objetivo: Capacitar a las participantes a elaborar un balance general y a utilizarlo como herramienta para comprender cómo se usa el dinero en un negocio, así como para decidir cómo usarlo de una mejor manera.

Duración: 90 a 120 minutos

Guía de la sesión:

1. Pregúnteles a las participantes si hay alguien que lleve un balance general de su negocio, ya sea que lo elabore ella misma, un contador o un auditor externo. Si hay alguien que lleve uno, lo que es muy poco probable, pregúntele en qué forma lo USA para administrar mejor su negocio.

Es menos probable aún que alguien use el balance general. Haga hincapié que muy pocos negocios pequeños o nuevos llevan balances generales y que muy pocas administradoras o propietarias de negocios grandes los USAN realmente como herramientas administrativas, aun cuando el balance general probablemente sea la herramienta más poderosa para comprender cómo se usa el dinero en un negocio y para decidir cómo usarlo de una mejor manera.

Cerciórese de darle la palabra a cualquier participante que lleve (y que incluso use) un balance general y pídale que trate de explicarlo. Recalque que a menudo los contadores le ocultan a sus clientes el verdadero valor de diversos documentos, tales como el balance general, al usar un lenguaje muy complejo. En esta sesión las participantes tienen la oportunidad de ver lo sencillo que es en realidad un balance general.

2. El balance general no es más que un informe, en un momento específico en el tiempo, del origen del dinero de un negocio y de su uso. Como ya vimos en una sesión anterior, el estado de pérdidas y ganancias describe cómo entró y salió el dinero de un negocio en el transcurso de un período de tiempo. El balance es una "foto instantánea" del negocio en un momento específico que muestra las fuentes y usos de dinero en ese momento.

Pídale a alguna participante cuya "experiencia empresarial" haya sido financiada conjuntamente con dinero prestado y con dinero de la o las propietarias, que describa cómo se empleó el dinero y de dónde lo obtuvo en el momento cuando el negocio ya contaba con el dinero pero todavía no había comprado ningún material ni equipo. Para no complicar el ejemplo, escoja primero una empresa cuya propietaria o propietarias no hayan aportado ni artículos, ni materiales de su propiedad para recaudar fondos a través de su venta, sino que hayan contribuido únicamente con dinero en efectivo.

Indúzcalas a cifras como las que encuentra a continuación y escríbalas en el pizarrón según el siguiente esquema. Recalque que los detalles tales como la secuencia de las cifras y la posición (derecha o izquierda) de las fuentes no son importantes. Recalque que la terminología tampoco es importante. Lo que verdaderamente vale la pena es que comprendan lo que SIGNIFICA el balance general y que lo puedan USAR.

Fuentes monetarias		**Usos del dinero**	
Propietaria(s)	$200	Caja	$500
Préstamo	$300		
Total	$500	Total	$500

Indíquele a la participante que elaboraron un balance general de su empresa al momento de iniciar la misma. Pídales a otras participantes que mencionen cómo se diferencian sus empresas de la mencionada y muéstreles que aspectos como equipo se incluyen en la columna de "usos del dinero", al igual que la caja.

3. Pregúntele a la primera participante que expliqué qué pasó después en su empresa. Ella o ellas probablemente compraron algunos materiales. Haga un segundo balance de la manera siguiente:

Fuentes monetarias		**Usos del dinero**	
Propietaria(s)	$200	Caja	$100
Préstamo	$300		$400
Total	$500	Total	$500

Cerciórese de que todas las participantes comprendan que no hay ningún dinero adicional que entre o salga del negocio. Lo único que cambió fue la manera en que se usó el dinero.

4. Pídale a la misma participante que describa cómo está usando el dinero actualmente, ahora que los materiales se procesaron o vendieron y que sólo queda dinero en efectivo en el negocio. Si ninguna de las experiencias empresariales ha alcanzado esta etapa, pídales que se imaginen una en donde éste sea el caso y que propongan cómo usaría el dinero. Indúzcalas a cifras como las siguientes:

Fuentes monetarias		**Usos del dinero**	
Propietaria(s)	$200	Caja	$600
Préstamo	$300		
Total	$500	Total	$600

Muéstreles que los números ya no cuadran. Si calcula correctamente el dinero de caja, los números tienen que cuadrar porque un balance no es más que dos detalles de una misma suma de dinero: no es ningún milagro que las cantidades al pie de las dos columnas sean iguales.

Pídales a las participantes que opinen sobre lo que hace falta. ¿Qué asiento adicional habría qué hacer en la columna "Fuentes monetarias" para que cuadren los totales?

Indúzcalas a la respuesta que el dinero adicional tiene que haber venido de las GANANCIAS hechas en el negocio de la venta de los productos producidos con los materiales usados. Induzca ejemplos similares de otras "experiencias empresariales" para mostrarles que las ganancias (o pérdidas) son el factor que cuadra el balance cuando se han hecho algunas ventas.

5. Inserte la cantidad que hace cuadrar el balance según se muestra a continuación. Recalque que si la empresa en cuestión hubiera llevado un registro adecuado de las ventas y de los gastos en el libro de caja y en el libro de créditos concedidos y tomados, la cifra resultante de ganancias sería igual a la diferencia que encontraron comparando el balance al inicio con el balance al final del período. Recuérdeles a las participantes que posteriormente elaborarán balances similares para sus experiencias empresariales, así como libros de caja y estados de pérdidas y ganancias.

Fuentes monetarias		Usos del dinero	
Propietaria(s)	$200	Caja	$600
Préstamo	$300		
Ganancias	$100		
Total	$600	Total	$600

6. Si le queda tiempo, pídale a una o más participantes que nunca haya elaborado un balance general para sus negocios que hagan estimaciones de cómo se usa actualmente el dinero en sus empresas, por ejemplo: existencias, equipo, edificios, caja, dinero que deben los clientes y saldos bancarios. También pregúnteles de qué fuentes recibió el negocio dinero externo, tales como su propia inversión original, cualquier otra cantidad que hayan invertido posteriormente, dinero que le deban a los proveedores y dinero depositado por adelantado por los clientes o préstamos pendientes.

Cerciórese de que todas las participantes comprendan por qué cada uno de éstos es un uso que se le da al dinero o bien una fuente de donde se obtuvo el mismo. Sume las dos columna y muéstreles que la cantidad que hace cuadrar el balance en la columna de "fuentes de dinero" son las ganancias acumuladas, o bien, si es un monto negativo, las pérdidas acumuladas del negocio.

Es probable que muchas participantes se sorprendan de que sus negocios hayan acumulado ganancias substanciales. Felicítelas si ese es el caso. Este ejercicio es una demostración poderosa de cómo el balance general puede revelarle a la propietaria de un negocio aspectos que desconocía del mismo.

7. En función de la disponibilidad de tiempo y del nivel de comprensión de las participantes, se podrán hacer prácticas para calcular el balance general con los casos de Gina y/o Juana.

EL BALANCE GENERAL

El balance general es un informe del dinero que tiene una empresa. Especifica, en un momento determinado, cómo se USA el dinero (el "activo") y de dónde se obtuvo (el "pasivo").

El ejemplo a continuación le muestra un balance sencillo de una venta de vinos:

Balance general de la Vinatería de Pamela, 31/12/89 (en $)

Fuentes monetarias (pasivo)		Usos del dinero (activo)	
Cuentas por pagar	250	Caja	100
Depósitos de clientes	100	Cuentas por cobrar	150
Préstamo bancario	500	Existencias	500
Capital de la propietaria	500	Equipo	1000
Utilidades no distribuidas	500	Pago adelantado del seguro	100
Total	1850	Total	1850

El presente balance muestra más usos del dinero que fuentes monetarias. Si se asentaron bien todos los elementos, la única fuente adicional son las GANANCIAS (arriba detalladas como $500 de reinversión de ganancias) que tuvo Pamela pero que no retiró del negocio. Las ganancias son, de hecho, la principal fuente de capital en la mayoría de negocios pequeños.

Si la suma de la columna de usos del dinero fuera MENOR a la suma de la columna de fuentes monetarias, la diferencia serían las PERDIDAS que tuvo el negocio. Si la propietaria del negocio hubiera llevado cuentas regulares y precisas sabría cuánta ganancia o pérdida tuvo. En muchos negocios, sin embargo, la única forma de determinar si se ganó dinero es sumar cuántas fuentes monetarias y cuántos usos del dinero se tuvieron para ver si obtuvieron ganancias o pérdidas.

Un balance como este permite ver dónde se utiliza el dinero. La propietaria puede ver lo que tiene y de dónde podría obtener más. Por ejemplo, si necesita comprar más existencias sabría que puede obtener dinero cobrándoles a los clientes lo que le deben, esperando a que el negocio acumule más ganancias, usando su propio dinero en efectivo, o incluso vendiendo parte de su equipo si todavía funciona.

FUENTES MONETARIAS
Y USOS DEL DINERO

Objetivo: Capacitar a las participantes a examinar diversas formas para recaudar dinero e identificar la "mezcla" de fuentes de financiamiento que más se adecue a sus circunstancias.

Duración: 60 a 90 minutos

Guía de la sesión:

1. Pregúnteles a las participantes de dónde obtienen dinero los negocios. Indúzcalas a la respuesta obvia: "prestándolo de algún banco".

Pregunte si alguna de las participantes ha prestado alguna vez dinero de un banco. ¿Le fue fácil, rápido y barato?

La respuesta será claramente un "No". Explíqueles que el objetivo de la presente sesión es examinar diversas formas de recaudar dinero para un negocio, de tal forma que las participantes no solamente puedan examinarlas, sino que también puedan identificar la "mezcla" de fuentes de financiamiento que más se adecue a sus circunstancias.

2. Recuérdeles que el dinero en sí no sirve para nada. La gente, no obstante, desea el dinero porque necesitan cosas que pueden comprar con el mismo.

Pídales que den ejemplos de cosas que quisieran comprar y para las que estén tratando de obtener fondos. Indúzcalas a ejemplos como los siguientes y escríbalos en el pizarrón:

- materia prima
- repuestos
- equipo
- alquiler por adelantado, etc.
- local
- un vehículo

Cerciórese de que también incluyan elementos como dinero para financiar el crédito a clientes, lo que también constituye un uso del dinero exactamente igual al que se le da al comprar existencias o equipo.

3. Pregunte quién de las participantes ha prestado dinero de algún banco y pídale que describa el procedimiento que siguió para ello. Indúzcalas a enumerar las desventajas de este tipo de préstamos:

- hay que pagar interés
- se necesita una garantía (seguridad)
- el banco se lleva mucho tiempo para tomar una decisión
- es posible que haya que dar "incentivos"
- el cronograma de reintegro al banco es inflexible.

4. Pídales que escriban todas las fuentes monetarias que puedan. Recomiéndeles que hagan referencia a la lista de cosas para las que típicamente se necesita dinero porque podría recordarles fuentes particulares de financiamiento "vinculadas" a artículos específicos.

Pasados unos cinco o diez minutos, pídale a cada participante que mencione una fuente monetaria y, en caso necesario, que la explique refiriéndose a alguno de los artículos enumerados con anterioridad.

Vaya preguntando alrededor del grupo hasta que se hayan mencionado todas las posibilidades. La lista debe contener al menos lo siguiente, pudiendo las participantes mencionar fuentes adicionales:

- ahorros propios
- dinero familiar
- depósitos de clientes
- crédito (que, de hecho, son préstamos) de los proveedores
- financiamiento indirecto a través del arriendo de artículos con opción de compra de los mismos
- ganancias de la empresa misma.

5. Cuando las participantes hayan completado la lista pídales que piensen en sus negocios. Aparte de las fuentes ya mencionadas, ¿cómo recaudan dinero para compras específicas?

Si lo considera necesario pídale a una participante que describa la última vez que compró algo para su negocio. En este caso no se refiera a compras mayores sino que a una común y corriente.

Es probable que la participante lo haya pagado ya sea con su dinero en efectivo (caja) o con su saldo bancario. Pregúntele de dónde vino ese dinero. La respuesta será: "de los pagos de los clientes". Pregúntele qué fue lo que pagaron los clientes. La respuesta obviamente es: los artículos que compraron.

Basándose en la discusión, indúzcalas a la conclusión que esa transacción significa que el negocio, al convertir los artículos en dinero en efectivo, obtiene dinero para pagar los insumos.

6. Recalque que la fuente monetaria más frecuente de los negocios es, de hecho, el negocio mismo. De un "uso del dinero" se toma dinero en efectivo que se coloca en otro "uso del dinero", como en el ejemplo de vender productos para pagar otras cuentas.

Pídale a una participante con un negocio bien establecido que enumere su "activo" o formas en que usa el dinero que tiene en el negocio. Cuando haya mencionado algunos rubros pídale al resto del grupo que proponga otros y enumere las siguientes opciones:

- existencias de materia prima
- existencias de artículos listos para la venta
- artículos en proceso de fabricación
- dinero en efectivo
- equipo y herramientas
- vehículos de motor
- dinero que le deben los clientes
- construcciones

7. Pídales a las participantes que propongan formas para "convertir" en dinero en efectivo cada uno de los rubros arriba mencionados, de tal forma que dicho dinero pueda usarse para la compra de otras cosas. Algunas respuestas son obvias, pero es probable que otras sean más difíciles. Las respuestas deben incluir lo siguiente:

- Existencias de materiales:
  Conviértalas en productos y véndalos, o venda cualquier excedente por lo que le den.

- Trabajos en curso:
  Termine los que haya comenzado y venda artículos sin acabar; no comience nuevos hasta que haya pagado las cuentas pendientes.

- Existencias acabadas:
  Véndalas por dinero al contado reduciendo sus precios cuando sea necesario.

- Dinero que le deben los clientes:
  Venda sólo al contado; presione después a los clientes para que cancelen las deudas.

- Maquinaria y equipo:
  Venda o alquile cualquier maquinaria subutilizada.

- Construcciones:
  Véndalas y, en su lugar, alquile un local.

Recalque que ningún banquero le presta dinero a personas que no hagan el mejor uso posible de lo que ya tienen.

8. A las participantes que opinen que sus negocios necesitan dinero y que proponen solicitar un préstamo bancario, pídales que describan lo que quieren comprar. Inste al grupo a proponer formas alternativas para recaudar fondos expuestas en esta sesión. Entre los ejemplos que podrían mencionar se encuentran:

- Materia prima:
  Que los clientes la compren o que hagan depósitos.

- Equipo:
  Alquilarlo de otras personas, arrendarlo con la opción de compra.

- Clientes que exijan crédito:
  ¡No se los dé!

- Dinero en efectivo para comprar un pasaje al extranjero:
  Exportación de productos locales, aunque pierda.

9. Si le queda tiempo pídales a las participantes que describan circunstancias cuando hayan recaudado dinero dentro y fuera de sus negocios. Pídales que describan sus necesidades de financiamiento y, compartiendo sus problemas entre sí, ayúdelas a comprender que podrían recaudar fondos sin abocarse a fuentes externas al negocio.

¿DONDE PUEDO OBTENER FINANCIAMIENTO?

¿Ha prestado alguna vez dinero de un banco? En caso afirmativo, ¿le fue fácil, rápido y barato? Le apostamos a que no. Tuvo que pagar intereses, le pidieron garantías (seguridad), el banco necesitó mucho tiempo para tomar una decisión al respecto, posiblemente tuvo que dar "incentivos" y el cronograma de reintegro al banco fue inflexible.

Existen, no obstante, otras formas de recaudar fondos para su negocio, por ejemplo:

- ahorros propios
- dinero familiar
- depósitos de clientes
- crédito (que, de hecho, son préstamos) de los proveedores
- financiamiento indirecto a través del arriendo de artículos con opción de compra de los mismos
- ganancias de la empresa misma.

La fuente monetaria más frecuente de los negocios es, de hecho, el negocio mismo. De un "uso del dinero" se toma dinero en efectivo y se coloca en otro "uso del dinero". A continuación se enumeran diversas formas de usar el dinero en un negocio, en otras palabras el activo de un negocio:

- existencias de materia prima
- existencias de artículos listos para la venta
- artículos en proceso de fabricación
- dinero en efectivo
- equipo y herramientas
- vehículos de motor
- dinero que deben los clientes
- construcciones

Este activo puede convertirse en dinero en efectivo:

- Existencias de materiales:
  Conviértalas en productos y véndalos, o venda cualquier excedente por lo que le den.

- Trabajos en curso:
  Termine los que haya comenzado y venda artículos sin acabar; no comience nuevos hasta que haya pagado las cuentas pendientes.

- Existencias acabadas:
  Véndalas por dinero al contado reduciendo sus precios cuando sea necesario.

- Dinero que le deben los clientes:
  Venda sólo al contado; presione después a los clientes para que cancelen las deudas.

- Maquinaria y equipo:
  Venda o alquile cualquier maquinaria subutilizada.

- Construcciones:
  Véndalas y, en su lugar, alquile un local.

Examine cada una de estas posibilidad e identifique la "mezcla" de fuentes de financiamiento que se adecue más a sus circunstancias.
Ningún banquero presta dinero a personas que no hagan el mejor uso posible de lo que ya tienen.

E F I C I E N C I A

Objetivos: Capacitar a las participantes a describir la importancia de una producción organizada o de un proceso de trabajo eficiente para comprender el significado de eficiencia.

Duración: 4 horas aproximadamente, incluyendo el "Juego del sobre"

Guía de la sesión:

1. Antes de la sesión lea las instrucciones del "Juego del sobre" y organice con debida antelación los materiales requeridos para el mismo. De ser posible pídale a más personal que participe como observador en el juego y explíquele sus funciones. Para los ejemplos prácticos en la primera parte de la sesión tenga preparado hilo y hojas sueltas de papel.

2. Pregúnteles a las participantes qué significa eficiencia. Indúzcalas a sugerencias que podrían resumirse como: HACER ALGO CORRECTAMENTE CON EL MEJOR USO POSIBLE --ES DECIR, CON EL MENOR DESPERDICIO POSIBLE-- DE LOS RECURSOS

   Cerciórese de que las participantes estén conscientes de que la palabra "recursos" incluye tiempo, energía humana, materiales, maquinaria y dinero.

3. Pídales que den ejemplos ya sea de sus experiencias empresariales o de su vida privada. ¿Han encontrado formas para usar menos material? ¿Han encontrado maneras de hacer algo más rápidamente o en una forma menos agotadora?

4. Pídale a una participante que distribuya una hoja de papel a cada cursillista y cronometre cuánto le lleva hacerlo. Lo más probable es que distribuya hoja por hoja. Si ese es el caso, pídale a alguien más que haga la misma tarea pero más eficientemente. Es posible que la siguiente participante también distribuya hoja por hoja pero más rápidamente. Cronometrela. Luego tome los papeles usted misma y entrégueselos a la participante más cercana a usted y pídale que se los pase a las otras. Mientras se distribuye el papel, prepare los materiales del siguiente ejemplo.

Infórmeles del tiempo que se llevó cada repartición. ¿Cuál fue la más eficiente? Es decir, ¿cuál fue la que no sólo les ahorró tiempo sino que también energía? Hágales ver que mientras estaban distribuyendo el papel usted ya había comenzado a preparar el siguiente ejemplo.

5. Recuérdeles la discusión sobre la administración del tiempo y la importancia de usar su tiempo eficientemente, especialmente si son mujeres de negocios.

6. Para el siguiente ejemplo necesita dos voluntarias: una que sea muy buena y otra que sea muy mala para envolver regalos. A cada una entréguele los siguientes artículos que deberán ser idénticos para ambas: una hoja de papel, un poco de hilo y artículos pequeños que podrían envolverse en la mitad o menos del papel (por ejemplo, dos piezas de yeso). Pídales a las dos voluntarias que envuelvan los "regalos" mientras que las otras las observan. Cronometre a ambas. Cuando hayan terminado pídale al grupo que mida el material usado. Escriba los resultados (tiempo y material) en el pizarrón. Pregúntele a la "perdedora" cómo se siente: ¿cree que podría mejorar la siguiente vez siendo más eficiente?

7. Comience el juego del sobre. Vea instrucciones en las siguientes páginas. Conceda suficiente tiempo a la discusión al final del juego. Como el juego es divertido, se le recomienda que no descuide los objetivos didácticos.

EL JUEGO DEL SOBRE

Objetivos: Permitirle a las participantes experimentar la necesidad de planificar y administrar eficientemente un negocio.

Preparación /Materiales: (para 4 grupos de 5 participantes cada uno)

- mesas, sillas, 4 engrapadoras, 12 pares de tijeras, 8 reglas, 12 lapiceros, 1000 hojas de papel tamaño carta, 12 barras de pegamento
- una muestra para cada grupo
- copias de los volantes
- espacio separado para cada grupo para permitirles trabajar independientemente
- 4 observadoras
- pizarrón o rotafolios para publicar los resultados

Procedimiento:

1. Antes de iniciar el juego escoja cuatro observadoras entre las participantes o entre el personal docente e instrúyalas sobre su función.

2. La instructora comienza estableciendo una relación entre el juego y la situación empresarial en donde deben tomarse en consideración aspectos como pronósticos, planificación, control, organización, liderazgo y financiamiento.

3. Explíqueles el juego a las participantes utilizando los apuntes distribuidos a cada una. Se le recomienda revisar cuidadosamente todas las instrucciones del juego aunque le lleve tiempo. Esto garantiza que todas las participantes entiendan los pasos a seguir. Muéstreles el material que van a usar y la muestra.

4. Divida a las participantes en cuatro grupos de cinco miembros cada uno. Asígnele a cada grupo un área de trabajo, o de ser posible, un cuarto pequeño.

5. Designe una observadora a cada grupo.

6. Cada grupo ensaya, formula sus planes y discute la mejor manera de alcanzar sus metas. Concédales cuarenta minutos para esta etapa de planificación. Al final de ese período las participantes deberán tener completos sus formularios de pedido y deberán entregarlos a la instructora.

7. Primera vuelta de producción:

Cronometre cuidadosamente este período: debe durar exactamente 40 minutos. Haga los arreglos necesarios para verificar la cantidad y calidad de la producción, determinando para cada grupo la cantidad final de producción aceptable.

Verifique la producción y el mercadeo cuando haya terminado el período de producción.

Cada grupo calcula sus ganancias o pérdidas y, basándose en una discusión, define lo que aprendió de la primera vuelta de producción. Concédales unos 30 minutos para esto.

Luego reúna a los grupos en el aula de capacitación para un procesamiento posterior. Las observadoras informan lo que vieron. Permita que se planteen preguntas, tales como:

- ¿Cuál fue el número aceptable de sobres producidos por persona o por grupo en el tiempo límite de 40 minutos?
- ¿Qué tanto se aproxima el número real de sobres producidos al número planificado por su grupo?
- ¿Cuál es la cantidad máxima de ganancias? ¿Hay pérdidas?
- ¿Alcanzaron su meta? ¿Qué problemas tuvieron?
- ¿Todo les funcionó según lo planificado? ¿Qué les falló?
- ¿Qué aprendieron que les podría ayudar a mejorar en la segunda vuelta?
- Suponiendo que quisieran continuar con el negocio, ¿cómo distribuirían las ganancias?

8. Segunda vuelta de producción:

Esta vuelta es exactamente igual a la primera. A cada grupo se le conceden nuevamente 40 minutos para que planifique su producción. Los grupos vuelven a hacer pronósticos financieros similares. Vuelva a cronometrar cuidadosamente los 40 minutos de producción real.

9. Una vez terminada la segunda vuelta de producción y una vez terminados los cálculos y discusión de resultados de la misma, haga un resumen de las observaciones y discusiones.

EJERCICIO DEL SOBRE

No es fácil planificar y administrar un negocio. El hecho que produzca un producto sencillo, en este caso: sobres para cartas, no le facilita las cosas.

En un buen negocio es importante planificar con precisión y trabajar con eficiencia desperdiciando lo menos posible sus recursos.

El presente ejercicio comercial consta de dos vueltas:

(a) Planificación -- 40 minutos
(b) Producción -- 40 minutos

La planificación

Lo más importante de la planificación es determinar cuánto podría producir en la siguiente vuelta de 40 minutos. Basándose en eso puede saber cuánto y qué equipo, material y dinero necesita.

El mercado está claro. Su cliente es el instituto de capacitación.

Como dependen de usted, usted asume el compromiso por escrito de entregarles una cantidad específica.

A continuación, las condiciones del contrato:

$3.00 por sobre aceptado
$0.50 por sobre adicional (por arriba del número aceptado)
$1.00 de multa por sobre no entregado

A continuación, las especificaciones:

- tamaño: 17 X 12 cm (+ ó - 2 mm)
- ordenados y bien pegados
- que no estén pegados en la parte interior
- cortados con exactitud
- doblados con exactitud
- aspecto limpio

El instituto de capacitación está muy consciente de la calidad de los materiales que usa y únicamente acepta sobres que llenan esas especificaciones.

El equipo y la materia prima se especifican en el formulario para solicitar pedidos. Al finalizar los 40 minutos de planificación usted debe entregar lleno el formulario para pedidos, incluyendo su compromiso por escrito.

Si le queda tiempo calcule y llene la Hoja de aspectos financieros para determinar la rentabilidad de su producción.

EFICIENCIA **VOLANTE #2**

EJERCICIO DEL SOBRE

Formulario para pedidos

	Cantidad		Costo total
Engrapadora (max. 1)	.....	$5.00 cada una	.....
Tijeras (max. 3)	.....	$5.00 cada una	.....
Reglas (max. 2)	.....	$3.00 cada una	.....
Lápices (max. 3)	.....	$2.00 cada uno	.....
Papel tamaño carta	.....	$0.50 cada uno	.....
Papel tamaño periódico	.....	$2.50 cada uno	.....
Barras de pegamento (max. 3)	.....	$3.00 cada una	.....
Mano de obra	.....	$5.00 por persona	.....
		T O T A L	.....

Prometemos entregarles ..... sobres de conformidad con las especificaciones requeridas en 40 minutos. Estamos de acuerdo en pagar la multa especificada en el contrato.

Firma: .....

EFICIENCIA **VOLANTE #3**

EJERCICIO DEL SOBRE

Hoja de aspectos financieros

Pronóstico

Inversión inicial	$.....	Ventas	$.....
Interés del 10%	$.....		
Costos totales	$.....		

Ventas	$.....
Menos costos	$.....
= Ganancias	$.....

Resultado

Costos totales planificados		$.....
Costos adicionales imprevistos		
....	.....	
....	.....	
....	.....	
....	.....	
Subtotal	.....	
10% de interés	.....	
Total de costos imprevistos		$.....

Gran Total **(Costos planificados + imprevistos)**	**$.....**
Ventas efectivas	**$.....**
Ventas menos costos = ganancia efectiva	**$.....**

EXPERIENCIA EMPRESARIAL

Los resultados finales

Objetivo: Capacitar a las participantes a presentar y comparar entre sí los resultados de sus empresas, así como a "procesar" las etapas finales y la Experiencia Empresarial en su globalidad.

Duración: 1/2 día aproximadamente, dependiendo del número de empresas.

Guía de la sesión:

1. Distribuya a cada negocio el volante "Directrices para la presentación de los resultados finales" unos dos días antes de la presente sesión, así como suficiente papel de rotafolios o papel similar.

2. Antes de la sesión: decida los premios que desea otorgar aparte de los que ya anunció en la primera sesión de la experiencia empresarial.

3. Se recomienda que las participantes tengan listos sus estados de pérdidas y ganancias y sus balances generales finales antes de la sesión. De ser posible, se recomienda que presenten con debida antelación los resultados a la instructora para que ésta los evalúe y, en caso dado, tengan tiempo de modificarlos y corregirlos. Los resultados deben prepararse para exposición, según se mencionó en el numeral 1, de tal forma que cada expositora de empresa pueda compartir con sus colegas no sólo los resultados cuantitativos sino que también los cualitativos.

4. Inicie la sesión pidiéndoles a las representantes de los negocios que reintegren los préstamos recibidos, junto con los intereses acumulados, por si todavía no los hubieren reintegrado. Devuélvales la garantía entregada por los negocios al momento del préstamo. Si algún negocio no reintegrara el préstamo, cerciórese de que el "banco" retenga dicha garantía según se especificó originalmente.

5. Concédale un máximo de diez minutos a cada representante de empresa para que presente sus resultados, inclusive cifras, así como una breve declaración de por qué sienten que fracasaron o tuvieron éxito.

6. En las presentaciones se perfilará la "empresa ganadora", es decir, la que haya alcanzado los ingresos más elevados en términos de salarios pagados y ganancia final por propietaria. Es posible que se planteen problemas en términos de definición, ya que algunas empresas podrían decidirse a no vender el equipo usado y dividirselo entre las propietarias a manera de salarios, mientras que otras empresas tengan intenciones de vender el equipo usado pero todavía no lo hayan hecho. Es importante evaluar sus resultados de antemano para evitar exageraciones de las ganancias.

7. Una vez que todas las empresas hayan expuesto sus resultados, anuncie la ganadora y otorgue el premio idóneo. En lugar de dinero sería mejor entregar algún regalito modesto pero atractivo. Obviamente debe ser algo factible de dividirse entre varias personas cuando el premio se otorgue a una empresa con más de una propietaria.

8. Pregúnteles a las participantes cuál de los siguientes móviles (motivos) es el más importante para las empresarias de más éxito:

- ganar dinero
- completar, según sus propios estándares, la tarea que ellas mismas se hayan impuesto
- que les vaya mejor que a otra gente
- ser independientes.

Cerciórese de que la mayoría de participantes exponga sus puntos de vista. Luego haga hincapié en que se ha encontrado que, en general, el dinero y el afán de que les vaya mejor que a otra gente no son los principales móviles que llevan a las empresarias al éxito. Por el contrario, las empresarias generalmente ponen negocios porque desean ser independientes y desean juzgar por sí mismas el éxito que tengan, en lugar de aceptar el juicio de sus familias, colegas, profesores y otras personas. Una vez que están en los negocios, las empresarias se ven motivadas por el deseo de alcanzar los objetivos que se fijan y no por el deseo de ganar más dinero o de ser reconocidas como exitosas por otras personas.

Pídales a las participantes que examinen sus propios móviles (motivos) tanto en la Experiencia Empresarial como en sus empresas reales. ¿Por qué se iniciaron en los negocios? ¿Fue porque querían ganar más dinero? ¿Es esta verdaderamente la opción más rentable? ¿Profundizó la Experiencia Empresarial su percepción del placer de haber ganado al tener éxito, ya sea individualmente o en grupo, en alcanzar los objetivos que se habían fijado para ustedes mismas?

9. Recuérdeles las características empresariales que se discutieron en varias sesiones; recuérdeles asimismo "la Experiencia Empresarial: presentación de propuestas" en donde se les pidió que consideraran dicha experiencia como una oportunidad para capacitarse y mejorar sus puntos débiles. Si se tiene planificado continuar el programa de capacitación una o más semanas adicionales, inste a las participantes a proseguir con sus negocios y a proseguir fortaleciendo sus debilidades empresariales.

DIRECTRICES PARA LA PRESENTACION DE LOS RESULTADOS FINALES DE LOS NEGOCIOS DE LA EXPERIENCIA EMPRESARIAL

1. Elabore una estado de pérdidas y ganancias y calcule la pérdida o ganancia realizada por cada miembro de su negocio

2. Elabore un balance general al inicio de su negocio

3. Elabore un balance general final

4. Antes de la sesión muéstreles sus cálculos a las instructoras o asesoras para su evaluación

5. Para su presentación elabore hojas de rotafolio o acetatos que expongan la siguiente información:

a. Nombre de la empresa

b. Nombre de la(s) propietaria(s)

c. El estado de pérdidas y ganancias

d. La pérdida o ganancia por miembro de la empresa

e. El balance general al inicio del negocio

f. El balance general final

6. Escoja a un miembro del equipo para que presente los resultados finales. Tendrá un máximo de diez minutos para la presentación.

7. Si su negocio todavía no ha pagado el préstamo recibido, esté dispuesta a reintegrarlo, inclusive intereses acumulados, al inicio de la sesión.

INTRODUCCION AL PLAN DEL NEGOCIO

Objetivo: Capacitar a las participantes a elaborar un plan para su negocio y a comprender la importancia que tiene como herramienta para planificar el futuro del negocio.

Duración: 90 - 120 minutos

Guía de la sesión:

1. Recuérdeles a las participantes sus negocios de la Experiencia Empresarial. A las que no estén satisfechas con sus resultados finales pregúnteles por qué consideran que no tuvieron éxito. Compare las cifras consignadas en sus propuestas de Experiencia Empresarial con los resultados reales. ¿Por qué hay tanta discrepancia en algunos casos? Indúzcalas a la sugerencia que "se tiraron a lo que cayera" en lugar de planificar cuidadosamente sus actividades comerciales.

Pregúnteles cuál creen que sea el propósito de un plan de negocios. Indúzcalas a las siguientes respuestas:

- es la base para solicitar préstamos ante un banco o institución financiera
- es una forma de mostrarle a cualquier persona (que no sea del negocio) que la propietaria ha analizado muy seriamente el negocio y su desarrollo futuro, además de que ha evaluado sus necesidades futuras en términos de dinero en efectivo, mano de obra, materiales, etc.
- es una herramienta de trabajo (y esto es lo más importante) que le permite a la propietaria planificar el futuro de su empresa.

2. Distribuya el Libro de trabajo para el Plan del negocio. Explíqueles que es la base para su trabajo de campo en las siguientes semanas. Recomiéndeles usarlo como documento

de trabajo para toma de notas y cálculo de cifras preliminares. En la última semana del curso, una vez hayan recopilado toda la información que necesiten, se les entregará otra copia del libro y se les dará tres días para que preparen un plan del negocio que puedan presentar ante un comité de banqueros. El último día del curso se invitará un comité de banqueros a la capacitación para que proporcionen retroalimentación a las participantes sobre cómo juzgarían la factibilidad de los negocios propuestos y la posibilidad de obtener el préstamo para poner o ampliar el negocio.

3. Discuta con ellas todas y cada una de las preguntas del libro de trabajo para el plan del negocio. Cerciórese de que ABSOLUTAMENTE TODAS las participantes comprendan plenamente todas y cada una de las preguntas. Si lo considera necesario haga referencia a sesiones previas. Infórmeles que en la siguiente sesión discutirán más detalladamente cómo y dónde recabar la información, además de elaborar sus propias listas de verificación para el estudio de campo.

¿PARA QUE ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS?

Los procesos de apertura y administración de una empresa comercial plantean ciertas preguntas que deben responderse y ciertos pasos que deben tomarse. El primer paso de cualquier negocio es traducir la idea comercial en un plan de acción. En muchos casos las empresarias inician sus actividades comerciales sin haber pensado clara y cuidadosamente en los diferentes aspectos que forman parte integral de la apertura y administración de una empresa. Por ello, terminan "tirándose a lo que caiga" y es frecuente que como consecuencia de ello sus empresas fracasen en los primeros dos años de operación.

Un plan de negocios cumple diversos propósitos:

- es la base para solicitar préstamos ante un banco o institución financiera
- es una forma de mostrarle a cualquier persona (que no sea del negocio) que la propietaria ha analizado muy seriamente el negocio y su desarrollo futuro, además de que ha evaluado sus necesidades futuras de dinero en efectivo, de mano de obra, de materiales, etc.
- es una herramienta de trabajo (y éste es el aspecto más importante) que le permite a la propietaria planificar el futuro de su empresa

¿Para qué elaborar un plan de negocios?

- para aclarar y enfocar sus ideas
- para que los errores los cometa sobre el papel y no en el mercado real
- para que tenga más confianza en su habilidad para poner y operar un negocio
- para que sepa cuánto dinero necesita, qué es lo que necesita y para cuándo y por cuánto tiempo.

LIBRO DE TRABAJO PARA EL PLAN DEL NEGOCIO

CAPACITACION PARA MUJERES EMPRESARIAS
de la industria de alimentos en Centroamérica

NOMBRE:

DIRECCION:

NOMBRE DEL NEGOCIO:

FECHA:

A. El negocio, ahora y en el futuro

1. Nombre y dirección de la o las propietarias y sus ocupaciones actuales:

2. Resumen del nivel educativo de la o las propietarias arriba mencionadas:

3. Resumen de empleos o auto-empleos que hayan tenido con anterioridad la propietaria o propietarias arriba mencionadas, incluyendo aspectos que tengan relación específica con el negocio propuesto:

4. Breve descripción de las operaciones actuales del negocio, su ubicación, equipo, productos, producción, ventas, número de empleados:

5. (En caso se aplique) nombre y breve descripción de otros negocios propiedad de la o las propietarias del negocio aquí presentado:

6. Ganancia que hizo el negocio el año pasado:

7. El logro o éxito más importante del negocio a la fecha:

8. El problema más importante que enfrenta el negocio actualmente:

9. Se propone ampliar y modificar el negocio en los próximos cinco años de la manera siguiente:

B. Información sobre el mercado

10 Los clientes actuales o propuestos del negocio (mencione el nombre de otros negocios o instituciones; en caso sean clientes privados, mencione sus ocupaciones, direcciones y niveles aproximados de ingresos promedio):

11 Los principales competidores del negocio, cantidad, ubicación, nivel aparente de éxito y las debilidades de los mismos que el presente negocio se propone retomar y mejorar:

12 Información adicional requerida --información sobre los clientes:

13 Información sobre el suministro de materia prima:

La información de las preguntas 12 y 13 se obtendrá de la manera siguiente, incluyendo costos de las investigaciones, duración de las mismas, encuestas requeridas (en caso se necesiten) y cualquier asistencia que sea necesaria:

C. Combinación de elementos mercadotécnicos

14 Los clientes que compren los productos o servicios de éste negocio obtienen las siguientes ventajas (beneficios):

15 Se cobrarán los siguientes precios (si hay diferentes artículos o si todo su trabajo lo hace especialmente con pedidos individuales, indique niveles promedio de precios y compárelos con la competencia):

16 Razones por las que escogió ese nivel general de precios:

17 Formas de promoción que usará y costo mensual aproximado:

18 Mensaje principal que transmitirá la promoción arriba descrita:

19 Principales canales de distribución que usará, de ser posible mencione sus nombres, indicando aproximadamente los márgenes de utilidad bruta que exigen los mismos:

20 Razones por las que escogió el o los canales de distribución arriba mencionados:

21 Medios de transporte que usará y los costos aproximados de los mismos:

D. Las operaciones del negocio

22 La principal materia prima requerida, los precios actuales aproximados y disponibilidad de los insumos (fácilmente disponibles, poco confiables, etc.):

23 Principales fuentes que suministren la materia prima arriba mencionada; de ser posible mencione alternativas:

24 Transporte propuesto para la materia prima arriba mencionada:

25 Principales piezas de equipo existentes, con sus valores y edades aproximadas:

26 Principal equipo nuevo requerido, fuentes propuestas que suministran el mismo, costo y tiempo de entrega aproximados (adjunte detalles, cotizaciones):

27 Flujo de producción:

28 Disposición del cuarto de procesamiento de alimentos:

29 Arreglos y costos del mantenimiento propuesto:

30 Ubicación existente o propuesta para el negocio, ya sea casa alquilada o en propiedad; si es alquilada, alquiler mensual:

31 Número de empleados existentes, sus trabajos y salarios mensuales aproximados:

32 Personal adicional propuesto, sus trabajos y salarios propuestos:

33 Fechas propuestas para contratar al nuevo personal arriba descrito:

34 Capacitación requerida para el personal existente o propuesto:

35 Capacitación requerida para la propietaria:

36 Seguro existente o propuesto y primas anuales aproximadas:

37 Formulario legal existente o propuesto del negocio:

38 Licencias existentes y las futuras requeridas, costos, dónde y cuándo obtenerlas:

E. Registros contables y controles

39 Información administrativa requerida y frecuencia de la misma (diaria, semanal, mensual o anual):

40 Registros contables que piensa llevar:

41 Propietaria u otro personal que se hará cargo de los registros contables arriba mencionados:

F. Pronóstico de resultados

42 Ingreso mensual estimado de ventas de los primeros doce meses de operación (a partir del mes entrante si el negocio ya está en operación):

A partir del mes de ..... de 199...

Mes 1..... Mes 2..... Mes 3..... Mes 4..... Mes 5..... Mes 6.....

Mes 7..... Mes 8..... Mes 9..... Mes 10..... Mes 11..... Mes 12.....

43 Costos mensuales para los mismos períodos:

a. Salarios y sueldos de empleados, sin incluir a la propietaria:

Mes 1..... Mes 2..... Mes 3..... Mes 4..... Mes 5..... Mes 6.....

Mes 7..... Mes 8..... Mes 9..... Mes 10..... Mes 11..... Mes 12.....

b. Sueldo de la o las propietarias:

Mes 1..... Mes 2..... Mes 3..... Mes 4..... Mes 5..... Mes 6.....

Mes 7..... Mes 8..... Mes 9..... Mes 10..... Mes 11..... Mes 12.....

c. Materia prima:

Mes 1..... Mes 2..... Mes 3..... Mes 4..... Mes 5..... Mes 6.....

Mes 7..... Mes 8..... Mes 9..... Mes 10..... Mes 11..... Mes 12.....

d. Transporte:

Mes 1..... Mes 2..... Mes 3..... Mes 4..... Mes 5..... Mes 6.....

Mes 7..... Mes 8..... Mes 9..... Mes 10..... Mes 11..... Mes 12.....

e. Alquiler, electricidad, combustible y otros insumos no incluidos bajo materia prima:

Mes 1..... Mes 2..... Mes 3..... Mes 4..... Mes 5..... Mes 6.....

Mes 7..... Mes 8..... Mes 9..... Mes 10..... Mes 11..... Mes 12.....

f. Otros costos (especifíquelos): .....

Mes 1..... Mes 2..... Mes 3..... Mes 4..... Mes 5..... Mes 6.....

Mes 7..... Mes 8..... Mes 9..... Mes 10..... Mes 11..... Mes 12.....

g. Total de los costos arriba mencionados:

Mes 1..... Mes 2..... Mes 3..... Mes 4..... Mes 5..... Mes 6.....

Mes 7..... Mes 8..... Mes 9..... Mes 10..... Mes 11..... Mes 12.....

44 Ganancia o pérdida mensual para los períodos arriba mencionados:

Mes 1..... Mes 2..... Mes 3..... Mes 4..... Mes 5..... Mes 6.....

Mes 7..... Mes 8..... Mes 9..... Mes 10..... Mes 11..... Mes 12.....

45 Ganancia o pérdida total anual

46 Condiciones del crédito dado a clientes: ..... días después de haberles entregado el producto.

47 Condiciones del crédito recibido de proveedores: ..... días después de haber recibido el producto.

48 Fecha de pago de cualquier equipo nuevo a comprar:

49 Pronóstico del flujo de efectivo, es decir dinero que entrará y saldrá del negocio en los primeros 12 meses de operación (a partir del mes entrante si el negocio ya está funcionando):

Mes período	Ene. 1	Feb. 2	Mar. 3	Abr. 4	Mayo 5	Jun. 6	Jul. 7	Ago. 8	Sept. 9	Oct. 10	Nov. 11	Dic. 12
INGRESOS EN EFECTIVO												
Inversión de dueña												
Otros												
Préstamos												
Ventas												
TOTAL DE INGRESOS (1)												
EGRESOS EN EFECTIVO												
Equipo												
Materiales												
Salarios												
Salario de la dueña												
Insumos												
Otros												
EGRESOS EN EFECTIVO (2)												
Reintegro de préstamos (3)												
TOTAL DE EGRESOS (4)												
FLUJO GENERADO (1-4)												
DISPONIBLE INICIAL EN CAJA												
FLUJO DE CAJA												

50 Máximo saldo negativo (en caso haya alguno):

51 Número de meses en que el saldo es negativo:

52 Balance general aproximado al inicio del negocio (a partir del mes próximo si el negocio ya está en funcionamiento):

Fecha .....

Fuentes monetarias		Usos del dinero	
Capital de la propietaria	.....	Construcciones	.....
Préstamos	.....	Vehículos	.....
Giro bancario en descubierto	.....	Equipo	.....
Deuda con proveedores	.....	Deudas de clientes	.....
Depósitos de clientes	.....	Saldo bancario	.....
Otras fuentes	.....	Efectivo	
Totales	.....		.....

53 Balance general estimado a los 12 meses de la fecha de inicio (12 meses a partir de hoy si el negocio ya se encuentra en funcionamiento):

Fecha .....

Fuentes monetarias		Usos del dinero	
Capital de la propietaria	.....	Construcciones	.....
Préstamos	.....	Vehículos	.....
Giro bancario en descubierto	.....	Equipo	.....
Deuda con proveedores	.....	Deudas de clientes	.....
Depósitos de clientes	.....	Saldo bancario	.....
Otras fuentes	.....	Efectivo	
Totales	.....		.....

54 Préstamo requerido (si es que necesita uno):

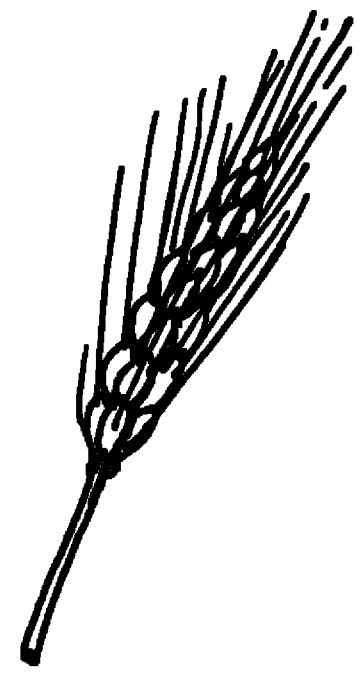
55 Cronograma sugerido para reintegro del préstamo:

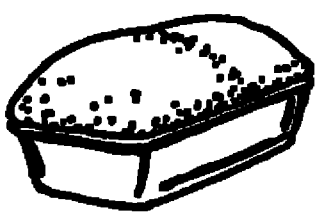
Primer pago en el mes de ..... de 199...

Mensualidades de

Ultimo reintegro el mes de ..... de 199....

ESTUDIO DE CAMPO





PREPARACION PARA EL ESTUDIO DE CAMPO

Objetivo: Capacitar a las participantes a buscar información pertinente para la elaboración de un plan de negocios para sus empresas y saber cómo y dónde obtener dicha información.

Duración: 2 - 3 horas

Guía de la sesión:

1. Explíqueles el objetivo de esta sesión y concédales un máximo de una hora para que revisen detalladamente por sí mismas el Libro de trabajo para el Plan del negocio y para que identifiquen y escriban la información (tal como costos, datos del mercado, etc.) que necesitarían obtener de fuentes externas.

2. Siguiendo el orden usado en el Libro de trabajo para el Plan del negocio, pídales a las participantes, una por una, que mencionen algún aspecto de la información que hayan escrito. Vaya haciendo una lista en el pizarrón. Cerciórese de incluir todos los aspectos identificados y de que no falte ningún elemento importante. Pídales que copien la lista y que la utilicen como guía o fuente adicional para su estudio de campo.

3. Fomente una discusión de grupo sobre cómo y dónde obtener la información requerida. Haga hincapié en los problemas que podrían enfrentar las participantes:

   - que no haya competidores que operen en su área
   - que los proveedores de equipo estén ubicados en la capital
   - que los clientes propuestos no puedan imaginarse cómo sería el producto (qué sabor tendría, etc.)

4. Recuérdeles lo que aprendieron en la sesión "Cómo explorar el mercado". Recomiéndeles recabar únicamente información útil y necesaria.

5. Expóngales que en las siguientes horas las instructoras estarán a su disposición como asesoras individuales.

Cerciórese de contar con suficientes instructoras para las asesorías individuales, de que estén preparadas para dichas actividades y de que conozcan el tipo de negocio que cada participante esté planificando. De ser posible solicite a las instructoras de tecnología que elaboren volantes sobre cómo y dónde obtener información sobre técnicas y equipo específicos para el procesamiento de alimentos.

En las siguientes páginas se presentan ejemplos de listas de verificación similares a las que elaborarán las participantes. Ni las copie ni las distribuya entre las cursillistas. Son fuentes de información destinadas únicamente a la instructora.

LISTA DE VERIFICACION
PARA EL ESTUDIO DE CAMPO

1. ¿Qué área física cubrirá su negocio?

2. En el área de mercado, ¿quiénes son los usuarios finales de su producto?

3. ¿Qué nivel de ingresos tienen dichos usuarios finales?

4. ¿Tiene intenciones de vender su producto a mayoristas? (En caso afirmativo, vea la lista de verificación para mayoristas.)

5. ¿Tiene intenciones de vender su producto a minoristas? (En caso afirmativo, vea la lista de verificación para minoristas.)

6. ¿Cuáles son las preferencias específicas o conductas de compra de los usuarios finales? (Vea también la lista de verificación para usuarios finales.) ¿Cantidad comprada por mes y por año (fluctuaciones estacionales)?

- unidad
- color
- sabor
- estándar de calidad
- empaque

7. ¿Cuántos competidores existen ya en el mercado?

8. ¿Cuánto producen sus competidores?

9. ¿Qué medidas promocionales usan sus competidores?

10. ¿Qué características tienen los productos de sus competidores?

11. ¿Cuáles son los precios de venta de sus competidores?

- el más alto
- el más bajo
- intermedio

12. ¿Existen fluctuaciones estacionales en los precios de venta?

13. ¿Qué equipo necesita?

14. ¿Dónde podría comprarlo?

15. ¿Qué precio tiene el equipo?

16. Si tuviera que importar repuestos de su equipo, ¿existe alguna restricción de importación al respecto? ¿Necesitaría licencia de importación? ¿Dónde podría obtenerla? ¿Cuánto tiempo necesitaría para obtenerla? ¿Cuánto tendría que pagar por ella? ¿Tiene que pagar impuestos de importación?

17. ¿Qué materia prima necesita?

18. ¿Dónde puede obtenerla?

19. ¿Cuál es el precio de su materia prima por unidad?

20. ¿Puede obtener algún descuento al comprar por mayor?

21. ¿El almacenaje de su materia prima implica algún riesgo?

22. Si el almacenaje de su materia prima implica riesgos, ¿cómo podría evitarlos?

23. ¿Necesita medios de transporte para la materia prima? ¿Necesita transporte para llevar su producto a los usuarios finales, a los mayoristas o a los minoristas?

24. En caso afirmativo, ¿qué medios de transporte tiene a su disposición?

25. ¿Cuál es el costo del transporte por unidad?

26. Si necesita mano de obra adicional, ¿qué destrezas debería tener?
¿Hay suficientes trabajadores disponibles?
¿Cuáles son los costos de la mano de obra (sueldo, contribuciones sociales)?

LISTA DE VERIFICACION PARA MAYORISTAS

(una propuesta)

La mayoría de productos consumidos por la población en general (en contraposición con los productos destinados a la industria) llegan a las manos del consumidor a través de mayoristas. Los mayoristas compran productos a granel en las fábricas y los revenden en pequeñas cantidades a tiendas minoristas.

Como generalmente hay menos mayoristas que minoristas, le recomendamos comenzar su encuesta de mercado visitando los mayoristas. Una vez haya definido su área de mercado, trate de localizar todos los mayoristas que proveen su área y plantéeles las siguientes preguntas:

1. ¿Qué áreas de mercado cubre usted?

2. ¿Qué cantidad de mi producto vende usted al año?

3. ¿Podría darme una idea de las fluctuaciones estacionales que se dan?

Por ejemplo: mes 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

Alto
Intermedio
Bajo

4. ¿Podría decirme cuántos mayoristas hay en mi área de mercado y cómo se llaman?

5. ¿Qué podría decirme sobre mis competidores? ¿Cuántos hay? ¿Son de gran tamaño? ¿Sus productos son los mismos que los míos? ¿Dónde están ubicados?

6. ¿Tiene algunos diseños nuevos en mente? En otras palabras: ¿Cree que el mercado necesita diseños nuevos o productos mejorados o especificaciones de nuevos productos?

7. ¿Cuál es el precio de venta de mi producto?

8. ¿A qué precio lo compra usted?

9. ¿Qué período de crédito le otorgan a usted los otros competidores? ¿Una semana, un mes?

10 Suponiendo que mi producto tenga calidad aceptable, ¿cuándo pediría usted en un pedido de muestra?

LISTA DE VERIFICACION PARA MINORISTAS

(una propuesta)

Las tiendas que venden al por menor son el último eslabón entre los productores y los consumidores. Estas tiendas son las que, en última instancia, hacen la venta final al público. Su proximidad a los compradores o compradoras las convierte en fuentes valiosas de información sobre lo que la gente realmente quiere. Si una persona compra tinta de un minorista y resulta de mala calidad, el usuario se queja a la tienda donde la compra, en lugar de ir a la fábrica donde la produjeron. Por ello, los minoristas están en una posición privilegiada para identificar vacíos en el mercado, particularmente para identificar brechas entre la demanda de sus clientes y la oferta de sus mayoristas. Es probable que algunos minoristas creativos le proporcionen ideas de nuevos productos que usted también podría producir.

Las entrevistas a minoristas tienen, por lo tanto, el propósito de:

a) verificar en forma cruzada la información proporcionada por los mayoristas,
b) conocer los gustos de los consumidores,
c) buscar nuevos productos en potencia,
d) contribuir a identificar herramientas promocionales (por ejemplo, tableros de exhibición, bonos, regalitos, muestras, etc.)

Sugerencia de preguntas que podrían plantearse a los minoristas:

1. ¿Qué cantidad del producto vende anualmente?

2. ¿Cuántos competidores tiene en su vecindario?

3. ¿Fluctuaciones estacionales (iguales a las de los mayoristas)?

4. ¿A qué mayorista o productor le compra el producto?

5. ¿Vende al mayoreo? En caso afirmativo, ¿dónde?

6. ¿A qué precio compra el producto?

7. ¿A qué precio vende el producto?

8. ¿Sabe si los clientes quisieran hacerle algunos cambios o mejorías al producto?

9. ¿El cliente le compra a usted el producto al contado o al crédito? ¿Usted vende a comisión?

10 Si a usted le dan el producto a crédito, ¿qué tiempo le dan para pagar el crédito?

LISTA DE VERIFICACION PARA CLIENTES O USUARIOS FINALES (una propuesta)

Aun cuando en su encuesta haya entrevistado mayoristas y minoristas, es valioso discutir la receptividad del mercado con los clientes o usuarios finales. La retroalimentación que éstos le proporcionen puede ser útil para verificar en forma cruzada las opiniones recabadas con anterioridad o para estimular ideas nuevas que ninguno de los otros dos grupos hayan tocado.

1. ¿Por qué compró este producto?

2. ¿Cuándo (en qué mes) lo compró?

3. ¿Cuánto pagó por el producto?

4. ¿Está satisfecho o satisfecha con el producto?

5. ¿Le gustaría que el producto se modificara o mejorara? ¿En qué forma?

6. ¿Dónde lo compró (ubicación) y a quién?

7. ¿Con qué frecuencia compra este producto?

Datos estadísticos: Masculino Femenino
Edad:
Ocupación:

SEGUNDA PARTE DEL CURSO
(DESPUES DEL ESTUDIO DE CAMPO)

SEGUIMIENTO DEL ESTUDIO DE CAMPO

Objetivo: Capacitar a las participantes a comparar y discutir entre sí la información que recabaron en el estudio de campo.

Duración: 2 - 3 horas

Guía de la sesión:

1. Las participantes ya tienen varias semanas de estar recabando toda la información posible que les permita poner o mejorar sus negocios. Antes de comenzar este "estudio de campo" en sus áreas de procedencia recibieron el Libro de trabajo para el Plan del negocio y prepararon listas de verificación con la información que deberían de recabar para preparar sus planes de negocios.

En la presente sesión las participantes tienen la oportunidad de discutir sus hallazgos con todo el grupo, de obtener retroalimentación sobre la calidad e idoneidad de la información recabada y de plantear las preguntas que deseen al respecto.

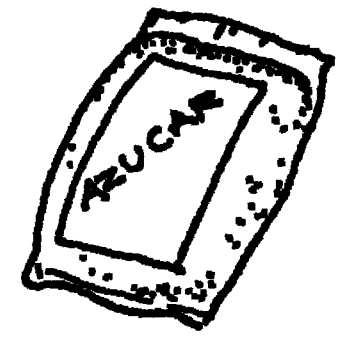
2. Si lo considera adecuado, divida a las participantes en varios grupos según el tipo de negocio (iguales, similares, etc.). Pídales que revisen sus planes de negocios y que comparen su información, por ejemplo: precios de materia prima, proveedores, transporte, etc. Se recomienda que cada grupo haga una lista de aspectos confusos (preguntas que tengan sobre el plan del negocio, dudas de cómo calcular algunos cantidades, etc.).

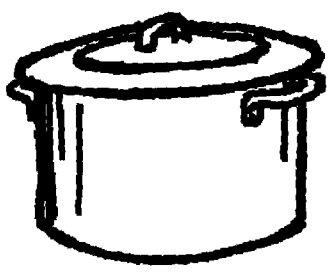
3. Junte todos los grupos y pídales a las representantes de grupo que presenten sus resultados a la plenaria (en otras palabras, que enumeren los aspectos que no tengan claros). Pídales a otras participantes que respondan o aclaren las dudas mencionadas.

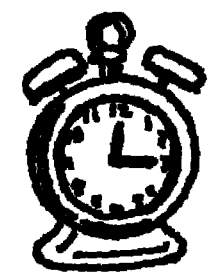
Si lo considera necesario organice sesiones adicionales de repaso por las tardes o noches con las participantes que todavía tengan dudas en temas importantes, tales como el flujo de efectivo o el cálculo de costos y precios.

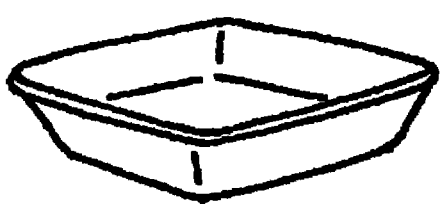
Infórmeles que se les proporcionará otra copia del Libro de trabajo para el Plan del negocio al principiar la semana en la que redacten dicho plan. En esa semana completarán el plan del negocio de tal forma que puedan presentarlo al comité de banqueros.

DESTREZAS TECNOLOGICAS









INTRODUCCION A
LAS DESTREZAS TECNOLOGICAS

Esta sección del curso tiene la intención de brindar a las participantes un conocimiento detallado sobre la tecnología de procesamiento, control de calidad, organización del trabajo y evaluación financiera preliminar de los productos que cada una haya seleccionado para su empresa comercial. Es por ello que, cuando sea posible, se recomienda relacionar cada tema con los productos individuales escogidos por las participantes.

Las destrezas tecnológicas del curso se imparten en seis días, dando por sentado un total de aproximadamente 36 horas. Se recomienda utilizar dos días adicionales para que las participantes practiquen con sus productos las técnicas expuestas en la sesión sobre producción.

A continuación se presentan las guías de sesión para la instructora. En el anexo a las guías de sesión (Volumen II) se exponen manuales tecnológicos para diversos procesos alimentarios. Uselos, según se explica en la guía de la sesión, para elaborar volantes individuales para cada participante. En el período en que las cursillistas realizan las visitas de campo se recomienda seleccionar las fotografías del equipo, los materiales de publicidad de los fabricantes y otros artículos relacionados con cada proceso escogido por las participantes.

Equipo e instalaciones requeridas

Alimentos:
5 tipos de fruta (2 kg de cada una), 1 litro de aceite comestible,
3 kg de coco, 4 botellitas de colorante rosado para alimentos,
500 ml de glucosa líquida, 12 kg de azúcar.

Una vez que las participantes hayan escogido los productos que deseen producir, compre los alimentos que hagan falta.

Equipo:
Rotafolios y marcadores, retroproyector, 5 cuchillos filudos,
5 tablas para cortar, 20 bancos o sillas, 4 mesas de trabajo,
4 balanzas (0-1 kg), 8 hornillas para cocinar (eléctricas o de gas),
8 cacerolas (de aluminio, de unos 4 litros), 8 cucharas grandes,
4 termómetros (0-150º C), 8 moldes de metal de 15 cm de lado,
4 cuchillos de mesa, 4 reglas, 50 bolsas de plástico (de unos 15 cm de lado), una fuente de agua,
50 etiquetas autoadhesivas,
4 hojas de papel blanco y 4 hojas de papel rosado tierno.

Una vez que las participantes hayan escogido los productos que deseen producir, compre el equipo de procesamiento que haga falta.

La tutora dispondrá del uso del retroproyector, de los acetatos y de los volantes preparados.

VISTA GENERAL DE LA SELECCION DE PRODUCTOS

Objetivos:

1. Capacitar a las participantes a describir en comparación con otros procesamientos y productos las ventajas y limitaciones relativas del proceso y del producto que hayan escogido.

2. Capacitar a las participantes a describir los principios empleados en la conservación y/ o mejoramiento de la calidad comestible de los alimentos escogidos por ellas.

3. Capacitar a las participantes a hacer un esbozo general de las etapas empleadas en la producción de su producto.

Duración: 3 - 4 horas

Guía de la sesión:

1. Principios de la conservación y el procesamiento de alimentos (3 horas aprox.)

Haga referencia a las sesiones sobre selección de tecnología y descomposición y conservación de los alimentos. Use los rotafolios de esas sesiones para recordarles los mecanismos usados en la conservación de alimentos (calor, temperaturas bajas, bajo contenido de agua y conservantes químicos, incluyendo sal, azúcar y otras substancias químicas) (1 hora aproximadamente).

Pídales a las participantes que escriban en sus cuadernos de apuntes los principios de conservación para el producto que hayan escogido. Haga un resumen en el rotafolio (1 hora aproximadamente).

Agrupe los procesos seleccionados por mecanismo de conservación y/ o mejoramiento de la calidad comestible. Si se necesita más de un mecanismo discuta la importancia relativa de cada uno de ellos.

Si lo considera necesario organice discusiones de grupo para que las participantes profundicen en los conceptos planteados en la sesión sobre selección de tecnología: calidad comestible (color, sabor, textura, valor nutricional, etc.), descomposición microbiana, deterioro enzimático y deterioro químico, por ejemplo rancidez. Adecue el nivel de estas discusiones a la comprensión de las cursillistas y a las necesidades de los negocios propuestos.

Pídales a las participantes que discutan (por ejemplo, en un ejercicio en grupo) las ventajas y limitaciones generales de los diferentes procesos escogidos en relación con factores tales como:

- La demanda percibida, la competencia y la disponibilidad de materia prima;
- El valor agregado a los alimentos;
- El volumen de producción requerido para alcanzar la rentabilidad;
- La capacidad técnica requerida;
- La posible duración útil de almacenaje y sus efectos sobre los métodos de mercadeo y distribución;
- El capital de inversión requerido, los tipos de equipo;
- Los costos de operación;
- Las necesidades de combustible y energía.

Haga una diferencia entre las participantes que tengan intenciones de producir productos de alto valor y bajo volumen y las participantes que deseen producir productos de bajo valor y alto volumen (1 hora aproximadamente).

2. Esquema del proceso (1 hora aproximadamente)

Use esta sesión para dar una visión general de las etapas de cada proceso escogido por las participantes (selección de materia prima, procesamiento, empaque, etc.).

Entrégueles un diagrama de flujo preparado con anterioridad a partir de los Manuales de tecnología (apéndice de cada producto escogido).

Pídales que discutan en grupos la complejidad relativa de sus procesos y que identifiquen las etapas comunes a todos ellos. Finalice haciendo un resumen de esas etapas en un rotafolio (por ejemplo, selección de materia prima, procedimientos de preparación, etapas de procesamiento, llenado y empaque).

VOLANTE RESUMEN

DESTREZAS TECNOLOGICAS/ VISTA GENERAL DE LA SELECCION DE PRODUCTOS

La presente sesión la capacitó a describir en comparación con otros procesamientos y productos las ventajas y limitaciones relativas del proceso y del producto que escogió. Además, la capacitó a describir los principios empleados en la conservación y/ o mejoramiento de la calidad comestible de los alimentos escogidos por usted. Finalmente, la capacitó a hacer un esbozo general de las etapas empleadas en la producción de su producto.

Principios de la conservación y el procesamiento de alimentos

Las sesiones sobre selección de tecnología y descomposición y conservación de los alimentos se repasaron para recordarle los mecanismos usados en la conservación de alimentos (calor, temperaturas bajas, bajo contenido de agua y conservantes químicos, incluyendo sal, azúcar y otras substancias químicas).

Usted tomó nota de los principios de conservación para el producto que escogió.

Además, en discusiones profundizó en los conceptos planteados en las sesiones sobre selección de tecnología: calidad comestible (color, sabor, textura, valor nutricional, etc.), descomposición microbiana, deterioro enzimático y deterioro químico, por ejemplo rancidez.

También discutió las ventajas y limitaciones generales de los procesos que escogió en relación con factores tales como:

- la demanda percibida, la competencia y la disponibilidad de materia prima;
- el valor agregado a los alimentos;
- el volumen de producción requerido para alcanzar la rentabilidad;
- la capacidad técnica requerida;
- la posible duración útil de almacenaje y sus efectos sobre los métodos de mercadeo y distribución;
- el capital de inversión requerido, los tipos de equipo;
- los costos de operación;
- las necesidades de combustible y energía.

Esquema del proceso

Esta sesión le dio una visión general de las etapas de su procesamiento (selección de materia prima, procesamiento, empaque, etc.).

SELECCION Y PREPARACION DE LA MATERIA PRIMA

Objetivos:

1. Capacitar a las participantes a enumerar la materia prima y los ingredientes menores requeridos para producir su producto.

2. Capacitar a las participantes a describir criterios y procedimientos de calidad usados para controlar la calidad de la materia prima.

3. Capacitar a las participantes a calcular la cantidad de materia prima que necesitan.

4. Calcular el peso unitario de su producto.

5. Capacitar a las participantes a que reconozcan la necesidad de contar con métodos para preparar la materia prima de sus productos, así como a describir dichos métodos.

Duración: 6 - 8 horas

Guía de la sesión:

1. Los diversos tipos de materia prima (1-2 h)

Pídales a las participantes que enumeren la cantidad de materia prima y los ingredientes menores usados en la elaboración de una cantidad específica (por ejemplo, 10 kg) de su producto. Antes de la sesión, si lo considera necesario, haga un resumen de la información en el Manual de tecnología para ayudarles en este sentido.

Pídales que identifiquen los ingredientes más importantes para la calidad de su producto final. ¿Qué efecto tendría usar sólo la mitad de la cantidad que mencionaron? Use este ejercicio como una introducción a la identificación de las características de la calidad de alimentos y al uso de procedimientos para el control de calidad.

2. La calidad requerida (2 horas aproximadamente)

Pídales a las participantes que enumeren las principales características que debe tener la materia prima de su producto redactando un ejemplo de especificación para proveedoras y comerciantes. Si lo considera necesario utilice muestras de materia prima de buena y mala calidad para ilustrarles que es necesario especificar la calidad que desean.

Pídales (por ejemplo, en un ejercicio de grupo) que discutan el efecto exacto que tendría en su producto final el variar marcadamente la calidad del ingrediente principal.

Explíqueles el concepto de puntos de control y, en las discusiones, muéstreles que identificaron puntos de control en sus procesos. Discuta la importancia que tiene un control de calidad rutinario para garantizar la producción diaria de productos uniformes. Pídales a las participantes que describan métodos para controlar la calidad de los alimentos en los puntos de control identificados para sus productos (por ejemplo, en un ejercicio de grupo).

Haga un resumen de los principales puntos en un rotafolio y oriente la discusión a manera de resaltar las siguientes implicaciones:

- Costos contra beneficios de los procedimientos de control de calidad;
- El uso de especificaciones de calidad acordadas con proveedores regulares.

3. La cantidad requerida (2 horas aproximadamente)

Muéstreles a las participantes cómo usar el cálculo de rendimiento porcentual durante la preparación de la materia prima (Volante 1) para determinar la cantidad de materia prima que deben comprar y para determinar el valor real de la materia prima.

Pídales que trabajen en grupo pelando frutas, quitándoles la semilla y calculando el rendimiento porcentual. Infórmeles el precio de compra de las frutas y pídales que calculen el costo verdadero de la fruta utilizable según se detalla en el Volante 1.

Equipo y materiales (para 5 grupos):

5 cuchillos filudos,
5 tablas para cortar,
1 balanza (0-1 kg),
5 tipos de fruta (2 kg de cada una).

En un rotafolio compare el rendimiento porcentual de las diferentes frutas y discuta (por ejemplo, en un grupo o en un ejercicio de grupo) las consecuencias de ello para la rentabilidad de un negocio pequeño.

La sesión también puede utilizarse para reforzar el valor de los procedimientos de control de calidad. Muéstreles que un mal control de calidad de la materia prima aumenta los desperdicios de la misma y, por ende, aumenta los costos.

Pídales que hagan un cálculo (basándose en el ejemplo expuesto en el Volante 2) de sus costos de producción para su propio producto. En esta etapa se recomienda excluir el cálculo de costos de equipo. OBSERVACION IMPORTANTE: Adapte el volante a la moneda local y excluya el ejemplo de cálculo.

4. Métodos de preparación (2 horas aproximadamente)

Pídales a las participantes (por ejemplo, en un ejercicio de grupo) que usando la información resumida de los Manuales de Tecnología describan los siguientes procedimientos, así como la necesidad de usarlos para sus productos: pelar, reducir de tamaño, escaldar, aplicar azufre, mezclar, etc.

Discuta el efecto de esos procedimientos sobre la calidad del producto final y haga referencia al uso de puntos de control en sus procesos.

En sesiones individuales de asesoría por las tardes o noches repase el trabajo de las sesiones previas y aclare dudas planteadas por las participantes.

DESTREZAS TECNOLOGICAS/SELECCION Y PREPARACION DE LA MATERIA PRIMA

Esta sesión la capacitó a lo siguiente: a enumerar la materia prima y los ingredientes menores requeridos para producir el producto que desea vender; a describir criterios y procedimientos de calidad usados para controlar la calidad de la materia prima durante su selección; a calcular las cantidades de materia prima requeridas para producir un peso conocido de producto; a reconocer la necesidad de contar con métodos para preparar la materia prima para sus productos, así como a describir dichos métodos.

Los diversos tipos de materia prima

Usted enumeró las cantidades de materia prima y los ingredientes menores usados para elaborar una cantidad específica de su producto.

Usted identificó los ingredientes más importantes para la calidad de su producto final. Además, identificó el efecto que tendría usar sólo la mitad (en vez de todo lo que en realidad usa) de dichos ingredientes.

La calidad requerida

Usted enumeró las principales características que debe tener la materia prima de su producto redactando un ejemplo de especificación para proveedoras y comerciantes.

Después, discutió el efecto que tendría en su producto final variar marcadamente la calidad del ingrediente principal.

Se discutió el concepto de puntos de control para que los identificara en su procesamiento. Luego, describió métodos de control de calidad en los puntos de control identificados para su producto.

En la discusión se resaltaron los siguientes aspectos:

- Costos contra beneficios de los procedimientos de control de calidad;
- El uso de especificaciones de calidad acordados con proveedores regulares.

La cantidad requerida

Usted calculó el rendimiento porcentual durante la preparación de fruta y lo usó para determinar la cantidad de materia prima que debe comprar y el valor real de la misma.

Usted comparó el rendimiento porcentual de diferentes frutas y discutió las consecuencias de dicho rendimiento para la rentabilidad de un negocio pequeño.

Usted calculó una parte de los costos de producción (Volante 2) de su producto.

Los métodos de preparación

Usted describió los siguientes procedimientos, así como la necesidad de usarlos para sus productos: pelar, reducir de tamaño, escaldar, aplicar azufre, mezclar, etc.

DESTREZAS TECNOLOGICAS/SELECCION Y PREPARACION DE LA MATERIA PRIMA

CALCULO DEL RENDIMIENTO DE LA MATERIA PRIMA

El objetivo de este ejercicio es, primero, calcular el rendimiento porcentual de la materia prima después de pelarla, quitarle las semillas, etc., para después calcular el costo real de la materia prima.

Método

1. Pese la materia prima que se le entregue.

2. Pele los alimentos y quíteles las semillas o el corazón.

3. Pese la cáscara y las semillas desperdiciadas.

4. Calcule el rendimiento porcentual de la siguiente manera:

rendimiento porcentual

$$= \frac{\text{peso inicial del alimento - peso del desperdicio}}{\text{peso inicial del alimento}} \times 100$$

5. El costo real de la materia prima se calcula de la siguiente manera:

costo real

$$= \frac{\text{precio de compra}}{\text{rendimiento}} \times 100\%$$

6. ¿Cuánta fruta tendría que comprar si necesita 20 kg de su producto?

VOLANTE #2

DESTREZAS TECNOLOGICAS/SELECCION Y PREPARACION DE LA MATERIA PRIMA

CALCULO DE LOS COSTOS DE PRODUCCION DE UN DIA DE TRABAJO

C o s t o s f i j o s	**($)**	**Ejemplo de cálculo**
Alquiler: (área con electricidad y agua de unos 3 metros de lado) al año dividido entre 250	.....	21
Mano de obra: (dos empleadas a $5 por hora X número de horas de procesamiento)	.....	2 X 5 X 8 = 80
Reintegro de préstamo para equipo (costo de equipo dividido entre 250 --suponiendo que el préstamo se reintegrará totalmente en un año)	.....	$\frac{300}{250} = 1.2$
Mantenimiento (10% del costo del equipo) dividido entre 250	.....	$\frac{300 \times 0.1}{250} = 0.12$
Depreciación (costo del equipo dividido entre 250 --suponiendo que el equipo dure sólo un año)	.....	$\frac{300}{250} = 1.2$
Salario de las propietarias	.....	150

Costos variables

Materia prima (costo por kg X peso usado)	.....	1.5 x 200 = 300
Otros ingredientes		
1. Costo por kg x peso usado	.....	1 x 20 = 20
2. Costo por kg x peso usado	.....	5 x 5 = 25
3. Costo por kg x peso usado	.....	10 x 0.5 = 5
Combustible (costo de combustible por unidad x número de unidades por hora x tiempo usado)	.....	1 x 12 x 4 = 48
Electricidad (costo por mes dividido entre el número de días trabajados al mes)	.....	1150 / 22 = 52
Empaque (costo por paquete x número de unidades empacadas)	.....	0.30 x 250 = 75
Transporte/ distribución (costo por viaje cada semana dividido entre 5 --suponiendo que se produzca todos los días hábiles)	.....	30 / 5 = 6
Costos totales (250 unidades)	.....	$784.52
Costo por unidad	.....	$3.14

I n g r e s o s

Precio de venta por unidad	.....	$4
Número de unidades por día	.....	250
Ingresos totales	.....	$1000 (4 x 250)
GANANCIA	.....	$215.48

Cálculo de un día de producción basado en 250 días hábiles al año. Observe dónde se originan los principales costos.

EL PROCESAMIENTO

Objetivos:

1. Capacitar a las participantes a describir la escala de producción que se adecue a sus necesidades.

2. Capacitar a las participantes a describir el o los equipos que satisfagan sus necesidades y los posibles proveedores de equipo, así como a estimar los costos de inversión.

3. Capacitar a las participantes a describir los procedimientos que se utilizan para programar los insumos del proceso productivo y a experimentar las dificultades que hay para planificar y organizar eficientemente el trabajo.

4. Capacitar a las participantes a calcular los costos de producción.

5. Capacitar a las participantes a ejecutar procedimientos adecuados de control de calidad en los puntos de control de sus procesos.

6. A escoger entre equipos similares utilizando bibliografía de los fabricantes.

Duración: 8 - 10 horas

Guía de la sesión:

1. La escala de producción (1 hora aproximadamente)

Use esta sesión para discutir las opciones de escala disponibles a las pequeñas productoras (desde la escala casera hasta la industrial pequeña). Emplee la información resumida en los Manuales de tecnología.

Pídales a las participantes que discutan (por ejemplo, en ejercicios de grupos) los factores que influyen en la selección de la escala de producción para sus productos.

Indúzcalas a factores como los siguientes y resuma los principales puntos en un rotafolio:

- Tecnología disponible
- Cantidad de capital disponible para la inversión
- Tamaño del mercado y canales de distribución disponibles
- Disponibilidad de electricidad, combustible y agua potable

2. El equipo requerido (2 horas aproximadamente)

Pídales a las participantes que hagan un listado completo del equipo que necesitan para producir su producto. Se le sugiere hacer un resumen de la información en el Manual de tecnología y distribuirlo como volantes para que las participantes verifiquen sus listas y discutan tipos alternativos disponibles de equipo.

Pídales a las participantes que discutan en grupos las implicaciones de sus listados de equipo en relación con los siguientes factores:

- Disponibilidad de proveedores locales de equipo y repuestos
- Necesidades y disponibilidad de energía y combustible
- Materiales que se utilizan en la construcción de instalaciones para productos alimentarios específicos y los costos de diferentes materiales
- Efectos que tiene la restricción de divisas sobre la importación de equipo y sus repuestos

Resuma las discusiones en un rotafolio.

Pídales que estimen la inversión total y los costos de operación (o capital de trabajo) asociados al equipo requerido para su procesamiento de alimentos.

Pídales que completen la sección sobre determinación de costos de equipo en los cálculos (Volante 2) que iniciaron en la sesión sobre selección de materia prima.

Instelas a discutir (por ejemplo, en pequeños grupos) dónde se originan los costos principales y cómo podrían reducirse a un mínimo.

3. Organización del trabajo (6 horas aproximadamente)

Basándose en un juego de programación examine los factores que influyen en la eficiencia y rentabilidad de los procesos de las participantes. A continuación se presenta el esbozo organizativo y las reglas de un juego de este tipo (para cuatro grupos de cinco participantes cada uno).

a) Organice con antelación todos los materiales requeridos para el juego. Pídale a otras instructoras que participen en el juego como observadoras y explíqueles detalladamente sus funciones por anticipado. Modifique la moneda del Volante 3 según corresponda.

b) Equipo y materiales: 20 bancos o sillas, 4 mesas de trabajo, 4 balanzas (0-1 kg), 8 hornillas para cocinar (eléctricas o de gas), 8 cacerolas (de aluminio, de unos 4 litros), 8 cucharas grandes, 4 termómetros (0-150° C), 8 moldes de metal de 15 cm de lado, 4 cuchillos de mesa, 4 reglas, 50 bolsas de plástico (de unos 15 cm de lado), 1 litro de aceite comestible, 3 kg de coco deshidratado, 4 botellitas de colorante rosado para alimentos, 500 ml de glucosa líquida, 12 kg de azúcar, una fuente de agua, 4 copias de los volantes, 50 etiquetas autoadhesivas, 4 hojas de papel blanco y 4 hojas de papel rosado tierno, rotafolio para escribir los resultados.

c) Asegúrese de contar con suficiente espacio para que los grupos trabajen en forma independiente.

d) Descríbales la situación empresarial como un negocio pequeño que produce cocadas para el centro de capacitación. Revise cuidadosamente el volante 3 recalcando en por qué la planificación, la organización, el financiamiento, el liderazgo y el control del proceso y de la calidad del producto son importantes. Haga hincapié en los aspectos de seguridad al trabajar con jarabes de azúcar caliente.

e) Divida las participantes en cuatro grupos, asignando a cada uno de ellos una mesa de trabajo y una observadora. Entregue a cada observadora una hoja de puntaje para que anoten sus observaciones sobre la toma de decisiones, el tiempo asignado por los grupos y la dinámica de los grupos.

f) Conceda 45 minutos a los grupos para que planifiquen su producción. Pasado ese tiempo los grupos deben entregar a la instructora los formularios para pedidos ya llenos.

g) Concédales 60 minutos para la primera sesión de producción. (OBSERVACION IMPORTANTE: en climas cálidos el enfriado del producto requiere más tiempo, por lo que se recomienda ampliar el tiempo a 90 minutos).

h) Verifique la calidad y cantidad de productos para cada grupo e informe de los resultados al final del período de producción.

i) Déles 15 minutos a los grupos para que calculen las ganancias o pérdidas y para que discutan lo que hayan aprendido de la actividad realizada. Luego concédales 30 minutos a las observadoras para que expongan sus hallazgos y que discutan con todo el grupo los problemas de satisfacer metas, las ganancias alcanzadas, las dificultades imprevistas en la planificación o producción y lo que se aprendió de la actividad.

j) Repita la etapa de producción (f-h) y revise la segunda sesión. Resuma las observaciones y discusiones comentando dónde se hicieron mejoras.

k) Revise la sesión.

En la revisión haga hincapié en los siguientes factores:

- La necesidad de tener roles claramente definidos para las diferentes trabajadoras en un proceso
- La necesidad de una disposición lógica del equipo, las oficinas, las instalaciones de empaque y de almacenamiento
- La necesidad de programar materiales, equipo y mano de obra en cantidades correctas y en el tiempo correcto para evitar embotellamientos en el proceso
- Cómo se tomaron decisiones, cómo se efectuaron las acciones administrativas
- Cómo los costos fijos y los costos variables afectan la rentabilidad
- El uso óptimo del personal, equipo, tiempo y materiales para aumentar al máximo la rentabilidad

4. Control de calidad (1 hora)

Pídales a las participantes que vuelvan a mencionar los principales factores de la calidad de su producto y los puntos de control que usarán en su proceso de producción.

Del Manual de tecnología elabore una lista resumida del equipo para el control de calidad y entréguesela a cada participante. Oriente al grupo a una discusión de los procedimientos y tipos de equipo necesarios para controlar la calidad del producto en los puntos de control identificados en relación con los siguientes factores:

- Disponibilidad de proveedores locales de equipo para control de calidad y repuestos
- Necesidades de energía y disponibilidad de la misma
- Efectos que tiene la restricción de divisas sobre la importación de equipo para control de calidad y sus repuestos
- Cómo escoger entre equipos similares utilizando bibliografía de los fabricantes.

VOLANTE RESUMEN

DESTREZAS TECNOLOGICAS/ PROCESAMIENTO

Esta sesión la capacitó a lo siguiente: a describir la escala de producción que se adecua a sus necesidades; a describir el o los equipos que satisfacen sus necesidades y los posibles proveedores de equipo, así como a estimar los costos de inversión; a describir los procedimientos utilizados para programar los insumos del proceso productivo y a experimentar las dificultades que hay para planificar y organizar eficientemente el trabajo; a calcular los costos de producción; a ejecutar procedimientos adecuados de control de calidad en los puntos de control de sus procesos; y a escoger entre equipos similares utilizando bibliografía de los fabricantes.

La escala de producción

En esta sesión usted discutió las opciones de escala disponibles a las pequeñas productoras (desde la escala casera hasta la industrial pequeña).

Se discutieron factores como los siguientes:

- Tecnología disponible
- Cantidad de capital disponible para la inversión
- Tamaño del mercado y canales de distribución disponibles
- Disponibilidad de electricidad, combustible y agua potable

El equipo requerido

Usted hizo un listado del equipo que necesita para producir su producto.
Además, discutió las implicaciones de su listado de equipo en relación con los siguientes factores:

- Disponibilidad local de proveedores de equipo y repuestos
- Necesidades y disponibilidad de energía y combustible
- Materiales que se utilizan en la construcción de instalaciones para productos alimentarios específicos y los costos de diferentes materiales
- Efectos que tiene la restricción de divisas sobre la importación de equipo y sus repuestos

Luego, estimó la inversión total y los costos de operación (o capital de trabajo) asociados al equipo requerido para su procesamiento de alimentos.

Finalmente, completó la sección sobre determinación de costos de equipo en los cálculos del Volante 2.

Organización del trabajo

Usted utilizó un juego de programación para explorar los factores que influyen en la eficiencia y rentabilidad de un proceso (Volante 3).

En la revisión se discutieron los siguientes factores:

- La necesidad de tener roles claramente definidos para las diferentes trabajadoras en un proceso
- La necesidad de una disposición lógica del equipo y de las oficinas, así como de las instalaciones de empaque y de almacenamiento
- La necesidad de programar materiales, equipo y mano de obra en cantidades correctas y en el tiempo correcto para evitar embotellamientos en el proceso
- Cómo se tomaron decisiones, cómo se efectuaron las acciones administrativas
- Cómo los costos fijos y los costos variables afectan la rentabilidad
- El uso óptimo del personal, equipo, tiempo y materiales para aumentar al máximo la rentabilidad

Control de calidad

Usted volvió a mencionar los principales factores de la calidad de su producto y los puntos de control que usará en su proceso de producción. Discutió los procedimientos y tipos de equipo necesarios para controlar la calidad del producto en los puntos de control identificados en relación con los siguientes factores:

- Disponibilidad de proveedores locales de equipo para control de calidad y repuestos
- Necesidades y disponibilidad de energía
- Efectos que tienen las restricciones de divisas sobre la importación de equipo para control de calidad y sus repuestos
- Cómo escoger entre equipos similares utilizando bibliografía de los fabricantes.

DESTREZAS TECNOLOGICAS/ PROCESAMIENTO

JUEGO DE PROGRAMACION

La planificación y operación del procesamiento de alimentos no es nada fácil aunque lo que se haga sea un producto tan sencillo como la cocada.

Es importante planificar eficazmente la producción y trabajar eficientemente en grupo para garantizar el mejor uso de los recursos y de las destrezas del personal.

Este juego de programación se realiza en dos sesiones:

1. Planificación de 45 minutos;
2. Producción de 60 minutos.

Planificación

Las dos partes más importantes de esta etapa son: a) calcular cuánta cocada puede producir en 60 minutos y así determinar cuánto equipo, materiales y dinero necesita, y b) estudiar cómo podría controlar la calidad de los productos para que satisfagan las especificaciones detalladas más abajo.

El mercado para sus cocadas es el instituto de capacitación y debe comprometerse a entregar un cantidad específica del producto.

El contrato que firmará especifica los siguientes términos:

- El instituto le pagará $20 por cada 100 g de producto aceptable que usted entregue a tiempo y $3 por cada 100 g de producto aceptable por arriba de la cantidad acordada. Se le cobrará una multa de $15 por cada 100 g de producto que deje de entregar.

A continuación, las especificaciones del producto:

Cada cocada debe:

- medir 3 cm x 3 cm
- poner una capa rosada de 1 cm de grueso sobre una capa blanca también de 1 cm de grueso
- carecer de partes cafés o de manchas de quemado
- tener colores similares a los mostrados en el papel adjunto

- tener una textura suave y desmoronadiza
- estar fría

Cualquier desviación de estas especificaciones significará el rechazo de la pieza.

Las piezas deben empacarse en bolsas de plástico que contengan 100 g del alimento, con una etiqueta que muestre el nombre del productor y el peso del producto.

El formulario para pedidos especifica el equipo y los ingredientes. Se le dará 45 minutos para que planifique su trabajo. Al finalizar ese período entregue el formulario lleno y acompáñelo de su compromiso firmado.

Se adjunta un método de producción a manera de sugerencia.

También se le pide completar un informe financiero para demostrar la rentabilidad de su producción.

Método de producción (una sugerencia)

Para producir aproximadamente 500 g de cocada:

Ingredientes:
aceite para engrasar el molde
100 g de coco deshidratado
125 g de agua
unas gotas de colorante rosado
400 g de azúcar
2.5 g de glucosa líquida

Método:

1. Engrase bien el molde;

2. Ponga la mitad del agua y del azúcar en una cacerola y disuelva lentamente el azúcar;

3. Agregue la glucosa y hierva a 115° C. La temperatura del jarabe también puede probarse de otra forma: coloque un poquito en agua fría. Si puede moldearlo en una pequeña bolita con los dedos sabrá que alcanzó la temperatura correcta (generalmente unos 20 minutos);

4. Saque la cacerola del fuego y agregue el coco;

5. Revuelva lo menos posible, pero agite la cacerola para mezclar el azúcar con el coco;

6. Vierta rápidamente la mezcla en el molde y déjela estar para que se endurezca;

7. Haga la mezcla anterior una segunda vez pero agregando unas gotas del colorante para alimentos justo antes de que termine de hervir;

8. Vierta la mezcla teñida sobre la mezcla blanca y deje que se endurezca;

9. Corte en cuadros.

PRODUCCION DE COCADA

FORMULARIO PARA PEDIDOS

	Cantidad	Costo ($)	Total ($)
balanzas (máximo 1)	.....	5.00 la unidad	.....
hornillas de estufa (máximo 2)	.....	5.00 la unidad	.....
cacerolas (máximo 2)	.....	5.00 la unidad	.....
cucharas (máx. 2)	.....	0.50 la unidad	.....
termómetros (máximo 1)	.....	6.50 la unidad	.....
moldes de cocina (máximo 2)	.....	3.00 la unidad	.....
cuchillos (máximo 1)	.....	1.50 la unidad	.....
reglas (máximo 1)	.....	0.50 la unidad	.....
bolsas plásticas (paquetes de 10)	.....	3.00 el paquete	.....
aceite comestible	.....	1.00 la cucharada	.....
coco deshidratado	.....	1.50 los 100 g	.....
colorante rosado para alimentos	.....	5.00 la botella	.....
glucosa líquida	.....	8.00 los 5 g	.....
azúcar	.....	1.50 los 100 g	.....
etiquetas	.....	0.10 las 10 etiquetas	.....
mano de obra	.....	5.00 por persona	.....
		T o t a l	.....

Prometemos entregarles ..... paquetes de 100 g de cocada cada uno en cuestión de 60 minutos, según la calidad descrita en el contrato. Estamos de acuerdo en pagar la multa acordada en el contrato.

Firma .....

INFORME FINANCIERO

Pronóstico

Inversión inicial		$.....	
Interés (10%)		$.....	
Costo total		$.....	
		Ventas	$.....
		menos costos	$.....
		= ganancias	$.....

Resultado

Costo total planificado			$.....
Costos no planificados	$.....	$.....	$.....
		$.....	$.....
		$.....	$.....
		$.....	$.....
		$.....	$.....
Subtotal			$.....
10 % de interés		$.....	
T O T A L			$.....
Costos totales planificados y no planificados			$.....
Ventas reales			$.....
Ganancias (ventas menos costos totales)			$.....
Ganancia por persona empleada			$.....
Ganancia por 100 g de producto			$.....

E L E M P A Q U E

Objetivos:

1. Capacitar a las participantes a describir los requisitos de empaque de su producto en relación con la duración útil esperada de almacenaje y probables mecanismos de deterioro del producto.

2. Capacitar a las participantes a escoger materiales alternativos de empaque en relación con factores tales como costo, disponibilidad y sofisticación del mercado.

3. Capacitar a las participantes a determinar los requisitos del diseño del empaque, el rendimiento técnico y los requisitos del equipo de empaque.

4. Capacitar a las participantes a reconocer la necesidad de controlar la calidad del empaque y a describir los métodos para alcanzar un control adecuado de dicha calidad con costos mínimos.

Duración: 5 - 7 horas

Guía de la sesión:

1. Requisitos de empaque (1 hora aproximadamente)

Pídales a las participantes que discutan (por ejemplo, divididas en grupos) si necesitan proteger sus alimentos de los siguientes factores:

- Microorganismos
- Absorción de oxígeno
- Absorción o pérdida de dióxido de carbono
- Daño mecánico (golpes, aplastamiento, grietas, rajaduras)
- Calor
- Absorción o pérdida de agua
- Luz
- Olores
- Rancidez de aceites

2. Materiales y equipo para empaque (2 h aprox.)

Pídales a las participantes (por ejemplo, divididas en grupos) que enumeren los materiales disponibles para empacar alimentos.

Compare los requisitos arriba mencionados con las propiedades de los materiales disponibles para empaque (modificados del Volante 4). Pídales que hagan una selección de dichos materiales pensando en sus productos.

¿Qué factores son importantes para hacer esta seleccion?

Si no hay disponibilidad de materiales adecuados, describa otros materiales importados (Volante 5) y discuta sus méritos relativos basándose en el Manual de tecnología.

Describa la maquinaria requerida para sellar los diferentes materiales de empaque (plástico, botellas, frascos, etc.) según se especifica en el Manual de tecnología.

Use la selección de materiales de empaque que hagan las participantes como una base para discutir los siguientes factores:

- Disponibilidad de proveedores locales de equipo para empaque y repuestos
- Necesidades y disponibilidad de energía eléctrica
- Efectos que tienen las restricciones de divisas sobre la importación de equipo para empaque y sus repuestos
- Cómo escoger entre equipos similares de empaque utilizando bibliografía de los fabricantes.

3. Control de calidad (2 horas aproximadamente)

Describa los requisitos legales que deben cumplir los alimentos en el país donde se encuentre.

Pídales a las participantes que elaboren una etiqueta para sus productos y que la expongan en la pared (haga referencia a la sesión de selección de tecnología).

Use la etiqueta expuesta en la pared como una base para discutir los aspectos comerciales (de mercadeo) del empaque y el cumplimiento con las leyes nacionales.

Pídales a las participantes que revisen o rediseñen sus etiquetas, según sea necesario, utilizando la información generada en la discusión anterior.

Describa las principales características del control de calidad del empaque en lo que respecta bolsas plásticas y envases. Haga hincapié en la necesidad de normas estrictas para los

envases de vidrio (por los fragmentos de vidrio) y para los envases reutilizables (por residuos de queroseno, plaguicidas, etc.).

Discuta la necesidad de contar con procedimientos que controlen la calidad del empaque para garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales (por ejemplo, peso de llenado, etiquetado, veracidad de la información promocional consignada en el empaque). Dichos procedimientos también garantizan que los materiales y sellos de empaque protejan al producto y que conserven su duración útil de almacenaje.

Use sesiones individuales de asesoría por las tardes o noches para revisar el trabajo de las sesiones sobre selección, preparación y procesamiento de materia prima y para aclarar dudas planteadas por las participantes.

VOLANTE RESUMEN

DESTREZAS TECNOLOGICAS/ EMPAQUE

Esta sesión la capacitó a lo siguiente: a describir los requisitos de empaque de su producto en relación con la duración útil esperada de almacenaje y probables mecanismos de deterioro del producto; a escoger materiales alternativos de empaque en relación con factores tales como costo, disponibilidad y sofisticación del mercado; a determinar los requisitos del diseño del empaque, el rendimiento técnico y los requisitos del equipo de empaque; a reconocer la necesidad de controlar la calidad del empaque y a describir métodos para alcanzar un control adecuado de dicha calidad con costos mínimos.

Requisitos de empaque

Ustedes discutieron la necesidad de proteger sus productos de los siguientes factores:

- Microorganismos
- Absorción de oxígeno
- Absorción o pérdida de dióxido de carbono
- Daño mecánico (golpes, aplastamiento, grietas, rajaduras)
- Calor
- Absorción o pérdida de agua
- Luz
- Olores
- Rancidez de aceites

Materiales y equipo para empaque

Ustedes compararon los requisitos arriba mencionados con las propiedades de materiales disponibles para empaque (Volantes 4 y 5) y escogieron materiales para sus productos.

Describieron la maquinaria para sellar diferentes materiales de empaque (hojas plásticas, botellas, frascos, etc.) y usaron su selección de materiales como base para discutir los siguientes factores:

- Disponibilidad de proveedores locales de equipo para empaque y repuestos
- Necesidades y disponibilidad de energía eléctrica
- Efectos que tienen la restricción de divisas sobre la importación de equipo para empaque y sus repuestos
- Cómo escoger entre equipos similares de empaque utilizando bibliografía de los fabricantes.

Control de calidad

Ustedes describieron los requisitos legales que deben cumplir los productos alimentarios de su país. Luego elaboraron etiquetas para sus productos y las expusieron en la pared. Dichas etiquetas se usaron para discutir los aspectos comerciales (o de mercadeo) del empaque y el cumplimiento con las leyes nacionales.

Discutieron las principales características del control de calidad del empaque con hojas plásticas y envases. Se hizo hincapié en la necesidad de normas estrictas para envases de vidrio (por los fragmentos de vidrio) y para envases reutilizables (por residuos de queroseno, plaguicidas, etc.). Además, se discutió la necesidad de contar con procedimientos que controlen la calidad del empaque para garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales (por ejemplo, peso de llenado, etiquetado, veracidad de la información promocional consignada). Dichos procedimientos también garantizan que los materiales y sellos de empaque tengan la calidad necesaria que proteja al producto y conserve su duración útil de almacenaje.

VOLANTE #4

DESTREZAS TECNOLOGICAS / EMPAQUE
Propiedades de los materiales disponibles para empaque

	PROTECCION DE LOS ALIMENTOS DE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS								
Tipo de empaque	Punción/ aplastamiento	Luz solar	Aire	Agua	Calor	Olor	Insectos	Roedores	Micro-organismos
Latas	x	x	x	x	1/2	x	x	x	x
Vidrio (botellas, frascos)	x	de color	x	x	x	x	x	x	x
Papel:									
Saco	1/2	x			1/2		1/2		
Bolsa		x			1/2		1/2		
Cartón	x	x			x		1/2		
Madera (caja)	x	x					1/2	1/2	
Cerámica (sellada)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Papel de aluminio		x		1/2	1/2	1/2	x		
Polietileno			1/2	x		x	x		1/2
Recipiente plástico (sellado)	x	x		x	1/2	x	x	1/2	1/2

DESTREZAS TECNOLOGICAS / EMPAQUE
Propiedades de otros materiales para empaque

	PROTECCION DE LOS ALIMENTOS DE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS								
Tipo de empaque	Punción/ aplastamiento	Luz solar	Aire	Agua	Calor	Olor	Insectos	Roedores	Micro-organismos
Celulosa sin revestimiento			x	x		x			x
Celulosa metalizada con revestimiento de cloruro polivinilidénico		x	x	x	x	x	x		x
Polietileno									
de baja densidad			x						x
envoltorio estirable			x						x
envoltorio encogible			x						x
de alta densidad			x	x		x	x		x
Polipropileno sencillo			x	x		x	x		x
Con revestimiento de cloruro polivinilidénico			x	x		x	x		x
Metalizado	x	x	x	x	x	x	x		x
Poliester									
Sencillo			x	x		x	x		x
Metalizado sellado	x	x	x	x	x	x	x		x

LA PRODUCCION

Objetivos:

1. Ganar experiencia sobre los métodos usados para escoger, preparar y procesar la materia prima, así como para controlar la calidad y el empaque de los productos seleccionados.

2. Ganar experiencia sobre los problemas organizativos y programáticos asociados a la producción de dichos productos.

3. Realizar una determinación preliminar de costos y de producción.

4. Evaluar las variaciones en la calidad de alimentos producidos en diferentes oportunidades.

Duración: 6 - 8 horas

Guía de la sesión:

Cuando las participantes regresen del estudio de campo distribúyales los formularios para pedidos y los programas de producción resumidos del Manual de tecnología. Además, bríndeles asesoría sobre los requisitos para la sesión de producción. Cerciórese de contar con los materiales y el equipo necesarios.

Entrégueles el Volante 6. Con la ayuda de una observadora por grupo, supervise la producción de alimentos individuales para cerciorarse que las participantes:
a) tomen en consideración los procedimientos de selección de materia prima, procesamiento y control de calidad en los tres lotes de alimentos seleccionados; y b) registren toda la información correspondiente en sus libros de trabajo.

El Volante 6 describe la organización de las sesiones de producción.

Cerciórese de que las observadoras tomen nota de todas las acciones y resultados para incluirlos en las discusiones que se realizarán después de cada sesión (unos quince minutos) sobre capacidad administrativa, tecnologías de producción y calidad de producto.

Pídales a las participantes que utilicen la hoja de puntaje (Volante 7) para evaluar en su grupo los tres lotes de producto, resultado del trabajo práctico de cada persona.

Pídales a las participantes que anoten dónde se produjeron variaciones en los costos de producción (y, por lo tanto, también de rentabilidad), así como en la calidad del producto.

Use las observaciones para discutir, a manera de resumen, los requisitos tecnológicos de procesamientos de alimentos en pequeña escala.

VOLANTE RESUMEN

DESTREZAS TECNOLOGICAS/ PRODUCCION

En esta sesión ganó experiencia sobre los métodos usados para escoger, preparar y procesar la materia prima, así como para controlar la calidad y el empaque de sus productos seleccionados; también ganó experiencia sobre los problemas organizativos y programáticos asociados a la producción de dichos productos; además, realizó una determinación preliminar de costos y de producción y evaluó las variaciones en la calidad de alimentos producidos en diferentes oportunidades.

VOLANTE #6

DESTREZAS TECNOLOGICAS/ PRODUCCION

Esta sesión tiene los siguientes propósitos:

- Ganar experiencia sobre los métodos usados para escoger, preparar y procesar la materia prima, así como para controlar la calidad y el empaque de los productos que usted haya seleccionado.
- Ganar experiencia sobre los problemas organizativos y programáticos asociados a la producción de sus productos.
- Realizar una determinación preliminar de costos y de producción.
- Evaluar las variaciones en la calidad de alimentos producidos en diferentes oportunidades.

Esquema de las sesiones:

Las sesiones se inician integrando grupos de trabajo de 4 personas. Una integrante actúa como administradora del grupo. Ella se responsabiliza del trabajo realizado y de la presentación de resultados.

Luego, las administradoras escogen el producto que deseen producir. A cada grupo se le da 90 minutos para que produzca 3 lotes (de 1 kg cada uno) del producto escogido. Pasados los 90 minutos, la observadora de cada grupo dirige una discusión de quince minutos repasando los éxitos y fracasos de las 5 administradoras.

Después de ese período una segunda integrante del grupo asume el papel de administradora y el grupo produce su producto durante 90 minutos.

La tercera y cuarta integrantes del grupo se convierten en administradoras en las vueltas siguientes, cada una supervisando la producción de su producto durante 90 minutos. Después hay nuevamente quince minutos de discusión.

Cada administradora se responsabiliza, previa discusión con la instructora, de contar con todo el equipo, materiales e instalaciones necesarios para la sesión que le toque administrar.

EN VISTA DE LO ANTERIOR SE LE RECOMIENDA QUE CUANDO REGRESE DE SU ESTUDIO DE CAMPO PLANIFIQUE LO QUE NECESITA Y QUE LO INFORME A LA INSTRUCTORA EN CUANTO PUEDA

Use el formulario adjunto para solicitar materiales y equipo a la instructora.

Resumen de las responsabilidades de las administradoras:

1. Antes de la sesión

- Planifique el proceso de producción (incluyendo procedimientos de control de calidad y empaque) para producir 3 lotes, cada uno de 1 kg de alimentos, en 90 minutos;
- Calcule el material y equipo que necesita y apunte todos los costos;
- Planifique el trabajo de cada integrante del grupo;
- Determine las especificaciones de calidad esperada de la materia prima y de los productos finales.

2. Durante la sesión

- Supervise el trabajo del grupo y apunte todos los datos de producción.

3. Después de la sesión

- Complete un informe financiero que indique el precio esperado de venta de su producto y la rentabilidad de la producción;
- Informe a todo el grupo los problemas y éxitos de la sesión;
- Evalúe los productos del grupo utilizando el Volante 7.

SESION DE PRODUCCION

FORMULARIO PARA PEDIDOS

Equipo	Cantidad
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Materiales	
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

INFORME FINANCIERO

CALCULO DE COSTOS DE PRODUCCION

Costos fijos	**($)**
Alquiler: (cuarto con electricidad y agua de unos 3 metros de lado) al año dividido entre 250	.....
Mano de obra: (dos empleadas a $..... por hora X número de horas de procesamiento)	.....
Reintegro de préstamo para equipo (costo de equipo dividido entre 250 --suponiendo que el préstamo se reintegrará totalmente en un año)	.....
Mantenimiento (10% del costo del equipo) dividido entre 250	.....
Depreciación (costo del equipo dividido entre 250 --suponiendo que el equipo dure sólo un año)	.....
Salario de las propietarias	.....
Costos variables	
Materia prima (costo por kg x peso usado)	
Otros ingredientes	.....
1. Costo por kg x peso usado	.....
2. Costo por kg x peso usado	.....
3. Costo por kg x peso usado	.....
Combustible (costo de combustible por unidad x número de unidades por hora x tiempo usado)	.....
Electricidad (recibo de un mes dividido entre 20)	.....
Empaque (costo por paquete x número de unidades empacadas)	.....

Transporte/ distribución (costo por viaje cada semana dividido entre 5 --suponiendo que se produzca todos los días hábiles)	.....
T O T A L	.....

I n g r e s o s

Precio de venta por unidad	.....
Número de unidades al día	.....
Total	.....
Ganancia	.....

Costo total planificado	$.....
Costo no planificados	.....
Subtotal	$.....
10% de interés	.....
T O T A L	$.....
Costos totales planificados y no planificados	$.....
Ventas reales	$.....
Ganancia (ventas menos costos totales)	$.....

VOLANTE #7

DESTREZAS TECNOLOGICAS/ PRODUCCION

HOJA DE PUNTAJES DEL PRODUCTO

Producto:

.....

CARACTERISTICAS DE CALIDAD
PUNTAJE

	MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	BUENO	MUY BUENO
Color	1	2	3	4	5
Aspecto	1	2	3	4	5
Olor	1	2	3	4	5
Textura	1	2	3	4	5
Sabor	1	2	3	4	5
En general	1	2	3	4	5

Comentarios generales

PREPARACION Y PRESENTACION DEL PLAN DEL NEGOCIO

INTRODUCCION GENERAL A LA SEMANA DEL PLAN DEL NEGOCIO

Objetivo general: El objetivo de esta semana es capacitar a las participantes a estructurar en un documento coherente de planificación toda la información y datos de planificación que recaben en sus estudios de campo.

Esta parte del curso tiene una estructura diferente de la usada con anterioridad (sesiones y asesorías).

Aparte de las dos sesiones plenarias sobre preparación y presentación del plan del negocio, las participantes trabajan en sus planes individualmente o en grupos pequeños. Se recomienda contar con dos o tres instructoras para asesorías y asistencia y, en caso necesario, para dirigir sesiones adicionales sobre problemas específicos. La experiencia ha demostrado que NO es recomendable permitirle a las participantes trabajar fuera de las aulas de clase.

Los planes de negocios que se presenten al comité de banqueros y a otras entidades financieras deben prepararse con debida antelación. Se recomienda invitar a los banqueros un mes antes de las presentaciones como mínimo, ponerlos al tanto de los objetivos y procedimientos, y entregarles una copia de los planes de negocios.

Si se invitan suficientes banqueros pueden establecerse dos comités y dividir a las participantes en dos grupos, lo que reduce a la mitad el tiempo requerido para las presentaciones finales.

PREPARACION DEL PLAN DEL NEGOCIO

Objetivo: Capacitar a las participantes a estructurar en un documento coherente de planificación toda la información y datos de planificación que recaben en sus estudios de campo.

Duración: 1/2 día

Guía de la sesión:

1. Use la mitad del primer día de la semana destinada a la preparación del plan del negocio para determinar los principales puntos débiles de las participantes en lo que respecta la preparación del plan y para repasar algunos temas medulares. Es posible, por ejemplo, que las participantes todavía tengan problemas en la elaboración de pronósticos realistas de flujo de efectivo, en el cálculo de costos y en la toma de decisiones sobre equipo esencial para sus procesos de producción.

En esta sesión es importante contar con una instructora en aspectos de tecnología.

2. Luego, pídales a las participantes que en los siguientes tres días preparen un plan individual para sus negocios. A continuación se expone un cronograma que podría serles de utilidad para terminar el plan dentro del tiempo concedido (el cronograma se basa en el supuesto que la semana para la preparación del plan comienza un lunes):

1. Autoevaluación, ubicación, producto
   lunes por la tarde

2. Aspectos de mercadeo, plan de producción y determinación de costos
   martes

3. Finanzas
   miércoles todo el día y jueves por la mañana

3. Pasados estos tres días, déles la oportunidad a algunas de las participantes de presentar sus planes al grupo para que vayan entrenando su capacidad de exposición.

La mañana del último día del curso las participantes tienen la oportunidad de presentar sus planes a un comité de banqueros. El propósito de dichas presentaciones es brindar a las participantes retroalimentación y asesoría de expertos en la materia. Aun cuando las presentaciones no les permitan obtener préstamos inmediatamente, sí podrían constituir el primer paso hacia una solicitud exitosa de préstamo para sus negocios.

PRESENTACION DEL PLAN DEL NEGOCIO

Objetivo: Permitirle a las participantes practicar la presentación de sus planes de negocios.

Duración: 3 horas

Guía de la sesión:

1. Pídales a las participantes que recuerden aspectos críticos de sus presentaciones para la "Experiencia Empresarial". Haga una lista de dichos aspectos en el pizarrón.

2. Pídales a las participantes que presenten sus planes al grupo. Déles unos 10 minutos por presentación. Procese cada presentación:

- ¿La presentación se ajustó al tiempo concedido?
- ¿La presentación cubrió todos los temas importantes?
- ¿Las cifras presentadas son realistas?
- ¿Cómo estuvo la presentación (conducta personal)?
- ¿Las participantes le prestarían dinero a este negocio?

3. Distribuya el volante "Cómo presentar el plan de su negocio a un banquero" (no se olvide de substituir abreviaturas tales como BCIE o PAMIC con las usadas en su país por organizaciones para el desarrollo de la pequeña industria). Recuérdeles que al día siguiente presentarán sus planes ante un comité.

PRESENTACION DEL PLAN DEL NEGOCIO

COMO PRESENTAR EL PLAN DE SU NEGOCIO A UN BANQUERO

Lista de verificación:

1. Recuerde: Entre mejor organice sus datos, tanto más impresionará al banquero y tanto más dispuesto estará a escuchar el plan de su negocio. Por lo tanto, piense bien en cómo exponer su plan, presente claramente los elementos a su favor y sea optimista --no se olvide que todos los gerentes bancarios están de su lado: después de todo, ellos se ganan la vida apoyando financieramente propuestas de empresas comerciales como la suya.

2. Póngase en la situación del administrador financiero o gerente bancario. Haga de caso que usted misma pudiera sentarse a escuchar la presentación que usted va a dar. ¿Su presentación es tan buena como para obtener el dinero solicitado? Tenga en mente que el gerente bancario también administra un negocio que quiere obtener ganancias.

3. No basta con ser optimista. Nadie le creerá los números que usted presente sólo porque le tengan confianza. Respáldelos tanto como sea posible.

4. No deje las cosas para el último minuto. Tómese todo el tiempo que necesite para preparar el plan de su negocio.

Tal vez piense que la redacción de un plan de negocios es una tarea tremenda que exige recordar demasiadas cosas. Ciertamente, así es. Sin embargo, en cuanto comience a trabajar en el plan se dará cuenta de que todos sus elementos están bien estructurados y de que es más fácil de lo que había pensado.

Recuerde que también tiene muchos aliados, por ejemplo: BCIE, PAMIC, OIT, ONUDI, cámaras de comercio e industria, sus abogados, su contador y su gerente bancario. Manténgase en contacto con ellos y encontrará asesoría profesional y experiencia que le acompañarán en su

camino. Con ellos, con el apoyo de su familia, con su acertada idea comercial y con su capacidad de análisis, usted tiene muchísimo a su favor.

Deseamos de todo corazón que su empresa le depare un futuro lleno de felicidad, recompensas y prosperidad.