ONUDI / INCAP

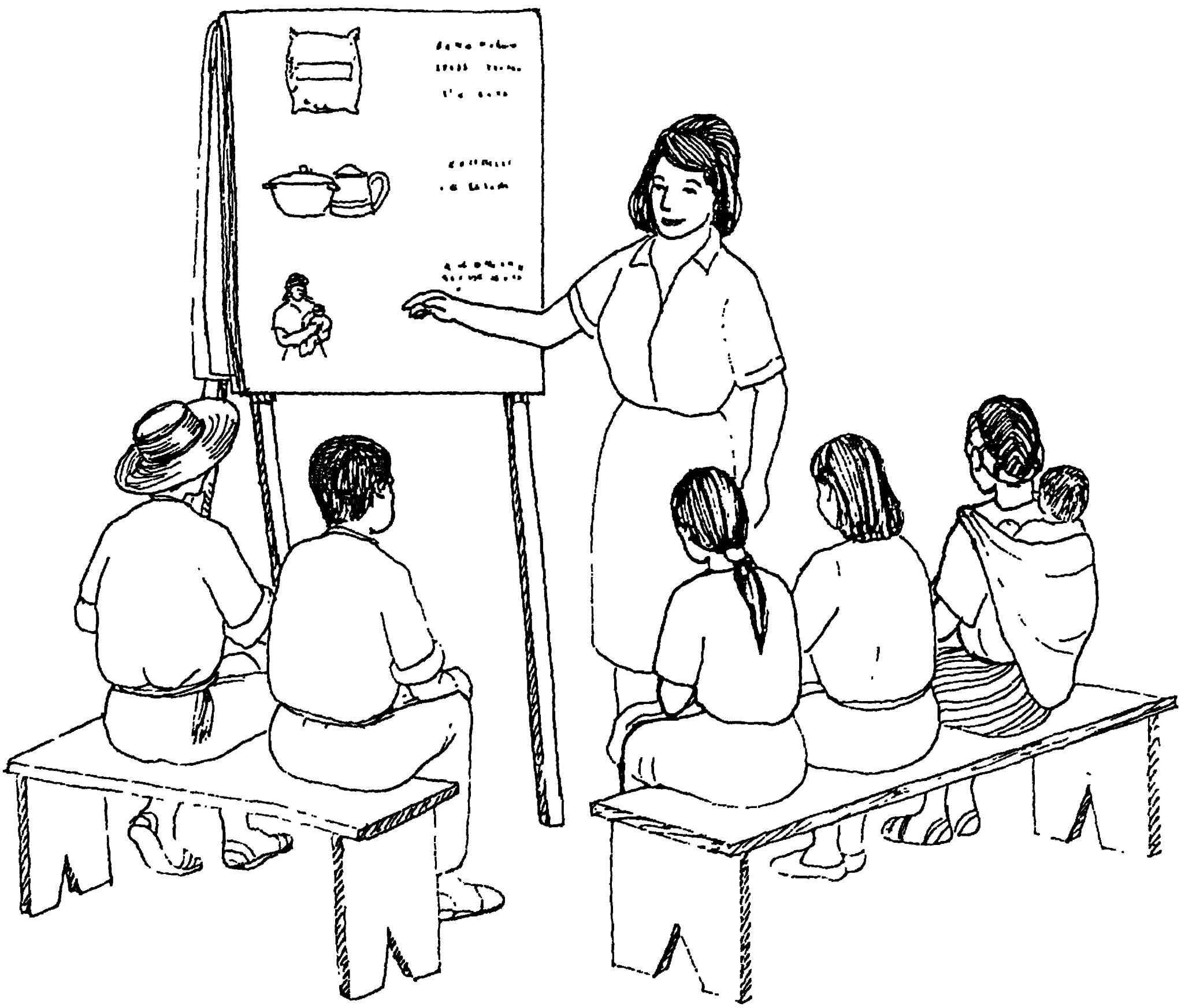
Programa de capacitación para mujeres empresarias de la industria de alimentos en Centroamérica

Versión Centroamericana

MANUAL DE TRABAJO

Guatemala, septiembre de 1996

INTRODUCCION Y PERCEPCION EMPRESARIAL



INTRODUCCION AL MANUAL DE TRABAJO

En este manual de trabajo encontrará resúmenes de los principales temas discutidos en el curso, así como de los estudios de caso y otros materiales.

En el transcurso del curso se le entregará progresivamente la información sobre procesos específicos de alimentos y recetas, así como las descripciones de equipo. Todo ello está directamente relacionado con el producto que Usted desea producir.

Le recomendamos que complete el manual con la información suplementaria --incluyendo sus apuntes personales-- que considere conveniente. Además, como el manual le servirá en el futuro como fuente de información para sus actividades comerciales, también le recomendamos que lo cuide.

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

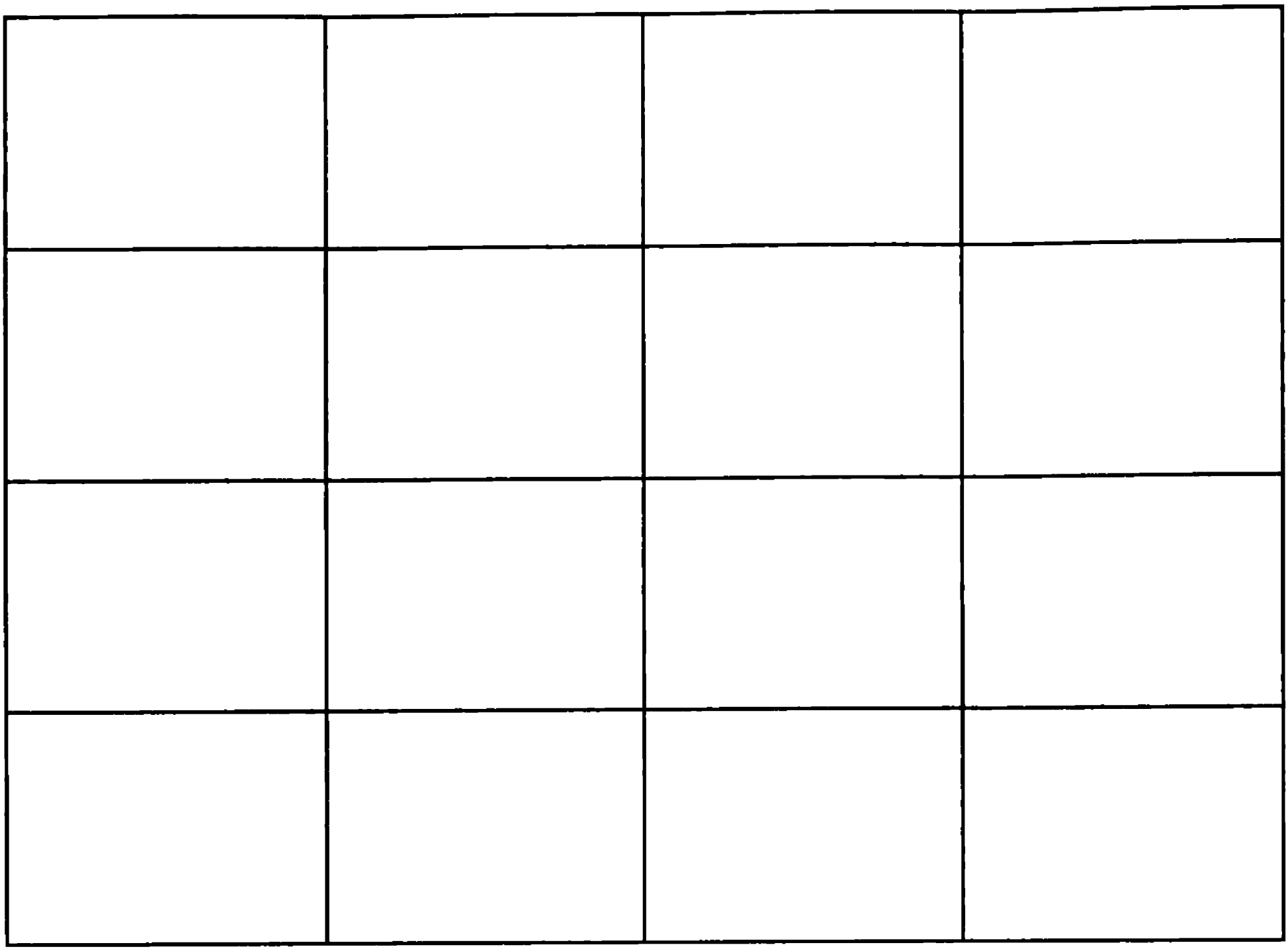
- ¿Usted posee todas las destrezas que necesita? ¿Quién más tiene esas destrezas? ¿Podría trabajar bien con ella(s)?

- ¿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".

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.

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

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.

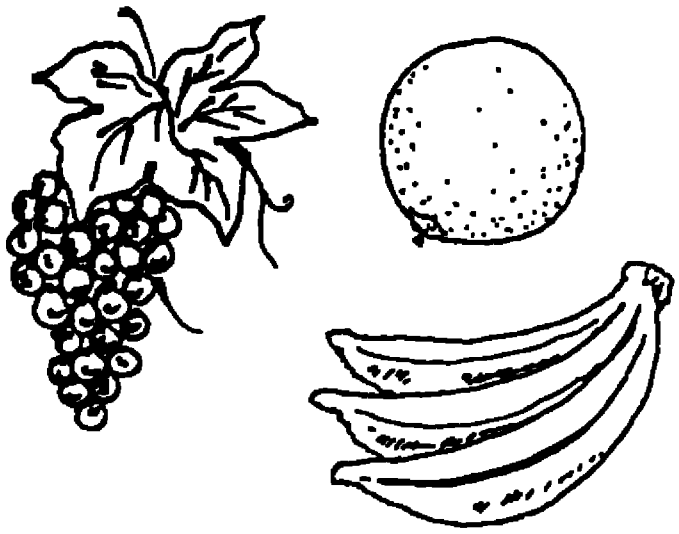
LISTA EMPRESARIAL DE VERIFICACION

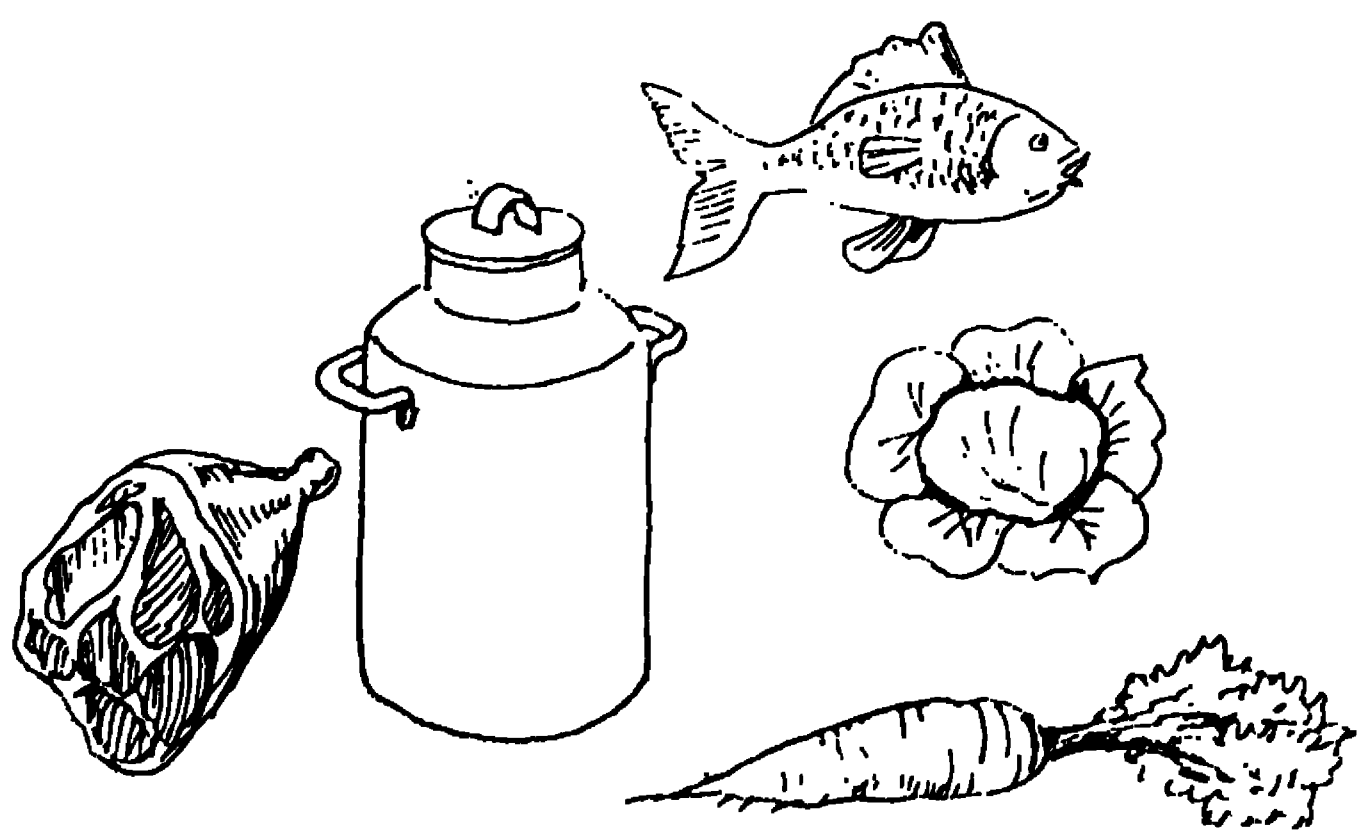
Coloque un cheque al lado de la característica que corresponda cuando la misma se manifieste en la descripción de la conducta de la invitada.

- ► 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





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 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.

El microorganismo determina el alimento que descompone:

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

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:

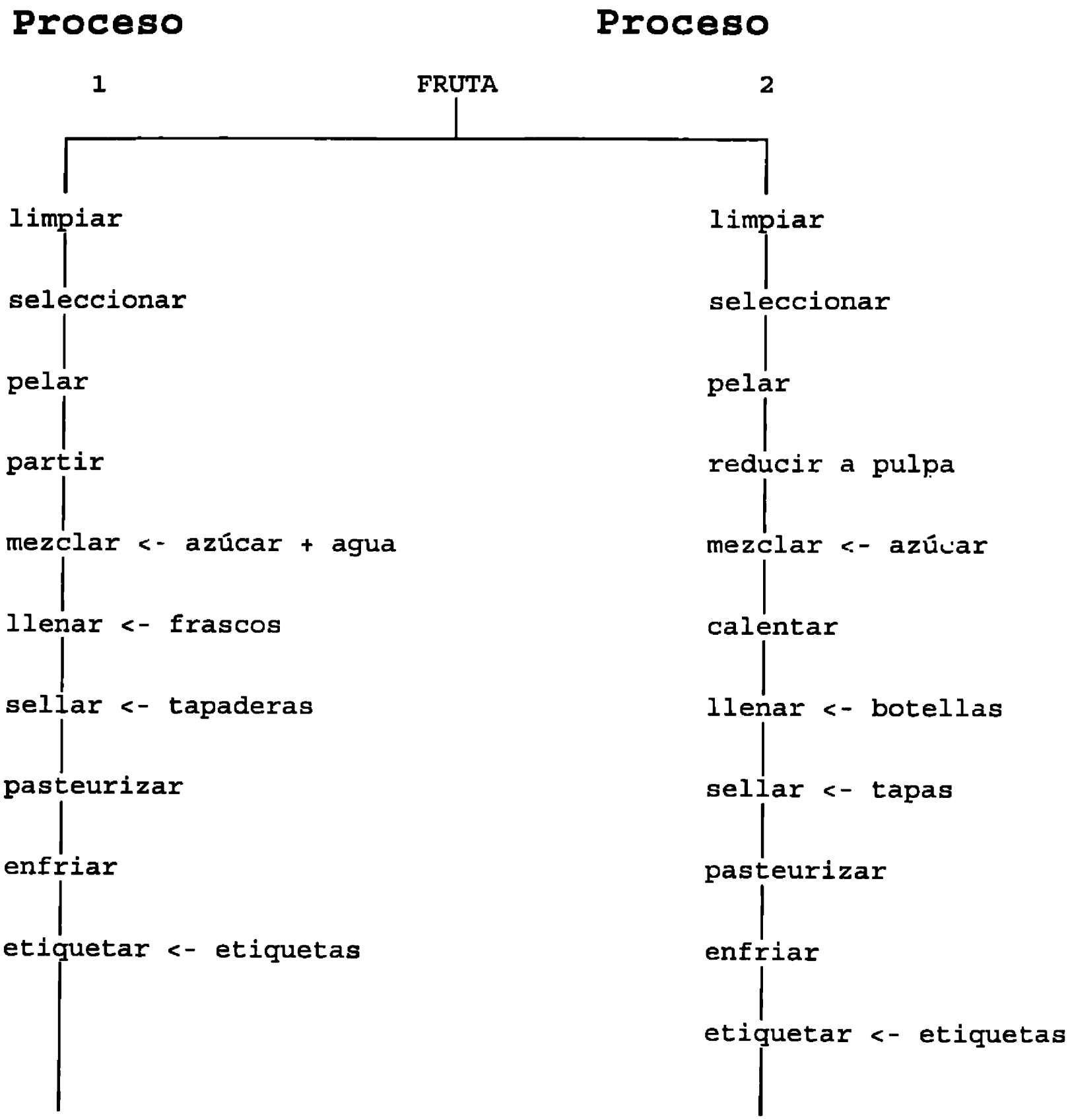
- Pérdida o absorción de humedad
- Pérdida de dióxido de carbono
- Absorción de oxígeno
- Suciedad, polvo y otros contaminantes
- Trituración, pinchazos, etc.
- Calor
- Microorganismos
- Insectos, pájaros, roedores
- Pérdida o absorción de olores
- Rancidez de los aceites

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).

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

DIAGRAMA DE OPERACIONES UNITARIAS



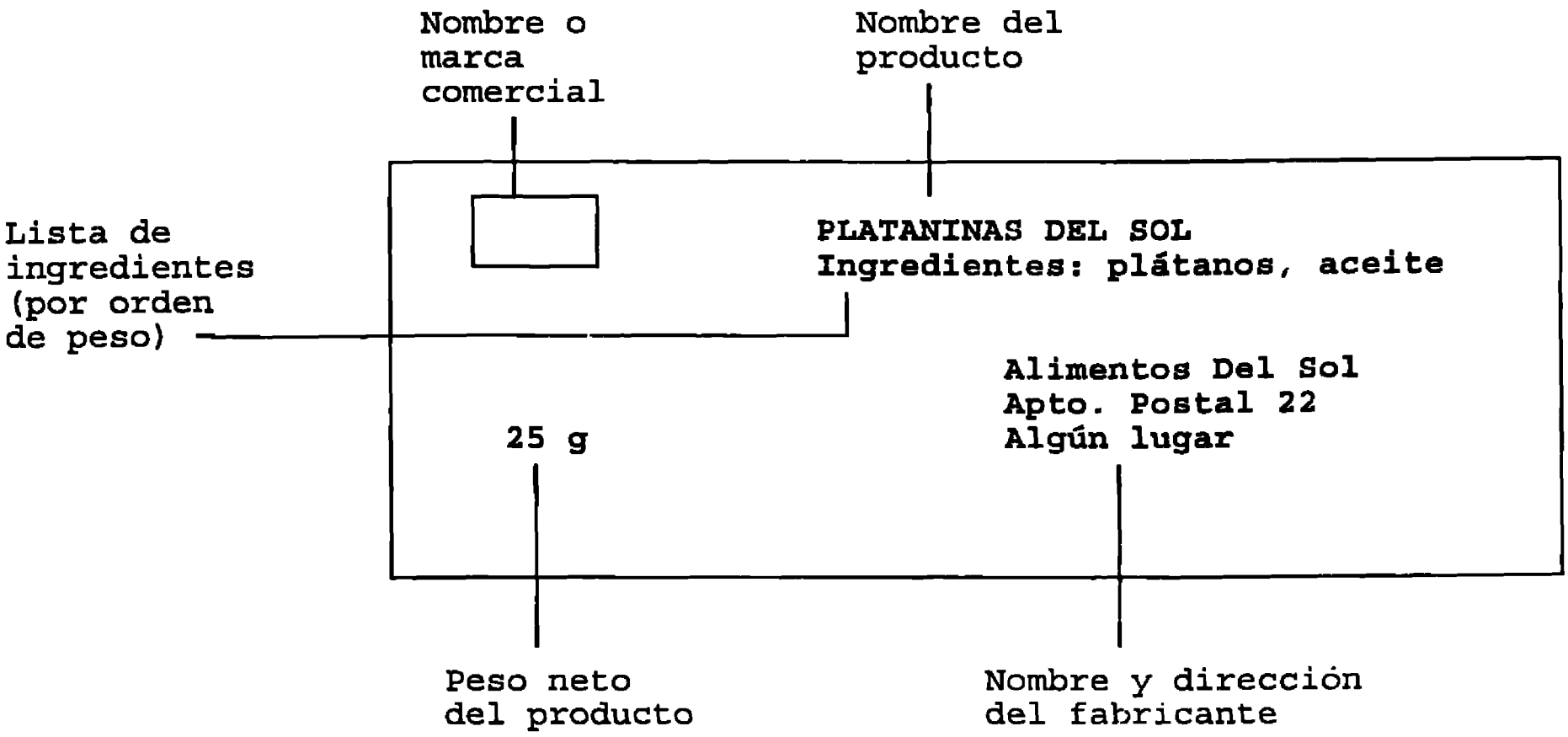
PRODUCTOS:

FRUTA EN ALMIBAR

JUGO DE FRUTA

ETIQUETA TIPICA

-INFORMACION BASICA-



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.

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 INSTALACIONES Y EQUIPO

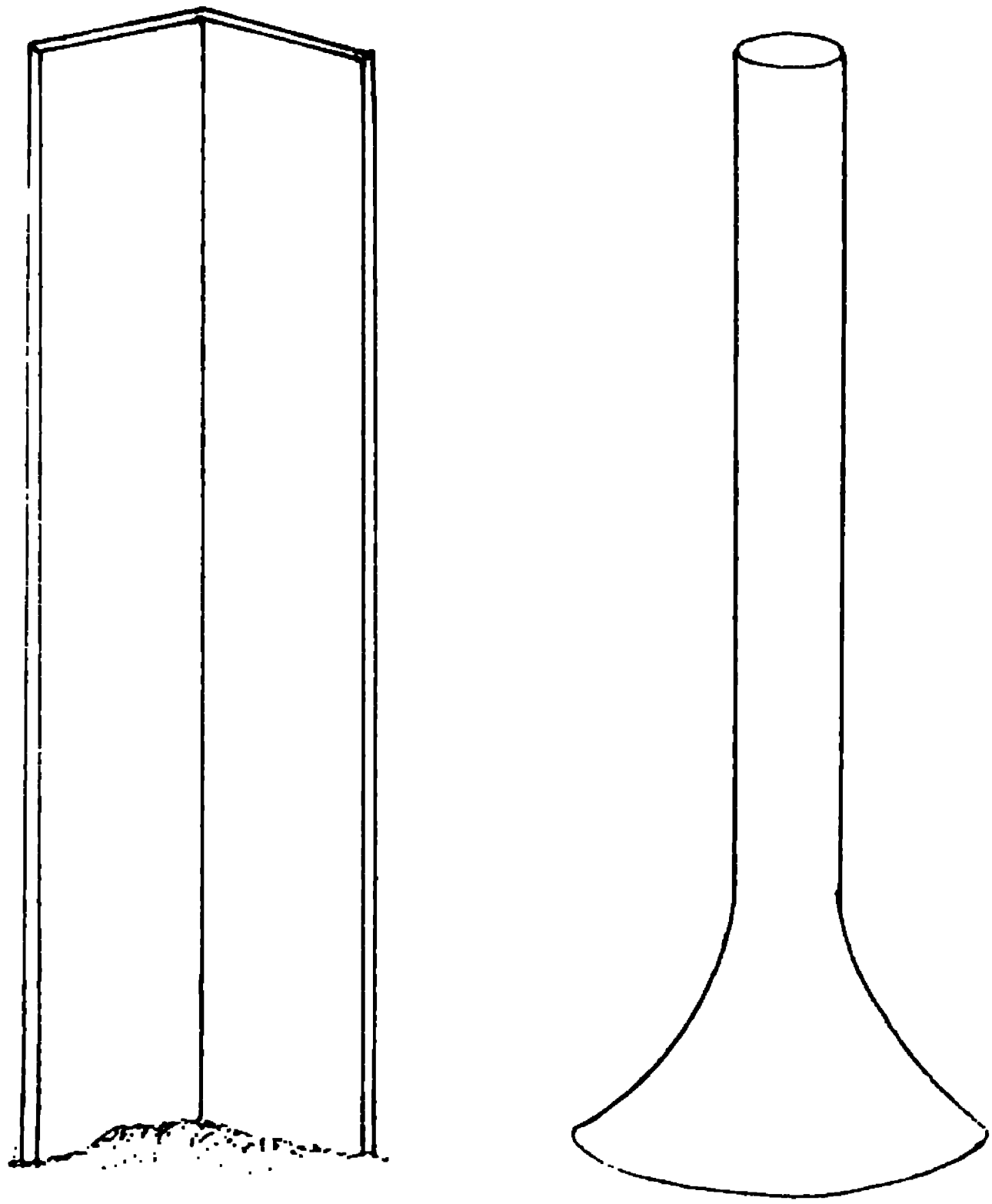
Esta sesión la capacitó a describir reglas básicas de higiene para diseñar áreas y equipo para procesamiento de alimentos.

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.

DISEÑO HIGIENICO DE PATAS DEL EQUIPO

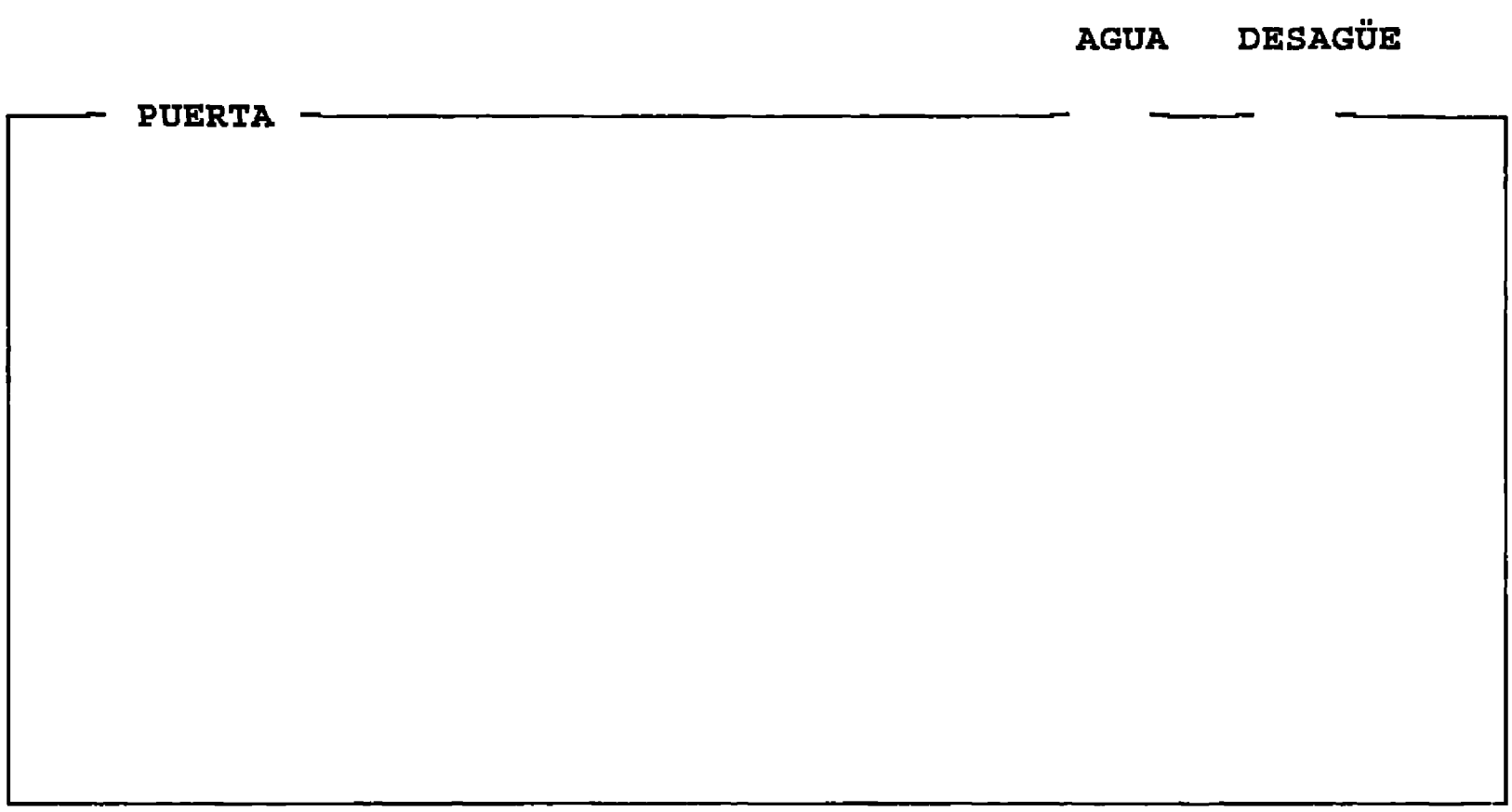


Suciedad

Incorrecto **Correcto**

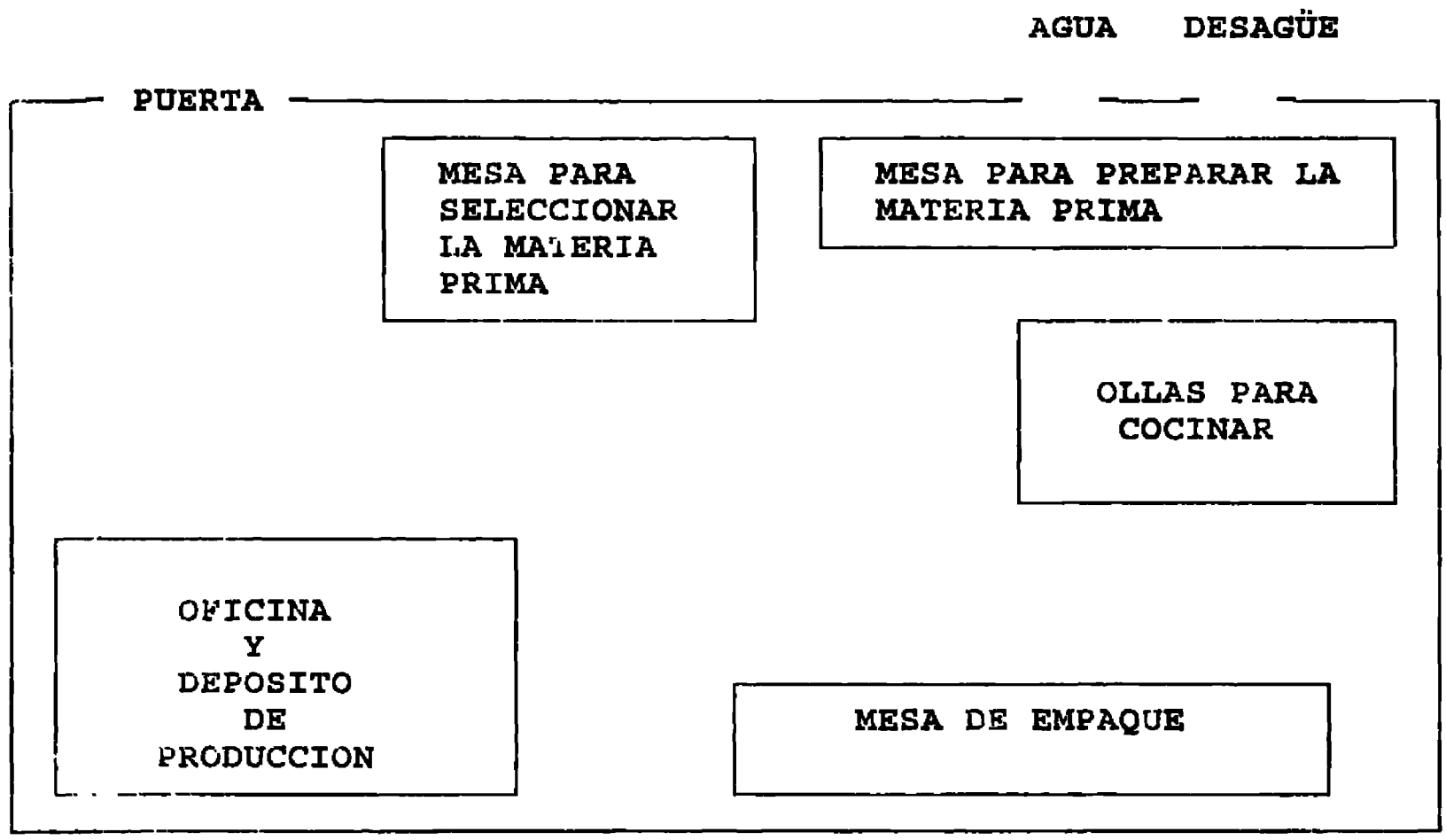
EJERCICIO DE DISEÑO DE UN AREA PARA PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS

(para la producción de fruta en almíbar)



EJERCICIO DE DISEÑO DE UN AREA PARA PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS

(para la producción de fruta en almíbar)



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

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

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 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:

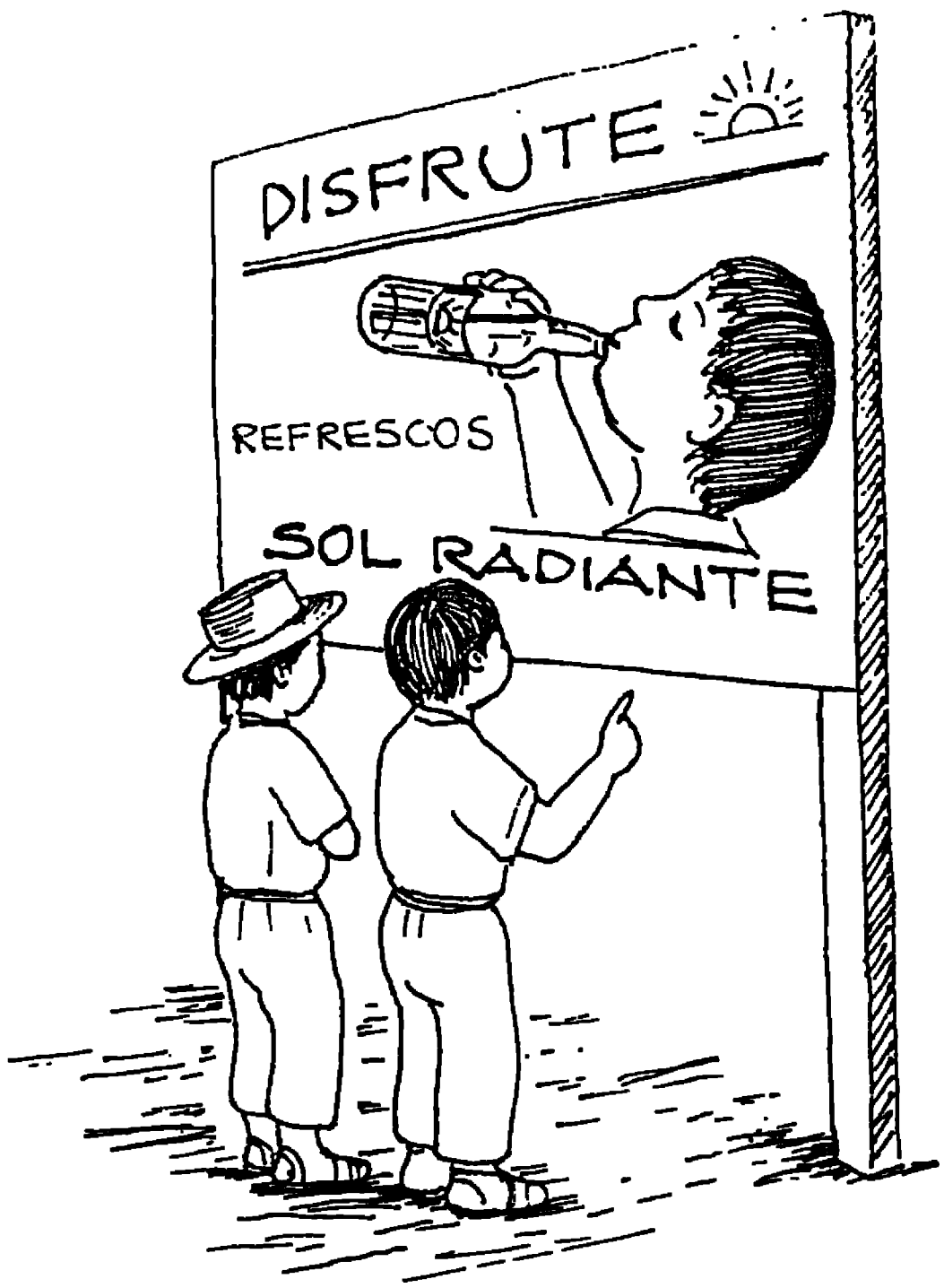
artículos horneados	boquitas	maní (cacahuates)
leguminosas	hierbas y especias	hongos
aceites y grasas	confitería	almíbares
miel	alimentos fermentados	productos hechos con frutas

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

MERCADEO



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.

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?

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 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?

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?

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.

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

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.

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.

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?

.....

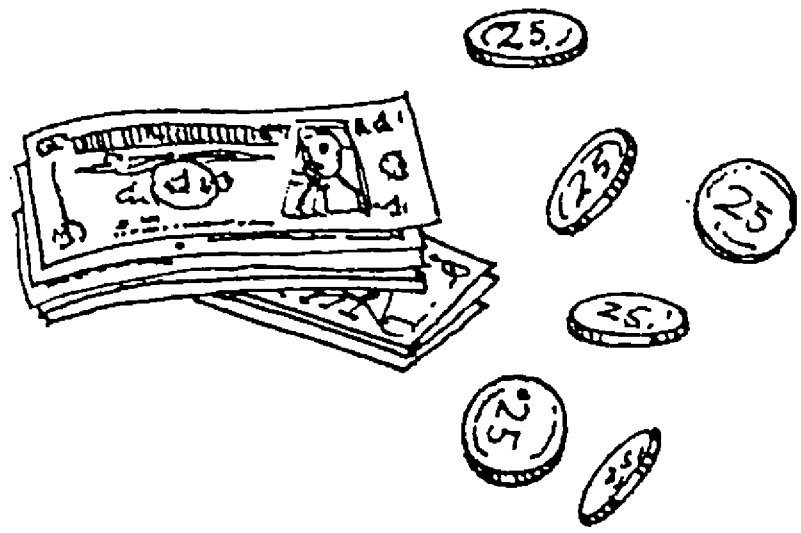
.....

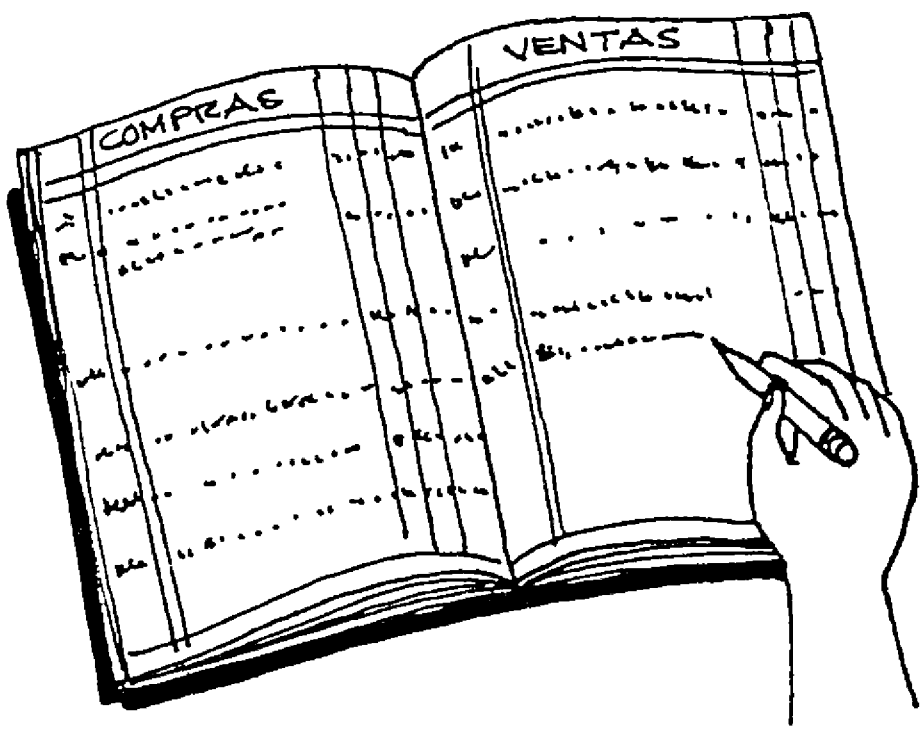
EL PRECIO. ¿Su precio refleja la calidad de sus artículos? ¿Podría cobrar un poco más y ofrecer mucho más valor? ¿Sus condiciones de venta facilitan sus ventas? ¿Cuánto le cuesta REALMENTE al cliente comprarle a usted, en términos de tiempo de camino, correspondencia y discusiones? ¿Podría reducirle este costo al cliente sin aumentar los costos DE USTED?

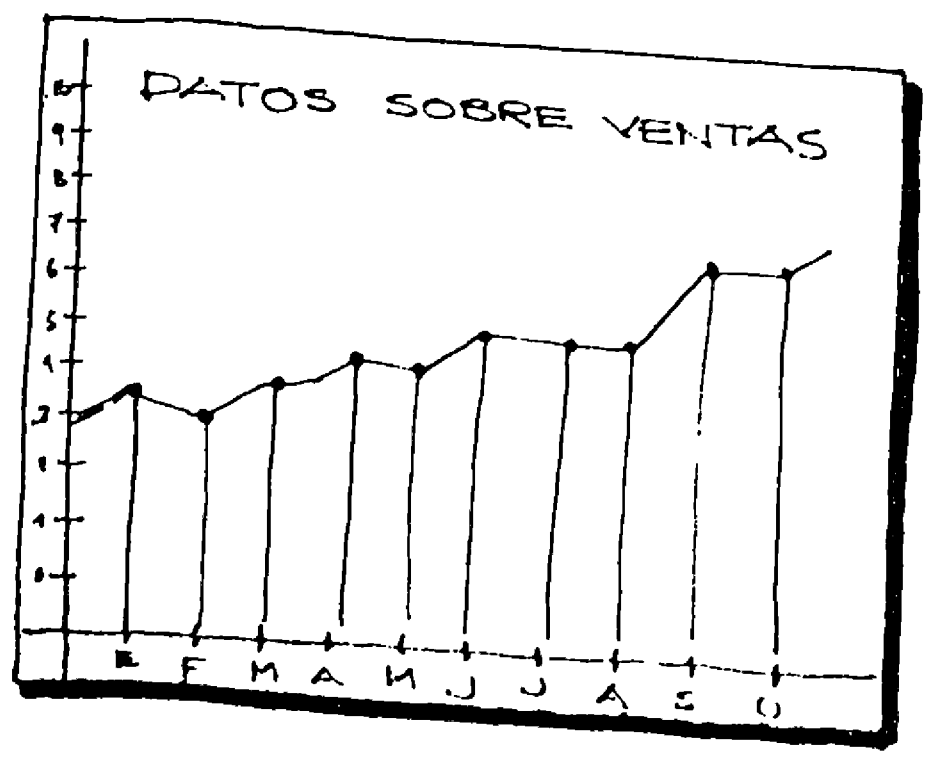
.....

.....

GESTION ADMINISTRATIVA







LOS REGISTROS CONTABLES 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!

EJERCICIO

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?

EJERCICIO

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.

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

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

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.

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

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

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 US $)

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.

¿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.

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.

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: .....

EJERCICIO DEL SOBRE

Hoja de aspectos financieros

Pronóstico

Inversión inicial $.....

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	$.....

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.

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:

¿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.

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:

14 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

15 Los clientes que compren los productos o servicios de éste negocio obtienen las siguientes ventajas (beneficios):

16 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):

17 Razones por las que escogió ese nivel general de precios:

18 Formas de promoción que usará y costo mensual aproximado:

19 Mensaje principal que transmitirá la promoción arriba descrita:

20 Principales canales de distribución que usará, de ser posible mencione sus nombres, indicando aproximadamente los márgenes de utilidad bruta que exigen los mismos:

21 Razones por las que escogió el o los canales de distribución arriba mencionados:

22 Medios de transporte que usará y los costos aproximados de los mismos:

D. Las operaciones del negocio

23 La principal materia prima requerida, los precios actuales aproximados y disponibilidad de los insumos (fácilmente disponibles, poco confiables, etc.):

24 Principales fuentes que suministren la materia prima arriba mencionada; de ser posible mencione alternativas:

25 Transporte propuesto para la materia prima arriba mencionada:

26 Principales piezas de equipo existentes, con sus valores y edades aproximadas:

27 Principal equipo nuevo requerido, fuentes propuestas que suministran el mismo, costo y tiempo de entrega aproximados (adjunte detalles, cotizaciones):

28 Flujo de producción:

29 Disposición del cuarto de procesamiento de alimentos:

30 Arreglos y costos del mantenimiento propuesto:

31 Ubicación existente o propuesta para el negocio, ya sea casa alquilada o en propiedad; si es alquilada, alquiler mensual:

32 Número de empleados existentes, sus trabajos y salarios mensuales aproximados:

33 Personal adicional propuesto, sus trabajos y salarios propuestos:

34 Fechas propuestas para contratar al nuevo personal arriba descrito:

35 Capacitación requerida para el personal existente o propuesto:

36 Capacitación requerida para la propietaria:

37 Seguro existente o propuesto y primas anuales aproximadas:

38 Formulario legal existente o propuesto del negocio:

39 Licencias existentes y las futuras requeridas, costos, dónde y cuándo obtenerlas:

E. Registros contables y controles

40 Información administrativa requerida y frecuencia de la misma (diaria, semanal, mensual o anual):

41 Registros contables que piensa llevar:

42 Propietaria u otro personal que se hará cargo de los registros contables arriba mencionados:

F. Pronóstico de resultados

43 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.....

44 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.....

45 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.....

46 Ganancia o pérdida total anual

47 Condiciones del crédito dado a clientes: ..... días después de haberles entregado el producto.

48 Condiciones del crédito recibido de proveedores: ..... días después de haber recibido el producto.

49 Fecha de pago de cualquier equipo nuevo a comprar:

50 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												

51 Máximo saldo negativo (en caso haya alguno):

52 Número de meses en que el saldo es negativo:

53 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	.....		.....

54 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	.....		.....

55 Préstamo requerido (si es que necesita uno):

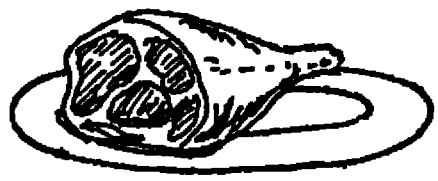
56 Cronograma sugerido para reintegro del préstamo:

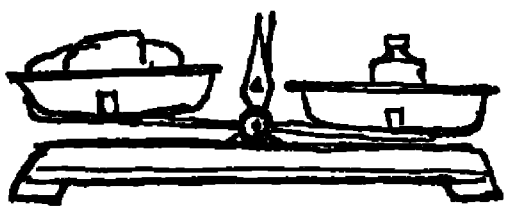
Primer pago en el mes de ..... de 199...

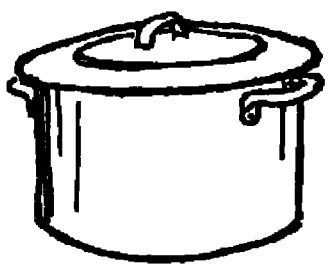
Mensualidades de

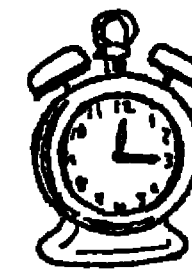
Ultimo reintegro el mes de ..... de 199....

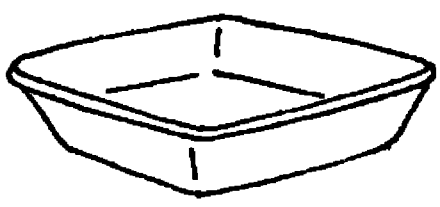
DESTREZAS TECNOLOGICAS



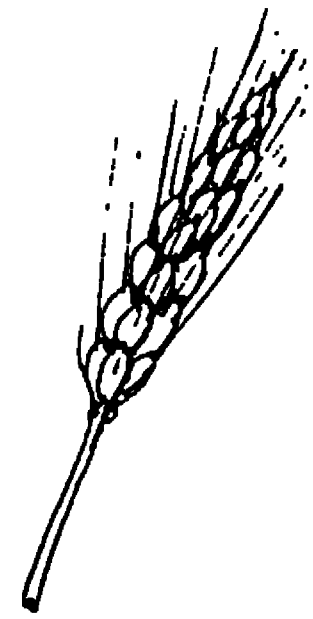


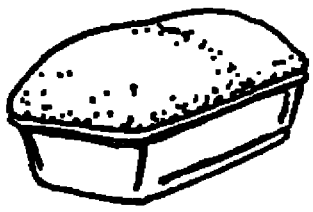






ESTUDIO DE CAMPO





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.).

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 tendria que comprar si necesita 20 kg de su producto?

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)	.....	$\frac{1150}{22} = 52$
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)	.....	$\frac{30}{5} = 6$
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.

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			$.....

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.

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

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.

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)	$.....

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

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.