



**PROYECTO FOMENTO DE MICROEMPRESAS
AUTOSOSTENIBLES PARA MUJERES
EN LA ZONA RURAL "MeM"**

Ciclo de la Gerencia

Manual No.07



OCUPACIÓN:
RAMA PROFESIONAL:
DURACIÓN:

**PROMOTOR DE MICROEMPRESAS PARA
MUJERES DE LA ZONA RURAL
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
40 HORAS
1ra. EDICIÓN**

Santa Rosa de Copán, Copán, Honduras, C.A.

Octubre, 2008

Impreso en:

Corporación y Publicidad Flores

*Derechos reservados a favor de PRAI-JICA-INFOP
para su reproducción total o parcial, solicitar autorización.*



Agencia de Cooperación Internacional del Japón
Col. Lomas del Mayab, Calle Santa Rosa, # 1346

Apdo. Postal No. 1752

Tegucigalpa, M.D.C., Honduras, C.A.

Teléfono PBX: 232-6727, 232-6737

Fax: 231-1034

URL: <http://www.jica.go.jp/honduras/espanol/index.html>

PROYECTO FOMENTO DE MICROEMPRESAS AUTOSOSTENIBLES
PARA MUJERES EN LA ZONA RURAL "MeM"
PRAF-JICA-INFOP

DIVISIÓN TÉCNICO DOCENTE
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TÉCNICOS
UNIDAD DE MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL No.07
CICLO DE LA GERENCIA

EQUIPO DE TRABAJO

Elaboración de Contenido Técnico;

Yoshikazu Tosaki

Carmen Madrid Amaya

Personal Técnico Proyecto MeM

Coordinación Técnico Metodológica;

Magda Maradiaga

Unidad Material Didáctico

Asesoría Técnica;

Odily López

Yessenia Eufragio

Instructoras Gerenciales INFOP S.P.S.

Asesoría y Revisión Metodológica;

Enma Suyapa López

Técnico en Material Didáctico- INFOP

Transcripción y Diagramación;

Carmen Madrid Amaya

Ilustración;

Carmen Madrid Amaya

Honduras INFOP

Ciclo de la Gerencia.-1ra Edición-
Santa Rosa de Copán, Honduras, 2008
Módulo No.07
47p.

Microempresa

Derechos Reservados a favor de: PRAF-JICA-INFOP

ÍNDICE

Presentación	1
Introducción	3
Objetivos	5
Programa Modular	6
Tema No.01. GENERALIDADES DEL CICLO DE LA GERENCIA DE LA MICROEMPRESA RURAL	7
Conceptos Básicos	9
Importancia	10
Recomendación Para Aplicar el Ciclo de la Gerencia	10
Evaluación	11
Respuestas	12
Tema No.02. ELABORACIÓN DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	13
Concepto y Formato del Estado de Pérdidas y Ganancias	15
Elaboración del Estado de Pérdidas y Ganancias	17
Evaluación	21
Respuestas	22
Tema No.03. ANÁLISIS DEL LOGRO DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS POR RAZONES DE INCUMPLIMIENTO DE METAS Y MEJORAS PROPUESTAS	23
Herramientas de Análisis y Diagnóstico	25
Análisis de Razón de Incumplimiento de las Metas	29
Mejoras Propuestas	30
Evaluación	33
Respuestas	35
Tema No.04. ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD Y AUMENTO DE LA VENTA	37
Conceptos Básicos	39
Estrategias para Mejorar la Productividad y las Ventas	40
Evaluación	44
Respuestas	45
Evaluación Final	46
Bibliografía	47

PRESENTACIÓN

El Proyecto Fomento de Microempresas Autosostenibles para Mujeres en la Zona Rural (MeM) fue creado en el año 2003 por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), junto con el Gobierno de Honduras, a través del Programa de Asignación Familiar (PRAF) y el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP), conscientes para apoyar las mujeres y los niños que representan la población más vulnerable en Honduras.

El Proyecto MeM, comenzó con el análisis comunitario y estudio de mercado para elegir en varias comunidades con diferentes condiciones, grupos de mujeres de acuerdo al nivel de pobreza y aptitud hacia el inicio de una microempresa grupal, junto con ellas, se seleccionaron actividades productivas en base a los recursos locales disponibles y el mercado para el producto o servicio que brindarán.

Se impartieron capacitaciones sociales, técnicas, organizativas, administrativas, etc.

Cada tres meses se evalúa la condición actual de las microempresas para darle el seguimiento adecuado, también se aplican indicadores de género para medir el empoderamiento de cada mujer.

Para compartir las experiencias del Proyecto "MeM" se elaboró el manual de **Ciclo de la Gerencia**, elaborado por personal técnico, con el objetivo de capacitar promotores que conformen microempresas para mujeres de la zona rural, brindándoles las herramientas para diagnosticar y evaluar el antes, durante y después del proceso de formación de la microempresa

Además, le proporcionará información que podrá aplicar en el quehacer diario de su trabajo; con lo cual se dará cuenta que el aprender consiste en poner en práctica los conocimientos básicos adquiridos y demostrar un buen desempeño.

INTRODUCCIÓN

El presente manual está diseñado con el propósito específico de facilitar a los Promotores que laboran con microempresas de mujeres de la zona rural y a cualquier persona interesada, las herramientas necesarias para establecer el ciclo de la gerencia de una microempresa.

Durante el desarrollo de este manual se abordarán temas como los siguientes: Las generalidades del Ciclo de la gerencia en las microempresas rurales, los conceptos básicos que deben conocer las microempresarias para que puedan aplicarlos en la planificación de metas, y en el análisis del cumplimiento de las mismas o las razones del incumplimiento, para buscar las mejores soluciones y así incrementar sus utilidades.

Además, se describen varios conceptos de algunas herramientas para analizar y diagnosticar los elementos que influyen en la productividad y aumento de la venta y como encontrar las estrategias para mejorar o alcanzar los objetivos propuestos por la microempresa.

OBJETIVOS

Objetivo General

Al finalizar el módulo, las y los participantes serán capaces de planificar, ejecutar, monitorear y mejorar en todas las actividades de la microempresa.

Objetivos Específicos

Al finalizar el tema los y las participantes serán capaces de:

1. Asociar los conceptos e importancia del Ciclo de la Gerencia en la microempresa rural.
2. Elaborar y proyectar un cuadro de pérdidas y ganancias.
3. Identificar las razones de incumplimiento de la meta y proponer las mejoras en base a resultados.
4. Obtener los elementos necesarios para mejorar la productividad y aumentar la venta.

PROGRAMA MODULAR

- M-01 Gestión de un Promotor de Microempresa Rural
- M-02 Monitoreo de Indicadores de Empoderamiento
- M-03 Capacitación Social
- M-04 Organización de la Microempresa
- M-05 Registros, Análisis Contable y Costos
- M-06 Evaluación de la Microempresa Rural

M-07 Ciclo de la Gerencia.

TEMA No. 01

GENERALIDADES DEL CICLO DE LA GERENCIA DE LA MICROEMPRESA RURAL

- Conceptos Básicos.
- Importancia.
- Recomendación para Aplicar el Ciclo de la Gerencia.

Tema No. 01

GENERALIDADES DEL CICLO DE LA GERENCIA DE LA MICROEMPRESA

Conceptos Básicos:

Empresa Autosostenible

En el área rural es necesario que toda microempresa sea autosostenible, que no solo funcionen durante estén siendo impulsadas y asistidas por diferentes organismos e instituciones nacionales e internacionales sino que sigan funcionando para el fin que han sido creadas; es por esa razón que consideramos que una microempresa es autosostenible cuando: puede manejar por sí misma todos sus recursos tanto materiales, financieros y humanos y que contribuye al desarrollo socioeconómico de su comunidad.

Ciclo de La Gerencia

Se conoce como una metodología para administrar una empresa, actualmente consiste en cuatro aspectos esenciales: Plan (Planificar) Do (Hacer), Check (Chequear) y Act (Actuar). Pero en este manual se plantea de la siguiente manera: planificar, ejecutar, controlar y mejorar.

Para realizar el Ciclo de la gerencia es necesario conocer algunos conceptos básicos tales como:

- Plan: Es un documento donde se plasma una serie de actividades para lograr las metas y objetivos previamente establecidos en un período determinado.
- Margen: Es la diferencia entre venta menos compra. (ver ejemplo en el cuadro de pérdidas y ganancias en pág. 20).
- Utilidad: Es el beneficio que se alcanza en un determinado período comercial y se obtiene restando del margen bruto los gastos. (ver ejemplo en el cuadro de pérdidas y ganancias en pág. 20)

Tema No. 01

GENERALIDADES DEL CICLO DE LA GERENCIA DE LA MICROEMPRESA

Importancia

A través de esta metodología se puede ver el crecimiento y desarrollo de la empresa de una manera fácil y sencilla para las empresarias tomando en cuenta su bajo nivel de escolaridad.

Recomendación Para Aplicar el Ciclo de la Gerencia

El Ciclo de la gerencia se recomienda aplicarlo cuando la microempresa ya se ha consolidado en todas sus áreas funcionales, luego de haber aprobado un proceso de formación técnica. Se debe elaborar cada tres meses, revisarlo mensualmente para verificar el grado de cumplimiento y en caso necesario hacer los ajustes correspondientes.

Tema No. 01

GENERALIDADES DEL CICLO DE LA GERENCIA DE LA MICROEMPRESA

EVALUACIÓN

Tipo Verdadero o Falso

INSTRUCCIONES:

Escriba una (V), si la respuesta es verdadera, o una (F), si es falsa.

1. El Ciclo de la gerencia sirve para planificar.
2. El margen sirve para plasmar las metas y objetivos.
3. A través del Ciclo de la gerencia se puede ver el crecimiento y desarrollo de la microempresa.
4. Es recomendable aplicar el Ciclo de la gerencia cuando se esta formando la microempresa.
5. El ciclo de la Gerencia se revisa cada tres meses para verificar el grado de cumplimiento.

(V)
(F)
()
()
()
()
()

Tipo Enumeración

INSTRUCCIONES:

Escriba en los espacios en blanco lo que a continuación se le pide.

1. Enumere algunos aspectos básicos del Ciclo de la gerencia.
a. _____ b. _____ c. _____
2. Enliste los aspectos esenciales del Ciclo de la gerencia.
a. _____ b. _____
c. _____ d. _____

Tema No. 01

GENERALIDADES DEL CICLO DE LA GERENCIA DE LA MICROEMPRESA

RESPUESTAS

Tipo Verdadero o Falso

1. (V)
2. (F)
3. (V)
4. (F)
5. (F)

Tipo Enumeración

1. a. Plan
b. Margen
c. Utilidad

2. a. Planificar
b. Ejecutar
c. Controlar
d. Mejorar

TEMA No. 02
ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DEL
ESTADO DE PÉRDIDAS Y
GANANCIAS

- Conceptos y Formato del Estado de Pérdidas y Ganancias.
- Elaboración del Estado de Pérdidas y Ganancias.

Tema No. 02

ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Concepto y Formato del Estado de Pérdidas y Ganancias

Sin elaborar un estado de pérdidas y ganancias es muy difícil para una microempresaria, saber como le va en el negocio. Aunque los registros de control financiero son muy importantes, ellos no muestran si la empresa está ganando o perdiendo.

El estado de pérdidas y ganancias muestra detallada y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio de un período determinado de la microempresa.

Consiste en analizar los elementos que lo componen: los ingresos, los gastos, costos de la empresa y la diferencia entre ellos.

Importancia

Es importante porque si hay ganancias se puede saber si hay suficiente efectivo para realizar una repartición de ganancias, compra de materiales o equipo, o cubrir otras necesidades financieras de la microempresa. En caso de pérdida no se puede realizar algunas actividades tales como: compra de materiales, repartición de ganancias, o adquirir equipos, entre otras.

Mediante la determinación de la utilidad neta y de la identificación de sus elementos, se mide el resultado de los logros (ingresos) y de los esfuerzos (costos y gastos) en un período determinado. Además permite evaluar la rentabilidad, el desempeño, estimar su potencial de crédito, establecer tendencias de mejora, medir riesgos y repartir ganancias.

Hay una metodología ideal para comparar los resultados obtenidos y lo planificado. En el ejercicio comercial, se ha diseñado un formato que está dividido en tres partes:

Tema No. 02

ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

CUADRO No.1

Formato Plan Vrs. Resultado

	Plan	Resultado	% de Logro	Plan	Resultado	% de Logro	Plan	Resultado	% de Logro
1. Consta de las siguientes casillas: Plan, Resultado Porcentaje de Logro.	Venta								
	Compra								
	Margen								
	Gasto								
	Utilidad								
Incumplimiento de metas.	Razón de incumplimiento de la meta								
Plan de Mejoras.	Mejoras propuestas								

Para la elaboración del cuadro de pérdidas y ganancias es necesario planificar las ventas, compras de materiales y gastos, cuyos datos se encuentran en los libros respectivos que se llevan, en base al resultado del año pasado en el mismo periodo. Tomando en cuenta la situación de los recursos operativos en los que influye el ambiente interno y externo de la empresa.

Tema No. 02

ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Elaboración del Estado de Pérdidas y Ganancias

Determinar el plan de venta

El plan de venta es una herramienta de la planificación donde se realiza un pronóstico de las ventas que se espera lograr en un determinado período.

	Primer mes			Segundo mes			Tercer mes		
	Plan	Resultado	% de Logro	Plan	Resultado	% de Logro	Plan	Resultado	% de Logro
Venta									
Compra									
Margen									
Gasto									
Utilidad									

- **Primero:** Hay que llenar la casilla de venta. Revisar la venta del mismo período (mes, semestre, etc.) del año anterior en el libro que se lleva. Si la venta ha aumentado en comparación con el año anterior, es un buen indicativo. De manera que el plan de venta será una representación más llamativa. Si se busca una planificación en un nivel más alto se recomienda realizar el análisis de venta de productos y clientes.
- **Segundo:** Una vez que el plan de venta se determina, se debe calcular la compra de materiales.

Tema No. 02

ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Hay varias maneras de calcularlo.

- 1) Las microempresas que realizan inventario de materiales, pueden calcular la compra de materiales que faltan para completar la producción y la venta del mes.
- 2) También, se puede considerar el monto promedio de materiales que se usan por mes.
- 3) Registrar simplemente costo calculado de materiales de los productos que se elaborarán.
 - Tercero: Reste las compras a las ventas, obteniendo así el margen o ganancia bruta.
 - Cuarto: Revisar en el libro cuanto se ha gastado en el mismo período del año anterior y si se tiene previsto algún gasto adicional en este período, tiene que aumentarlo. Si se prevé que el gasto será menor que el del período anterior se disminuye, pero si el gasto es igual que el del año anterior hay que mantenerlo.
 - Quinto: Del margen obtenido reste los gastos y obtendrá la utilidad del período.

Determinar el Resultado

Para llenar la casilla de resultados se siguen los siguientes pasos:

- Primero: Hay que llenar la casilla de venta de acuerdo a las ventas reales registradas en el libro de venta.
- Segundo: Registrar las compras reales.
- Tercero: El margen se obtiene de restar de las ventas las compras realizadas.

Tema No. 02

ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

- Cuarto: Hay que llenar la casilla de los resultados de acuerdo a lo que se registró en el libro de caja. Si tiene separados los gastos se obtiene del libro de gastos.
- Quinto: La utilidad se obtiene de restar los gastos del margen obtenido.



Se debe tener claro que estos cálculos solo se hacen a nivel interno.

Determinar el % de Logro

Para determinar el porcentaje de logro se realiza la siguiente operación: El total realizado de cada una de las variables (venta, compra, margen, gasto y utilidad) se divide entre las cifras dadas en el plan de cada variable y se multiplica por 100.

CUADRO No.2

Ejemplos	Resultado		Plan de venta	x	100	=	100% de logro
No. 1	L.100.00	÷	L.100.00	x	100	=	100%
No. 2	L.90.00	÷	L.100.00	x	100	=	90%
No. 3	L.120.00	÷	L.100.00	x	100	=	120%

Ej.1 Se lograron los resultado esperados.

Ej.2 Esto quiere decir, que falta 10% para lograr la meta de venta
¿Porqué razón no se logró la meta? Podrían existir varias razones para que no vengan los clientes: El precio es más alto que el de los competidores, falta de producción, mala calidad, falta de dinero para compra de materiales, etc.

Tema No. 02

ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Ej.3 Se logró un 20% más que la meta establecida.
Si las microempresarias tienen dificultad de aprender este resultado se puede omitir.

Ejemplo: como aplicar el cuadro de pérdidas y ganancias

	Primer mes			Segundo mes		
	Plan	Resultado	% de Logro	Plan	Resultado	% de Logro
Venta	20,000	18,000	90.0%			
Compra	10,000	10,000	100.0%			
Margen	10,000	8,000	80.0%			
Gasto	7,000	7,000	100.0%			
Utilidad	3,000	1,000	33.3%			
Razón de incumplimiento de la meta	1. Hubo cancelación de pedido por incumplimiento con la fecha de entrega de la subcontratista. 2. Hubo productos malhechos. 3. Faltó tallas de camisetas.					
Mejoras propuestas	1. Hablar con la subcontratista para resolver los problemas. 2. La encargada de producción y calidad debe chequear durante la producción. 3. Chequear el inventario para ver si hay faltante de alguna talla.					

OBSERVACIÓN
Elaborar el Ciclo de la Gerencia cada tres meses y revisarlo mensualmente para hacer los ajustes necesarios

Tema No. 02

ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

EVALUACIÓN

Tipo Verdadero o Falso

INSTRUCCIONES:

A continuación se presentan una serie de proposiciones, conteste con una (V) si la respuesta es verdadera o una (F) si la respuesta es falsa.

1. Para planear las compras es elemental revisar las ventas del año anterior.

()

2. Uno de los aspectos importantes para planear la venta es la revisión de la libreta de bancos.

()

3. No es preciso elaborar un estado de pérdidas y ganancias para determinar las pérdidas y ganancias.

()

4. Es necesario planificar las ventas para elaborar el cuadro de pérdidas y ganancias.

()

5. El plan de venta es una herramienta de la planificación.

()

Tipo Términos Pareados

INSTRUCCIONES:

A continuación se le presentan dos columnas: la A que contiene los elementos del ciclo de la gerencia y la B que contiene los procesos del estado de pérdidas y ganancias. Una con una línea al que corresponde la respuesta correcta.

A
Planificar
Ejecutar
Chequear
Mejorar

B
% de logro
Plan de venta
Buscar la razón del incumplimiento
Resultado

Tema No. 02

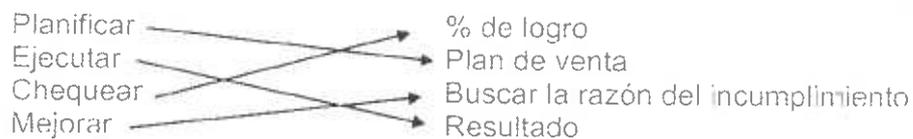
ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

RESPUESTAS

Tipo Verdadero o Falso

1. (V)
2. (F)
3. (F)
4. (V)
5. (V)

Tipo Términos Pareados



TEMA No. 03

ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS POR RAZONES DE INCUMPLIMIENTO DE METAS Y MEJORAS PROPUESTAS

- Herramientas de Análisis y Diagnóstico.
- Análisis de Incumplimiento de la Meta.
- Mejoras Propuestas.

Tema No. 03

ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS POR RAZONES DE INCUMPLIMIENTO DE METAS Y MEJORAS PROPUESTAS

Herramientas de Análisis y Diagnóstico

Área de producción y calidad

- 5S de Control de Calidad Seiri (clasificar y botar), Seiton (ordenar), Seiso (limpiar), Seiketsu, (mantener la limpieza, la higiene y la seguridad industrial), Shitsuke (cumplir disciplina).
- 3I, (inútil, irregular, imposible).
- Tres Recursos Operativos (mano de obra, capital, maquinaria o equipo).
Tres Funciones de Producción (diseño, compra de materiales y proceso de producción).

Área de venta y mercadeo

- Los Tres Elementos de Demanda. (costo, calidad y fecha de entrega).
- Las 4P de mercadeo (producto, precio, plaza y promoción).
- La Fórmula de Venta, etc.
Son para ayudar a mejorar el mercadeo o comercialización.

Área de administración y planificación

- Las N7 (las siete nuevas herramientas de control de calidad, ayudan a mejorar la calidad y son utilizadas como soporte para el análisis y solución de problemas operativos).
- El análisis de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas son utilizadas para ubicar las causas de los problemas y luego tomar medidas para solucionarlas).
- El análisis de punto de equilibrio se utiliza para analizar la situación financiera y mejorarla.

Tema No. 03

ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS POR RAZONES DE INCUMPLIMIENTO DE METAS Y MEJORAS PROPUESTAS

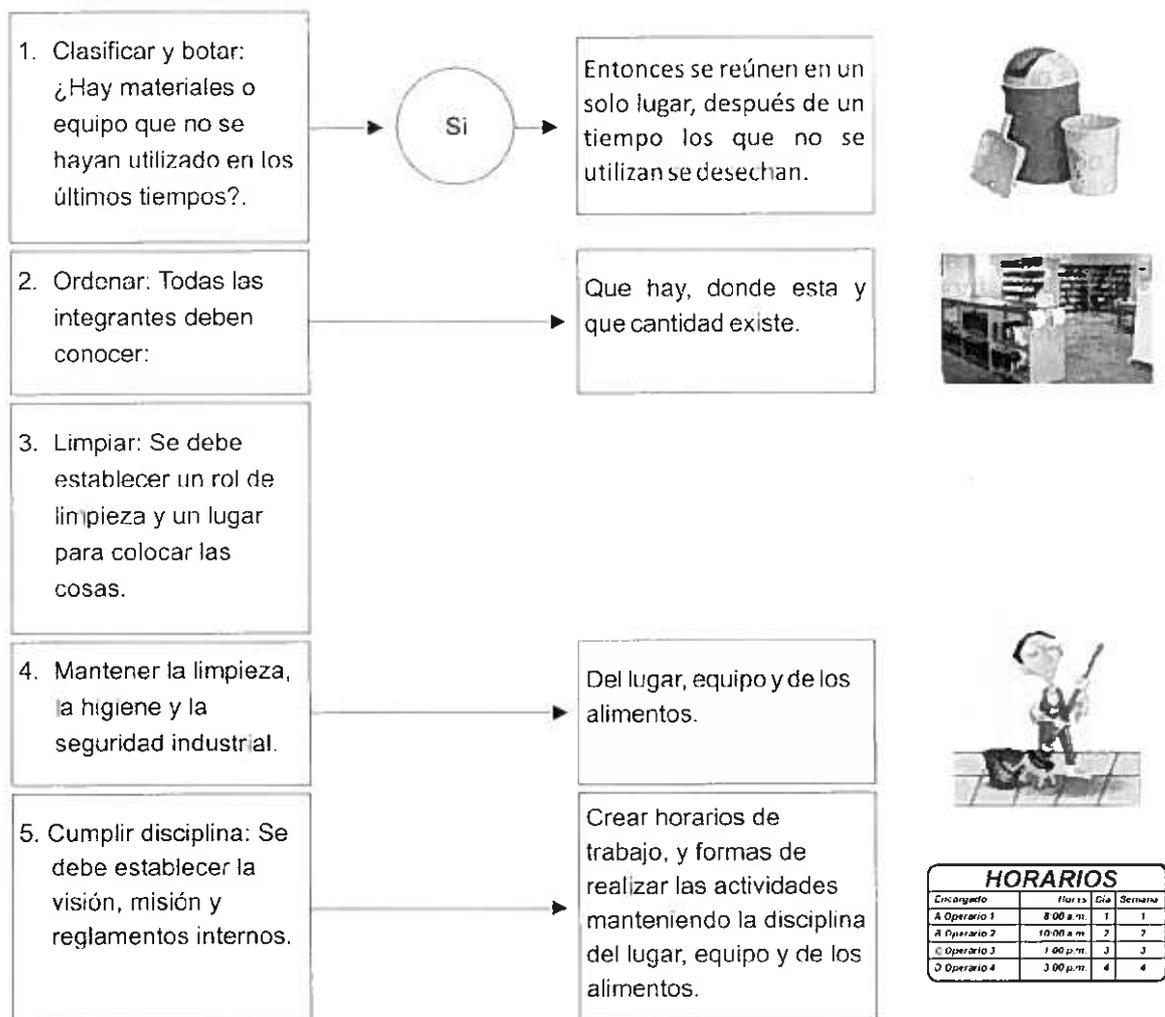
- **FODA** es la herramienta que le permite ubicar las oportunidades y amenazas de una empresa como en el ambiente externo, y en el ambiente interno las fortalezas y debilidades de la misma, y luego superar las amenazas y debilidades con las fortalezas y oportunidades que la empresa tiene.
- **EIN7** le ayuda en todas las actividades a ubicar las causas y encontrar las soluciones utilizando el método de lluvia de ideas. dentro de las 7 herramientas encontramos el diagrama de relaciones y el diagrama de sistemas.
 - El diagrama de relaciones consiste en: Una vez que se aclaran los problemas, se buscan las causas de los problemas, permite obtener una visión global de la complejidad de un problema, establecer cuales causas están en relación con determinados efectos y como se relacionan entre sí diferentes conjuntos de causas y efectos.
 - El diagrama de sistema: Se utiliza para obtener una visión global de los medios a través de los cuales se alcanza una determinada meta. Consiste en la organización sistemática de metas y medios con los que se pretende lograr un objetivo o propósito determinado. Al igual que con el de relaciones en el diagrama de sistema cada medio se convierte en una meta a alcanzar.
- Las 5S tienen el objetivo de mejorar la calidad de los productos y la eficiencia del trabajo por medio del cumplimiento de las mismas y son:
 - Seiri (Clasificar y botar).
 - Seiton (Ordenar).
 - Seiso (Limpiar).
 - Seiketsu (Mantener la limpieza, la higiene y la seguridad industrial).
 - Shitsuke (Cumplir disciplina).

Tema No. 03

ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS POR RAZONES DE INCUMPLIMIENTO DE METAS Y MEJORAS PROPUESTAS

Su aplicación fortalece y fomenta el espíritu de colaboración mutua entre las microempresarias. También es aplicable en grupos no colaboradores porque les permite reflexionar acerca de los beneficios de tener un espíritu de cooperación entre ellas.

Para ejecutar de manera sencilla esta herramienta se realizan los siguientes pasos:



Tema No. 03

ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS POR RAZONES DE INCUMPLIMIENTO DE METAS Y MEJORAS PROPUESTAS

- Las 3I: evitar un trabajo imposible, inútil e irregular ayuda sin duda a mejorar la productividad en forma general.
- Los 3 elementos de demanda: el costo, la calidad y el tiempo de entrega. Una vez lograda la meta de costo de producción, se establece una meta a un nivel más alto y se trata de cumplirla. Ejemplo, una vez que se ha logrado la meta se establece de nuevo un costo más bajo. Otro ejemplo: Una empresa puso la meta de entrega de sus productos en 10 días. Una vez cumplida esta meta, se establece una nueva meta más estricta de entregarlos en 5 días. En conclusión siempre debe tener como objetivo obtener productos de alta calidad, con menos costo y menos tiempo de producción que son exigentes en un mercado competitivo.
- Las tres funciones de producción son: Diseñar, comprar materiales y proceso de producción. Se pueden aplicar para alcanzar la meta.
 - Diseñar: Cuando se realiza un mal diseño es difícil producirlo, entonces hay que cambiar el diseño para producir de una manera más fácil.
 - Compra de materiales: Es importante porque si no compra materiales adecuados eso deteriora la calidad del producto, si hay demora en la compra eso estropea la fecha de entrega. Si compra más caro que lo planeado eso perjudica los costos de producción.
 - Proceso de producción: Para mejorar estos procesos la maquinaria debe estar ubicada estratégicamente para mejorar los procesos de producción. Se debe diseñar adecuadamente para producir en un tiempo determinado y mantener la calidad.

Tema No. 03

ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS POR RAZONES DE INCUMPLIMIENTO DE METAS Y MEJORAS PROPUESTAS

- Las 4P representan las cuatro variables del mercadeo y son: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Los problemas de mercadeo se relacionan siempre con las 4P. Como un ejemplo, si la venta baja o aparece un nuevo competidor fuerte, se recomienda utilizar el método del análisis de posición y de valor. La fórmula de venta también le ayudará a mejorar la situación (Ver diagrama de sistemas No.3. en Pag. 44).
- En cuanto al área financiera, se aplica el análisis de punto de equilibrio para determinar si la empresa está obteniendo utilidades. Se debe tener en cuenta el gasto total del mes, y cual puede ser la venta que necesita realizar para cubrir los gastos, y que dejen un margen de utilidad.

Por ejemplo si hay un aumento del precio en materiales, se debe tomar la estrategia para aumentar el precio de venta o producir más cantidad sin aumento del mismo por medio del análisis del costo fijo y variable.

Análisis de Razón de Incumplimiento de las Metas

En la reunión mensual de la Junta Directiva de la microempresa se hace un análisis del cuadro de pérdidas y ganancias y si no se ha logrado la meta propuesta se utiliza la casilla Razón de Incumplimiento de la meta en donde se señalan las causas por las cuales no se cumplió, como ser: La mano de obra no está capacitada, equipo inapropiado o deficiente, compra de materia prima de baja calidad, mal control de calidad y mercadeo etc. Para poder encontrar las causas y soluciones para el incumplimiento de la meta se pueden auxiliar de algunas herramientas tales como las mencionadas anteriormente.

Razón de incumplimiento de la meta	
------------------------------------	--

Tema No. 03

ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS POR RAZONES DE INCUMPLIMIENTO DE METAS Y MEJORAS PROPUESTAS

Mejoras Propuestas

Buscar las mejoras propuestas (soluciones)

Luego de haber identificado las causas o las razones de incumplimiento de la meta, se procede a buscar las alternativas de solución.

Ejemplo No.1: ¿Por qué no vienen clientes? Porque fueron a comprar a otra tienda, ¿Por qué fueron a otra tienda? Porque la competencia lo vende más barato, o lo que ellos venden tiene mejor calidad. Hay que hacer un nuevo cálculo de costo de producción. Hay que buscar como bajar el costo. En cuanto a calidad, primero tiene que comprar el producto de la competencia para probar y comparar su consistencia, sabor, color, olor y servicio. De ser necesario se toman las medidas apropiadas para mejorar la calidad.

Ejemplo No.2: ¿Por qué faltaron materiales? Porque no tenía dinero para comprar lo suficiente. ¿Por qué faltaba dinero? Porque no había reserva para este tipo de urgencia. ¿Por qué no había reserva? Porque no se consideró en la planificación las aportaciones de capital.

Para encontrar las causas del incumplimiento se puede utilizar **el diagrama de relaciones** de N7 de control de calidad. A continuación se presentan los ejemplos: Uno es el caso de una empresa de Serigrafía, y el otro es el caso de una empresa de Panadería. Una vez que son encontradas las causas, las mismas se convierten como efectos o consecuencias. Y es importante determinar las causas de esa consecuencia preguntando "el porqué" varias veces hasta precisar las causas reales.

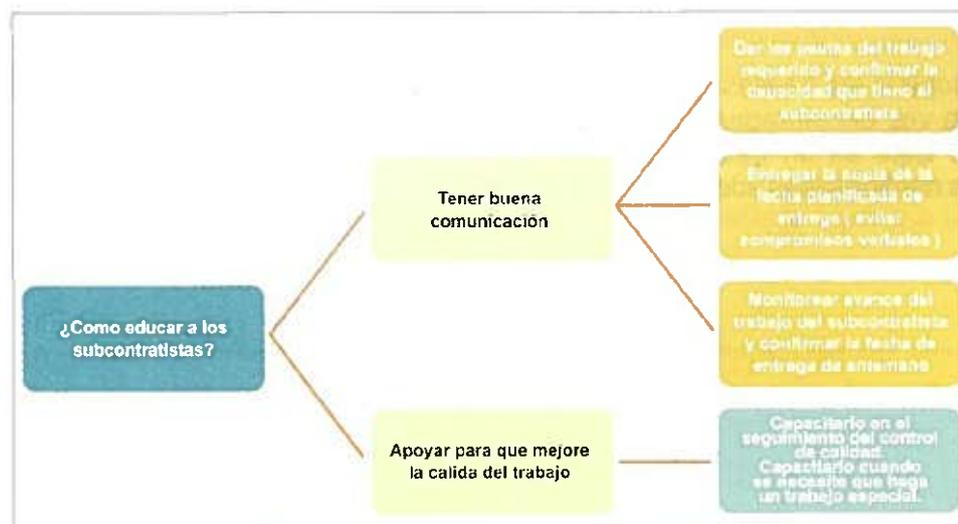
Tema No. 03

ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS POR RAZONES DE INCUMPLIMIENTO DE METAS Y MEJORAS PROPUESTAS

Diagrama de Relaciones No. 1



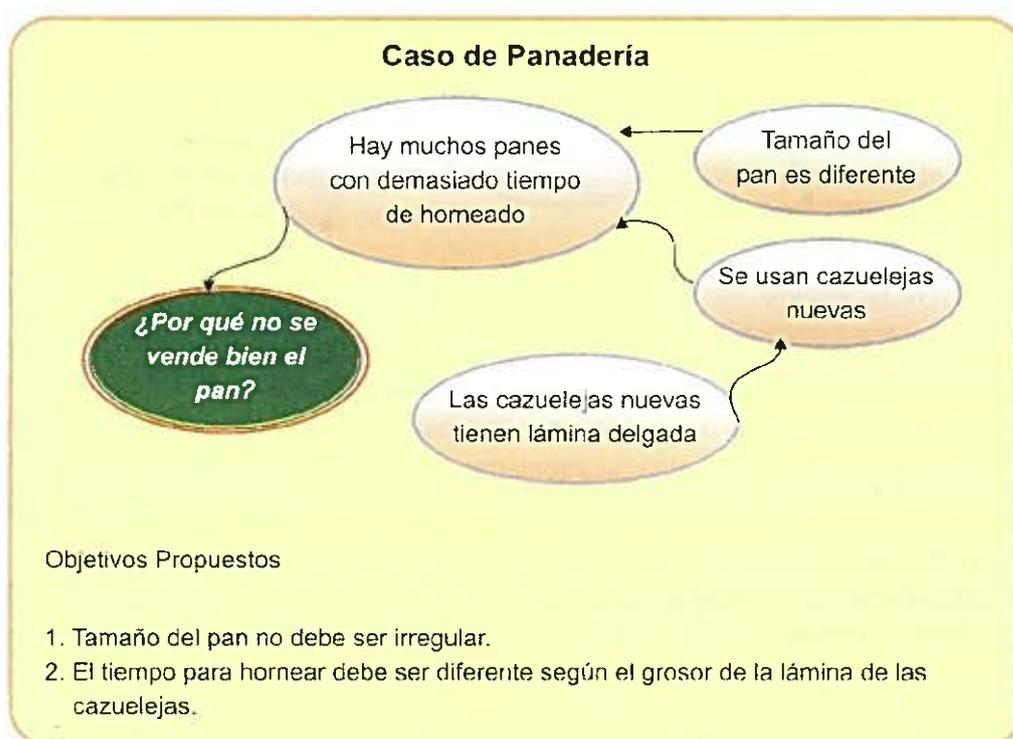
Diagrama de Sistemas No. 1



Tema No. 03

ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS POR RAZONES DE INCUMPLIMIENTO DE METAS Y MEJORAS PROPUESTAS

Diagrama de Relaciones No. 2



A fin de encontrar las causas es recomendable utilizar **el diagrama de sistema** (Ej. en pag.29). Una vez encontradas las causas hay que buscar las medidas en concreto para solucionario. Este es un trabajo de seguir preguntando "el como" varias veces hasta encontrar las medidas más adecuadas.

Tema No. 03

ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS POR RAZONES DE INCUMPLIMIENTO DE METAS Y MEJORAS PROPUESTAS

EVALUACIÓN

Tipo Términos Pareados

INSTRUCCIONES:

A continuación se le presentan dos columnas: Una A que contiene las herramientas de análisis y diagnóstico y una B con sus respectivas definiciones, una con una línea para hacer correcta la proposición.

A	B
- FODA	- Es una herramienta que ayuda a solucionar los problemas del mercadeo.
- 3I	- No se puede planear la venta que nunca se alcanzará.
- 4P	- Buscar varias causas del problema.
- 5S	- Un método de solucionar problemas ubicando las fortalezas, debilidades etc.
- N7	- Limpiar es importante para mantener la calida de los productos.
- Los 3 elementos de la demanda	- Respetar la fecha de entrega será una fortaleza para ganar clientes fijos.

Tema No. 03

ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS POR RAZONES DE INCUMPLIMIENTO DE METAS Y MEJORAS PROPUESTAS

EVALUACIÓN

Tipo Enumeración

INSTRUCCIONES:

Escriba en los espacios en blanco lo que a continuación se le pide.

1. Enumere las 5S que ayudan a mejorar la eficiencia del trabajo

a. _____ b. _____

c. _____ d. _____

e. _____

2. Enliste las funciones de producción que ayudan a alcanzar la meta propuesta por la microempresa

a. _____ b. _____

c. _____

3. Mencione las 4P de mercadeo

a. _____ b. _____

c. _____ d. _____

Tema No. 03

ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS POR RAZONES DE INCUMPLIMIENTO DE METAS Y MEJORAS PROPUESTAS

RESPUESTAS

Tipo Términos Pareados

Columna A	Columna B
- FODA	- Es una herramienta que ayuda a solucionar los problemas del mercado.
- 3I	- No se puede planear la venta que nunca se alcanzará.
- 4P	- Buscar varias causas del problema.
- 5S	- Un método de solucionar problemas ubicando las fortalezas, debilidades, etc.
- N7	- Limpiar es importante para mantener la calidad de los productos.
- Los 3 elementos de la demanda	- Respetar la fecha de entrega será una fortaleza para ganar clientes fijos.

Tipo Enumeración

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1. a. Seiri (Clasificar y botar) | d. Seiketsu (Mantener la limpieza, la higiene y la seguridad industrial) |
| b. Seiton (Ordenar). | e. Shitsuke (Cumplir Disciplina) |
| c. Seiso (Limpias) | |
| 2. a. Diseñar | |
| b. Compra de materiales | |
| c. Proceso de producción | |
| 3. a. Producto | |
| b. Precio | |
| c. Plaza | |
| d. Promoción | |

TEMA No. 04

ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD Y EL AUMENTO DE LA VENTA

- Conceptos Básicos
- Estrategia para Mejorar la Productividad y las Ventas

Tema No. 04

ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD Y EL AUMENTO DE LA VENTA

Conceptos Básicos

Para que una microempresa siga operando y se mantenga compitiendo en el mercado es importante que logre los objetivos de producción y venta. Por lo que es necesario conocer algunos conceptos básicos que se presentan a continuación:

- **Eficaz:** es la capacidad de lograr un efecto deseado o esperado.
- **Eficiente:** Es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

Si como microempresarias logran llevar a la práctica estos dos conceptos estarían alcanzando la productividad de su negocio.

- **Producción:** Es la transformación de materia prima en producto terminado.
- **Productividad:** Es la relación entre la producción de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados: Humanos, materiales, financieros, tiempo e información. En otras palabras podemos decir que es producir más con menos recursos.
- **Estrategia:** Son las acciones que se proponen realizar para lograr los objetivos.

Como conclusión podemos decir que cada uno de estos conceptos es importante tomarlos en cuenta, ya que cada decisión que se tome representa la base sobre la cual se construye el negocio y que determinará a largo plazo el destino del mismo.

Tema No. 04

ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD Y EL AUMENTO DE LA VENTA

Estrategias Para Mejorar la Productividad y Las Ventas

Mejorar la productividad es muy importante para todas las empresas que se dedican a la producción. Aquí se presenta un diagrama de sistema en donde se indican las medidas de mejoramiento de la productividad en las cuales se deben considerar los siguientes aspectos: mano de obra, materiales y maquinaria.

- **Mano de obra**

El costo de producción se relaciona con la mano de obra y tiempo de producción. Es muy claro que reducir el tiempo de producción aumenta más producción en el mismo tiempo, es decir, mejora la productividad. Para lograr menos tiempo de producción es necesario: aprender bien el trabajo, eliminar los trabajos inútiles, o sea, simplificar el trabajo.

Por ejemplo, es muy común utilizar un patrón en corte y confección. Con ese patrón se pueden realizar más cantidad de cortes de la misma talla en menos tiempo. De manera que hay que buscar mejorar o crear un patrón para simplificar su trabajo. Hacer un análisis de tiempo y movimientos para modificar o cambiar el orden del proceso de trabajo, será una contribución para esta mejora ya que eliminará los pasos inútiles.

- **Materiales**

Son los insumos requeridos para una actividad productiva. Para lograr una mejor productividad debemos tener en consideración lo siguiente: evitar desperdicios, almacenar en lugares adecuados y tener proveedores que ofrezcan materiales de calidad, entre otros.

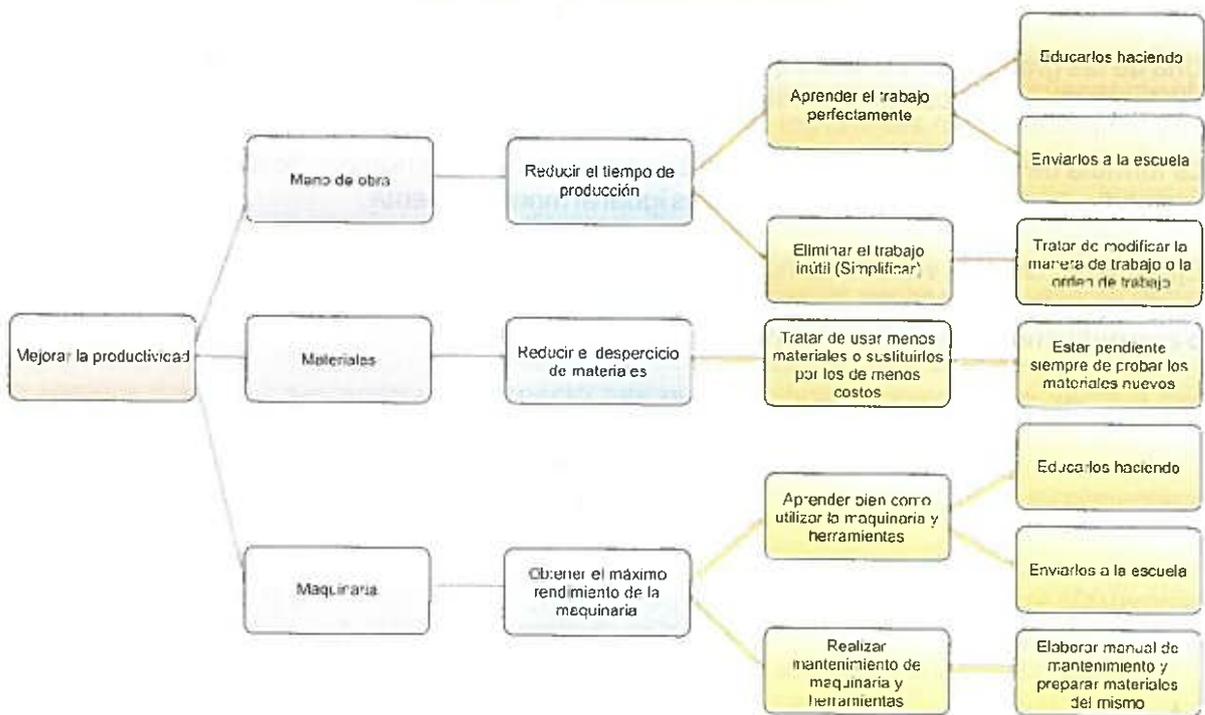
- **Maquinaria y equipo**

Son los instrumentos que se utilizan para procesar o transformar la materia prima en un producto terminado. Se deben tener las siguientes consideraciones: utilizar el equipo adecuado, darle mantenimiento preventivo, utilizarlo de manera óptima, acondicionarlo de acuerdo a los procesos de producción.

Tema No. 04

ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD Y EL AUMENTO DE LA VENTA

Diagrama de Sistemas No. 2



Para mejorar la productividad y calidad de los productos es necesario planear y organizar adecuadamente el proceso de producción, además se puede implementar las mundialmente conocidas 5S de control de calidad, es decir, una actividad de Seiri (Clasificar y botar), Seiton (Ordenar), Seisou (Limpiar), Seiketsu (Mantener la limpieza, la higiene y la seguridad industrial), y Shitsuke (Cumplir Disciplina).

Tema No. 04

ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD Y EL AUMENTO DE LA VENTA

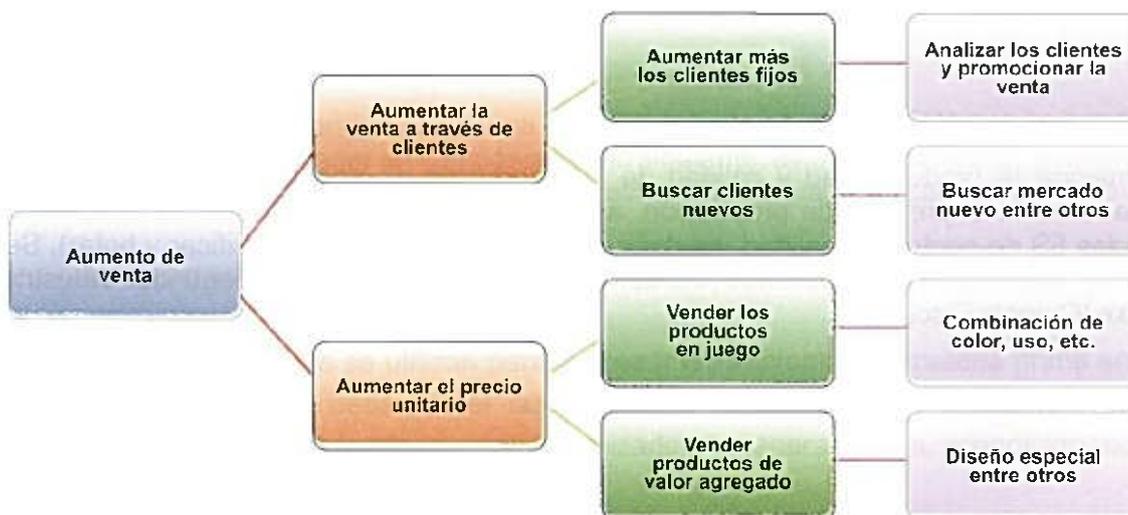
Aumentar la venta

Una de las grandes dificultades que presentan las microempresas es el logro de niveles de venta que permitan cubrir sus costos de producción y alcanzar el plan de venta.

La fórmula de venta se determina de la siguiente manera: El número de clientes por monto promedio de compra por persona, esto es igual al monto de venta.

Ejemplo: 50 clientes vienen a la tienda y cada uno compra Lps. 200.00 entonces el monto de venta es de Lps. 10,000.00. Para aumentar la venta se debe aumentar el número de clientes o aumentar monto de compra o ambas.

Diagrama de Sistema No.3
Fórmula de Venta



Tema No. 04

ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD Y EL AUMENTO DE LA VENTA

El diagrama de sistema No.3 se llama fórmula de venta. El objetivo es aumentar la venta, para lograr este objetivo se repite "el como" varias veces hasta encontrar las medidas adecuadas.

Ejemplo: ¿Cómo puede aumentar la venta? Puede aumentarla a través de los clientes. ¿Cómo puede aumentarla a través de los clientes? Debe aumentar más clientes fijos y buscar clientes nuevos. ¿Cómo puede aumentar clientes fijos? Debe analizar los clientes normales a quienes da la promoción para que sea cliente fijo, es decir, viene a la tienda con más frecuencia.

El aumento de la venta se puede lograr de diferentes formas: **Primero** aumentar la venta a través de los clientes. Entre estos hay dos tipos, clientes frecuentes (clientes leales) y los clientes irregulares (compran eventualmente). De manera que aumentar la venta a cada cliente genera aumento de venta en general. Ahora, ¿Cómo se puede aumentar los clientes frecuentes?, Lo que hay que hacer es analizar la venta a los clientes. ¿Que producto está comprando más? ¿En que mes compra más? Y analizando este aspecto hay que planificar promoción de venta a cada cliente.

La **segunda** manera es buscar clientes nuevos, que generan la venta adicional, incrementando así las ventas.

La **tercera** forma es aumentar el precio del producto unitario. Vender un producto de 100 lempiras es mejor que vender un producto de 50 lempiras, en condición de que la razón de costos de los dos sea igual. Deben de haber por lo menos dos maneras para aumentar el precio unitario:

I. Vender un producto, pero con otros productos haciendo un juego, puede ser del mismo color o diferentes colores o uso, más bien. Por ejemplo: varias unidades en un paquete, un producto de cocinar con algunos materiales.

Ejemplo No.1 Vender anafres junto con un paquete de frijoles fritos

Ejemplo No.2 Vender un juego de cuatro tazas en un paquete, en lugar de venderlas individualmente.

II. También hay otra manera de aumentar el precio unitario. Hay que dar un valor agregado al producto. en el caso de alfarería, tales como realizar un diseño especial, imprimir el nombre del comprador en los platos, un dibujo que el comprador mismo lo pinta en las tazas entre otros.

Tema No. 04

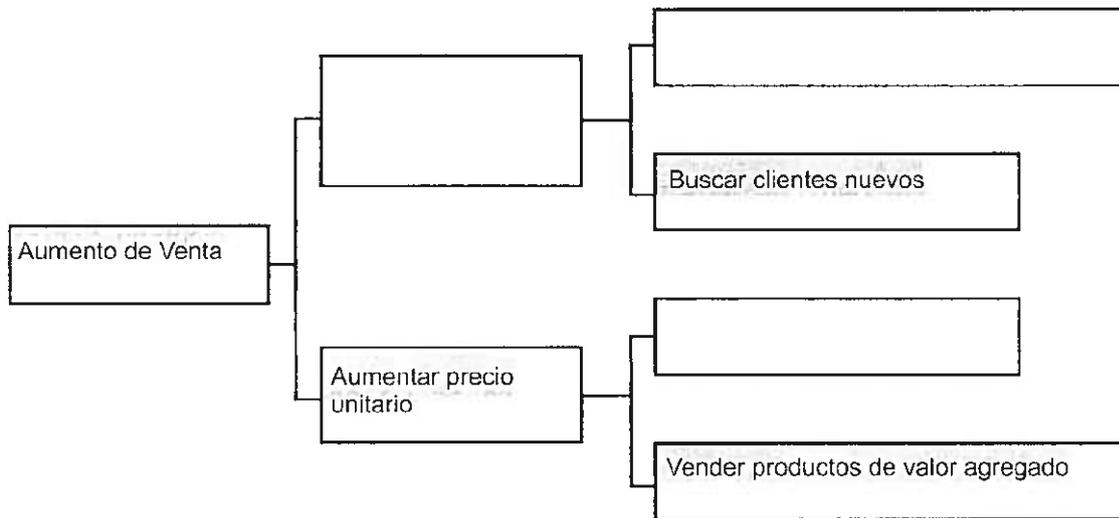
ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD Y EL AUMENTO DE LA VENTA

EVALUACIÓN

Tipo Práctico

INSTRUCCIONES

En el siguiente diagrama de sistema se representa la fórmula de venta, que ayuda para aumentar la venta. Complete este diagrama anotando en los espacios en blanco.

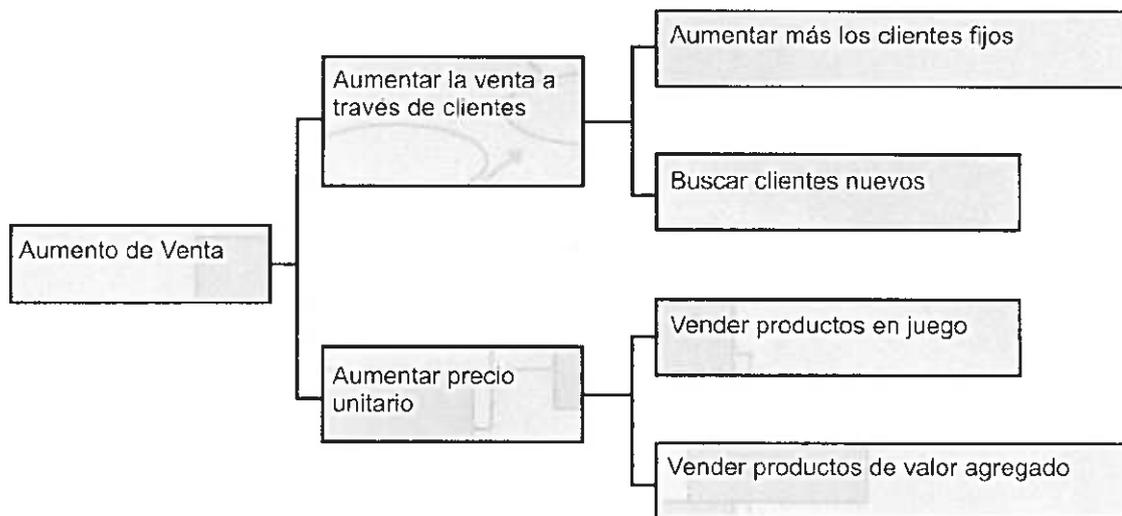


Tema No. 04

ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD Y EL AUMENTO DE LA VENTA

RESPUESTAS

Tipo Práctico

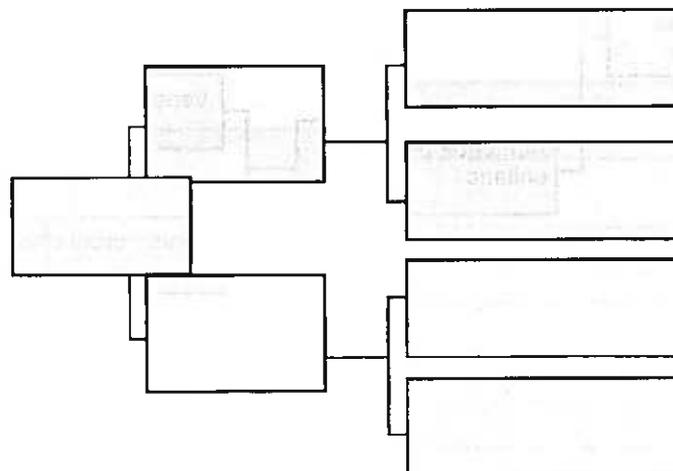
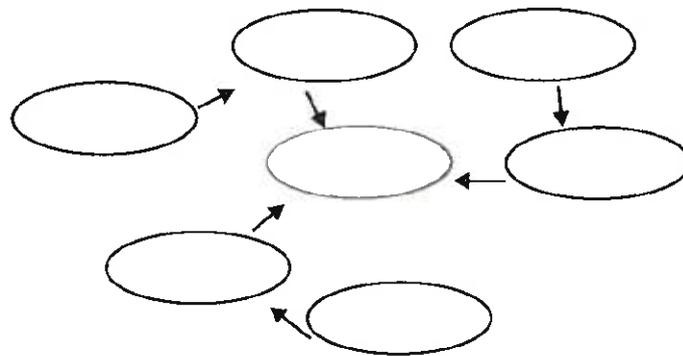


EVALUACIÓN FINAL

Tipo Práctico

INSTRUCCIONES

Elabore dos diagramas: Diagrama de Relaciones y de Sistema .



Nota: Las respuestas de esta evaluación deben estar fundamentadas en el contenido de este manual.

BIBLIOGRAFIA

Ability Garden, **Texto de Mondai Kaiketsu Giho II**. Japón, 2003

Banco de desarrollo de la Mujer. **Breve Recorrido de Saber Administrar y Ejecutar con eficiencia**. Primera edición. Venezuela 2004