

MANUAL DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS CENTRALES HIDRÁULICAS

Serie Manuales N° 35



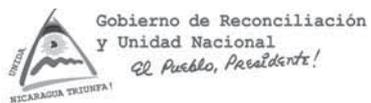
Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional
El Pueblo, Participante!



Perú



Tecnologías desafiando la pobreza



MANUAL DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS CENTRALES HIDRÁULICAS

Contenido

Capítulo I

Guía metodológica de capacitación	3
---	---

Capítulo 2

Propuesta de capacitación para operadores y técnicos	11
--	----

Tema 1: Obras civiles	15
------------------------------------	----

Tema 2: Equipo electromecánico	25
---	----

Tema 3: Electricidad y redes eléctricas	35
--	----

Solís, Eddy

Manual de capacitación en administración de pequeñas centrales hidráulicas/

Eddy Solís, Rafael Escobar. — Lima: Soluciones Prácticas-ITDG; 2008

96 p.: il.

ISBN N° 978-9972-47-149-0

**CAPACITACIÓN / MANUAL / ENERGÍA HIDRÁULICA / GESTIÓN FINANCIERA /
GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN / GESTIÓN DE MERCADO**

259/ B57

Clasificación SATIS. Descriptores OCDE

El presente Manual ha sido elaborado con el apoyo de diferentes instituciones entre ellas el GEF, Gobierno de Nicaragua, PNUD y COSUDE con el propósito de proveer de un conjunto de mecanismos que faciliten la gestión de sistemas energéticos rurales.

Autores: Eddy Solís, Rafael Escobar

Colaboradores: Miguel Barrios, Rolando Reyes, Javier Coello

Revisión: Samuel Machacuay

Edición y corrección de estilo: Luis Andrade

Coordinación: Alejandra Visscher

Diseño de carátula: Jorge McGregor

Diseño y diagramación: Calambur

Impreso por: Forma e Imagen

Impreso en el Perú, enero 2008

© Soluciones Prácticas - ITDG

www.solucionespracticas.org.pe

Av. Jorge Chávez 275, Miraflores

Casilla 18-0620 Lima 18, Perú

(447-5127 446-6621

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú 2008-00679

I. GUÍA METODOLÓGICA DE CAPACITACIÓN

En qué consiste esta guía

La Guía Metodológica de Capacitación es un conjunto de conceptos, sugerencias e instrucciones para el desarrollo del proceso de capacitación, en este caso está orientado a la formación de los recursos humanos en los temas de administración, finanzas y mercadeo; todos ellos relacionados con el manejo del servicio eléctrico en sistemas energéticos rurales.

Hace referencia a algunos principios pedagógicos básicos que deben ser utilizados en el proceso de capacitación, como elementos clave para el desarrollo de conocimientos y habilidades.

La estructura de la guía pretende dar coherencia y dinámica al proceso de capacitación, ciñéndose su desarrollo a los temas que se ha organizado en este módulo de administración y finanzas. Es importante señalar que el contenido del mismo es flexible, en tanto el instructor puede priorizar algunos temas que respondan al perfil del capacitando.

Apuntes sobre el proceso de capacitación

El objetivo general del proceso de capacitación consiste en lograr la transformación de actitudes y prácticas de los administradores, de manera que se mejoren o realicen nuevos objetivos y formas de actuar, y sobre todo que ellos adquieran las competencias básicas para su desempeño.

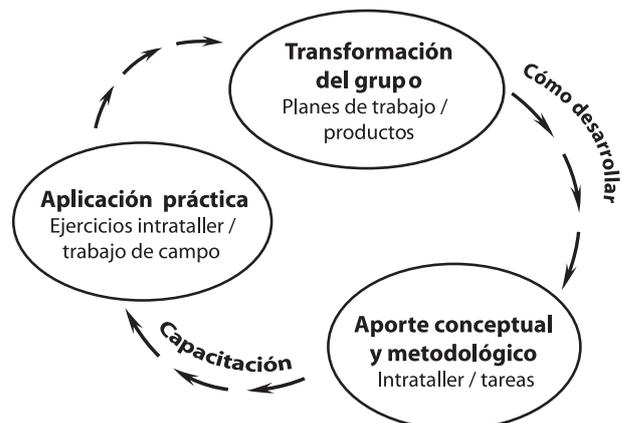
Para poder alcanzar este objetivo es necesario que intervengan, equilibradamente y en estrecha coordinación, tres tipos de procesos:

- Reflexión sobre la vida cotidiana personal, partiendo de su experiencia.
- Reflexión y análisis de otras experiencias concretas de negocio o actividad empresarial.
- Apropriación y manejo de conceptos, métodos y herramientas empresariales que aseguren las operaciones exitosas de la empresa.

Estructura didáctica

La siguiente gráfica ilustra el ciclo didáctico. Éste se inicia con la exposición de las experiencias de los participantes. En un segundo momento integra elementos conceptuales y metodológicos, para entonces poner en práctica (ejercitar) los nuevos elementos y por último, concretarse en el compromiso de un trabajo, que de ser apropiado puede generar una nueva experiencia que retroalimente y reactive dicho ciclo.

Se recomienda partir siempre de las personas participantes, de sus experiencias, conocimientos, dudas y valores tanto en el campo de su trabajo como en lo personal.



En cuanto sea posible (según la disponibilidad de tiempo y de apoyo didáctico) su participación debe ser al comenzar, por escrito e individual.

Como se verá más adelante, cuando se describa la metodología, deberá tenderse a concretar posiciones grupales como síntesis de las experiencias recogidas.

El objetivo más importante de este proceso didáctico es lograr la apropiación de las reflexiones, los conceptos y las metodologías, para aplicarlas a la realidad.

Así, es vital que los participantes hagan prácticas de aplicación concretas que, además, pueden darse entre las sesiones del taller.

Definición del tema del taller

Éste adoptará la denominación que corresponda de acuerdo al tema que específicamente se asuma como materia de la sesión de capacitación.

Actividades

En el módulo y de acuerdo a cada tema, se establece el desarrollo de actividades que tanto el instructor y los participantes deben realizar a fin de llegar a un proceso óptimo. Por ello, también se incluyen algunos ejercicios que refuerzan y recrean los conceptos y enunciados del módulo.

Objetivos esperados

El objetivo del módulo es desarrollar nuevas capacidades en los directivos y responsables de las unidades empresariales que tendrán a su cargo la gestión de servicios de electricidad en comunidades rurales.

Es importante señalar que este objetivo se alcanzará si antes se conoce el perfil de los participantes, para ello será necesario revisar información que dé cuenta de este perfil.

Actividades o temas

¿Qué actividades o temas concretos debe desarrollar el grupo para garantizar que el objetivo general y los objetivos por cada tema se logren alcanzar?

- **Objetivos por actividad**
Apuntar los objetivos de cada actividad (con referencia al objetivo general). Tienen que ser comprensibles para el grupo, el sentido de cada actividad.
- **Metodología**
¿De qué manera se va a trabajar cada actividad? ¿Se utilizará alguna herramienta técnica (dramatizaciones,

juegos, dibujos...) ¿El trabajo se realizará individualmente o en grupos? ¿Qué tareas, lecturas y discusiones se utilizarán?

- **Distribución del tiempo**
¿Cómo organizar el tiempo del taller considerando la necesidad de guardar un equilibrio entre los tiempos de trabajo, de descanso y de alimentación?
- **Materiales**
¿Qué se requiere para cada actividad? (tableros, papeles, tarjetas, marcadores).
- **Responsables**
¿Quién, entre las personas capacitadoras o de apoyo debe coordinar cada actividad? ¿Quién es el responsable de hacer la sistematización de la información?

Todas estas decisiones contribuyen a formar el programa de trabajo, que debe estar elaborado antes de iniciar el taller y que debe servir como guía para el desarrollo de cada una de las actividades.

Programa del Tema I: Gestión de competencias emprendedoras

Objetivo: Identificar y promover el desarrollo de capacidades en todos los participantes, con el propósito de ir impulsando el cambio hacia una conducta de éxito personal y empresarial.

TEMAS	OBJETIVOS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS TÉCNICAS	TIEMPO
Identificación y desarrollo de características personales exitosas en los administradores de las empresas de las pequeñas centrales hidráulicas (PCH)	Los participantes establecen un primer contacto, conociendo sus nombres y algunas características positivas de cada uno.	Tarjetas, marcadores de varios colores.	30min
	Los participantes expresan sus expectativas con relación al taller, al grupo y a los facilitadores. Conocen los objetivos y el programa general del módulo. Información general, discuten y elaboran un convenio de interacción para todo el proceso.	1 hoja de rotafolios por participante. Marcadores de varios colores, masking tape, ovillo de lana grueso, pizarra y pinchos, crayolas.	1 hora
	Los participantes identifican las características personales que tienen los empresarios exitosos	Hojas de rotafolio, marcadores, tarjetas y pizarras zopp.	1 hora
	Conocen y aplican una herramienta que facilita el autoconocimiento y la reflexión sobre sí mismos. Redactan una composición utilizando una guía de preguntas. Elaboran el perfil ideal del empresario exitoso.	Guía de preguntas para cada participante, visualización de instrucciones. Lápices, hojas de rotafolio, cassette con música relajante.	1:30 hora
	Los participantes identifican las CEP, ES PERSUASIVO Y CREA REDES DE APOYO Y TIENE AUTOCONFIANZA.	Visualizaciones, sobres conteniendo rueditas, repartidos, lápices	2 horas
	Los participantes identifican las CEP BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN Y FIJA METAS. Definen metas individuales de corto plazo, aplicando los criterios del MAREAR. Redactan su misión personal en los diferentes ámbitos, Identifican las CEP: ES PERSISTENTE. Los participantes identifican las CEP, PLANIFICA Y CONTROLA SISTEMÁTICAMENTE, CUMPLE CON EL CONTRATO DE TRABAJO Y EXIGE EFICIENCIA Y CALIDAD, identifican las CEP, ASUME RIESGOS CALCULADOS Y TIENE AUTOCONFIANZA.	Tarjetas de distintos colores, marcadores. Visualización de instrucciones del MAREAR. Guía para la elaboración de la misión personal. Tarjetas de distintos colores, marcadores. Visualización de instrucciones del MAREAR. Guía para la elaboración de la misión personal.	3horas 1hora
Evaluación	Evaluación	Hojas de evaluación. Tarjetas	30min

Programa del Tema 2: gestión de administración

Objetivo: Lograr que los participantes adquieran conocimientos elementales en la formación y administración de pequeñas empresas para así poder realizar una eficiente gestión empresarial y brindar un mejor servicio a los usuarios.

TEMAS	OBJETIVOS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS TÉCNICAS	TIEMPO
Concepto de empresa	Definir adecuadamente el concepto de empresa.	Los participantes elaboran y ordenan la historia serializada de formación y construcción de su PCH. Discuten el concepto de empresa y la diferencia de su objetivo en relación a otras que existan en su comunidad. Identifican las áreas para que funcione. El capacitador presenta los conceptos básicos de empresa, proceso de instalación, objetivos de la misma y expectativas de la comunidad en cuanto a sus responsabilidades.	1 día
Funciones administrativas del gerente/administrador	Determinar las funciones administrativas que toda empresa debe realizar para garantizar un desarrollo integral.	Sobre la base de un estudio de caso los participantes identifican las cuatros funciones básicas de una empresa de servicio eléctrico. El capacitador presenta los conceptos de planeación, organización, dirección y control y se realiza práctica de cada una de ellas hasta elaborar un plan de acción de la empresa.	2 días
Importancia de la empresa en la comunidad y territorial	Determinar las características e importancia de las pequeñas y empresas en el país.	Los participantes explicarán la producción que aportan las pequeñas empresas en su comunidad, los empleos que generan, etc. Sobre esa base el capacitador presentará las importancias de las MIPYMES en el país, departamento y municipio y los posibles criterios para su clasificación.	1 hora
Relaciones de la empresa en sus operaciones	Valorar la importancia de las relaciones empresariales como elemento de desarrollo	Los participantes graficarán las empresas existentes en la comunidad y establecerán las posibles relaciones con la PCH, a partir de sus posibles intereses, motivaciones y roles. Asimismo identificarán las ventajas de conocer permanentemente la satisfacción de los clientes con el servicio eléctrico u otros servicios que requiera para su desarrollo. El capacitador presentará el gráfico de los tipos de relaciones que establece una empresa con sus clientes, proveedores, otras empresas e instituciones presentes.	1:30 hora
Evaluación	Evaluación	Hojas de evaluación. Tarjetas	30 min.

Programa del Tema 3: gestión financiera

Al finalizar el curso los participantes serán capaces de:

1. Analizar correctamente los aspectos básicos de la contabilidad.
2. Identificar las ramas de la contabilidad en una empresa de producción y servicio eléctrico.
3. Registrar operaciones contables en cuentas "T", aplicando el principio de la partida doble.
4. Elaborar con precisión el balance general, estado de resultado y flujo de caja.

TEMAS	OBJETIVOS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS TÉCNICAS	TIEMPO
COSTOS Y PRESUPUESTOS	Analizar correctamente los aspectos básicos de la contabilidad.	Realización de una investigación documental sobre la importancia de la contabilidad en las empresas de su entorno, principalmente se determinan costos y presupuesto. Ejercicios del manual sobre costos y presupuestos hasta elaborar el de su empresa.	1 día
COSTOS Algunos conceptos financieros básicos Clasificación y cálculo de los costos COMPRA Y CONTROL DE INVENTARIOS Compras Procedimientos para comprar Presupuesto de compras Control de inventarios PRESUPUESTO Principios básicos del presupuesto Formulación del presupuesto Control y seguimiento del presupuesto Estudio de las cuentas, movimientos y saldos	Registrar operaciones contables en cuentas T aplicando el principio de la partida doble. Aplicar los procedimientos para contabilizar operaciones contables.	Realización de investigación documental de los tipos de control de inventarios y registros de cada una de las cuentas.	2 días
CONTABILIDAD BÁSICA Introducción Funciones básicas de la contabilidad Algunos principios básicos de la contabilidad Conceptos de activo, pasivo y capital Clasificación de las cuentas PRINCIPALES SOPORTES QUE SE UTILIZAN EN UN SISTEMA CONTABLE Recibos de ingresos y recibos de egresos Facturas de compras y facturas de ventas Pagaré Requisas de entradas y salidas de bodega Planillas de trabajo	Determinar las principales cuentas en la empresa PCH.	Los participantes apoyados en el manual resuelven los casos de cada uno de los estados financieros.	1 días
INSTRUMENTOS BÁSICOS DE LA CONTABILIDAD Balanza de apertura Estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados Flujo de caja FORMATOS PARA EL REGISTRO DE OPERACIONES FINANCIERAS POR PARTIDA SIMPLE Cuenta de caja Cuenta de bancos Cuenta de ventas Cuenta de anticipos recibidas Cuenta de compras Cuenta de gastos de producción de energía Cuenta de gastos generales CONOZCAMOS UN POCO MÁS SOBRE CONTABILIDAD	Valorar la importancia de los estados financieros como instrumentos para facilitar la toma de decisiones en la empresa.	Los participantes realizan los ejercicios de balances de apertura general, estado de resultado y flujo de caja.	2 días
Evaluación	Evaluación	Hojas de evaluación. Tarjetas	30 min.

Programa del Tema 4: gestión de mercadeo

Objetivo: Se busca desarrollar un conjunto de habilidades y destrezas que permitan a los administradores identificar las oportunidades que se presentan en el mercado, a fin de que puedan ser aprovechados para mejorar el nivel de competitividad de la empresa.

TEMAS	OBJETIVOS	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS TÉCNICAS	TIEMPO
Concepto de mercadeo. Importancia del mercadeo Pasos para realizar el mercadeo	Conocer el movimiento interno de la empresa y analizar el criterio de los clientes.	Presentación de un caso hipotético identificación de los factores que intervienen en el mercadeo.	4 horas
El mercadeo como mentalidad	Reflexionar sobre los consumidores y sus preferencias.	Ejercicio práctico con los participantes.	1 hora
Investigación de mercado	Analizar la información relacionada con la satisfacción de las necesidades de los consumidores y análisis de la competencia.	Exposición de un caso. Análisis grupal. Presentación y exposición de trabajo grupal.	4 horas
Etapas en el proceso de investigación de mercados Identificar y definir el problema u oportunidad	Conocer las fases que tiene que realizarse en una investigación del mercado.	Exposición de tema hipotético. Trabajo grupal. Exposición por grupos.	6 horas
Clientes Segmentar significa dividir	Analizar el rol de los clientes como el elemento más importante de una empresa.	Exposición. Trabajo en grupos y presentación de casos.	6 horas
Factores de mercadeo	Reflexionar sobre los factores que intervienen en las ventas y cómo podemos aumentarlas.	Los participante escenifican un caso hipotético.	4 horas
Analizamos cada elemento o factor de mercadeo	Analizar los factores que intervienen para la compra y venta de nuestro servicio.	Utilizando los contenidos los participantes exponen y presentan casos grupales.	6 horas
Ciclo de vida del producto	Analizar los riesgos que tiene nuestro producto en el mercado.	Participantes participan en la discusión sobre la exposición del capacitador.	2 horas
El precio	Analizar los precios del producto de acuerdo a nuestros clientes.	Reflexión por grupos y presentación de exposiciones.	4 horas
El precio y la competencia	Conocer cómo se va moviendo la dinámica del precio en nuestros competidores.	Los participantes se organizan y presentan casos, de acuerdo a lo expuesto.	4 horas
Promoción y publicidad Ventajas y desventajas de los medios publicitarios	Analizar la utilidad y pertinencia de los medios en el mercadeo.	Utilizando los materiales los participantes presentan casos de acuerdo al tema.	6 horas
Plan de mercadeo	Conocer los factores que intervienen en el plan y su utilidad práctica.	Con el material utilizado se organiza un plan de un caso supuesto.	8 horas
Factores para lograr el éxito en las ventas	Analizar y conocer los riesgos y oportunidades en las ventas.	Los participantes se organizan en grupos y presentan casos supuestos.	4 horas

CONCEPTOS GENERALES SOBRE LA METODOLOGÍA

La verdad no está dada

La verdad se construye como un acuerdo, sobre el común denominador de los problemas y sus posibles soluciones sobre los cuales se va a trabajar en cada uno de los talleres, o sobre los problemas que constituyen la realidad diaria de cada uno de los participantes.

¿Cuál es realmente la situación de la empresa comunitaria?
¿Qué objetivos realmente mejorarían la situación de pobreza?

No existe una verdad absoluta, pero existen mayores o menores grados de verdad.

No siempre existen respuestas fijas y seguras.

Antes que nada es necesario OBSERVAR LA REALIDAD y luego investigar, proponer, discutir, arriesgarse a dar una interpretación, construir una respuesta y trabajar para lograr el acuerdo.

Nunca se parte de cero

Todas las personas, sin excepción (las mujeres, los hombres, los niños y niñas, los jóvenes, los ancianos, los campesinos y los funcionarios) tienen sus propias ideas, esperanzas, experiencias, imágenes, prejuicios y conocimientos relacionados con los temas de la comunidad, la capacitación y el desarrollo.

Todo ser humano tiene creencias y prejuicios sobre lo que debe hacer, y sobre cómo se debe hacer.

Cada quién conoce su situación y sus necesidades.

Este debe considerarse como el mejor punto de partida para la reflexión y para crear la posibilidad de cambios.

Nadie lo ignora todo. Nadie lo sabe todo

La posibilidad de construir las interpretaciones y las soluciones más adecuadas a cualquier problema humano, depende básicamente de la capacidad de integrar distintos saberes.

Por esta razón, en los talleres es importante promover que se expresen y se valoren por igual las interpretaciones realizadas desde diferentes experiencias de vida, desde las experiencias institucionales y desde los niveles educativos de los participantes.

La información solo es un apoyo

Si como se ha dicho anteriormente, el objetivo de la capacitación para el desarrollo autogestionado de las empresas PCH es, que sea exitosa, entonces lo más importante en un taller debe ser recoger la experiencia de los diferentes participantes y fomentar la reflexión, el intercambio de puntos de vista y la búsqueda de acuerdos que puedan concretarse en planes de trabajo.

Nunca debe permitirse que el taller se convierta en una competencia académica.

La información "científica" debe ser utilizada solo a manera de apoyo.

Anotaciones sobre el papel de la persona capacitadora

El principal papel de la persona que capacita en un taller es el de facilitar la participación individual, promover la comunicación horizontal y asegurar que los procesos grupales se encaminen a hacer posible el logro de los objetivos propuestos.

Su papel debe ser de servicio para los participantes.

LAS TAREAS DE LA PERSONA QUE CAPACITA SON:

- _ Preparar el taller, inaugurarlo y hacer el resumen y la evaluación final.
- _ Explicar los objetivos.
- _ Estimular y guiar la reflexión de los participantes.
- _ Garantizar las condiciones físicas que requiere el taller y generar un ambiente humano y una atmósfera agradable.
- _ Orientar las discusiones, formular preguntas, recoger e integrar los aportes, y sintetizar.
- _ Integrar a todos los participantes.
- _ Poner al descubierto los conflictos latentes, con el fin de enriquecer el taller, canalizando la energía del grupo de manera positiva.
- _ Estar muy atento a las señales no verbales de los participantes.
- _ Proponer reglas de juego para la participación y garantizar que se respeten.
- _ Monitorear el trabajo de los sub-grupos.

LA PERSONA QUE CAPACITA NO DEBE:

- _ Utilizar monólogos.
- _ Ser líder del grupo.
- _ Introducir sus propias opiniones en las discusiones.
- _ Entrar en competencia, sea franca o encubierta, con el personal de apoyo.
- _ Pretender agotar todas las discusiones o conflictos, durante el período de tiempo programado para el taller.
- _ Hacer discusiones sobre el método general.
- _ Tomar partido, bien sea a favor o en contra de los participantes.
- _ Asumir como propios los conflictos del grupo.
- _ Sentirse responsable por los contenidos o resultados de las discusiones.

Dificultades frecuentes en grupos y posibles soluciones

Las dificultades que se presentan por incumplimiento por parte de uno o más miembros del grupo deben ser manejadas por la persona coordinadora de la actividad.

En términos generales se recomienda:

- Destinar un momento de atención especial a la persona o a la situación que presente la dificultad.
- Recordar a la persona o al grupo, las normas o acuerdos concernientes a la situación que se presenta.
- Devolver el “control” al grupo, ya sea mediante la realización de una pregunta o recuperando el punto en que se estaba trabajando.

Coherencia y sentido de las actividades

Un taller no es una suma de actividades realizadas con diversas herramientas.

UN TALLER TIENE QUE SER VIVIDO POR CADA UNO DE LOS PARTICIPANTES COMO UN TODO COHERENTE Y CON SENTIDO.

II. PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA ADMINISTRADORES DE PEQUEÑAS CENTRALES HIDRÁULICAS

INTRODUCCIÓN

El reto de la formación y desarrollo de la empresa comunitaria de servicios eléctricos en comunidades rurales fuera de red, demanda los mejores esfuerzos, iniciativas y sueños de todos los que la integren. Esta transición desde la conciencia colectiva de un problema que afecta a todos como es disponer de energía renovable y barata, hasta la administración efectiva de la empresa comunitaria de prestación del servicio eléctrico, requiere ciertos conocimientos, habilidades y actitudes que hagan de la empresa comunitaria un vehículo para la solución de este problema y que incida en promover nuevas iniciativas de desarrollo económico comunitario.

Desde la perspectiva del fortalecimiento de la autogestión comunitaria, es necesario que la capacitación esté orientada a mejorar y desarrollar esta capacidad empresarial para resolver sus problemas. Este hecho le atribuye a la comunidad determinadas responsabilidades y funciones como es la selección adecuada de pobladores de mayor nivel académico y de características personales idóneas, pero al mismo tiempo la hace capaz de intervenir en su propio futuro, situación que la convierte en sujeto de su propio desarrollo.

Por esta razón, los procesos de capacitación para los administradores de la empresa comunitaria de servicios eléctricos deben elevar el nivel de conocimientos sobre la realidad en la que interactúan las comunidades y sus miembros, desarrollar destrezas en el manejo de las herramientas de organización, planificación, negociación, gerencia y administración. Deben, finalmente, propiciar un cambio en el comportamiento de las personas sobre los problemas que les afectan y su participación en las soluciones.

Ahora bien, muchos de los problemas que afectan a la comunidad no pueden ser resueltos solamente a través de la empresa comunitaria, sino que requieren del concurso de otros actores institucionales públicos y privados.

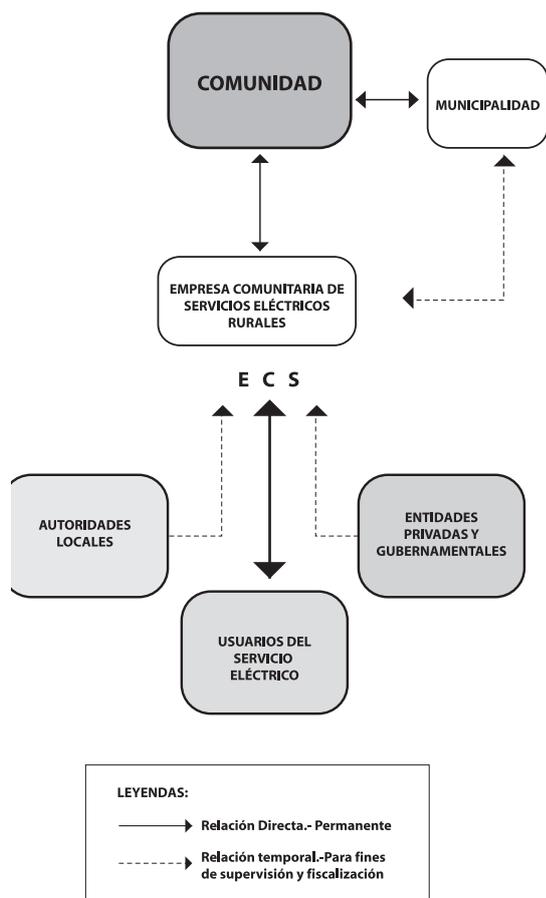
Este hecho supone la presencia de un gobierno local facilitador que potencie las habilidades y saberes comunitarios e inyecte o transfiera otros conocimientos y habilidades orientados a mejorar y desarrollar esta capacidad empresarial en los pobladores de la comunidad.

No obstante, los procesos de capacitación para el fortalecimiento de la administración de la empresa comunitaria deben colocar a la comunidad en la posición de desempeñarse como un interlocutor en la capacidad y disposición de orientar y coordinar actividades con los agentes externos que procuran contribuir a enfrentar la serie de problemas que afectan a una comunidad, tales como los oferentes de asistencia técnica y capacitación más especializadas que requerirán los administradores, directivos y demás colaboradores de la empresa y comunidad.

En síntesis, los procesos de capacitación para el fortalecimiento de la administración de la empresa comunitaria deben elevar la capacidad de la comunidad para resolver integralmente las múltiples dimensiones de los problemas que les afectan, pero además deben ser reconocidos por el gobierno local como conocimientos e instrumentos válidos para el desarrollo comunitario.

De esta manera, una propuesta de capacitación para la administración de la empresa comunitaria de servicios eléctricos responde a todo este conjunto de necesidades a fin de mejorar y colocar a la comunidad como agente de desarrollo.

Esquema Empresa Comunitaria de Servicios Eléctricos (ECSE)



Estructura modular

El Manual de Administración de Pequeñas Centrales Hidráulicas, el cual se compone de 4 temas de capacitación, se elaboró a partir de los resultados del diagnóstico realizado por Soluciones Prácticas - ITDG y de experiencias de capacitación en comunidades rurales en Nicaragua. Sus contenidos cubren aspectos claves para la aplicación de la estrategia de administración eficaz y exitosa de las operaciones de una empresa colectiva.

Los temas tratados corresponden a las necesidades de capacitación de los pobladores de las comunidades con un nivel de formación media, para facilitarles su desempeño e impulsar los planes de desarrollo comunitario a corto, mediano y largo plazo, especialmente en aquellos temas de administración de la empresa comunitaria de servicio eléctrico. Así, los contenidos y los materiales resultantes deben complementarse con la adopción de otras publicaciones ya existentes.

El nivel de los contenidos se orienta a dar una adecuada capacitación en términos del desarrollo humano y comunitario a los futuros administradores de la empresa comunitaria. Es un nivel inicial, ya que para los programas de formación a más largo plazo se utilizarán cursos y materiales especializados en los centros técnicos y requiere de un fuerte acompañamiento técnico durante las fases iniciales de instalación y operación de la empresa.

Enfoque metodológico del proceso de capacitación

El objetivo general del proceso de capacitación consiste en lograr la transformación de actitudes y prácticas de quienes participen en la capacitación para administradores de empresas comunitarias de servicios eléctricos, de manera que se mejoren o realicen nuevos objetivos y formas de actuar.

Para poder alcanzar este objetivo es necesario que intervengan, equilibradamente y en estrecha coordinación, tres tipos de procesos:

- Reflexión sobre la vida cotidiana personal, partiendo de su experiencia.
- Reflexión sobre otras experiencias concretas.
- Apropiación de conceptos, métodos y herramientas de administración empresarial.

Estructura didáctica

Se inicia con la exposición de las experiencias de los participantes sobre el tema a tratarse. En un segundo momento se integran elementos conceptuales y metodológicos, para entonces poner en práctica (ejercitar) los nuevos elementos y por último, concretarse en las diferentes áreas de la empresa comunitaria, que de ser apropiado puede generar una nueva experiencia que retroalimente y reactive dicho ciclo.

Cómo desarrollar la capacitación

Se recomienda partir siempre de las personas participantes, de sus experiencias, conocimientos, dudas y valores tanto en el campo de la administración como en lo personal.

En cuanto sea posible (según la disponibilidad de tiempo y de apoyo didáctico) su participación debe ser al comenzar, por escrito e individual, para dar paso más tarde a la argumentación y la discusión en grupo.

Como sugerencias metodológicas, se plantea concretar posiciones grupales como síntesis de las experiencias recogidas en la correcta administración de la empresa comunitaria de servicios eléctricos.

El objetivo más importante de este proceso didáctico es lograr la apropiación de las reflexiones, los conceptos y las metodologías, para aplicarlas a la realidad de las operaciones de la empresa.

Así, es vital que los participantes hagan prácticas de aplicación concretas que, además, pueden darse entre las sesiones del taller de capacitación en la comunidad.

Objetivos y estructura del módulo de capacitación en administración

El módulo para la capacitación de administradores de la empresa comunitaria de servicio eléctrico está basado en 4 temas principales, como son:

1. Competencias emprendedoras personales.
2. Gestión de administración.
3. Gestión financiera.
4. Gestión de mercadeo.

TEMA 1: COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS PERSONALES

OBJETIVO: Formación de administradores de PCH. Los participantes identifican las características personales que tienen los empresarios exitosos.

- Conocen y aplican una herramienta que facilita el autoconocimiento y la reflexión sobre sí mismos.
- Los participantes elaboran un autodiagnóstico de su perfil emprendedor.
- Los participantes conocen el modelo de desarrollo personal.
- Los participantes conocen información de la empresa y su entorno.

ESTRUCTURA: Se compone de 3 unidades didácticas:

1. Las características personales que tienen los empresarios exitosos.
2. Autodiagnóstico de su perfil emprendedor.
3. La empresa y su entorno.

Cada unidad didáctica tiene varios cuadernos con contenidos afines:

TEMA 2: GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN

OBJETIVOS:

General

Que los participantes adquieran conocimientos básicos en la formación y administración de sus pequeñas empresas comunitarias de servicio eléctrico, para poder realizar una eficiente gestión empresarial y brindar mejor servicio a los usuarios.

Específicos

Al finalizar el módulo los participantes estarán en capacidad de:

- f1 definir adecuadamente el concepto de empresa.
- f1 determinar las características e importancia de las pequeñas empresas en su país.
- f1 Determinar las funciones administrativas que toda empresa debe realizar para garantizar un desarrollo integral.
- f1 Valorar la importancia de las relaciones empresariales como elemento de desarrollo.

ESTRUCTURA: Se compone de dos unidades:

1. La empresa.
2. La gestión empresarial.

TEMA 3: GESTIÓN FINANCIERA

OBJETIVO:

Los participantes conocen el concepto y la importancia del sistema simple de registros, estados financieros básicos que faciliten la toma de decisiones eficaces para el desarrollo de la empresa comunitaria. Conocen indicadores financieros útiles para medir el desempeño económico y financiero de la empresa.

ESTRUCTURA:

1. Costo y presupuesto.
2. Contabilidad básica.

TEMA 4: GESTIÓN DE MERCADEO

OBJETIVO:

El propósito fundamental es dar a conocer las nuevas técnicas y herramientas de mercadeo, haciendo énfasis en la atención al cliente.

ESTRUCTURA:

1. Concepto de mercadeo.
2. El mercadeo como mentalidad.
3. Investigación de mercado.
4. Etapas en el proceso de investigación de mercados.
5. Identificar y definir el problema u oportunidad.
6. Clientes.
7. Segmentar significa dividir.
8. Factores de mercadeo.
9. Analisemos cada elemento o factor de mercadeo.
10. Ciclo de vida del proyecto.
11. El precio.
12. El precio y la competencia.
13. Promoción y publicidad.
14. Ventajas y desventajas de los medios publicitarios.
15. Plan de mercadeo.
16. Factores para lograr el éxito en las ventas.

Tema I:

Competencias emprendedoras personales

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN

2. AGRUPACIONES DE LAS CEP (Competencias Emprendedoras Personales)

Conjunto de logros
Conjunto de poder
Conjunto de planificación

3. CREA REDES DE APOYO Redes funcionales Redes espontáneas

4. FIJA METAS

5. PLANIFICA Y CONTROLA SISTEMÁTICAMENTE

6. CREATIVIDAD

7. ALGUNAS LIMITACIONES QUE DIFICULTAN EL DESARROLLO DE NUESTRAS CEP

INTRODUCCIÓN

Un factor crítico en cualquier esfuerzo para detectar y reforzar el potencial emprendedor personal es la identificación clara e inequívoca del comportamiento específico que puede observarse y que está estrechamente asociado con el éxito.

En un desafío como es de formar la empresa comunitaria de servicios eléctricos se hace imprescindible que los futuros administradores de estas empresas, no solo identifiquen esas características si no que también las desarrollen con el objetivo de asegurar el éxito de una buena gestión empresarial.

Los estudiosos han identificado 21 Competencias Emprendedoras Personales (CEP) que continuamente se manifiestan en los administradores de las empresas de servicios exitosos.

Otros patrones específicos de comportamiento se descubrieron que están estrechamente asociados con estas CEP. En total, se identificaron 67 de estos patrones.

A través de pruebas y refinamientos en etapas posteriores, la lista original se redujo a 10 CEP, que se determinó con las más acertadas para detectar y reforzar el potencial emprendedor, éstas son:

- Tiene autoconfianza.
- Busca información.
- Busca y aprovecha oportunidades.
- Cumple con el contrato de trabajo.
- Asume riesgos calculados.
- Persuade y crea redes de apoyo.
- Fija metas.
- Exige eficiencia y calidad.
- Planifica y controla sistemáticamente.
- Es persistente.

AGRUPACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS PERSONALES (CEP)

Conjunto de logros

Se centra en la disposición, habilidad y tendencia de la persona por mejorar su nivel de calidad, productividad y ganancia. Atribución del éxito al esfuerzo personal, como opuestos a factores ambientales. Se mantiene la expectativa de éxito en la tarea.

Las CEP que se incorporan a este conjunto son:

- Busca y aprovecha oportunidades.
- Es persistente.
- Cumple con el contrato de trabajo.
- Exige calidad y eficiencia.
- Asume riesgos calculados.

Conjunto de poder

Está diseñado para mejorar la habilidad de las personas para influenciar en el resultado final en sus situaciones de ventaja. Las CEP que se incorporan en este conjunto son:

- Persuade y crea redes de apoyo.
- Tiene autoconfianza.

Conjunto de planificación

Está diseñado para fortalecer la gestión y planificación de sus actividades. Las CEP que se incorporan en este conjunto son:

- Fija metas.
- Busca información.
- Planifica sistemáticamente.

Se considera que el éxito o fracaso de una persona depende de él mismo, en tanto sea capaz de interpretar su contexto, sus fortalezas y sus debilidades y sepa proyectarse con realismo a partir de ello.

Tiene autoconfianza

Con el tema de la autoconfianza y autoestima tocamos uno de los aspectos centrales del comportamiento humano, puesto que está fuertemente relacionado con nuestras otras características personales, y ello en un doble sentido.

Una sana **autoconfianza y autoestima** es el mejor punto de apoyo que tenemos en cualquiera de las otras características. Se podría comparar con una fuente de energía de la cual proviene la fuerza e intensidad con la cual emprendemos las cosas.

Sin embargo, existe también una relación inversa – y con ella entonces una situación de interdependencia – con algunas de las otras características (vea por ejemplo “cumplir con el contrato de servicio eléctrico a los clientes, es decir nuestros compromisos) que pueden, según como nos desempeñemos en ellas, fortalecer o debilitar nuestra autoconfianza y autoestima.

Autoconfianza significa **confiar en mí mismo**, cuando mi voz interna señala “haz tal cosa” o “no te metas en eso, porque no podrás cumplir”.

Algunas manifestaciones de falta de autoconfianza son cuando:

- A menudo no sé por qué lado decidirme o qué hacer, sintiéndome como perdido y angustiado.
- Cambio muchas veces el rumbo de mis acciones y actividades, como también mis opiniones.
- No termino las tareas una vez iniciadas.
- Me quedo analizando y analizando, sin tomar una decisión (parálisis mental).
- No articulo libremente mis convicciones y opiniones frente a otros por temor de estar equivocado.

Estos resultados repercuten en carencias de definición de metas y la continuidad del esfuerzo que busca su logro (persistencia). Además están vinculados a una eficiencia en el ordenamiento de las actividades de cada uno (planificación) así como particularmente a la falta de cumplimiento en los compromisos con otros y con uno mismo.

Busca información

En las últimas décadas las modernas y sofisticadas técnicas de comunicación y de informática han revolucionado nuestro entorno. El mundo cambia permanentemente y con alta velocidad sus rasgos, fenómeno que se refleja particularmente en las alteraciones de los mercados. Mantenerse **suficientemente informado**, ha adquirido para el administrador de la empresa de servicios eléctricos de hoy un carácter existencial, que decide a menudo sobre la supervivencia de la empresa.

La **información** ha llegado a ser un bien de extremo valor y su búsqueda una inversión.

Sin embargo, existen aún muchos administradores de las empresas de servicios eléctricos, y sobre todo en el ámbito de los más pequeños, que aún no le atribuyen la suficiente importancia para incluirlo sistemáticamente al plan de actividades. Hay razones para esto, y cada participante debe preguntarse honestamente, ¿cuál ó cuáles son las suyas?, comodidad, pereza, temor, al no saber cómo ó dónde buscar información, qué hacer con ella, es decir, cómo procesarla.

Recopilar la información necesaria y útil requiere muchas veces una actitud de persistencia, ya que las fuentes no siempre están fácilmente accesibles. Eso es justamente una de las razones que determinan a menudo, el valor de la información.

Reunir datos de cualquier índole implica costos, por lo cual el esperado beneficio debe marcar el tope hasta el cual **la búsqueda de información** tenga un sentido económico.

¿Cuál es la dimensión de este beneficio? Es relativo (según la temática) y además subjetivo, puesto que solamente yo puedo saber cuánto me vale tener una cierta seguridad y una minimización de mi riesgo en una acción.

Por todo lo mencionado, es importante darla a la **búsqueda de información**, su merecido lugar entre las otras actividades de la empresa.

SITUACIONES DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

- Abonarse a una revista de computación para mantenerme al tanto.
- Frecuentar instituciones de apoyo a la empresa, para informarme de los programas de capacitación y asesoría que tienen disponibles.
- Visitar la asociación de comerciantes de mi localidad, para solicitar información sobre el Tratado de Libre Comercio, para saber en qué nos beneficia y en qué nos perjudica.
- Suscribirse a diarios locales y revistas especializadas.
- Asistir a conferencias, paneles o simposios sobre temas específicos de interés personal.
- Asistir a reuniones con otros administradores de la empresa de servicios eléctricos, para compartir experiencias, discutir sobre la problemática del sector y proponer alternativas de solución.

Busca y aprovecha oportunidades

¡Este país no ofrece oportunidades! Así más o menos y en forma simplificada, es el decir de muchas personas, administradores de la empresa de servicios eléctricos y no administradores de la empresa de servicios eléctricos, que sienten moverse en un entorno sin perspectivas para el futuro.

¿Pero es eso verdad?, o se trata de una tendencia generalizada de buscar las causas del éxito y del fracaso fuera de uno mismo, en lugar de asumir la responsabilidad por lo que está efectivamente en nuestras manos.

Oportunidades existen más bien todo el tiempo, en cualquier lugar. Se trata de mirar y agarrarlas en el momento. La prueba está en que hay miles de personas que aparentemente las ven y saben cómo aprovecharlas. Las oportunidades no van hacia ti, sino que tú tienes que salir a su encuentro.

Tener iniciativa significa hacer algo por su cuenta, sin que nadie se lo pida. También significa hacer algo de una manera creativa, rompiendo los esquemas tradicionales.

La iniciativa puede comenzar con pequeñas acciones espontáneas, pero en su forma más desarrollada se refiere a poner en práctica un proceso con el propósito de lograr ciertos fines, que de otro modo no se hubieran realizado.

De hecho, podemos decir que sin la iniciativa no puede haber transformación. A menudo la iniciativa nace de una visión de algo mejor. Su deseo de realizar la visión motiva a la persona a esforzarse para traerla a la realidad.

Cumple con el contrato de servicio eléctrico con los clientes

Desafortunadamente, el valor de “**dar palabra**” ha sufrido una decadencia considerable en nuestras sociedades modernas. Es importante darse cuenta qué impacto deja este fenómeno en nosotros, tanto por estar expuestos al incumplimiento de otros, como en nuestra propia actitud.

Cada día hacemos compromisos; grandes, chicos, explícitos o en silencio, dando nuestra aprobación callada. Todos quedan registrados en nuestro subconsciente el que no sabe distinguir los niveles, solo registra **el compromiso**, y lo mismo hace con los compromisos rotos, no cumplidos.

Entonces, no ayuda decir que quizás llegar un poco tarde a la cita no hace nada, o **priorizar** un compromiso frente a otro. Todos tienen el mismo peso. El resultado es bastante obvio, puesto que los compromisos “chicos” son mayores en número, su falta de cumplimiento tiene una influencia continuada sobre **nuestra autoconfianza**. Y si no creo en mí mismo, ¿Cómo voy a creer en otros?

Sucede que no se toman en cuenta por lo general, las consecuencias verdaderas de no cumplir lo comprometido. Cuando hablamos de compromisos – independiente del tipo – pensamos usualmente en compromisos con terceros. Por ejemplo, me comprometo a llamar a un amigo en la próxima semana, ir al cine con mi hijo, trabajar menos para poder dedicarme más a mi familia, empezar una reunión de trabajo a una hora determinada, cumplir en tiempo y forma con la entrega de instalación de un nuevo servicio eléctrico, etc.

Los compromisos con nosotros mismos y con los demás y la integridad con que los mantenemos son la esencia de nuestra productividad, en ella también reside la esencia de nuestro **crecimiento humano y moral**. Cuando hacemos promesas y establecemos metas (siéndoles fieles), adquirimos la fuerza de carácter, el ser, que hace posible todas las cosas positivas de nuestras vidas.

En el compromiso del administrador de la empresa de servicio eléctrico, la responsabilidad de cumplir con sus compromisos no es distinta, además se añaden, las consecuencias económicas que de ello se derive.

Asume riesgos calculados

Aunque parezca mentira “**EL RIESGO**” es uno de los más comunes aspectos de nuestra vida y nos acompaña permanentemente en el vaivén de nuestras ocupaciones diarias.

Sucede que este concepto que determina fuertemente nuestro comportamiento, a menudo se nos hace presente solo en sus formas extremas, mientras que en los otros casos, lo asumimos sin darnos cuenta.

Por lo tanto, vale la pena descubrir su impacto e influencia dentro de nosotros en toda su dimensión, justamente para integrarlo más conscientemente y con mayor naturalidad al desarrollo de nuestras vidas.

Para ello será necesario mirar más de cerca lo que significa **“ASUMIR RIESGOS”**, cuáles son en el fondo los elementos que lo conforman.

Podemos también hablar de **“metas”** u **“objetivos”** al relacionar la intención, con un plazo determinado de tiempo, en el cual a nuestro juicio, se debería realizar. Pero quedémonos por el momento con el término más general.

Son entonces nuestras intenciones las que hacen que actuemos. Ese mecanismo funciona hasta para nuestra **“intención biológica”** más elemental, o sea, la sobrevivencia, y está asegurada a través de acciones automotrices ya programadas dentro de nuestro cuerpo en forma de instintos.

La acción misma (dirigida hacia la realización de la intención) consiste en una combinación entre un **método** y uno o varios **medios**, combinación que nos exige siempre una decisión previa, la cual se basa, por lo general, en nuestra experiencia de vida.

El riesgo es real y todos los administradores de las empresas de servicios eléctricos tienen que ver con él. Sin embargo, el riesgo no es exclusivo de los administradores de las empresas de servicios eléctricos. Otras personas (profesionales, oficiales de policías, bomberos, trabajadores de la construcción) afrontan riesgos mayores y más constantes. El riesgo, o una disposición para tratar con él, por sí solo, no hace a uno administrador de la empresa de servicio eléctrico, pero el cómo y el porqué pacta uno con el riesgo, puede que sí.

El administrador de la empresa de servicio eléctrico exitoso, cuando persigue un proyecto empresarial lo hace **calcularlo al máximo los riesgos**, analizando el proyecto y su retorno, en definitiva teniendo claro el resultado previsible de su operación. Además, con su gestión y su esfuerzo personal intentan poner todas las posibles circunstancias a su favor para evitar riesgos innecesarios.

CREA REDES DE APOYO

La tendencia del ser humano hacia el desarrollo de una cierta independencia frente al resto del mundo tiene muchos elementos positivos. Sin embargo, en su afán extremo es una ilusión completamente irreal, puesto que nadie puede ser absolutamente autosuficiente.

Cada ser humano es una combinación de debilidades y de fortalezas. Las redes de apoyo tienen la función de **complementar los lados débiles** al buscar la fortaleza de otros o poner a disposición la nuestra. En este sentido somos tanto beneficiarios como integrantes de redes de apoyo.

Para nuestra finalidad podemos distinguir básicamente dos tipos de redes.

ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA CALCULAR EL RIESGO:

- Evalúe tanto la recompensa potencial como el riesgo potencial.
- Si se puede permitir el riesgo considere no solo el costo de éste y su probabilidad, sino también su posible beneficio. La recompensa no reduce el riesgo pero puede hacer que valga la pena. Evalúe ambos puntos y su interrelación.
- Evalúe su experiencia, capacidad y habilidad requerida para el tipo de proyecto a emprender.
- Debe tener claramente definida su meta.
- Evalúe más de una alternativa y escoja aquella que le permita alcanzar más eficientemente su meta u objetivo.
- Elabore un plan coherente con la meta propuesta.
- Reúna la mayor cantidad de información sobre el tema, investigue otras experiencias positivas y negativas sobre el tema, entreviste a personas conocedoras del tema.
- Aprenda la retroalimentación.
- Analice su entorno para identificar factores externos como recesión, nuevas tecnologías, reacción de los competidores, cambios en las demandas, legislación económica, etc, que pueda afectar la viabilidad de nuestro proyecto.

Redes funcionales

Son aquellas directamente creadas por ti y que cumplen muchas veces una función específica para ti. Por eso su nombre.

Redes espontáneas

Así queremos llamar a las instancias de apoyo que nos rodean en todo momento y que se basan básicamente en la interacción social, la comunicación con otros. Sucede que existe permanentemente una **retroalimentación de nuestro entorno** (gente conocida y desconocida) acerca de nosotros, pero ¿La aprovechamos?, muy poco, sobre todo cuando se trata de retroalimentaciones negativas, es decir todo tipo de críticas, a menudo rechazadas ciegamente, en lugar de filtrar de ellas los mensajes valiosos que pueden contener.

En la vida empresarial, los administradores de la empresa de servicios eléctricos participan en situaciones de Ganar-Ganar, donde todos ganan económicamente, productivamente, pueden crear empleos para los trabajadores, ganancias para los proveedores y oportunidades para los clientes, alianzas estratégicas con sus competidores.

TIPOS DE REDES DE APOYO

ORGANIZACIONES

- Afiliarse a cámaras de comercio e industrias.
- Afiliarse a organismos gremiales.

LA FAMILIA

- Llamar a la abuela para que cuide a su nieta un fin de semana.
- Distribuir tareas del hogar entre los miembros de la familia.
- Buscar un operativo de confianza a través de un familiar.
- Servir de garantía para un familiar que quiere preparar un crédito.

LOS VECINOS

- Pedirle a la vecina que riegue las plantas durante las vacaciones.
- Integrar una cooperativa de vivienda de ayuda mutua.
- Formar una comisión barrial para erradicar un basural.

REDES ESPONTÁNEAS

- Contestar una encuesta hecha por un microadministrador de la empresa de servicio eléctrico.
- Recibir un bocinazo por una maniobra peligrosa.
- Firmar una petición de solidaridad con los trabajadores de determinada compañía.
- Mantener un libro de quejas para la clientela.

FIJA METAS

Los objetivos, como ya se dijo antes, cristalizan la motivación, pero no son suficientes para actuar eficazmente. Quedan por resolver una serie de interrogantes que deben guiarte en tus actividades de realización. Hay que formular una meta efectiva, la cual **se centra primordialmente más en los resultados que en la actividad.**

Una meta efectiva identifica el lugar en que uno quiere estar, mientras tanto ayuda a identificar dónde estamos. Proporciona información importante sobre **cómo llegar**, y nos dice que hemos llegado, cuando llega el momento unifica los esfuerzos y las energías.

Otorga **significado y propósito** a todo lo que se hace. Y finalmente puede traducirse en actividades diarias de modo que uno sea proactivo, esté a cargo de su propia vida, y día tras día logre que ocurran cosas que permitan cumplir exitosamente tus objetivos.

Una meta se caracteriza por tener un contenido específico, cuantificado, verificado y definido en el tiempo para facilitar su ejecución.

LA DEFINICIÓN DE UNA META DEBE ABARCAR LOS SIGUIENTES CRITERIOS:

- **MEDIBLE:** Una meta debe ser verificable, es decir, es necesario definir algún indicador (cuantitativo o cualitativo) que señale si la meta fue lograda o no. Si no lo determino, nunca voy a saber dónde estoy realmente parado, si involucré los recursos suficientes y el método correcto para realizarla. La no definición se practica a menudo por temor al fracaso y a la frustración pero no es nada más que un autoengaño, puesto que internamente sabemos si logramos o no lo deseado.
- **ALCANZABLE:** Una meta debe ser variable, es decir que existan los recursos disponibles en el entorno. Recursos materiales (materia prima, insumos); recursos tecnológicos (métodos, equipos, procesos); recursos financieros (bancos, instituciones de desarrollo, proveedores); recursos humanos (mano de obra disponible y calificada); que exista una demanda insatisfecha en el mercado; políticas y legislación económica que favorezcan al sector.
- **REALISTA:** Una meta debe orientarse tomando en cuenta mis conocimientos, capacidades y habilidades, y recursos personales (ahorros, equipos, local, etc.)
- **ESPECÍFICO:** Una meta debe ser puntual, concreta en cuanto a su contenido para evitar ambigüedades o malas interpretaciones. Una meta es clara y específica cuando otras personas la entienden sin ninguna explicación adicional.
- **ACORTADO EN EL TIEMPO:** Una meta debe ser definida en el tiempo corto (días, meses, trimestres, semestres), mediano (1 a 5 años) y largo plazo (5 a 10 años). Según el plazo que doy a la realización de la meta, tendré que planificar mis actividades y mis recursos. Este criterio marca en cierta manera la importancia que le damos al logro de la meta.
- **RETO:** Debe ser una meta que rompa tus propios récords, que contribuya a elevar tu desempeño personal, profesional y que a la vez te ubique en una posición más competitiva.

Por supuesto, aún la aplicación de estos seis criterios (**MA-REAR**) no garantiza automáticamente la realización de la meta. En la marcha pueden darse cambios tales como: integrar nueva información, ajustar los plazos, etc. Por lo que se hace necesario dar seguimiento sistemático a su ejecución.

EL PROCESO DE LA DEFINICIÓN DE UNA META SE PUEDE REPRESENTAR DE LA SIGUIENTE MANERA:



El uso del **MAREAR** aumenta la calidad de las metas que definamos y disminuye considerablemente el riesgo.

Exige eficiencia y calidad

Eficiencia y calidad: dos palabras que quizás no forman parte de nuestro vocabulario común, pero con cuyo contenido nos topamos a diario, aún cuando es por lo general, justamente su ausencia que lamentamos. Pero aquí no se trata de seguir la “tradición” de quejarse de la ineficiencia y falta de calidad de los otros, sea en el sector privado o en el público, sino de darse cuenta qué significan estas dos cualidades **en mi propio empeño** y cuál es su **impacto dentro de mí**.

¿Pero de qué se trata en breve?

Eficiencia se refiere al uso de los recursos involucrados en la realización de una meta, o más específicamente a la relación entre los recursos aplicados y el resultado obtenido.

Cuando decimos por ejemplo: “él es una persona muy eficiente”, queremos manifestar que hace su trabajo muy rápido, sin demoras, es decir hace un buen uso del recurso tiempo con respecto al resultado vendido. Este concepto de eficiencia se aplica a cualquier otro recurso, siempre vinculado, por supuesto, a un resultado definido.

La búsqueda de **calidad** es un criterio que se ve vinculado por lo general, a la situación y el estado final de un resultado, por ejemplo, la terminación de un producto o un servicio, como el lustrado de un mueble, la hechura de un pantalón o el aspecto estético de un corte de pelo. Pero esta es solo la visión que tenemos como consumidor, ya que nos interesa específicamente lo que nos entregan. Para el que realiza un trabajo, no importa de qué índole, el concepto de calidad debe estar presente a lo largo del proceso de elaboración porque es la suma de los pasos que determinarán la calidad final.

Ya se dieron cuenta de que los dos conceptos, tanto **la eficiencia** como la búsqueda de **calidad**, que parecen a primera vista tan estrictamente relacionados al desempeño empresarial, nos acompañan realmente en todo momento.

Técnicamente hablando, el nivel de **eficiencia y calidad** puede ser aumentado al organizar y planificar mejor mis actividades, aprovechando algunos instrumentos relativamente simples prestados de los administradores de empresas, sin embargo, no vamos a aplicar nada de esto si no tenemos más claro los beneficios resultantes.

PLANIFICA Y CONTROLA SISTEMÁTICAMENTE

Más de una vez nos ha ocurrido que al término del día sentimos que no hemos avanzado. Teníamos varias cosas para hacer a la vez y el tiempo no nos alcanzó para terminar ninguna bien.

Esta situación se vincula frecuentemente con el hecho de no tener identificado con claridad **cuáles son mis objetivos** (tanto en el ámbito personal como en el laboral), y no establecer prioridades para el logro de los mismos.

El tener objetivos claros nos facilita **definir metas coherentes** para alcanzarlos, es pues su definición un paso de suma importancia en todo proceso de desarrollo.

Definidas las metas, la pregunta que debemos responder es ¿cuál es el camino que tomaré para alcanzar cada meta? esto se vincula al hecho de que generalmente no hay un único camino para lograrla. Si por ejemplo mi meta consiste en obtener un monto de dinero al 10 de diciembre de este año para invertirlo en la venta de productos para la época navideña, los caminos son múltiples, por ejemplo:

- Vender comida por las noches.
- Pedir un préstamo a un familiar, a un amigo o a un banco.
- Un plan de ahorro.
- Vender algunos de mis bienes.
- Planear y realizar un robo a un banco.
- Empeñar las prendas o joyas de la familia.
- Recuperar todo el dinero que me deban.

Las distintas actividades necesarias (para lograr la meta) suponen diferencias en recursos, tiempo previsto, técnicas aplicadas, riesgos que implican, y por último, en la forma de combinar todos estos elementos. Así pues, **la elección dependerá de la(s) alternativa(s) considerada(s) más variable(s)**.

Es indispensable actuar con **flexibilidad** a la hora de revisar los distintos caminos posibles.

A manera de síntesis todo este proceso se puede representar mediante el siguiente diagrama:



Cabe destacar un último punto importante. Para sacarle el jugo a la planificación, es necesario **percibirla como algo esencialmente dinámico**, un proceso continuo donde el seguimiento y el control alimentan con información al que planifica para emprender los ajustes o afinaciones necesarias. La planificación debe ser un servidor y no un tirano.

¡Pero alto!, un concepto dinámico tampoco ha de servir como excusa para adaptar lo planificado a cada rato, evitando una **confrontación con la realidad** o la **valiosa información de un fracaso**.

Es persistente

Por lo general, todos recordamos instantes donde hemos defendido aferradamente una posición o donde seguíamos haciendo o creyendo algo que ya sabíamos no tenía más la misma validez que antes. Los motivos originales habían desaparecido detrás quizás de sentimientos como orgullo propio, inseguridad o simplemente comodidad. Es ahí que la persistencia empieza a **generar más costos** que beneficios.

Sin un ojo suficientemente (auto) crítico, el camino entre **persistencia y obstinación** puede ser muy corto. Por lo tanto, es de suma importancia saber distinguir (y ello significa también desarrollar un sistema de autoalarma) entre una actitud de **persistencia sensata** y de **persistencia ciega al cuestionamiento permanente** sobre los motivos reales que están detrás de nuestras acciones.

Ahora, la falta de (suficiente) persistencia está fuertemente ligada - además de la estrecha relación con objetivos y metas claros y logrables (véase el CEP "**fijar metas**" y la característica de **autoconfianza**). En particular interesa aquí el modo personal de asumir "el fracaso". Para muchas personas el fracaso es un hecho que pone fin definitivo al intento de realizar su idea, su intención, mientras que deberíamos verlo más bien como una actitud positiva, como **un paso en el trayecto del logro**.

SITUACIONES DE PERSISTENCIAS

- Mantener obstinadamente mi opinión en la discusión, a pesar de que sospecho que el otro tiene la razón.
- Pagar la matrícula para tomar clases de gimnasia, y concurrir una sola vez.
- No desanimarse en aprender a tocar guitarra a pesar de no tener "buen oído".
- Después de un largo reposo recuperar la antigua agilidad del pie fracturado con ejercicios diarios medios dolorosos.
- Cumplir con las metas de desempeño semanales, quincenales y mensuales, aunque tenga que dedicarles tiempo extra.
- Esforzarse en adquirir toda la documentación necesaria para obtener la concesión de distribución de un producto.

CREATIVIDAD

¿Por qué, para qué, para quiénes, cómo?

- El interés por la creatividad es tan antiguo como el género humano. Los instrumentos de la edad de piedra son ya testimonio del esfuerzo transformador y dominador. Pero la educación consciente y programada del hombre creativo y del grupo creativo, las técnicas de desarrollo de innovaciones ambiciosas, son inventos modernos; son plantas, fruto y cosecha nacidos de tres grandes raíces, una económica, una social y una psicológica:
- La aceleración y volumen de la competencia (aspecto económico);
- La toma de conciencia de que el mundo y la sociedad es un patrimonio común abierto a todos (aspecto social), y
- El estudio de los dinamismos del pensamiento humano y de los poderes de la mente (aspecto psicológico).

Un buen repertorio de prácticas de creatividad pueden cumplir objetivos tales como:

- Aumentar en forma espectacular la capacidad de la gente para producir nuevas ideas.
- Mejorar su capacidad de aplicar y utilizar muchas ideas.
- Adoptar ante la vida un enfoque productivo e innovador.
- Romper patrones de pensamientos estereotipados y rígidos.

- Interactuar satisfactoriamente con el entorno o medio ambiente, resolviendo con tino los problemas y tomando las decisiones adecuadas.
- Adquirir la capacidad de pensar en términos de procesos, es decir, de ir al interior de las cosas y no quedarse en la superficie de los objetos y de los resultados finales.
- Desarrollar técnicas para afrontar situaciones difíciles y aparentemente insolubles.
- Dar una tónica de calidad a la vida y al trabajo.
- Superar el tedio de las rutinas, sentirnos más vivos y disfrutar de la vida

Hay que poner bien claro que creatividad no es sinónimo de inteligencia superior, sino antes que nada de carácter inquieto, ambicioso, y de espíritu emprendedor: la creatividad está más en las actitudes que en las habilidades. "El error que comete la mayoría de la gente es suponer que la única forma de hacer algo es la tradicional".

Fluidez de pensamiento

Se suelen señalar tres características típicas del pensamiento divergente: Fluidez, flexibilidad y originalidad.

Las primeras fases del proceso creativo implican abrirse a un abanico de alternativas; las englobamos con las palabras fluidez y flexibilidad, que son lo más característico. En las fases finales suele predominar el pensamiento convergente, pero aun allí hay un amplio lugar para el ensayo y el error.

Aquí tomamos a la fluidez, flexibilidad y originalidad como hábito mental que supera el miedo, la apatía y la rutina. Distinguimos claramente entre los conocimientos (el saber, la información) y la imaginación, que es el manejo caleidoscópico de esos conocimientos.

Dirigimos nuestras baterías hacia el hemisferio derecho de nuestro cerebro, que es intuitivo, emocional, experiencial, no analítico, metafórico, fantasioso, espacial, primario, subconsciente; y tendemos a dejar de lado al hemisferio izquierdo, que es lógico, secuencial, racional, intelectual, realista, objetivo, esquemático, secundario, verbal, numeral, consciente.

"El hombre que no es capaz de soñar es un pobre diablo, un eunuco", observaba Tomás Borge en su libro La Importancia del Ideal. Por su parte, Bertrand Russell decía que la ortodoxia es la tumba de la inteligencia. Algunos autores hablan de "pensamiento en mosaico" que está continuamente yendo y viniendo de los detalles al cuadro total y del cuadro total a los detalles, o dicho de otro modo, del análisis a la síntesis y viceversa.

Los niños producen ideas muy originales porque todavía no han aprendido, como nosotros los adultos, a tenerle miedo a sus ideas. Poco a poco los ocultaremos y sometemos

a nuestros patrones y a nuestros moldes. Cuando llegan a la adolescencia intentan romperlos pero ya para entonces los tenemos tan amoldados al sistema y tan domesticados que podemos amenazarlos con que serán rechazados por el medio y serán un fracaso si se atreven a seguir sus ideas y sus impulsos.

El primer paso consiste en superar o trascender la realidad por medio de nuestra imaginación. Para ello tenemos a nuestra disposición varios modelos aplicables a infinidad de casos:

LAS LISTAS DE VERIFICACIÓN

- Imaginar otros asuntos del objeto en cuestión.
- Modificar el color.
- Modificar el olor.
- Modificar la forma.
- Modificar el movimiento.
- Ampliar.
- Reducir.
- Sustituir algún elemento.
- Combinar.
- Adaptar.
- Añadir.
- Dividir.
- Sustraer.

Un gran estimulador mental es el método llamado **PNI** (Positivo-Negativo-Interesante), que consiste en imaginar algo que no existe o en formular una hipótesis determinada y preguntarnos:

- 1) Lo positivo o favorable o ventajoso
- 2) Lo negativo o desfavorable o dañino
- 3) Lo interesante o curioso

Este sencillo modelo nos ayuda a salirnos de nuestro marco de referencia y aventurados por terrenos inexplorados. Otros métodos sencillos son **CTF** (Considere Todos los Factores), **APO** (Alternativas-Posibilidades-Opciones), **OPV** (Otros Puntos de Vista), etc.

ALGUNAS LIMITACIONES QUE DIFICULTAN EL DESARROLLO DE NUESTRAS CEP

CANDADO MENTAL Nº 1

“Asumir que hay solamente una respuesta correcta para cada problema”

- La verdad es que muchas veces hay muchas respuestas y soluciones buenas.
- Es peligroso pensar que hay solamente una respuesta buena puesto que personas que piensan así no buscan las demás respuestas.
- Siempre hay que buscar (por lo menos) una segunda respuesta correcta.
- La mejor manera de encontrar una buena idea es encontrar muchas buenas ideas.

CANDADO MENTAL Nº 2

“Pensamiento lógico”

Conclusión: Hay dos tipos de pensamientos.

- 1.- El pensamiento “duro” (Tipo “Juez”)
- 2.- El pensamiento “blando” (Tipo “Artista”)

Ventajas del pensamiento duro

Los pensamientos duros son como la luz concentrada; son brillantes y claros e iluminan perfectamente un sitio específico.

- No dan respuestas definitivamente claras.
- Nos dan resultados correctos o falsos (uno de los dos).
- Nos dan resultados exactos, específicos y consistentes.

Ventajas del pensamiento blando

Los pensamientos blandos son como la luz de un faro. Son más difusos, menos claros, pero cubren más espacio.

- Son más flexibles.
- Permiten y toleran la contradicción.
- Permiten identificar a aspectos similares.
- Permiten trabajar con pensamientos no lógicos o irracionales.

Para crear una buena idea se necesita dos fases de producción: una fase imaginativa y una fase práctica.

Fase imaginativa

- Generar y jugar con nuevas ideas.
- Hacer brotar y germinar las nuevas ideas.
- Pensar diferente sobre cada cosa.

Fase práctica

- Evaluar y ejecutar las ideas.
- Cultivar y cosechar las nuevas ideas.
- Producir cosas concretas.

La gente que solamente acepta lo que parece lógico o racional, está saboteando la creatividad.

CANDADO MENTAL Nº 3

“Aferrarse a las reglas”

- Las normas son importantes para mantener una vida ordenada en la sociedad.
- Sin embargo, las pautas mentales pueden encarcelar nuestra capacidad de desarrollar nuevas ideas creativas porque no nos permiten buscar en nuevos caminos.
- Cualquier acto de creatividad, primeramente es un acto destructivo (Pablo Picasso).
- El pensamiento creativo no es solamente constructivo, sino también destructivo porque nos hace ignorar ciertas normas para encontrar las nuevas pautas (Roger van Oech).

CANDADO MENTAL Nº 4

“Hay que ser práctico”

- Ser “práctico” nos da seguridad en la vida.
- Pero por otro lado, la necesidad de ser práctico, limita los pensamientos que carecen de practicidad. Eso daña al proceso creativo, ya que las ideas que carecen de practicidad pueden ser el escalón para obtener las nuevas ideas.
- Por eso, hay que tolerar la imaginación creativa aunque pueda carecer de practicidad. Todos tenemos una mente de artista y una mente de juez. Debemos dar la bienvenida al artista, y después de haber escuchado al artista, dar la palabra al juez que nos ayuda en la parte de la ejecución. Invitar primero al juez es fatal para el artista.
- Siempre vale la pena estimular la imaginación de los demás preguntando: ¿Cómo sería... si fuera (tuviera)?
- Por ejemplo: ¿Cuáles son los beneficios de dormir con ropa?

CANDADO MENTAL Nº 5

“Jugar es frívolo”

- En muchas empresas, jugar por placer es considerado dañino para el progreso, la eficacia y la eficiencia de una institución.
- Sin embargo, de la actitud juguetona o humorística pueden germinar nuevas ideas.
- Una de las características del humor es que rompe las normas o pautas y presenta las cosas en un nuevo contexto. El humor ayuda a germinar nuevas ideas.

Las nuevas ideas nacen cuando

- La gente está jugando con las ideas.
- La gente se desempeña en actividades para la diversión.
- La gente no se toma demasiado en serio.
- Después de la cena.

Además, las buenas ideas surgen donde

- Hay mucho humor.
- Hay buenos chistes.
- La gente sabe reír de sí misma.

ideas individuales encaran dificultades para surgir y conquistar las mentes de los demás.

La persona ideal para romper esta dominación del grupo conformista es el payaso. El payaso tiene la capacidad de contemplar las cosas desde un punto de vista más o menos diferente y por eso parece cómico.

“Las ideas tontas” tienen su lado positivo, por lo menos rompen los esquemas en los cuales piensa la gente. Perturban las maneras convencionales del pensamiento común.

CANDADO MENTAL N° 6

“Eso no es mi responsabilidad”

Ejercicio: ¿Qué podría aprender...?

- ¿Un mecánico de automóviles de un político y viceversa?
- ¿Un matador de jardinero y viceversa?
- ¿Un payaso de un banquero y viceversa?
- ¿Una enfermera de un abogado?

CANDADO MENTAL N° 7

“Está prohibido pensar ambiguamente”

- Normalmente debemos evitar la ambigüedad para evitar malentendidos.
- Sin embargo, en la fase de la imaginación, la ambigüedad nos ayuda mucho, a interpretar la realidad de diferentes puntos de vista.
- Ver las cosas de diferentes puntos de vista puede ayudar a solucionar problemas.

Ejercicio: Borrar seis letras para que las letras sobrantes, sin alterar su secuencia, deletreen una palabra castellana familiar.

PSLEAISLETTARASNO

Sugerencias:

- Buscar la inspiración fuera de su área de trabajo.
- Tomar tiempo libre para investigar cosas nuevas (no necesariamente ligadas a la ocupación profesional).
- Estudiar la literatura novelesca, puesto que la ficción germina nuevas ideas.
- Cuando surge una nueva idea, anótala.

CANDADO MENTAL N° 8

“Que no sea tonto”

La conformidad tiene muchos beneficios. La sociedad depende de la gente que sabe colaborar y cooperar. Sin la conformidad se provocaría el caos en poco tiempo.

Sin embargo, las nuevas ideas no suelen nacer en los entornos con mucha conformidad. Donde reina el grupo, las

Tema 2:

Gestión de administración

CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN

2. OBJETIVOS

3. LA EMPRESA

- Ideas básicas
- El proyecto de empresa
- Objetivos de la empresa
- La empresa y sus relaciones
- Los recursos económicos de la empresa
- Dinámica de una empresa

4. ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

- Área de mercadeo
- Área de producción
- Área de personal
- Área de finanzas

5. EL ADMINISTRADOR

- Rol del administrador
- Características del administrador

6. LA GESTIÓN EMPRESARIAL

- Definiciones sobre administración
- Elementos de la función de administración

PRESENTACIÓN

El presente documento, Tema 2: Gestión de Administración, forma parte del **Manual Administración de Pequeñas Centrales Hidráulicas (PCH)** y se orienta a identificar las principales tareas que el administrador de la pequeña empresa debe realizar para las operaciones exitosas, sobre la base del uso racional de recursos, la organización de los mismos y lo que es más importante la planeación de las operaciones y el control de la dirección que debe ejercer todo administrador en la pequeña empresa.

En el tema 1: Competencias emprendedoras personales, se abordaron las características personales exitosas que debe identificar y desarrollar un buen administrador, en este tema se abordan además de las funciones administrativas principales que el administrador debe aplicar, también las relaciones que debe promover para que la empresa sea parte de una red de fomento del desarrollo económico en la comunidad.

Siempre que se habla de empresas consolidadas y que potencialmente se están desarrollando, se dice que eso es así porque quienes la dirigen o administran son hombres o mujeres con características personales emprendedoras de éxito, pero además aplican la técnica y la ciencia de la administración de manera correcta y oportuna; es decir ejercen una labor de planeación no solo operativa, sino a mediano y largo plazo con una visión estratégica, sobre la base de prepararse para la dinámica de cambios en los mercados locales, nacionales y regionales.

El administrar una pequeña empresa, en nuestro país, implica asumir riesgos y estos pueden calcularse si logramos dominar y emplear las herramientas básicas de la administración, que en este manual se observan como parte de la capacitación inicial que los administradores están analizando junto a la gestión financiera y a la promoción del mercadeo de sus servicios o productos.

OBJETIVOS

General

Lograr que los participantes adquieran conocimientos elementales en la formación y administración de pequeñas empresas para así poder realizar una eficiente gestión empresarial y brindar un mejor servicio a los usuarios.

Específicos

Al finalizar el curso los participantes estarán en capacidad de:

- Definir adecuadamente el concepto de empresa.
- Clasificar las empresas de acuerdo a su actividad y tamaño.
- Determinar las características e importancia de las pequeñas y medianas empresas en el país.
- Conocer y apropiarse de las características personales que debe poseer todo administrador de empresas de servicio eléctrico.
- Determinar las funciones administrativas que toda empresa debe realizar para garantizar un desarrollo integral.
- Valorar la importancia de las relaciones empresariales como elemento de desarrollo.

LA EMPRESA

Ideas básicas

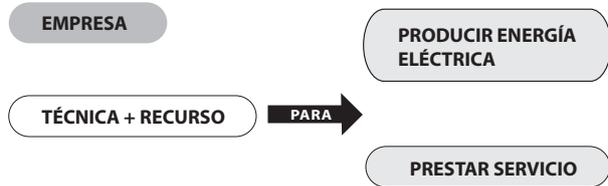
- Empresa viene de emprender, en consecuencia, el administrador es un emprendedor.
- El diccionario define empresa como: "Acción ardua que se comienza. Intento de hacer algo. Cosa que se emprende".
- Hace empresa la persona que concibe una idea, y sobre todo, tiene la voluntad de llevarla a cabo.
- Empresa es la realización creativa de algo. Por ello, no es algo estático, sino más bien dinámico, cambiante, una experiencia que se va perfeccionando en el tiempo y con esfuerzo continuo y tenaz.
- **Hacer empresa** es pensar en el futuro, es pensar en su desarrollo. **Desarrollar la empresa es asegurarle su crecimiento y fortalecimiento.**

a) CONCEPTO DE EMPRESA

¿QUÉ ES UNA EMPRESA?

Una empresa es una entidad que operando en forma organizada, combina la técnica y los recursos para producir o prestar servicios de electricidad con el objeto de satisfacer necesidades de un mercado y obtener un beneficio económico.

Una **EMPRESA** es el conjunto de personas, recursos materiales y técnicos organizados para lograr un objetivo previamente determinado, que en nuestro caso es producir y ofertar un servicio de energía eléctrica de calidad y bajo costo.



En el sistema de empresa privada la **iniciativa** juega un papel fundamental. Son muchas las razones que motivan a una persona a emprender una actividad independientemente. Entre ellas, pueden mencionarse por ejemplo, el deseo de alcanzar una mayor autonomía e independencia, la necesidad de mejorar el nivel de ingreso, el deseo de ejercer liderazgo e influencia sobre otras personas, etc. Asimismo, los beneficios y las ventajas que obtiene la persona que se convierte en administrador se hace extensivo a la sociedad al ser la empresa fuente generadora de empleo y productora de bienes y servicios que satisfacen las necesidades de la comunidad.

De lo anterior se concluye que tanto el administrador a nivel individual, como la sociedad en su conjunto, se pueden beneficiar de manera óptima generándose así las condiciones indispensables para alcanzar un auténtico bienestar.

b) CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A SU TAMAÑO

Las empresas de acuerdo a su tamaño pueden clasificarse en micro, pequeñas, medianas y grandes. En el presente manual haremos referencia de las dos primeras a las que denominaremos PYMES. De aquí en adelante definiremos la microempresa como aquella que tiene entre 1 a 5 trabajadores y pequeña aquella que tiene entre 6 y 20 trabajadores.

El proyecto de la empresa

Toda empresa nace de una IDEA.

El camino de la **IDEA** a la realidad (**EMPRESA**) debe pasar, necesariamente, por un estudio minucioso y detallado llamado **PROYECTO**.

El proyecto nos demuestra si la **idea es realizable, técnica, económica y financieramente**. O si no lo es.

El proyecto incluye lo siguiente:

- a) **ESTUDIO DE MERCADO:** Nos permite conocer qué, cuánto y dónde vender, y a quiénes, cómo y qué precios hacerlo.

- b) **LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO:** Mediante este estudio podemos saber cuál será la mejor ubicación de la empresa y cuál su volumen de producción.
- c) **INGENIERÍA:** Esta parte del estudio se dedica a todos los **aspectos técnicos:** Edificios e instalaciones, tecnología, proceso de producción, máquinas, equipos y materiales, distribución de la planta de producción o disposición física.
- d) **INVERSIONES:** Mediante este estudio podemos conocer cuánto dinero se requiere para equipar la empresa (compra de locales, máquinas, equipos, vehículos, etc.) lo que constituye su CAPITAL FIJO y cuánto se requiere para “darle movimiento al negocio”, es decir, como CAPITAL DE TRABAJO.
- e) **PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS:** Nos permite saber a cuánto ascenderán sus gastos y cuánto le quedará como ganancias (rentabilidad).
- f) **FINANCIAMIENTO:** Esta parte del proyecto nos ayuda a definir las fuentes y las formas de financiamiento del mismo (de dónde y bajo qué condiciones se prevé financiarlo).
- g) **ORGANIZACIÓN:** Aquí se delinea la forma básica de organización que tendrá la futura empresa. Las diferentes funciones y unidades, los requisitos de los cargos y las relaciones entre ellos.
- h) **EVALUACIÓN:** En proyectos de medianas y grandes empresas, este capítulo del proyecto resume los resultados esperados por unidad de inversión. El volumen de producción que alcanzará la empresa en el 1er., 2do., 3ro. y 4to. año de actividad. Desde el punto de vista social, cuál es su aporte al desarrollo de su región en número de puestos de trabajo, generación de actividad económica complementaria, etc.

Objetivos de la empresa

- a) **OBJETIVO ECONÓMICO:** La empresa, como fruto de sus operaciones, debe proveer un resultado económico para su ADMINISTRADOR; ganancias o utilidades.
- b) **OBJETIVO SOCIAL:** La empresa contribuye al desarrollo de su comunidad, ofreciendo empleos, satisfaciendo necesidades de la población, contribuyendo con el pago de sus impuestos y ofreciendo a sus trabajadores un medio de vida y de desarrollo. La empresa es un agente activo del desarrollo de su comunidad.
- c) **OBJETIVO DE SERVICIO:** Toda empresa se debe a sus clientes. Ellos las favorecen con sus compras. Los bienes o servicios que la empresa ofrece deben ser de la mejor calidad. “Un óptimo servicio para su total satisfacción debe ser la regla.
- d) **OBJETIVO DE DESARROLLO:** Si bien es cierto que las empresas inician sus actividades en pequeña escala, en la mente del administrador está siempre presente un deseo de crecer, ampliar e innovar las cosas que hace, no para permanecer pequeña. El administrador apunta al futuro en crecer y tal vez diversificar su producción.

La empresa y sus relaciones

La empresa no es una entidad que vive aislada. Se relaciona con diversos grupos de personas vinculadas a ella y que influyen de manera favorable o adversa sobre su éxito.

Veamos a continuación cuales son esos grupos:

- a) **LOS CLIENTES:** Mantener una buena comunicación con los clientes y sobre todo conocer cómo reciben nuestro servicio y cuán satisfechos están con el, es un asunto sumamente importante. La tarea no consiste solo en vender. Nos interesa satisfacer necesidades de la clientela.
- b) **CON LOS DIRECTIVOS:** Permanentemente debemos informar sobre las operaciones y resultados de la empresa, ellos son la “cara visible” de las actividades de la empresa. Si la atención no es buena, o se entregan los productos en malas condiciones por sus interrupciones o alteración de voltaje, el cliente reaccionará “contra la administración y directivos”. Dirá que el producto es malo, y que la empresa está descuidada en su funcionamiento y resultados.
- c) **CON LOS PROVEEDORES:** Suelen dar mayor atención a los pedidos de sus “mejores clientes”. En épocas de escasez es cuando más se valora lo importante de unas buenas relaciones con los proveedores.
- d) **CON OTRAS EMPRESAS:** La cooperación y las buenas relaciones con sus colegas de la industria y comercio, resultan muy favorables para el crecimiento y éxito de su empresa.
- e) **CON EL ESTADO:** Los buenos contactos ayudan generalmente a aligerar algunos trámites y obtener mejores resultados. Los administradores realizan a menudo gestiones ante oficinas y agencias de gobierno, las mismas que tardan muchas veces un tiempo “dilatado”.
- f) **CON LOS MEDIOS DE PRENSA:** Los periódicos y las revistas, la radio y televisión son elementos de comunicación y opinión de la mayor importancia. Las notas de prensa y los artículos periodísticos resultan de gran ayuda para la imagen de la empresa.
- g) **CON LA COMUNIDAD:** La comunidad le provee un buen mercado para sus ventas, mano de obra, servicios públicos, (comunicaciones, seguridad, etc.) y otros elementos que apoyan su funcionamiento y favorecen su desarrollo. La empresa debe retribuir este apoyo, mediante su cooperación al desarrollo de la comunidad. La empresa es un vecino de la comunidad y debe ser “un buen vecino”.

Los recursos económicos de la empresa

Principales elementos que una empresa necesita para producir:

Una parte fundamental del trabajo es la *organización* (dirección, gerencia) que permite que el capital, el trabajo y los recursos externos se combinen adecuadamente. El resultado de la combinación organizada del capital, del trabajo y de los recursos externos, es una **empresa**.

RECURSO HUMANO

El ser humano: recurso indispensable para el funcionamiento de la microempresa.

RECURSO DE CAPITAL

Lo forman las materias primas, las máquinas, las herramientas, local y el dinero.

RECURSOS EXTERNOS

Están constituidos por el agua, luz, teléfono y otros.

Dinámica de una empresa

Una empresa existe para elaborar un **PRODUCTO** o prestar uno o varios **SERVICIOS** o para comercializar la venta de energía.

La empresa **vende** los productos o servicios que elabora.

Para vender productos se necesitan clientes: un **mercado**.

La empresa obtiene dinero con la venta de sus productos o servicios. El dinero es el resultado de los productos o la presentación de servicios a un precio dado. Puede llamarse valor de la producción o **INGRESOS POR VENTAS**.

En la producción y en las ventas se han gastado recursos humanos (trabajo) recursos de capital y recursos externos, por lo que los ingresos por ventas deben usarse primero que nada para cubrir el **COSTO DE LOS RECURSOS** que se han gastado (consumido) en la producción, ya que si los gastos son mayores que los ingresos por venta la empresa desaparecerá.

Cuando se desea que la empresa crezca, pero no se cuenta con ganancias o utilidades suficientes para invertir, el administrador puede pedir un **préstamo** o un **crédito**. Un crédito cuesta dine-

ro, porque sobre el dinero prestado se tiene que pagar **intereses**. Para pagar los intereses, se debe destinar una parte de los ingresos por ventas para tal fin.

Cuando se comparan los ingresos por ventas con el costo de los recursos pueden darse tres resultados posibles:

- Ni ganancia ni pérdidas: cuando los ingresos por ventas pueden cubrir los recursos gastados en la producción. A eso se le llama equilibrio.
- Pérdida: Cuando los ingresos por ventas no alcanzan para cubrir los recursos que se gastan en la producción.
- Ganancia o utilidad: Cuando los ingresos por ventas cubren todos los recursos que se gastan en la producción y cubren la deuda o la cuota del préstamo y sobra dinero.

Para que un crédito dé nuevos resultados la empresa debe producir más, o mejorar la calidad de sus productos, o producir a menor costo. Además se debe lograr vender la mayor producción, y la ganancia debe ser suficiente para pagar el préstamo: **EL ABONO DEL CREDITO**.

El dinero que sobra después de haber pagado el abono del préstamo se llama **EFFECTIVO DISPONIBLE**.

He aquí algunos conceptos de interés:

ÁREAS FUNCIONALES

REINVERSIÓN EN LA EMPRESA:

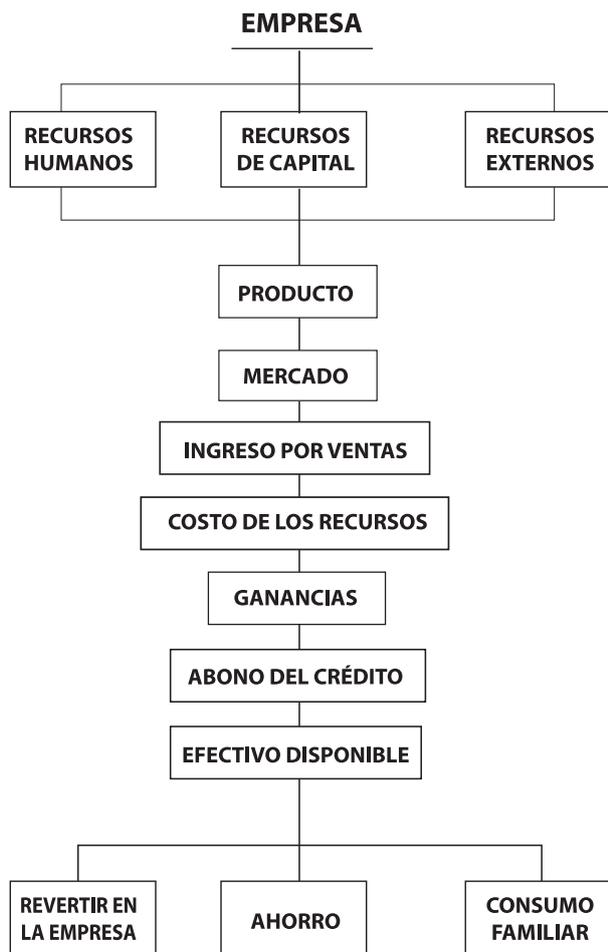
Para comprar maquinarias, materia prima, contratar más trabajadores, y así producir más, vender más, obtener mayores ingresos y ganancias de modo que la empresa crezca.

CONSUMO O GASTO:

Para cubrir gastos de alimentación, educación y salud, para comprar algún artefacto o adquirir más cosas para la empresa.

AHORROS:

Para reunir más dinero a fin de usarlo posteriormente en uno de los dos fines anteriores o para satisfacer una eventual emergencia.



DE LA EMPRESA

La cantidad de actividades de diverso tipo que se desarrollan en una empresa requieren un adecuado ordenamiento. Estas actividades se han agrupado y ordenado en cuatro áreas funcionales que son: el área de mercadeo, el área de producción, el área de personal y el área de finanzas. A continuación se estudian cada una de ellas.

Área de mercadeo

Es el área encargada de dirigir el flujo de bienes o servicios desde el productor hasta el consumidor. Algunas de las funciones del área de mercadeo son:

- La investigación de mercado.
- La definición del diseño del cableado para la prestación del servicio eléctrico.
- La determinación del producto eléctrico.
- La promoción y la publicidad.

Área de producción

Es el área encargada de la transformación de la energía eléctrica en productos terminados, mediante la utilización de hombres y máquinas algunas de las funciones del área de producción son:

- La selección de máquinas y equipos adecuados para la producción.
- El abastecimiento de materias primas.
- La organización del espacio físico dedicado a la producción.
- El almacenamiento de las materias primas, productos en proceso y productos terminados.
- El control de calidad.

Área de personal

Es el área encargado del manejo eficiente de los recursos humanos con que cuenta la empresa. Actividades del área de personal, son las siguientes:

- El reclutamiento y selección del personal idóneo y responsable.
- El entrenamiento del personal.
- La orientación y evaluación del personal.
- La creación de un ambiente de trabajo agradable y en lo posible libre de conflictos.

Área de finanzas

Es el área encargada del manejo óptimo de los recursos financieros de la empresa. Son actividades del área financiera, las siguientes:

- La consecución de los recursos financieros, tanto internos como externos, requeridos para el cumplimiento de los planes fijados en la empresa.
- Cuidar que los recursos externos que requiere la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.
- El control de la cartera y las cobranzas.
- La organización de un sistema contable.
- El manejo de las relaciones con los bancos y las entidades financieras.

Es importante destacar que en la práctica existe una relación íntima entre cada una de las áreas funcionales descrita anteriormente. En este sentido puede afirmarse que cualquier decisión que se tome en un área cualquiera afecta directa o indirectamente a las otras áreas.

Al nivel de la pequeña empresa, el administrador es el encargado de desarrollar la mayoría de las actividades de cada área funcional. Sin embargo, el crecimiento de la empresa vendrá acompañado de una mayor especialización y división del trabajo que justificará posteriormente la contratación de especialistas que sean responsables de las actividades de cada área funcional.

EL ADMINISTRADOR

Existen muchas personas con ideas, sin embargo, son pocas las que llegan a plasmarlas en realidades concretas, es decir, en la constitución de empresas.

Rol del administrador

El administrador es un gran impulsor de la economía del país. Como tal, su espíritu inquieto, su mente creativa y esfuerzo tenaz convierten las ideas en realizaciones concretas y productivas. Tiene también un importante rol social por su contribución al desarrollo de la sociedad, al ofrecer empleos, pagar impuestos, y en muchos casos, mediante contribuciones directas al desarrollo de la comunidad (apoyo a la educación, al deporte y a obras de carácter social).

CARACTERÍSTICAS DEL ADMINISTRADOR

- **ES UN CREATIVO.** Crea constantemente nuevas ideas, nuevos procesos, nuevos productos, etc. Busca permanentemente la innovación.
- **ASUME RIESGOS.** Cree profundamente en las ideas que concibe, y cuando se decide invierte su dinero, su tiempo y sus esfuerzos en la realización de las mismas.
- **CALCULA SUS RIESGOS Y EMPRENDE.**
- **ES LABORIOSO.** Vive en permanente actividad. No escatima esfuerzo alguno. Su motivación fundamental es el logro.
- **ES UN ESTRATEGA.** Tiene visión del futuro de su empresa. Fija objetivos y desarrolla planes para lograrlos.
- **ES UN ORGANIZADOR.** Sabe que el orden es garantía de su éxito y organiza sus grupos de trabajo con sentido de equipo.
- **TIENE GRAN SENTIDO HUMANO.** Cree en la gente, trabaja con ella y se preocupa por su desarrollo y bienestar.
- **ES UN LÍDER;** y como tal, un conductor eficaz de grupos organizados. Estimula la acción de sus colaboradores.
- **TOMA DECISIONES.** Posee gran capacidad de análisis y de síntesis. Evalúa alternativas y decide.
- **ES CONSTANTE;** No se doblega y labora con persistencia. Nada lo detiene.
- **TIENE IDEALES PERO, SOBRE TODO SENTIDO PRÁCTICO.** Administra por resultados. No se deja absorber por detalles improductivos.
- **CULTIVA LAS BUENAS RELACIONES.** Con los diversos grupos de personas, vinculados directa o indirectamente con la empresa.

LA GESTIÓN EMPRESARIAL

La función principal de quien conduce una empresa es la toma de decisiones.

- Decisiones efectivas o malas decisiones, solo hay una alternativa.
- El administrador, gerente o administrador, para tomar decisiones efectivas, debe tener a la mano la información adecuada y suficiente.
- De otro lado debe administrar la empresa dentro de un esquema lógico y racional. Para ello conoce y aplica el proceso administrativo o gerencial

Definiciones sobre administración

- Administrar es lograr que las personas hagan las cosas.
- Es lograr resultados a través de las personas.
- Administrar es: Hacer, hacer.

De las tres definiciones anteriores podemos concluir que en todo grupo, organización, o empresa, existen:

- Una persona que administra, y
- Un grupo humano que actúa bajo el mando de la persona que administra.

Elementos de la función de administración

La función de administrar se ejercita a través del proceso administrativo, el cual incluye cuatro elementos claves: La planeación, la organización, la dirección y el control.

a) La Planeación

La primera tarea de quien administra una empresa es **“pensar en el futuro y prepararse para el”**:

Planear es proyectarse al futuro. Es imaginar cómo habrá de ser su empresa en el futuro. Cuán grande y diferente. ¿Produciendo un solo producto o produciendo varios? Sólo produciendo, o ¿produciendo y vendiendo directamente sus productos?, ¿Con operaciones locales o descentralizadas?

Se puede planear la empresa en su conjunto o solo una de sus actividades. Planear es pensar, imaginar, proyectar, innovar, crear, visualizar, etc.

GUÍA PAR ELABORAR PLANES

- Identificar qué es lo que queremos hacer, solucionar un problema, aprovechar oportunidades.
- Darle un nombre al plan que nos indique qué es lo que se hará, por ejemplo: “Construcción de un centro de máquina”.
- Definir un objetivo general que nos exprese cuál es el problema de ese plan. Ejemplo: “Ampliar los servicios de energía a tres barrios para facilitar la comercialización”.
- Establecer metas que cumplan con los requisitos y características antes mencionadas. Ejemplo: “Construir edificio del centro de máquina antes del 15 de diciembre de 2008”; “Proveer de las instalaciones eléctricas adecuadas al centro de acopio antes del 30 de enero de 2009”.
- Detallar las actividades necesarias para cumplir con las metas que nos propusimos. Ejemplo: “Realizar diseño de planos para la construcción”; “Licitación la construcción del edificio”; “Compra de materiales”; “Construcción del edificio”.
- Identificar para cada actividad los recursos necesarios para realizar dicha actividad.
- Estimar fecha en que se realizará cada actividad, del 08/noviembre/2008 al 20/diciembre/2009.
- Asignar responsables para cada actividad.

ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

I) OBJETIVOS Y METAS

El objetivo es aquello que se pretende lograr mediante el uso de recursos y trabajo. "Es un resultado esperado". ¿Qué queremos? ¿Qué pretendemos lograr?

Las metas constituyen los logros parciales obtenidos y se expresan en cantidad y tiempo.

Ejemplo:

- **OBJETIVO:** Mejorar ventas de mi empresa.
- **META:** Aumentar las ventas del servicio eléctrico en 20% durante los próximos dos meses.

II) ACTIVIDADES ¿CÓMO Y CUÁNDO?

Para lograr los objetivos usted requiere definir las cosas que debe hacer. (actividades) y fijarles fechas (programa).

Ejemplo:

Actividades	Fechas
1. Preparar campaña de promoción	1ra. semana
2. Alistar materiales de acometida	2da. semana
3. Preparar a los vendedores	3ra. semana
4. Efectuar visitas a clientes	3ra-5ta semana

III) RECURSOS ¿CON QUÉ?

Debe hacer una estimación de las cantidades de recursos que habrá de requerir: máquinas y equipos, materiales, mano de obra y servicios.

Ejemplo:

1. Materiales de muestra.
2. Movilidad especial.
3. Remuneración extra a promotores.
4. Material promocional y publicitario.

IV) PRESUPUESTO ¿CUÁNTO?

Calcule cuánto dinero le costará poner el plan en ejecución. Si no lo necesita todo junto, pues los gastos son en diferentes fechas, haga un **programa de gastos**.

Para elaborar presupuestos debemos tomar en consideración todo lo que necesitamos para llevar a cabo el plan. Debemos especificar los materiales que se utilizarán, la mano de obra, insumos, etc, y plasmarlos en el presupuesto con su valor monetario. (Ver mayor detalle tema 3: gestión financiera).

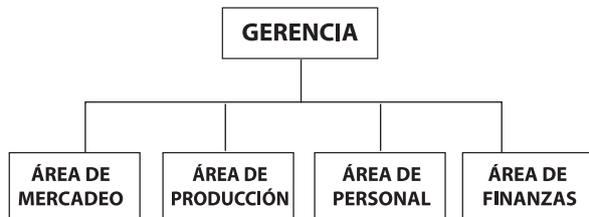
b) La organización

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

La organización es el arreglo ordenado de los recursos y de las funciones que deben desarrollar todos los miembros de la empresa para lograr sus metas y objetivos. Por lo general se presentan dos tipos de organización: **la informal y la formal**.

- **ORGANIZACIÓN INFORMAL:** Es aquella que surge de una manera libre y espontánea y que por lo general se inicia de la amistad, la camaradería o de los mismos intereses de los miembros.
- **ORGANIZACIÓN FORMAL:** Es aquella donde las actividades de las personas que la componen, están perfectamente encaminadas hacia un determinado objetivo.

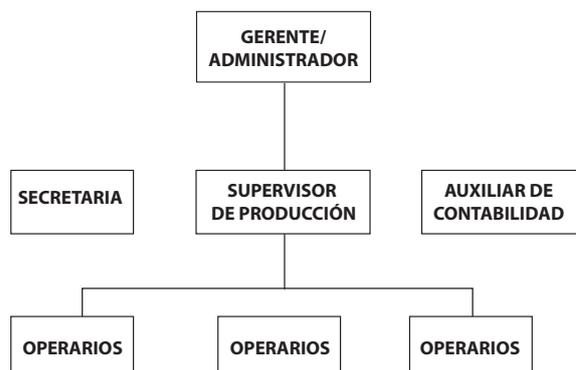
La manifestación más evidente de la organización formal aplicada a la empresa la constituye su división en áreas funcionales y se pueden representar por el siguiente esquema u organigrama.



Como se observa, un organigrama es un esquema que ayuda a visualizar la organización que tiene la empresa. En él se indican los distintos cargos o dependencias, unidos mediante líneas horizontales y verticales que muestran las relaciones de autoridad, responsabilidad y coordinación de las distintas unidades de la empresa.

ORGANIGRAMA DE UNA PEQUEÑA EMPRESA

Las características de tamaño de la pequeña empresa no justifica el establecimiento de una estructura organizativa tan rígida como en la grande. Las actividades de producción, mercadeo, finanzas y personal son desempeñadas por el administrador que en ocasiones es ayudado por los directivos o personas de confianza. Un organigrama a este nivel puede ser el siguiente:



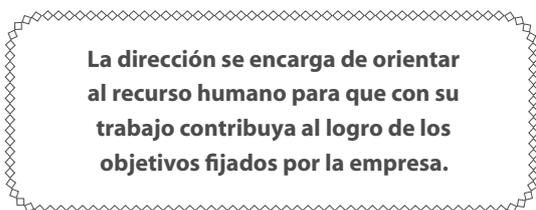
Tal como se observa, en la medida en que la empresa crece, el ADMINISTRADOR va delegando en otras personas aquellas actividades que no pueden desempeñar, configurándose así un organigrama en donde la división del trabajo obedece a las actividades que se desarrollan en cada área funcional.

PAUTAS GENERALES DE ORGANIZACIÓN

Una adecuada organización de la empresa supone lo siguiente:

- La definición clara y precisa de metas y objetivos.
- El establecimiento de la estructura que se tiene actualmente en la empresa definiendo quiénes dirigen y quiénes son dirigidos y especificando las funciones de cada persona dentro de esta estructura.
- El diseño de un organigrama de dicha estructura.
- Analizar si la estructura que se tiene es la más adecuada, teniendo en cuenta que no hay una excesiva concentración de funciones en algunas personas.
- Con base en el análisis que se hace en el punto 4, proceder a plantear una reestructuración, si fuere necesario.
- Rediseñar el organigrama si es necesario.

c) La dirección



En este sentido, el pequeño administrador como líder en su organización, deberá tener la habilidad suficiente para hacer que sus subordinados entiendan y realicen adecuadamente sus órdenes.

Es función de la dirección, descubrir en el personal sus aptitudes y motivaciones para que mediante adecuados incentivos logren alcanzar los objetivos planeados por la organización.

A continuación se mencionan algunos de los factores que contribuyen al logro de mejores resultados en la empresa.

- **LA MOTIVACIÓN.** Es lograr que el personal experimente el sentido de pertenencia en la empresa. Que ubique el salario como un medio para satisfacer sus necesidades y el trabajo como una oportunidad de contribuir al bienestar de la comunidad y a la realización de sus potencialidades.
- **LA COMUNICACIÓN.** Se refiere al intercambio permanente de información entre el administrador y sus subalternos. Se exige que la información sea clara, precisa y confiable. El administrador debe propiciar un ambiente de trabajo basado en una comunicación eficaz.

d) El control

“El control asegura el logro de los objetivos”

- Consiste en la revisión permanente de las actividades de las empresas para ver si seguimos el camino correcto.
- Todas las actividades, incluidos los trabajos por supuesto, requieren de control.
- Si existen desviaciones (errores, fallas, inexactitudes, etc.) podemos efectuar las correcciones.
- Hay controles durante la realización de las actividades, y controles finales. Controles permanentes y controles esporádicos.
- Cada actividad requiere un tipo de control.
- Cada trabajo debe ser hecho dentro de una medida previamente definida. Dicha medida se llama estándar.
Estándar de calidad = Nivel de calidad del producto y/o servicio eléctrico.
Estándar de cantidad = Número de unidades por kW que un operario debe producir por día.
Si usted no ha fijado estándares, no tendrá cómo controlar el trabajo.

Ejemplo de estándares:

- Un carpintero corta 20 pies – tablares de madera en una hora.
- Confeccionar un gabinete lleva 4 días.
- Un zapatero corta 8 pares de calzado en una hora.
- Una operaria de confección tarda seis horas en coser un traje.

NO EXAGERE LOS CONTROLES

Si usted establece un estándar de trabajo controla demasiado al operario, lo más probable es que entorpezca su labor y genere un conflicto con él.

ALGUNOS CONTROLES

I) EN PRODUCCIÓN

- Control de calidad.
- Control de cantidad.
- Control de los costos.
- Control de asistencia del personal.
- Control del consumo y del desperdicio de materiales.

II) EN VENTAS

- Volumen de ventas.
- Atención al cliente.
- Nuevos clientes y clientes que no consumen.
- Costos de ventas (comisiones pagadas y gastos de transporte).

III) EN FINANZAS

- De las cobranzas.
- De los pagos.
- Del efectivo.
- De los costos totales de operación.

Tema 3:

Gestión financiera

CONTENIDO

1. INTRODUCCION

2. COSTOS Y PRESUPUESTOS

Algunos conceptos financieros básicos
Clasificación y cálculo de los costos
Compra y control de inventarios
Presupuesto

3. CONTABILIDAD BÁSICA

Generalidades
Qué es contabilidad
Por qué es importante la contabilidad
Funciones básicas de la contabilidad
Algunos principios básicos de la contabilidad
Conceptos de activo, pasivo y capital
Clasificación de las cuentas
Principales soportes que se utilizan en un sistema contable
Estado de flujo de efectivo

4. FORMATOS PARA EL REGISTRO DE OPERACIONES FINANCIERAS POR PARTIDA SIMPLE

Cuenta de caja
Cuenta de bancos
Cuenta de ventas
Cuenta de anticipos recibidos
Cuenta de compras
Cuenta de gastos de producción de energía
Cuenta de gastos generales

5. CONOZCAMOS UN POCO MÁS SOBRE CONTABILIDAD

Libro de inventario y balances
Libro de diario
Libro de mayor

6. GRÁFICA DEL PROCESO CONTABLE

INTRODUCCIÓN

El reto de lograr formar las empresas comunitarias de servicios eléctricos con niveles de eficiencia en los procesos y participación de las organizaciones sociales comunitarias, en la búsqueda de promover alternativas efectivas y eficaces de economía popular que contribuyan a enfrentar las múltiples necesidades de las familias, grupos comunidades y/u organizaciones de los sectores populares, el uso racional de los limitados recursos disponibles y su efectivo control, constituyen una necesidad imperiosa.

El desarrollo de proyectos de PCH sociales y productivo con el uso de energía de calidad y a bajo costo, crea condiciones para el desarrollo de empresas familiares y/o comunitarias, que constituyen en el contexto actual, alternativas viables de mucho impulso y de perspectivas muy favorables. Sin embargo, su éxito y eficacia dependen de una correcta organización y administración. Para ello, es necesario el conocimiento y manejo de informaciones, procedimientos e instrumentos que faciliten una adecuada gestión financiera que permita la información oportuna, el control efectivo y la clara y correcta toma de decisiones para alcanzar los mejores resultados.

Ante esto, tanto las organizaciones populares, como las empresas requieren impulsar acciones tendentes a incrementar sus ingresos, alcanzar mayores niveles de suficiencia y sostenibilidad económica, así como establecer un sistema de control económico financiero capaz de responder a las exigencias que les plantean sus propias realidades.

El presente documento, Tema 3: Gestión financiera, forma parte del **Manual Administración de Pequeñas Centrales Hidráulicas** y pretende constituirse en un documento para la consulta, el estudio y el desarrollo de capacidades y competencias en los dirigentes, administradores de empresas comunitarias de servicio eléctrico y promotores de organizaciones populares, que les permitan un manejo y un desempeño más eficiente de sus funciones como coordinadores, administradores o promotores de empresas familiares o comunitarias.

COSTOS Y PRESUPUESTOS

ALGUNOS CONCEPTOS FINANCIEROS BÁSICOS

Inversión inicial

Entendemos por inversión inicial a todos aquellos costos de “infraestructura” del proyecto de PCH, que tenemos que hacer para crear las condiciones que aseguren el inicio de las operaciones del proyecto de PCH.

Ejemplo: La tierra, edificios, instalaciones de agua, luz, maquinaria, motores, capacitaciones a personal, etc.

Terreno



Agua



Luz



Edificios o instalaciones



Es importante darle un valor monetario a todos estos elementos aunque no desembolsemos dinero para conseguirlos

Depreciación

Dentro de los bienes que tenemos en la inversión inicial de nuestro proyecto de PCH hay algunos de ellos que pierden su valor en el transcurso de las operaciones, a esta pérdida de valor se le llama depreciación.

Ejemplo: La maquinaria, los motores, los edificios o instalaciones, el mobiliario, etc.



Vida útil

Es el tiempo o periodo considerados de utilidad de los bienes adquiridos para el proyecto pequeñas centrales hidráulicas.

Ejemplo: A un motor se le estima una vida útil de cinco años, al mobiliario y equipo se le estima una vida útil de diez años.

Costos

Es la suma de gastos que se realizan en un cierto tiempo, para producir determinados bienes y servicios.

Es decir, costos son los desembolsos que tiene que realizar la empresa u organización para que sus actividades se desarrollen normalmente. Los costos se miden en cantidad de dinero.

SEGÚN SU COMPARTIMIENTO ANTE LOS VOLÚMENES DE PRODUCCIÓN	SEGÚN SU ALCANCE
Costos fijos	Costos totales
Costos variables	Costos unitarios

Para estar claros de los costos de una empresa tenemos que hacer una clasificación de los mismos.



¿Cómo hago yo para determinar los costos de mi microempresa?

CLASIFICACION Y CÁLCULO DE LOS COSTOS

Los costos se pueden clasificar de la siguiente manera:

Costos fijos

Una vez que se han establecido las condiciones para funcionar (infraestructura, equipos, motores, etc. adquiridos por nuestra inversión inicial), el proyecto de PCH puede iniciar sus operaciones.

Posteriormente, tenemos que hacer de manera periódica (mensual, trimestral, etc.) ciertos gastos para el mantenimiento de esa inversión inicial para garantizar su debido funcionamiento. Son aquellas cosas las que, llueve o truene, debemos pagarlas sin importar cuánto esté produciendo el proyecto de pequeñas centrales hidráulicas.

Entre ellas tenemos:

- Gastos de energía eléctrica.
- Gastos de agua.
- Gastos de teléfono.
- Papelería.
- Mantenimiento de motor y maquinaria.
- Mantenimiento de edificios.
- Alquiler de local.
- Mantenimiento y reparaciones.
- Sueldos y salarios.
- Prestaciones sociales.

Como estos gastos tienen mínimas variaciones en cada periodo, en el momento de hacer un presupuesto calculamos su costo promedio fijo y los llamamos **gastos fijos**.

De tal manera que: Por el alquiler de una bodega se debe pagar mensualmente la misma cantidad de dinero. Sin importar si se producen 250 ó 390 kWh de energía.

Los gastos fijos son aquellos que no varían ante cambios en los niveles de producción.

Costos variables

Entre estos gastos tenemos los que hay que hacer para adquirir los **materiales e insumos**, para la producción de la energía.

El monto total de estos gastos va a variar según la cantidad de potencia o energía que podemos producir, por eso los costos variables cambian cuando varía el nivel de producción.

Entre mayor sea la producción, mayores son los costos o gastos.

Ejemplo: Si una empresa produce energía, a medida que genere más potencia, necesitara más horas de trabajo de operarios, siempre y cuando la capacidad instalada lo permita.

En nuestra microempresa, los **COSTOS VARIABLES** serían los siguientes:

Pero no solo la materia prima se considera en los costos variables.



- La materiales e insumos.
- Los salarios pagados por unidad producida.
- Salarios pagados en base a contratos.
- Gastos de promoción y publicidad.

Costos totales

El costo total es la suma de todos los gastos en que incurre la empresa durante el proceso productivo.

Para calcularlos sencillamente debemos sumar:

COSTOS FIJOS + COSTOS VARIABLES = COSTOS TOTALES

Costos fijos unitarios

En nuestro caso:

Cuando se produce una sola clase de servicio.

Cuando se producen varios tipos de artículos

Aprendamos a calcular el costo unitario cuando se produce una sola clase de servicio.

- A) Se suma el total de gastos de administración y el total de la depreciación de máquinas e instalaciones correspondiente a un mes.
- b) Este gran total se divide entre el número de unidades producidas durante el mismo mes.
- c) El resultado es el costo unitario. Por ejemplo: 40.00 S./ kWh

Ahora calculemos el precio de venta

Para esto, una vez hemos determinado nuestro costo unitario o costo de producción unitario debemos analizar el precio de la tarifa eléctrica en base a: ingreso por familia, consumo promedio, etc. Supongamos que en este caso hemos concensuado con los directivos y comunidad que un margen de ganancia del 25% sobre el costo de producción es socialmente aceptable, entonces para calcular el precio de venta hagamos lo que se indica en este ejemplo:

MARGEN DE UTILIDAD =
costo unitario x % de ganancia

MARGEN DE UTILIDAD = $40 \times 0.25 = 10$ S./ kWh

10 S./ kWh será la GANANCIA O UTILIDAD

PRECIO DE VENTA =
costo unitario + margen de utilidad

PRECIO DE VENTA = $40 + 10 = 50$ S./ kWh

PRECIO DE VENTA = S/. 40.00 + S/. 10.00

50 S./ kWh será el PRECIO DE VENTA

PRECIO DE VENTA

Es el precio que obtenemos en el mercado por la venta de nuestro producto. En una economía de mercado el precio está determinado por la oferta y la demanda del producto, o sea la competencia que tiene el producto en el mercado, independientemente de lo que cueste producirlo, pero en nuestro caso debemos también concensuar las tarifas con los líderes de las comunidades, porque nuestro servicio es socialmente útil .

Para que un producto nos proporcione utilidades o ganancias, el costo de producción siempre tiene que ser menor que su precio de venta.

VOLÚMENES DE VENTAS

Es la cantidad de kWh que logramos vender de nuestro producto en el mercado durante un determinado periodo de tiempo.

El volumen de venta depende de la actitud de los consumidores frente al producto (la demanda) y de la competencia que tiene en el mercado frente a productos idénticos o similares.

LOS FUTUROS BENEFICIOS O INGRESOS

Futuros beneficios les llamamos a aquellos ingresos que el proyecto, microempresa u organización se propone generar por la venta de sus productos o servicios.

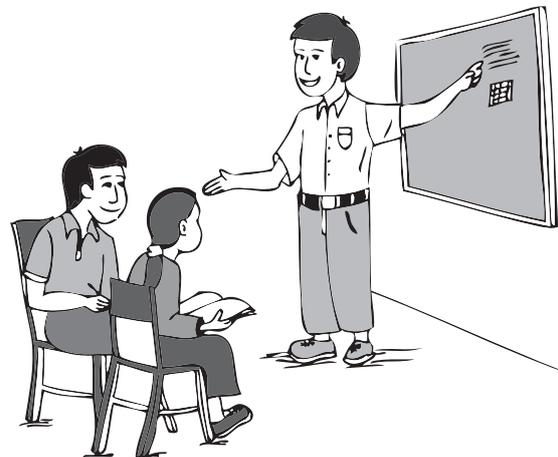
Los futuros beneficios se calculan multiplicando el precio de venta unitario por el volumen de venta que calculemos tendrá nuestra empresa.

PRECIO DE VENTA X VOLUMEN DE VENTA
FUTUROS BENEFICIOS

UTILIDAD O GANANCIA

La utilidad es la ganancia neta que nos queda de la venta del producto si le restamos todo lo que invertimos para su producción y comercialización.

No confunda los beneficios futuros con las utilidades.





Para que logremos un mayor dominio sobre este tema practicaremos un poco ayudándole a Doña Chona, ella es administradora de una empresa comunitaria de energía y desea conocer sus costos reales de producción y fijar sus precios de ventas. Para ello nos envió la información que aparece abajo.

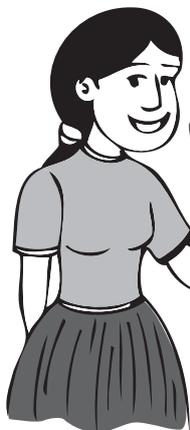
“Empresa Comunitaria de Energía Wanawas”

Producción mensual de energía: 200 kWh

Gastos de materiales	S/.
Combustible	3.600
Lubricantes	160
Otros	240
Total	4.000

Mano de obra	S/.
Dos operarios	3.600
Valor total de las máquinas	24.000
Gastos de administración	1.800
Pago de promoción por ventas	960

Margen de ganancia (15% sobre el costo de producción)



Para averiguar lo que se pide, primero tienen que determinar el costo unitario total y el precio de venta

La depreciación es considerada sobre una vida útil de las máquinas de 10 años.

Para facilitar y ordenar el trabajo, usemos el siguiente formato:

A. COSTO FIJO	S/.
a.1. Gastos de administración	
a.2. Depreciación	
Total costo fijo	<input type="text"/>
B. COSTOS VARIABLES	
b.1. Gastos de materiales	
b.2. Mano de obra	
b.3. Gastos de ventas	
Total gastos variables	<input type="text"/>
C. COSTO TOTAL (A+B)	<input type="text"/>
D. COSTO UNITARIO	<input type="text"/>
E. MARGEN DE GANANCIA (15%)	<input type="text"/>
F. PRECIO DE VENTA (D+E)	<input type="text"/>

COMPRAS Y CONTROL DE INVENTARIOS

Compras

Es la actividad que permite la adquisición de bienes y servicios para la empresa, por la cual se entrega dinero u otros bienes a cambio.

Una buena compra es la base para la elaboración de una buena producción de energía.

Los materiales e insumos comprados influyen en la calidad del producto final.

Para comprar le recomendamos:

- No acepte lo primero que le ofrecen.
- Investigue a los proveedores existentes a fin de hacer una buena selección.
- Negocie: Calidad, cantidad, precio, entrega y servicio.

Procedimientos para comprar

A) DETERMINE SUS NECESIDADES:

Para esto debe tomar en cuenta los pedidos de sus clientes y debe pensar en adquirir solo lo necesario.

B) DETERMINE LAS CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS:

Establezca las características de sus bienes o servicios que adquirirá: largo, ancho, espesor, color, olor, sabor, dureza, peso, tipo de material, etc.

C) INFÓRMESE DE SUS PROVEEDORES:

Establezca comunicación con los proveedores, visite a los proveedores cuyo nombre y dirección pueda conseguir, solicite que le muestren lo que necesita comprar a fin de obtener información sobre: calidad, cantidad, precio, entrega y servicio.

Converse con otro administrador pidiendo referencia sobre dichos proveedores.

D) PIDA COTIZACIONES Y NEGOCIE:

Usted debe solicitar cotizaciones a todos sus proveedores con la finalidad de establecer comparaciones en los asuntos señalados anteriormente.

E) DECIDA Y HAGA SUS PEDIDOS:

Una vez que ha obtenido la debida información debe tomar la decisión sobre a quién comprarle y elaborar el respectivo pedido.

Para realizar la siguiente selección puede utilizar la siguiente tabla comparativa:



otros casos primero se recibe el bien en la empresa u organización y luego viene la factura para su pago. En ambos casos, debemos tener presente que debemos pagar solo si tenemos un nivel de seguridad que lo que estamos comprando está en buenas condiciones. No se debe olvidar que luego del pago difícilmente nos devolverán el dinero.

	PROVEEDOR			CALIDAD			CANTIDAD			PRECIO	ENTREGA	SERVICIO			COMPRAR	
	MALA	BUENA	M.B.	MALA	BUENA	M.B.			MALA			BUENA	M.B.	SI	NO	
1																
2																
3																
4																
5																
6																

Le recomendamos que el proveedor que seleccione no tenga el calificativo de malo en ninguno de los elementos comparados.

F) DÉLE SEGUIMIENTO A SUS PEDIDOS:

Si usted paga o hace un pedido y no se lo entregan inmediatamente porque tienen que preparárselo, deberá darle seguimiento a fin de recibirlo en la fecha prevista.

G) REVISE Y RECIBA:

Cuando se reciben los materiales, se debe verificar si cumplen con las características técnicas acordadas con el proveedor y si están las cantidades requeridas. Por ello quien recibe las compras debe tener copia de la orden de la compra o la factura.

H) PAGUE A TIEMPO SUS COMPRAS:

Dependiendo del tipo de proveedor puede variar el momento de pago de la compra. En algunos casos se paga en el momento en que se recibe el bien pero en

Presupuesto de compras

Para una buena planificación de sus compras usted puede preparar un presupuesto de compras. Los principales elementos que debe incluir su presupuesto de compras son:

- Material que se utilizará.
- Cantidades previstas para ser usadas.
- Importe total a gastar por tipo de material.
- Unidad de medidas en que se comprará.
- Los precios unitarios a que se comprará.

El formato que a continuación le presentamos le puede ser de mucha utilidad.

MATERIALES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPORTE TOTAL



1. CUÁNDO COMPRAR:

En una empresa se recomienda comprar periódicamente, por ejemplo, un día a la semana. Esto permite prever cuándo llegara la mercancía y dejar días libres para otras actividades.

Solo en los casos de bienes que se pueden malograr muy rápido (perecederos) se recomienda comprar con mayor frecuencia.

Se debe tener presente que si el tiempo entre una salida a comprar y otra es muy larga, deberá comprar más y para ello se requerirá de más de dinero.

Por otro lado, si el tiempo entre una salida a comprar y la otra es muy corta o se comprará menos, pero se tiene que gastar más por el traslado de la persona que va a comprar mayor cantidad de veces, esto eleva los costos de producción de energía a comprar.

2. CUÁNTO SE DEBE COMPRAR:

Cada vez que se vaya a comprar se debe adquirir lo suficiente, para que la empresa u organización tengan en existencia ya sea materiales e insumo para producir productos para vender o materiales para su funcionamiento hasta que se vaya a comprar nuevamente. Se debe conocer cuál es el consumo promedio diario, a fin de calcular la cantidad que se debe comprar.

Por ejemplo: Si se compra todos los martes determinado producto y el consumo diario es de 120 unidades (excepto el domingo) ¿Cuanto deberá ser la compra? Lógicamente que se deben comprar $120 \times 6 = 720$ unidades.



Sin embargo, es recomendable comprar algo más para tener un margen de seguridad. Se debe tener en cuenta que es posible que el consumo se incremente en algunos días. Por dicha razón se debe tener el margen, de tal manera que se evite que falte materia prima para la producción de la energía o que falten productos para la venta o materiales que trastornen el buen funcionamiento de la empresa.

Control de inventarios

En nuestras empresas y organizaciones más del 40% de los ingresos por ventas son destinados a la compra de diferentes tipos de materiales que son requeridos para las actividades rutinarias.

Por dicho motivo es muy importante asegurar el control de los bienes adquiridos.

Para controlar la existencia de los inventarios se puede mejorar este registro.

REGISTRO DE EXISTENCIAS

Código: _____ Nombre del Producto: _____
 Máximo: _____ Mínimo: _____

Fecha	Referencia	Entrada	Salida	Saldo

Para determinar la existencia real de producción o productos se debe realizar un inventario físico y posteriormente se debe valorizar.

La rotación de inventarios es un criterio muy importante para analizar la gestión de la empresa.

La rotación constituye el número de veces que se acaba el inventario en un determinado periodo de tiempo.

Otra forma de medir la rotación le da el número de días que se requieren para consumir o utilizar el inventario. La rotación de inventarios puede calcularse para el total de productos, para uno solo, o para un grupo.

Algunos ejemplos de cálculo de rotación:

- a. Si en los próximos 5 días se utiliza toda la producción que tengo, se dice que el inventario rota $(360/5 = 72)$, 72 veces al año.
- b. Si los mts de cable que tengo en inventario se utiliza cada 10 días, se dice que el inventario de ese producto rota, $(360/10 = 36)$ veces al año.
- c. Si las bujías que tengo en inventario se venden cada 20 días, se dice que el inventario rota $(360/20 = 18)$. 18 veces al año.

Por lo general se debe prever tener un inventario cuyos productos tengan mayor rotación, ya que ello genera menores inconvenientes para las operaciones de la empresa.

PRESUPUESTO

Toda empresa necesita conocer su futuro inmediato y poder anticipar lo que habrá de ocurrir en los próximos meses.

El administrador o dirigente de una organización puede ayudar a determinar ese futuro, planeando las actividades de su empresa.

Para el empresario un valioso instrumento de planeación lo constituye el conocimiento de su mercado, ya que esto le permitirá conocer:

- Qué consumo de energía podrá demandarse con éxito.
- En qué cantidades.
- A qué precios y bajo qué condiciones.
- En que época del año.

El plan de ventas expresado en cifras constituye su presupuesto de ingresos.

El proceso presupuestario (formulación, discusión, aprobación, ejecución y evaluación) es un instrumento básico de administración.

El presupuesto es una proyección cuantitativa que radica en determinar la cantidad de dinero que se necesita para el desarrollo de actividades y el funcionamiento de las empresas.

Además de estimar los costos de las acciones de las empresas, también sirven para guiar cómo, cuándo y por qué ejecutar un determinado gasto.

De tal manera que PRESUPUESTAR, es calcular en forma anticipada a cuánto ascenderán los ingresos y los egresos de una empresa u organización.

Principios básicos del presupuesto



Los presupuestos se rigen por una serie de normas o principios que contribuyen a una adecuada formulación.

Entre los más importantes, se encuentran los siguientes:

PREVISIÓN: Deberá considerarse el impacto que el presupuesto tendrá en los planes de trabajo y los objetivos de la empresa o de la organización.

PARTICIPACIÓN: En el proceso de elaboración del presupuesto, deberán participar las personas directamente responsables de su ejecución.

PERÍODO: Deberá definirse la vigencia o período que cubrirá el presupuesto.

REALISMO: Las cifras deberán representar metas razonables obtenibles.

FLEXIBILIDAD: La ejecución de las variaciones deberá estar dentro de los límites aprobados. Este principio se sustenta en que el presupuesto no adolezca de rigidez que le impidan constituirse en un eficaz instrumento de administración, dirección y planificación.

RESPONSABILIDAD: Deberá definirse concretamente a los responsables de la ejecución.

EQUILIBRIO: Este principio tiene que ver con el equilibrio contable, es decir, establece que el total de los egresos debe ser igual al total de los ingresos.

INFORMACIÓN: Debe contarse con datos válidos y reales.

CLARIDAD: Este principio es esencialmente de carácter formal; postula que los documentos presupuestarios se deben expresar de manera ordenada y clara, a fin de que no se requiera ser un especialista en presupuesto para entender dichos documentos.

Contribuciones y limitaciones de los presupuestos

Las contribuciones y limitaciones que puede presentar un presupuesto son las siguientes:

A) CONTRIBUCIONES:

- Los presupuestos permiten disponer de un plan, para alcanzar los objetivos propuestos.
- Requiere del concurso y la participación de los responsables, para el establecimiento de metas.
- Obliga a cuantificar el efecto de las decisiones de la dirección, para obtener resultados satisfactorios.
- Obliga a llevar una contabilidad bien estructurada.
- Propicia la idea de racionalidad de recursos, según el plan de acción lo demande.
- Permite hacer análisis financieros periódicos y medir la eficiencia de los responsables de su ejecución.

B) LIMITACIONES:

- Todo presupuesto se basa en estimaciones y pronósticos.
- El presupuesto deberá adaptarse a los cambios que demandan las circunstancias.
- La preparación e instalación de un presupuesto requiere de tiempo y experiencia.

Formulación del presupuesto

Para formular un presupuesto ya sea de una empresa o de una organización se sugiere que se realice tomando en cuenta sus propias necesidades y características específicas.

Para formular un presupuesto, la base fundamental es el plan de trabajo de la organización o de la empresa, ya que en él están expresados los objetivos y las metas que se deberán alcanzar en el período.



Preparemos un presupuesto de ingresos

Presupuestar ingresos es fijarse metas de ventas y hacer todo el esfuerzo posible para lograrlas.

El presupuesto de ingresos deberá ser elaborado de forma realista, sin exceso de entusiasmo, pero constituye todo un reto a nuestra creatividad, imaginación y dinámica.

Para una mayor comprensión resolvamos un caso de una empresa de producción de energía. Para elaborar su presupuesto de ingresos el empresario debe preparar la información básica y elemental, esto se logra por medio de un plan de ventas.

En este plan el empresario debe anotar mes a mes, el número de Kw. que piensa vender, así como los montos y cantidad de dinero que recibirá por dichas ventas en cada una de los meses.

Dicho en otras palabras, el empresario se fija metas de ventas para cada uno de los meses programados y determina de manera concensuada los precios de ventas de cada uno de sus productos a vender.

- a) Para calcular el ingreso por venta en el mes de enero multiplicamos el número de unidades que se tiene previsto vender de cada, por su precio unitario.

Ejemplo:

En el plan de ventas en el mes de enero se programó vender la cantidad de 80 kWh a un precio de S/. 15 cada uno, esto significa que obtendremos un ingreso de S/. 1.200.00 como producto de la venta de dicha energía.

$$80 \times 15 = 1.200$$

- b) Para continuar calculando el ingreso que proporciona cada kWh por mes, debemos repetir la operación para cada mes.
- c) Sumamos de manera horizontal (fila) los ingresos del mes de enero a junio y esa suma la ubicamos en el total de la derecha.

ARTÍCULO	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
	U	PRECIO	U	PRECIO	U	P	U	P	U	P	U	P
A	80	15	70	15	40	18	65	20	70	20	65	20
B	50	30	55	30	65	32	80	35	55	35	50	35
C	40	15	60	15	80	18	45	20	85	20	85	20
D	60	25	40	25	60	28	65	30	45	30	60	30
E	30	20	60	20	80	22	50	25	65	25	70	25

EMPRESA "EL NARANJO": PRESUPUESTO DE INGRESO DE ENERO A JUNIO DE 2005

ARTÍCULO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
A						
B						
C						
D						
E						
TOTAL						

- d) Luego sumamos verticalmente (columnas) las cantidades anotadas en cada uno de los meses (ENERO, FEBRERO, MARZO, ABRIL, MAYO, JUNIO) para encontrar el importe de los ingresos por mes.
- e) Por último encontramos el gran total sumando la columna de los totales. Esa cantidad debe ser igual a la suma de las filas de los totales, representa el presupuesto de ingresos.

Ahora preparemos un presupuesto de gastos.

El presupuesto de gastos corresponde al total de egresos que se tendrán que desembolsar en una empresa u organización para que éstas cumplan con sus objetivos o metas propuestas en su plan de trabajo, ya sea para producción de bienes o servicios o para el desempeño de sus funciones.

Su estructura está formada por un conjunto de grupos y renglones en base a los cuales se distribuye o clasifican los fondos para ejecutar lo programado.

Entre los grupos y renglones de mayor utilidad tenemos:

GRUPOS:

- 01 Servicios personales
- 02 Servicios no personales
- 03 Materiales
- 04 Capacitación
- 05 Fondo proyecto de PCH

01 SERVICIOS PERSONALES

En este grupo se anotan los egresos por conceptos de pago a los recursos humanos, sean que estos posean cargo fijo o temporales.

- Salarios.
- Compensaciones por antigüedad.
- Compensaciones por horas extras.
- Compensaciones por vacaciones.
- Décimo tercer mes.

Como se puede observar todo esto debe ser tomado en cuenta a la hora de presupuestar su fuerza de trabajo.

02 SERVICIOS NO PERSONALES

Incluye egresos tales como:

- Atenciones sociales y gastos de representación.
- Servicios básicos.
- Viáticos (para transporte, alimentación, hospedaje).
- Mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo.
- Mantenimiento y reparación de obras.

03 MATERIALES Y SUMINISTROS

Este grupo se refiere a los egresos por compra de materiales y bienes que se consumen en las diferentes actividades de la empresa u organización.

- Materiales e insumo.
- Material en general.
 - Papelería y útiles de oficina.
 - Combustibles y lubricantes.

04 CAPACITACIONES

En este grupo se anotan todos aquellos egresos relacionados con la actividad propia de las capacitaciones.

- Alimentación.
- Hospedaje.
- Movilización.
- Material didáctico.

05 FONDO DE PROYECTO DE PCH

En este grupo se deberán especificar los egresos clasificando los diferentes tipos de proyecto de PCH que existan en la organización.

- Reforestación.
- Pecuarios.
- Desarrollo comunal.
- Otros.

Esta es una clasificación muy particular, no es un patrón fijo para las organizaciones, ya que en base al quehacer y las características propias de cada organismo o empresa deberán crear su propia clasificación y en base a ella elaborar su propio presupuesto.

Ahora elaboremos el PRESUPUESTO DE GASTOS de la empresa "EL NARANJO".

Recordemos que para poder calcular el presupuesto de ingresos el administrador primero elaboró un plan de ventas, información que sirvió de base para su elaboración. De igual manera para poder elaborar el presupuesto de gastos, para ello se debe determinar:

- a) Tipos, cantidades y precios de los materiales a utilizar.
- b) Cantidad de operarios y el total de salarios y beneficios a pagar mes a mes.
- c) Servicios ajenos a contratar, la cantidad y el precio aproximado de los mismos.
- d) Los gastos de administración del negocio, sueldo del administrador, sueldos del personal de oficina, renta del local, consumo de energía, agua, gastos de movilización, papelería, correo y teléfonos, mantenimiento de instalaciones y máquinas.
- e) Pago por pólizas de seguros.
- f) Los totales mensuales a cargar por concepto de depreciación.
- g) Los montos totales de comisiones por pagar a vendedores y/comisionistas.
- h) Los gastos promocionales (folletos, volantes, afiches y publicidad, etc.).

En base a la información que a continuación le suministramos, preparemos el presupuesto de gastos en el periodo comprendido de enero a junio de la empresa "EL NARANJO".

GASTOS FIJOS: (SUELDOS, ALQUILER DEL LOCAL, ELECTRICIDAD, AGUA, LUZ, TELÉFONO, MOVILIDAD, MANTENIMIENTO, PAPELERÍA)

- Enero S/. 1.400
- Febrero S/. 1.600
- Marzo S/. 2.000
- Abril S/. 2.050
- Mayo S/. 2.450
- Junio S/. 2.600
- Depreciación : S/. 100 cada mes.

GASTOS VARIABLES:

Materiales :

Enero S/.800, Febrero S/.850, Marzo S/.1.000, Abril S/.1.050, Mayo S/.1.200, Junio S/.1.300

Mano de obra:

Enero S/.1.160, Febrero S/.1.300 Marzo S/.1.050, Abril S/.1.600, Mayo S/.1.900, Junio S/.2.000

Gastos de ventas:

Enero S/.500, Febrero S/.550, Marzo S/.600, Abril S/. 700, Mayo S/.800, Junio S/.800.

Esta información la trasladamos al formato que aparece abajo, para luego encontrar los subtotales y el total general.

“EL NARANJO”

PRESUPUESTO DE GASTOS ENERO – JUNIO 2008

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
GASTOS FIJOS: (Sueldos, alquiler del local, electricidad, agua, luz, teléfono movilidad, mantenimiento, papelería).							
Depreciación							
Sub-Total							
GASTOS VARIABLES:							
Materiales							
Mano de Obra							
Sub total							
Gastos de Ventas							
TOTAL DE GASTOS							

“EL NARANJO”: Presupuesto de ingresos y gastos - Enero a Junio 2008

PARTIDAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
I. INGRESOS						
II. GASTOS						
TOTALES						

Ahora que tenemos el resultado del presupuesto de ingresos y el total del presupuesto de gastos, preparemos el presupuesto de ingresos y gastos de la empresa “EL NARANJO”. Para ello sencillamente trasladamos la información obtenida (totales) en cada de uno de los formatos.

Presupuesto en las organizaciones

PREPAREMOS UN PRESUPUESTO DE EGRESOS

La Empresa comunitaria de energía de Puerto Viejo, en su plan anual de trabajo tiene proyectado hacer un taller sobre "Uso de Energía en Actividades Productivas" dirigido a dirigentes de organizaciones populares de base, invitando a 20 organizaciones, un representante por cada una. El taller se efectuará durante tres días, se considera que los posibles gastos serán los siguientes:

Alimentación:

- Desayuno: S/. 15. por persona
- Almuerzo: S/. 25 por persona
- Cena: S/. 15 por persona
- Refrigerios: S/. 10 por persona (AM y PM)
- Hospedaje (3 días): S/. 100 cada habitación doble
- Material didáctico: S/ 60 por persona
- Gastos de fotocopias: S/. 18

- Uso de teléfono y fax: S/. 200.00
- El uso del salón es gratuito.
- Los expositores del taller colaborarán sin costo alguno.

De acuerdo a los datos anteriores, confeccione un presupuesto proyectado.

Control y seguimiento del presupuesto

Normalmente el control de ejecución presupuestaria se prepara en la unidad de presupuesto, si existe, o bien en la unidad de contabilidad, que a su vez traslada los informes periódicos donde corresponda. En nuestro caso, nosotros mismos como dirigentes o administrador debemos realizar esta actividad. A continuación te presentamos un ejemplo sobre el presupuesto de una organización y luego el cuadro de reporte de ejecución presupuestaria con base en el ejemplo anterior.

PRESUPUESTO GENERAL - EMPRESA "Wamblan"

1º. De Enero al 31 de Diciembre de 2008

DESCRIPCIÓN	ASIGNACIÓN POR RENGLÓN (S/.)	ASIGNACIÓN POR RUBRO (S/.)
1 Servicios personales		
Salarios	50.000	82.500
Prestaciones sociales	22.500	
Asesorías	10.000	
2 Servicios no personales		
Mantenimiento/repación de motores	35.000	41.000
Viáticos	3.000	
Servicios básicos	3.000	
3 Capacitación		
Alimentación	20.000	41.425
Hospedaje	16.425	
Transporte	5.000	
4 Fondo del proyecto de PCH		
Reforestación	100.000	180.000
Desarrollo comunitario	80.000	
TOTAL PRESUPUESTO		344.925

INFORME DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

PROGRAMA:

INICIO DEL PROGRAMA:

INFORME AL 31 DE _____ DE 200__

RUBROS PRESUPUESTARIOS	TOTAL PREVISTO (S/.)	TOTAL GASTADO (S/.)	SALDO POR INVERTIR (S/.)	% EJEC. PRESUPUESTO
Servicios personales	82.500	30.000	52.500	36,36
Servicios no personales	41.000	25.000	16.000	60,98
Capacitaciones	41.425	28.000	13.425	67,59
Fondo del proyecto de PCH	180.000	90.000	90.000	50,00
	344.925	173.000	171.925	50,16

Finalizando este reporte, se procede a efectuar las consideraciones financieras correspondientes.

EJEMPLO: El renglón de personal refleja que, al momento, se ha invertido el 36,36 % del total previsto. Este dato habrá de ser comparado con el tiempo de ejecución del proyecto de PCH; tiempo que falta para su finalización; proyección de costos por ese tiempo que falta, así, como corroborar si alcanza o, de no ser así efectuar las recaudaciones presupuestarias correspondientes.

CONTABILIDAD BÁSICA

Generalidades

En la antigüedad las necesidades humanas se satisfacían mediante TRUEQUE, es decir por medio del intercambio de productos, a medida que fueron aumentando las necesidades humanas creció el intercambio de productos (COMERCIO) y surgió la necesidad de REGISTRAR ESTAS ACTIVIDADES.

Hoy en día sabemos que cuatro siglos antes de Cristo en Grecia y Roma, existía la costumbre de llevar libros contables, a fin de registrar las actividades y salidas de las transacciones que se realizaban. También se sabe que los documentos de CONTABILIDAD más antiguos de Italia datan del siglo XII y se debe al florecimiento de la industria y el comercio.

En la actualidad la creciente complejidad del entorno económico en que se desarrollan las empresas y las organizaciones conlleva la necesidad de disponer de un adecuado sistema contable que permita al administrador o al dirigente conocer oportunamente lo que ocurre en su empresa u organización: cuáles son sus bienes, cuáles son sus obligaciones o deudas, cuál es su capital, cuánto es el volumen de sus ventas, cuál es costo de esas ventas, cuánto es el volumen de compras, cuál es el total de sus gastos, o bien cuál es el volumen de ingresos y la forma como se gasta el dinero en la organización.

La contabilidad, entendida como sistema de información permite llevar un control del patrimonio (capital), así como establecer de forma precisa cuál es y cómo se ha logrado el beneficio o la pérdida durante un periodo de tiempo determinado.

De esta manera se facilita la toma de decisiones oportunas y acertadas que garanticen el éxito del funcionamiento de la empresa o de la organización a que usted pertenece o dirige.

QUÉ ES CONTABILIDAD

La contabilidad es considerada un lenguaje, y como sabemos la primera función de un administrador es dominar el lenguaje y el significado de sus términos y sus normas correspondientes.

Para saber de dónde viene y cómo se gasta nuestro dinero y nuestra producción, necesitamos un manejo ordenado de todo lo que conseguimos, INGRESOS, y de todo lo que gastamos, EGRESOS.

A la manera de ordenar esta información se le llama CONTABILIDAD.

INGRESOS – EGRESOS = SALDO

La contabilidad es:

El registro de todas las transacciones que provienen de las actividades de su empresa u organización y que pueden ser expresadas en términos monetarios (dinero).

También podemos afirmar que la contabilidad es:

El proceso que tiene como finalidad ordenar, analizar y registrar en términos de dinero todas las operaciones practicadas, así como interpretar sus resultados para la toma de decisiones de la empresa u organización.

PARA CONDUCIR UN NEGOCIO EFICAZMENTE DEBEMOS SABER:

- ¿Cuanto dinero se ha recibido?
- ¿Cuanto dinero se ha gastado?
- Y sobre todo ¿Cómo se ha utilizado o gastado?

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CONTABILIDAD?



- Establecer un estricto control sobre cada uno de los recursos y obligaciones del negocio u organización.
- Registrar en forma clara y precisa todas las operaciones realizadas por la empresa u organización durante el ejercicio.
- Proporcionar una imagen clara de la situación financiera de lo que sucede en la vida y en la actividad de la organización o de la empresa.
- Contar con la información necesaria a usarse en la planificación económica y en la previsión de acciones futuras de la empresa u organización.
- Mejorar los análisis de costos, la eficiencia, organización del trabajo y conocer los resultados productivos de un periodo determinado.
- Proteger los activos de la organización mediante mecanismos que evidencien en forma automática y oportuna la malversación de fondos o sustracción de activos.
- Explicar y justificar la gestión de los recursos.
- Preparar los estados financieros.



Además la contabilidad me permite:

- Presupuestar, cotizar y fijar precios.
- Determinar costos y controlar inventarios.
- Medir y controlar los gastos personales.

Una buena contabilidad me ayudará a responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el presupuesto del año?
- ¿Cómo está distribuido?
- ¿Cuáles fueron los gastos del periodo?
- ¿Cuánto y a qué precio vendimos?
- ¿Cuál es nuestra ganancia real?
- ¿Son razonables los costos de producción y de servicio en que ha incurrido la empresa u organización?
- ¿Cuánto nos deben nuestros clientes?
- ¿Cuánto debemos a nuestros proveedores?
- ¿Cuánto debemos de impuestos?
- ¿Necesitamos financiamiento, etc?

FUNCIONES BÁSICAS DE LA CONTABILIDAD

La contabilidad, siendo un sistema que permite llevar el control de todas las transacciones de una institución, necesita realizar las siguientes funciones fundamentales:

ORDENAR Y ARCHIVAR la documentación (recibos, facturas, etc.) que respaldan las operaciones contables.

CLASIFICAR LA INFORMACIÓN obtenida para determinar en qué parte del balance se aplicará.

REGISTRAR LAS OPERACIONES CONTABLES

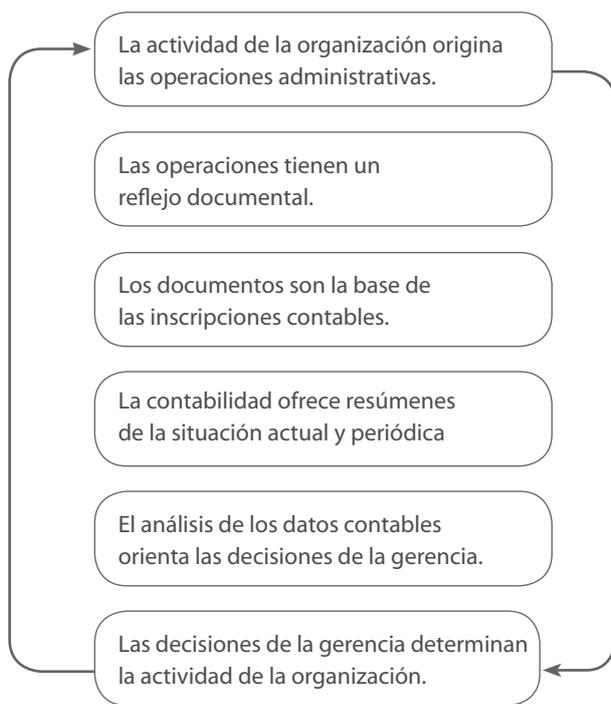
en los libros autorizados (libro diario y libro mayor) según lo determina la ley.

INFORMAR SOBRE LOS RESULTADOS obtenidos en las transacciones de la organización en un periodo determinado (mensual, trimestral, semestral, etc.)

LA CONTABILIDAD ES INTERDEPENDIENTE y está interrelacionada con toda la institución.

Existe una estrecha relación entre:

- **La operación**
- **La contabilidad**
- **La toma de decisiones**



ALGUNOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA CONTABILIDAD

En contabilidad, hay que respetar ciertos principios básicos, que sustentan las operaciones contables. Comúnmente llamados Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, de los cuales se presentan los siguientes:



A) EL PRINCIPIO MONETARIO:

Por moneda de denominador común, se conoce a la unidad monetaria en que se llevará la contabilidad, pues todas las operaciones comerciales tienen que demostrarse a través de la unidad monetaria del país, en nuestro caso NUEVO SOL.

B) EL PRINCIPIO DE ENTIDAD O PERSONALIDAD:

En contabilidad, las empresas y las organizaciones deben tratarse como entidades separadas y distintas de los dueños, de los socios, de los dirigentes y de los funcionarios, ya que deben guardar su propia identidad jurídica y comercial.

C) EL PRINCIPIO DE CONTABILIDAD CONSERVADORA:

El conservatismo en contabilidad, consiste en que, teniendo claramente definidos los códigos y cuentas

contables en la nomenclatura, deberá aplicarse el mismo criterio ante una operación igual.

D) EL PRINCIPIO DE CONSISTENCIA:

En contabilidad consistencia indica que todas las transacciones convertidas en operaciones contables, deben ser respaldadas por un comprobante legal.

E) EL PRINCIPIO DE NEGOCIO EN MARCHA:

Este concepto supone que la empresa o la organización participan en negocios y seguirá siendo activa durante un tiempo indefinido.

F) EL PRINCIPIO DE LA PARTIDA DOBLE:

La partida doble indica que una operación causa efecto en dos sectores del balance (debe, haber). Es decir que no hay deudor sin acreedor, ni acreedor sin deudor.

G) PRINCIPIO DE COSTO HISTÓRICO ORIGINAL:

Todo recurso adquirido por la empresa o de la organización se registrará al valor de compra. Esto indica que la contabilidad refleja diferencias entre el valor en libros y el valor real de un bien una fecha dada.

CONCEPTOS DE: ACTIVO PASIVO Y CAPITAL

Quando iniciamos una empresa o una organización y nos decidimos a llevar la contabilidad debemos estar claros qué cosas pertenecen al negocio y cuáles no son del negocio, recordemos aplicar el principio de identidad, de igual manera debemos diferenciar las obligaciones.

Todos esos bienes y derechos que son propiedad de la empresa y de la organización representan el ACTIVO. De tal manera que en nuestras empresas los activos serían:

- El dinero que poseemos.
- Terrenos que se poseen.
- Las cuentas por cobrar.
- Todos los materiales e insumo de que disponemos.
- La producción.
- Los muebles.
- Las construcciones, terrenos, motores, etc.
- Los préstamos.
- Las cuentas por pagar.
- Las prestaciones sociales.
- Otros impuestos por pagar.
- Las asignaciones al proyecto de PCH.

Ver Anexo: Práctica y Ejercicios

Cuando hemos determinado el **ACTIVO**, el **PASIVO** y el **CAPITAL**, en la empresa o en la organización efectuamos un documento financiero llamado **balance general**, el cual estudiaremos más adelante porque para poder llegar a él debemos conocer primero como registrar las transacciones.

¿Qué son las transacciones?

Las transacciones son las operaciones económicas que se realizan con terceras personas producto de una compra, venta, ya sea de productos o servicios.

¿Cómo se registran?

Las transacciones se registran por medio de cuentas.

¿Qué son las cuentas?

Las cuentas son el registro básico de contabilidad, donde se anotan ordenadamente los aumentos y disminuciones de los valores que queremos controlar, ya sea dinero, insumo, producción, los pagos que realizamos, etc.

El nombre que se asigna a la cuenta debe dar una idea clara y precisa del valor o concepto que controla.

EJEMPLO:

- La cuenta que controla el dinero en efectivo se llama caja.
- La cuenta que controla los documentos a favor de la empresa se llaman documentos por cobrar.

CLASIFICACIÓN DE LAS CUENTAS

Las cuentas se clasifican en tres grandes grupos:

- A) CUENTAS DE ACTIVO:** Son las que controlan los bienes y derechos propiedad de las empresas y las organizaciones.
- B) CUENTAS DE PASIVO:** Son las que controlan las deudas y obligaciones a cargo del negocio.
- C) CUENTAS DE CAPITAL O DE RESULTADOS:** Son las que controlan la forma como se han obtenido las utilidades de la empresa o de la organización o si se ha incurrido en pérdidas.

De las cuentas de activo, pasivo y capital se obtiene los valores con los cuales se hacen los estados financieros (balance general y estado de pérdidas y ganancias).

Términos contables con que se denominan las columnas y las cantidades que en ella se registran.

La cuenta la representamos por medio del siguiente esquema llamado: **ESQUEMA DE CUENTA O ESQUEMA DE MAYOR (TE)**

DEBE	
Cargar o abonar a una cuenta	

DEBE: Es la columna que se encuentra en la parte izquierda en el esquema de mayor.

HABER: Es la columna que se encuentra en la parte derecha en el esquema de mayor.

Es anotar una cantidad en la columna del debe de una cuenta.

	DEBE
CARGOS } →	S/. 2.000
O } →	1.000
ABONOS } →	500

Abonar o acreditar una cuenta: Es anotar una o varias cantidades de en la columna del haber de la cuenta.

HABER	ABONAR
S/. 1.500.00	ACREDITAR
300.00	

Movimiento: Es la suma de los cargos o de los abonos de una cuenta. Existen dos clases de movimientos:

- Movimiento deudor
- Movimiento acreedor

S/. 5.000	S/. 3.000
4.000	1.000
2.000	
11.000	4.000

MOVIMIENTOS

Movimiento deudor: Se llama movimiento deudor a la suma de los cargos de una cuenta.

MOVIMIENTO DEUDOR

Se llama movimiento deudor a la suma de los cargos de una cuenta.

S/. 5.000	
4.000	
2.000	
<hr/>	
S/. 11.000	
Movimiento deudor	

Saldo acreedor: Una cuenta tiene saldo acreedor cuando el movimiento acreedor es mayor que el movimiento deudor.

S/. 1.500	4.000
500	1.000
<hr/>	<hr/>
2.000	5.000
Movimiento deudor	2,000
Movimiento acreedor	5,000

Movimiento acreedor: Se llama movimiento acreedor a la suma de los abonos de una cuenta.

Movimiento acreedor

Se llama movimiento acreedor a la suma de los abonos de una cuenta.

	S/. 3.000
	1.000
	<hr/>
	S/. 4.000
	Movimiento acreedor

Cuenta saldada o cerrada: Se dice que una cuenta esta saldada o cerrada cuando sus movimientos son iguales.

S/. 800	S/. 2.500
200	1.500
2.000	
1.000	
<hr/>	<hr/>
S/. 4.000	S/. 4.000

SALDO: Es la diferencia entre el movimiento deudor y el movimiento acreedor de una cuenta.

Existen dos clases de saldo: saldo deudor y saldo acreedor

Encontremos los movimientos de cada cuenta y el saldo correspondiente y le ponemos qué clase de saldo es



Saldo deudor: Una cuenta tiene saldo deudor cuando el movimiento deudor es mayor que el acreedor:

S/. 5.000	S/. 3.000
2.000	1.000
4.000	
<hr/>	<hr/>
S/. 11.000	S/. 4.000
Movimiento deudor	C\$ 11,000
Movimiento acreedor	4,000

Practicemos un poco este asunto del movimiento y saldos de las cuentas:

CAJA

S/. 1.000	S/. 600
	2.000
400	
1.000	200
500	
500	
S/.	S/.
<hr/>	<hr/>
Movimiento deudor S/.	
Movimiento acreedor	
Saldo-----	

BANCOS

S/. 10.000	S/. 2.600
6.000	3.400
3.500	
S/. 1.500.00	S/.

Movimiento deudor S/.
Movimiento acreedor
Saldo-----

CUENTAS POR COBRAR

S/. 3.000	S/. 1.000
800	700
400	300
S/.	S/.

Movimiento deudor S/.
Movimiento acreedor
Saldo-----

CUENTAS POR PAGAR

S/. 200	S/. 1.000
800	1.800
	400
S/.	S/.

Movimiento deudor S/.
Movimiento acreedor
Saldo-----

PRESTAMOS POR PAGAR

S/. 4.000	S/. 10.000
3.000	5.000
2.000	3.000
	2.000
S/.	S/.

Movimiento deudor S/.
Movimiento acreedor
Saldo-----

PRINCIPALES SOPORTES O DOCUMENTOS BASES QUE SE UTILIZAN EN UN SISTEMA CONTABLE

Para poder registrar las operaciones que realizan la empresa o la organización debemos tener a la vista los soportes que respaldan la operación realizada, siendo los más comunes:

- Recibos de ingresos.
- Recibos de egresos.
- Facturas de compras.
- Facturas de ventas.
- Pagarés.
- Requisas de entradas de bodega.
- Requisas de salidas de bodega.
- Planillas de trabajo.



Ahora les voy a entregar la explicación y algunos modelos de cada uno de los principales soportes o documentos base que se utilizan en un sistema contable.

Recibos de ingresos y recibos de egresos

De todos los bienes que se administran en una empresa o en una organización el que más frecuentemente se mueve es el dinero en efectivo, o sea el que registramos y controlamos por medio de la cuenta de caja.

Tomando en cuenta que el dinero es también el medio más fácil de desviar es sumamente necesario llevar los documentos o soportes que respaldan todas las operaciones de entrada y salidas de dinero, por eso debemos utilizar EL RECIBO OFICIAL DE CAJA. (Ver ejemplos y ejercicios en el anexo)

El recibo oficial de caja lo podemos clasificar como:

RECIBO DE EGRESOS

➔ Cada vez que entregamos dinero en efectivo o realizamos cualquier tipo de pago, debemos reclamar el soporte que nos respalda el egreso.

Cuando la persona a quien le pagamos no posee ningún tipo de documentos, entonces nosotros hacemos uso de un recibo de egresos o recibo de pago que deberá ser firmado por la persona que nos recibe el dinero, de esa manera respaldamos la operación realizada. ➔

➔ La firma del encargado de CAJA, compromete su responsabilidad en el manejo del dinero, por lo que ningún ingreso o egreso debe ser recibido o entregado sin previo conteo del dinero.

Facturas de compras y facturas de venta

La realización de compras y ventas son operaciones muy frecuentes en una empresa y organización. Por cada compra o venta que se realiza necesitamos una factura, así tenemos constancia del egreso o ingreso correspondiente y podemos comprobar las operaciones que hacemos.

Recordemos que las compras y las ventas las podemos efectuar:

AL CONTADO O AL CRÉDITO

FACTURA DE CONTADO

Si nosotros efectuamos una compra en efectivo tenemos el derecho a exigir que se nos extienda este tipo de documento.

Igualmente si nosotros como empresa u organismo realizamos una venta en efectivo estamos en la obligación de hacer entrega de este tipo de documento.

Es decir, la factura de contado respalda cualquier compra o venta realizada en efectivo y es un documento básico para el manejo tanto del efectivo como del control de producción (lo veremos posteriormente).

FACTURA DE CRÉDITO

Respalda cualquier compra o venta realizada al crédito, igualmente que la factura de contado nos servirá de base para el control de producción.

Al realizar una compra o venta al crédito, hay que dejar bien claro entre las partes el plazo para su debida cancelación.

Ver Documento de Práctica.

Pagaré

Es un documento de obligación por una cantidad de dinero que ha de pagarse en un tiempo determinado.

Este documento es firmado por el deudor y generalmente por un fiador.

Una vez que la deuda contraída es cancelada, el pagaré es devuelto al deudor con la observación de cancelado.

Requisa de entrada y requisa de salida de bodega

Este documento sirve para controlar tanto las entradas como las salidas de producción, insumos para la producción, materiales de construcción, alimentos, etc. es por ello que en la bodega debe existir un orden muy estricto para la ubicación de producción de energía señalados.

Es muy importante que tanto el documento que se use como REQUISA DE ENTRADA, así como el de REQUISA DE SALIDA, sea debidamente firmado por el que recibe y por el que entrega un bien o artículo.

Ver ejemplos y ejercicios



Solo si llevamos al día este control garantizamos que nuestra empresa u organización tenga seguridad y racionalidad en el uso de los productos que mantengamos en bodega.

Planilla de trabajo

Es un documento donde se anotan todos los trabajadores de la empresa u organización y se especifica detalladamente el salario bruto devengado. (Salario básico + antigüedad + horas extras) así como el salario neto a recibir (salario bruto – deducciones).

Este documento nos sirve de respaldo del pago de salarios a nuestros trabajadores en la institución, así como del egreso realizado para tal fin.

INSTRUMENTOS BÁSICOS DE LA CONTABILIDAD

Indudablemente que es de suma importancia llevar la contabilidad tanto en una empresa como en cualquier organización en la que se trabaje con fondos económicos pues la contabilidad cumple el cometido de proporcionar información para la toma de decisiones. Estudiaremos cómo se elaboran algunos instrumentos básicos de la contabilidad correspondiente a lo que conocemos como:

PLANILLA

Periodo del _____ al _____ de _____
de 200_____

Nombre	L	M	M	J	V	S	D	Horas acum.	Total S/.	Deducción	Neto S/.	Firma

Firma del responsable

Los estados financieros

- 1- Balanza de apertura
- 2- Balance general o estado de situación.
- 3- El estado de pérdidas y ganancias o estado de resultado
- 4- Flujo de caja.

Balanza de apertura

Es un documento contable que nos refleja los valores con los cuales la empresa u organización empezó su vida organizada en el aspecto contable.

Por ello la necesidad de conocer los valores tanto de lo que pertenece a la institución como de los compromisos pendientes de pago, todo esto respaldado por los soportes correspondientes.

Bien, ahora retomemos el ejercicio que habían elaborado sobre los bienes y derechos (activo) y las deudas y obligaciones (pasivo) ya valorizados en términos monetarios y con esa información confeccionamos una **balanza de apertura**.

Balance general o estado de situación

El balance general es un documento contable que refleja la situación financiera de la empresa u organización, en una fecha determinada.

Este documento nos presenta o nos muestra un resumen de lo que la institución posee o tiene (ACTIVOS), lo que debe (PASIVO) y cómo está formado su patrimonio (CAPITAL).

Como se puede observar el balance general está integrado por tres grandes grupos ACTIVO, PASIVO Y CAPITAL.

A continuación estudiaremos cómo se dividen estos grupos y qué cuentas integran cada sub-grupo, (esto los haremos en base a lo que pretendemos manejar en nuestras acciones diarias y prácticas dentro de la empresa u organización).

ACTIVOS: Están constituidos por las cosas de valor que se poseen, como:

- Dinero en efectivo.
- Cuentas y documentos por cobrar.
- Producción.
- Enseres de oficina.
- Equipos.
- Terrenos.
- Edificios.
- Papelería, etc.

El grupo de activo se clasifica en los siguientes sub-grupos:

- Activos circulantes.
- Activos fijos.
- Otros activos.

ACTIVOS CIRCULANTES: Son los valores que tienen una conversión rápida en dinero efectivo en un plazo no mayor de doce meses.

- Caja.
- Bancos.
- Inventarios (materiales e insumos, producción de energía en proceso, producción de energía acumulada).
- Cuentas por cobrar.

ACTIVOS FIJOS: Son bienes que se adquieren para utilizarse durante un determinado periodo, necesarios para procesar, vender y distribuir producción de energía de la empresa. Es el valor de aquellos bienes que la empresa u organización posee y que le sirve para desarrollar sus actividades.

- Terrenos.
- Edificios.
- Maquinaria.
- Mobiliario.
- Equipo de oficina.
- Equipo de transporte.

Estos significan que como administrador o como dirigentes de una organización debemos valorar nuestros propios equipos.

Es importante calcular el valor de nuestros activos fijos, pero también recordemos que éstos sufren pérdida de valor por el uso o por el tiempo, esto se le conoce como DEPRECIACIÓN.

Cálculo de la depreciación

A continuación presentamos una tabla que especifica la duración de los bienes y por lo consiguiente, su depreciación anual.

CONCEPTO	VIDA ÚTIL	% DEPRECIACIÓN ANUAL
MAQUINARIA Y EQUIPO	10 años	10%
MOBILIARIO	10 años	10%
VEHÍCULOS	5 años	20%
CONSTRUCCIONES	20 años	5%

Esto significa que las máquinas, equipos y mobiliario tienen una duración de 10 años, a los motores solo se les da 5 años y a las construcciones se les da 20 años y para calcular cuánto se deprecia un bien en un año, se divide el precio de compra entre los años que se le dan de vida.

Analizamos el siguiente ejemplo:

Si una empresa compró el 1º. De Marzo de 2005 una calculadora por un valor de S/. 5.000 ¿Cuál será su depreciación anual?

Precio de compra: S/. 5.000

Vida útil: 10 años

Depreciación anual: 5.000 entre 10.

Esto me da una depreciación anual de 500. Quiere decir que cada año esa máquina pierde valor por quinientos soles. Al cabo de 10 años ya ha perdido su valor, o sea está totalmente depreciada.

CALCULE: ¿Cuál será el valor de esa máquina en marzo del año 2009?

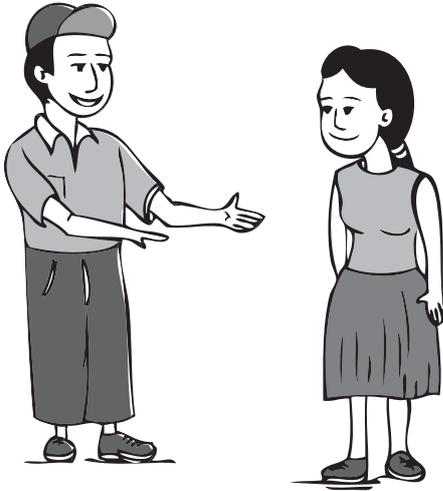
OTROS ACTIVOS: Son aquellos que no se pueden clasificar en los sub grupos de activos circulantes y activos fijos, pero que son propiedad que la institución tiene y que utiliza para llevar a cabo sus acciones.

Ejemplo: Alquileres, gastos pagados por adelantados, pago de seguros, papelería, propaganda, patentes, etc.

De acuerdo con esta clasificación, los activos totales de institución son:

**ACTIVOS TOTALES = ACTIVOS CIRCULANTES
+ ACTIVOS FIJOS + OTROS ACTIVOS**

Elabore un listado de todos los activos de su organización subdividiéndolos en: activos circulantes, activos fijos y otros activos



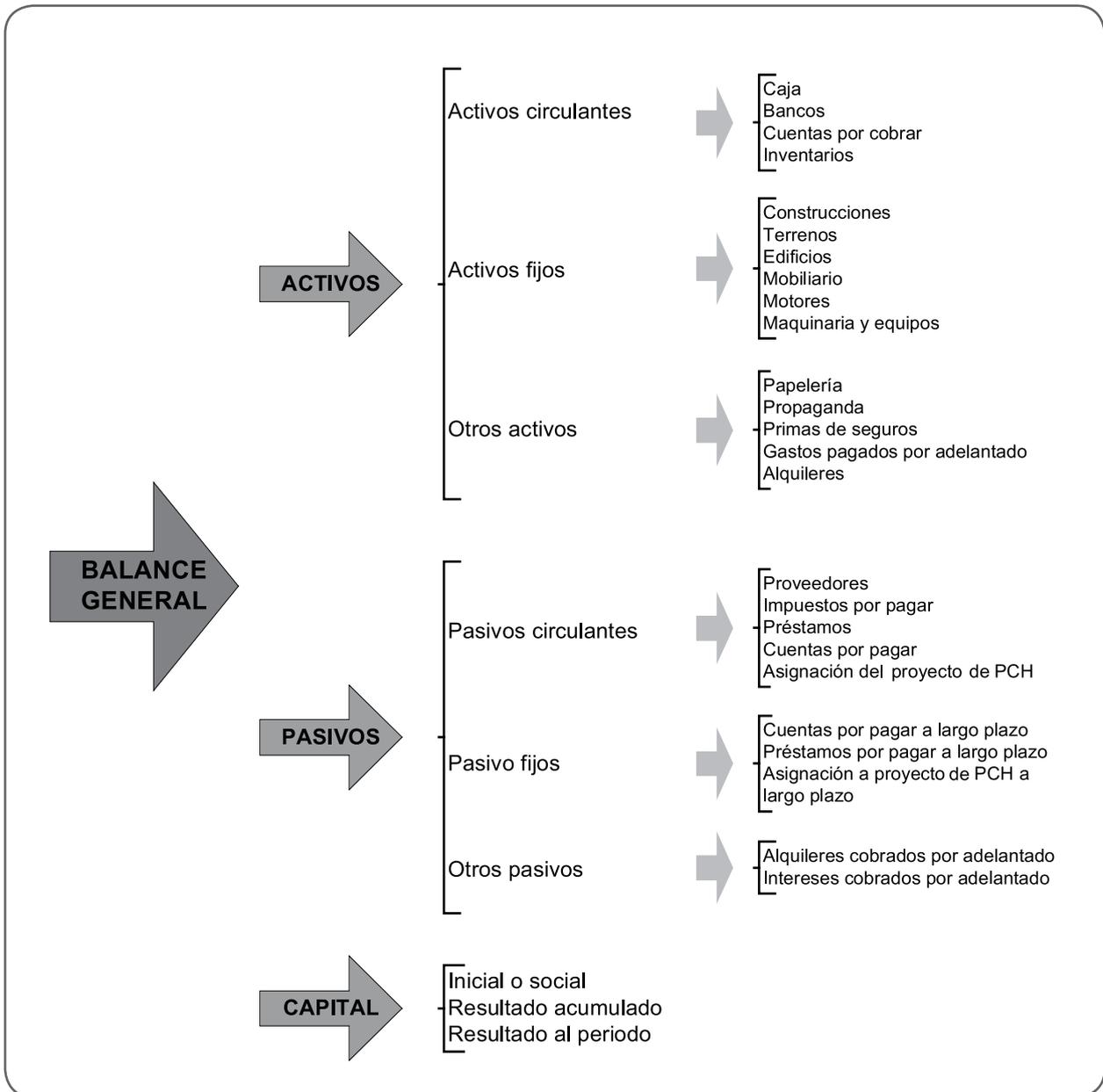
PASIVOS

Los pasivos son obligaciones que al igual que los activos, tienen una clasificación de acuerdo al orden de prioridad de pago, entre ellos tenemos:

- Pasivos circulantes o a corto plazo.
- Pasivos fijos a largo plazo.
- Otros pasivos.

Pasivos circulantes a corto plazo. Son aquellas obligaciones que deben cancelarse en un plazo menor a un año:

- Proveedores.
- Impuestos por pagar.
- Préstamos.
- Cuentas por pagar.
- Asignaciones al proyecto de PCH.



Pasivos fijos o a largo plazo. En esta categoría se ubican las obligaciones que deben cubrirse en un plazo mayor a un año.

- Cuentas por pagar (L:P)
- Préstamos por pagar (L:P)
- Asignación al proyecto de PCH (L.P.)

Otros pasivos: Se refiere a los pasivos que no se clasifican como pasivos circulantes o pasivos fijos tales como:

- Alquileres cobrados por anticipados.
- Intereses cobrados por anticipados.

De acuerdo con esta clasificación, **los pasivos totales** de una institución son:

$$\text{PASIVOS TOTALES} = \text{PASIVOS CIRCULANTES} + \text{PASIVOS FIJOS} + \text{OTROS PASIVOS}$$

PATRIMONIO O CAPITAL

Es lo que la empresa u organización ha acumulado como propio a través del tiempo, constituyéndose en un recurso que será de utilidad en el momento que se presente alguna crisis o falta de financiamiento.

El **capital** lo podemos clasificar de acuerdo a lo siguiente:

Ahora clasifique los pasivos de su empresa del modo anteriormente explicado.



Capital inicial o social: Es el aporte inicial hecho por los socios o miembros de la institución al momento de crearla. Incluye los efectivos, materiales, maquinarias, trabajo, alimentación, etc.

Resultados acumulados: Representa la suma de las ganancias o pérdidas que se ha tenido en periodos anteriores al actual.

Resultado del periodo: Representa las ganancias o la pérdida obtenida en el periodo de funcionamiento actual de la institución.

Resumen del balance general o estado de situación

Gráfico del balance general

ACTIVO =	PASIVO
	+
	CAPITAL

Ver ejemplos y ejercicios

El estado de ingresos y egresos, estado de pérdidas y ganancias o estado de resultado.

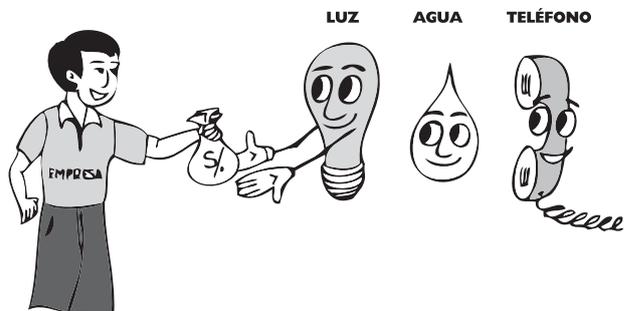
El estado de pérdidas y ganancias es un documento contable que muestra detalladamente cómo se obtiene la utilidad o cómo se ocasionó la pérdida de la empresa en un período determinado.

El estado de pérdidas y ganancias, al igual que el balance general, se puede elaborar atendiendo **diversos periodos:**

- Mensual.
- Trimestral.
- Semestral.
- Anual.

Se sugiere elaborarlo mensualmente para hacer a tiempo las correcciones necesarias.

Es necesario saber construir el estado de pérdidas y ganancias para darnos cuenta que está pasando en nuestra institución, organismo o empresa.



Si quieres aprender ponle mucha atención. Es muy sencillo, todo esta en no perder la secuencia lógica al formato que a continuación te detallamos:

- a) **Se elabora un formato del estado de pérdidas y ganancias.** A continuación te presentamos uno muy simple:

Ver Ejemplos y ejercicios

b) Llenado del formato

- En el encabezado se pone el nombre de la empresa (línea No. 1), en la siguiente "Estado de Pérdidas y Ganancias" y el período que se analiza.
- Al frente de cada cuenta y en el espacio señalado se colocan los valores respectivos siguiendo los siguientes criterios.
 - i) VENTAS: Es la suma total de los valores registrados en su respectivo control para el periodo analizado.
 - ii) COSTO DE VENTAS: Para calcular el costo de lo vendido hay que seguir estos procedimientos:
- Se suman los inventarios iniciales de:
 - i) Materiales e insumo.
 - ii) Producción de energía en proceso.
 - iii) Producción de energía acumulada.

Esta suma representa el total del inventario inicial.

- Se suman las compras de materiales e insumos, más la mano de obra, más los gastos generales de producción de energía.
Este resultado representa el total de las compras y gastos de producción de energía.
- Se suma el inventario final que tenemos de la materia-les e insumo, producción de energía en proceso y producción de energía terminados.
Esta suma representa el total del inventario final.
- Sumamos el total del inventario inicial más el total de las compras y gastos de producción de energía y a ese resultado le restamos el total del inventario final.
La diferencia representa el costo de lo vendido.
- Utilidad bruta: Es igual al total de ventas, menos el costo de lo vendido.
- Gastos generales: Resulta de la suma de los gastos de ventas, más los gastos de administración, más los gastos financieros, más los gastos personales, más otros gastos.
- Utilidad neta: Son igual a la utilidad bruta menos los gastos generales.

Ejemplo:

Don Higinio Cantillano quedó muy contento con la elaboración del balance general, ahora quiere que le elaboremos un estado de pérdidas y ganancias de su negocio y para eso nos envía los datos que aparecen en la siguiente página.

Recordemos que la empresa de Don Higinio se llama "Wapi" y nos esta enviando información que comprende del 1º de enero al 31 de marzo del presente año.

¿Qué les parece si lo ayudamos?

En el documento que recibimos de don Higinio Cantillano aporta los siguientes datos:

- Que tenía un inventario inicial de materiales e insumo por un valor de S/.9.000, producción de energía en proceso S/.1.000 y producción de energía acumulada S/.5.000.
- Que sus gastos generales fueron en gastos personales S/. 6.000 S/.1.800 gastos de ventas y otros gastos S/.200.
- Realizó compras de materiales e insumo por un valor de S/.7.000, pago en concepto de mano de obra S/. 6.000 y por gastos generales de producción de energía S/. 5.000.
- Cuando realizó su inventario final tuvo como resultado: Materiales e insumos S/.10.000 producto en proceso S/. 2.000 y producción de energía acumulada S/.5.000.
- Además nos detalla que al revisar su control de ventas en el periodo señalado estos reflejan un total de S/.30.000.



Hagamos uso del formato que ya conocemos y démonos cuenta qué ocurrió en la empresa de Don Higinio.

Si se quiere reflejar el estado de pérdidas y ganancias en una organización no productiva, el formato es el siguiente:

Elaboremos un estado de ingresos y egresos que nos muestre el resultado positivo o negativo de la actividad desarrollada por la organización "EL RESCATE" en un periodo determinado.

Para desarrollar cualquier tipo de actividad, proyecto de PCH o programa a la organización ingresa dinero proveniente ya sea de: donaciones individuales, gubernamentales, iglesias, fundaciones, organismos de desarrollo, crédito o de ingresos propios.

Por otro lado, deben tener bien claro todo el egreso o gastos que realiza.

Ingresos y egresos son los dos elementos a considerar en los cálculos cuando se trata de un organismo de tipo social.

En la siguiente página le presentamos un ejemplo de un estado de ingresos y egresos en la organización “El Rescate”, para su análisis.

Póngale mucha atención porque es posible que Ud. y su propia organización tenga que realizar esta actividad con alguna frecuencia.

Estado de flujo de efectivo

Ayuda a conocer la necesidad de la empresa, a nivel de efectivo, de acuerdo al periodo proyectado.

El flujo de efectivo permite:

- Saber si la empresa tendrá excedentes o déficit de efectivo en sus operaciones, a fin de aplicar acciones correctivas con anticipación.
- Programar los desembolsos a realizar en ese periodo.
- Tomar las decisiones respectivas para invertir el dinero en efectivo, ocioso o inactivo, en caso de que se maneje un saldo de efectivo elevado.
- Saber si se ha llegado a nivel mínimo de efectivo.

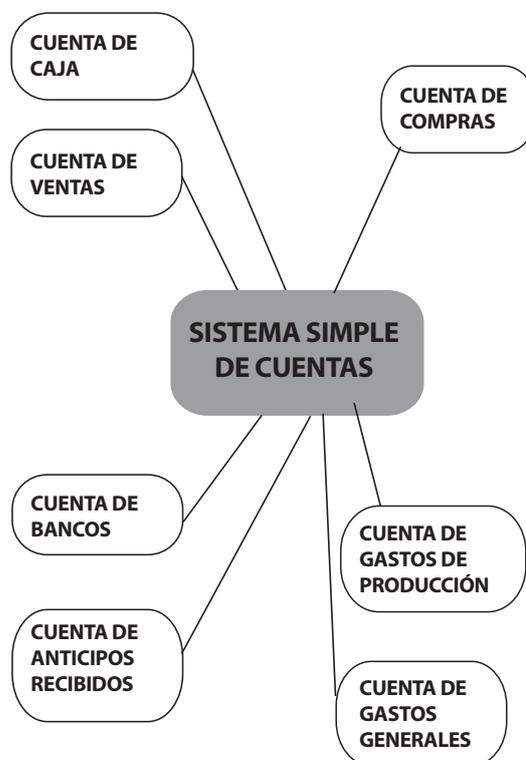
Los elementos que contiene el flujo de efectivo son:

- **Ingresos o entradas de efectivo:** Son los ingresos que provienen de donaciones, intereses sobre inversiones o venta de servicios, etc.
- **Salidas de efectivo:** Son todos los desembolsos que se realizan en un periodo por concepto de pagos de materiales, energía eléctrica, teléfono, salarios y otros más.
- **Excedentes o déficit de efectivo:** Excedentes es la diferencia positiva entre los ingresos y los egresos. El déficit es el saldo negativo al restar esos mismos elementos.

FORMATOS PARA EL REGISTRO DE OPERACIONES FINANCIERAS POR PARTIDA SIMPLE

Las operaciones financieras son aquellas que implican movimiento de dinero o de valores.

El registro o anotación de las operaciones se realizan en un formato especialmente diseñado para tal fin y nuestro propósito es que cada uno de nosotros los podamos manejar.



CUENTA DE CAJA

En esta cuenta se anotan en orden cronológico todas las entradas y salidas de dinero en efectivo debidamente soportadas con los documentos de ingresos o egresos.

Al abrir esta cuenta se debe colocar el saldo inicial o sea el efectivo que se tiene al momento de empezar a llevar la cuenta o al realizar el balance general.

Este registro no solo nos permite anotar las cantidades y salidas del efectivo, sino que también podemos conocer directamente el saldo después de cada movimiento.

CUENTA DE BANCOS

El libro de banco se lleva con el objeto de ejercer control sobre las operaciones efectuadas por medio de un banco.

El documento que soporta los ingresos en el banco es la MINUTA DE DEPÓSITOS.

El documento que se extiende para autorizar al banco los egresos es el CHEQUE, cuando se trata de una cuenta corriente o de un formato de retiro si es cuenta de ahorro, además hay que presentar la LIBRETA DE AHORRO. Para poder efectuar un verdadero control sobre los documentos debemos archivar en un fólder en orden cronológico las copias de las minuta de depósitos.

Para controlar el dinero que tenemos en el banco debemos saber utilizar la MATRIZ O TALONARIO de la chequera o bien la LIBRETA DE AHORRO, según el caso.

Al finalizar el mes debemos realizar una CONCILIACIÓN BANCARIA. Esto consiste en igualar nuestro saldo con el saldo del BANCO.

Para hacer la conciliación bancaria usamos EL ESTADO DE CUENTAS que envía el banco y nuestro registro que llevamos en el libro de bancos.



Cada vez que depositemos dinero en el banco nuestro saldo aumenta. Cada vez que giremos un cheque contra el banco o retiremos dinero de la cuenta de ahorro nuestro saldo disminuye.

CUENTA DE VENTAS

En este registro anotamos todos los movimientos por concepto de venta ya sean al contado o al crédito. Al momento de registrar las ventas debemos tener como soporte una factura de contado o una factura de crédito según sea la condición en que se haya registrado dicha venta.

CUENTAS DE CONTROL DE TRABAJO Y ANTICIPOS RECIBIDOS

En este tipo de cuentas se registran los anticipos recibidos por concepto de los trabajos que se deben entregar posteriormente.

CUENTA DE COMPRAS

En este registro anotaremos todas las adquisiciones de producción que realicemos independientemente de que las hagamos al contado o al crédito, en la empresa anotaremos todas las compras de materiales e insumo.

El registro de las compras debe efectuarse hasta que se nos haga entrega del soporte correspondiente, lo que puede ser una factura de contado o de crédito según sea el caso.

En este registro, al sumar la columna de "importe de la compra" nos representa el total de la mercancía o materiales comprados.



Para determinar la existencia de mercancías o de materia prima debemos realizar un inventario

CUENTA DE GASTOS DE PRODUCCIÓN DE ENERGÍA

En este formato vamos a registrar los pagos que se efectúan por tres conceptos:

- Por pago de mano de obra
- Por pago de gastos generales de producción de energía
- Por pago de otros gastos de producción de energía

MANO DE OBRA: Sueldos al personal que intervienen directamente en la producción del producto.

GASTOS GENERALES DE PRODUCCIÓN DE ENERGÍA: Son los gastos distintos a la compra de materiales e insumo o

mano de obra en los que se incurren o se realizan para poder producir: Ej. Alquiler del local, pago de energía eléctrica, agua, depreciación de equipos etc.

OTROS GASTOS DE PRODUCCIÓN DE ENERGÍA: Se consideran los materiales que se utilizan en la empresa en sus operaciones como: lubricantes y combustibles.

CUENTA DE GASTOS GENERALES

En este formato anotamos tres grandes grupo de gastos: los gastos personales, los sueldos y otros gastos.

EN GASTOS PERSONALES: Se deben anotar los retiros de dinero que hace el empresario para cubrir los gastos empresariales.

EN SUELDOS: Se anotarán los pagos realizados al personal de administración tales como: secretarías, contador, etc.

EN OTROS GASTOS: Se anotará los gastos de papelería, comisiones sobre venta, intereses, etc. Es importante anotar todos los gastos sin omitir ninguno, de lo contrario nos estamos engañando a nosotros mismos y luego nos resultará una ganancia irreal.

CONOZCAMOS UN POCO MÁS SOBRE CONTABILIDAD

Hemos realizado un estudio sobre la manera de registrar las operaciones por medio de PARTIDA SIMPLE con la finalidad que podamos montar registros que nos permitan ejercer de manera directa, y por nuestra propia cuenta, el control de nuestra empresa.

También debemos conocer que cuando la empresa es grande y tiene muchas operaciones la contabilidad se maneja en base al principio de la Teoría de Partida Doble, donde se manifiesta que no hay deudor sin acreedor ni acreedor sin deudor.

Las operaciones se registran con unos libros especiales llamados LIBROS PRINCIPALES, entre los que están:

- LIBRO DE INVENTARIOS Y BALANCES.
- LIBRO DIARIO.
- LIBRO MAYOR.

LIBRO DE INVENTARIOS Y BALANCES

El libro de inventarios y balances se utiliza anualmente. En él se registra la BALANZA DE APERTURA, este documento se elabora al iniciar el negocio y en él se plasman tanto los bienes y derechos como las deudas y obligaciones, así como el patrimonio o capital propiedad del negocio.

Además, durante el ejercicio se anotan los Balances Generales y los Estados de Pérdidas y Ganancias que se elaboran.

Esta misma balanza origina la partida de apertura del Libro Diario.

El Libro Diario tiene por objeto registrar y reflejar cronológicamente los hechos contables. Es decir las fechas con que se producen las diferentes operaciones de la institución

EL LIBRO DIARIO

FECHA	DESCRIPCIÓN	FOLIO	PARCIAL	DEBE	HABER

Los valores de las cuentas que se registran en este Libro, se trasladan posteriormente al Libro Mayor.

LIBRO MAYOR

al Libro Mayor se deben trasladar sistemáticamente las operaciones inscritas en el Libro Diario. El Libro Mayor es aquel en el que se abre una cuenta particular para cada una de las cuentas del Balance para determinar en cualquier momento los saldos que cada una de ellas tiene.

- Compras.
- Gastos de producción.
- Devoluciones sobre compras.
- Rebajas sobre compras.
- Ventas.
- Devoluciones sobre ventas.
- Rebajas sobre ventas.

El método para el registro de la producción se establece tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Capacidad económica de la empresa.
- Volumen de operaciones.
- Claridad en el registro.
- Información deseada.

Las operaciones que generalmente se efectuaron son:



- Compras
- Gastos de producción
- Devoluciones sobre compras
- Rebajas sobre compras
- Ventas
- Devoluciones sobre ventas
- Rebajas sobre ventas

El método para el registro de la producción se establece tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Capacidad económica de la empresa.
- Volumen de operaciones.
- Claridad en el registro.
- Información deseada.

GRÁFICA DEL PROCESO CONTABLE



Anexos

Gestión financiera

Ejemplos y ejercicios

CONTENIDO

1. PRÁCTICAS DE DEPRECIACIÓN
2. PRÁCTICAS DE COSTO FIJO
3. PRÁCTICA DE COSTO VARIABLE
4. PRÁCTICA DE ACTIVO Y PASIVO
5. EJEMPLOS DE RECIBOS
6. EJEMPLOS DE FACTURAS
7. EJEMPLOS DE PAGARÉS Y REQUISAS
8. EJEMPLOS DE BALANZAS DE APERTURA
9. EJEMPLOS PARA ELABORAR EL BALANCE GENERAL
10. EJEMPLO DE ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
11. EJEMPLO DE ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS
12. EJEMPLO DE FLUJO DE EFECTIVO
13. EJEMPLO DE FORMATO DE CUENTA DE CAJA
14. EJEMPLO DE CUENTAS DE BANCOS
15. EJEMPLO DE CUENTA DE VENTAS
16. EJEMPLO DE CUENTA DE COMPRAS
17. GASTOS DE PRODUCCIÓN DE ENERGÍA
18. GASTOS GENERALES

EJEMPLO DE DEPRECIACIÓN

Ejemplo para el primer caso.

La empresa "El Naranja" en un mes produce 100 Kw. de energía. Sus gastos administrativos durante ese mes fueron S/.2.000 y la depreciación de las máquinas e instalaciones fueron S/. 200.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN: S/. 2.000
Depreciación: 200

Costo fijo unitario = $\frac{\text{Gasto de admin.} + \text{depreciación}}{\text{Unidades producidas}}$

$$\text{CFU} = \frac{2.000 + 200}{100}$$

$$\text{CFU} = \frac{2.200}{100 \text{ kW.}} = \text{S/. 22}$$

Sería el costo fijo unitario por cada kW

Ahora aprendamos a calcular el costo unitario cuando se producen varios tipos de productos.

- a) El Costo fijo total del mes lo dividimos entre 24 (Esto equivale a 22 días hábiles de lunes a viernes, más cuatro medios días de los sábados), este resultado representa el costo fijo por día.
- b) Luego se calcula el total de días empleados para fabricar **cada clase de** producto y ese número de días se multiplica por el costo fijo por día. Esto nos da el costo fijo por cada tipo de producto.
- c) Finalmente, se divide dicho total entre la cantidad producida y se obtienen **el COSTO FIJO UNITARIO**.

EJEMPLO DE COSTO FIJO

Ejemplo para el segundo caso.

El taller de zapatos "El NARANJO" está produciendo tres estilos de sandalias para mujer.

ESTOS SON LOS DATOS

Estilo	Cantidad	Días
A	100	10
B	40	8
C	40	6

Su costo fijo total es de S/. 2.400

A) CALCULEMOS PRIMERO EL COSTO FIJO DIARIO (CFD):

$$\text{Costo fijo diario} = \frac{\text{Costo fijo total}}{24}$$

$$\text{C.F.D.} = \frac{2.400}{24} = 100$$

S/. 100 es el costo fijo diario

B) AHORA CALCULEMOS EL COSTO FIJO UNITARIO

$$\text{Costo fijo unitario} = \frac{\text{CFD} \times \text{número de días}}{\text{Unidades producidas}}$$

$$\text{C.F.U.} = \frac{100 \times 10}{100} = 10$$

S/. 10 es el costo fijo unitario por sandalia del tipo A.

C) AHORA CALCULEMOS EL COSTO FIJO UNITARIO (CFU) DEL PRODUCTO B.

$$\text{Costo fijo unitario} = \frac{\text{CFD} \times \text{número de días}}{\text{unidades producidas}}$$

$$\text{C.F.U.} = \frac{100 \times 8}{40} = 20$$

S/. 20 es el costo fijo unitario por sandalia tipo B.

D) AHORA CALCULEMOS EL COSTO FIJO UNITARIO (CFU) DEL PRODUCTO C.

$$\text{Costo fijo unitario} = \frac{\text{CFD} \times \text{número de días}}{\text{unidades producidas}}$$

$$\text{C.F.U.} = \frac{100 \times 6}{40} = 15$$

S/. 15 Es el costo fijo unitario por sandalia tipo C.

Creo que van entendiendo al asunto. Ahora vamos a ver otro caso.



EJEMPLO COSTO VARIABLE

Cálculo del costo variable unitario (CVU)

Aquí también se presentan dos casos, sin embargo en base a las características de nuestras empresas solamente analizaremos uno, es el caso cuando se produce una sola clase de servicio.

Ejemplo de cálculo del costo variable unitario (CVU).

Materiales e insumo:	S/. 850
Mano de obra:	750
Gastos de producción de energía:	200
Costos variables	S/. 1.800

Recordemos que las unidades producidas eran 100 kw.

De tal manera que los costos variables unitarios serían:

$$\text{Costo variable unitario} = \frac{\text{costos variables totales}}{\text{Unidades producidas}}$$

$$\text{C.V.U.} = \frac{1.800}{100} = 18$$

S/. 18 costo variable unitario de kw.

Refiriéndonos al costo total de este producto nos resultará lo siguiente:

$$\begin{aligned} &\text{Costo fijo unitario} \\ &+ \\ &\text{Costo variable unitario} \\ &= \\ &\text{Costo total unitario} \end{aligned}$$

Costo total unitario = 22 + 18 = 40/Kw.

EJEMPLO DE ACTIVO Y PASIVO

Una vez identificados tanto los bienes y derechos como las deudas y obligaciones, recordemos el principio monetario. Debemos expresarlos con moneda nacional, es decir tenerlos que valorizarlos). Ya valorizados podemos totalizar el ACTIVO y podemos totalizar el PASIVO.

EJEMPLO:

Dinero	s/. 10,000
Préstamos	s/. 7.000
Terreno	20.000
Cuentas por pagar	8.000
Producción	5.000
Pasivo	s/. 15.000
Cuentas por cobrar	2.000
Muebles	3.000
ACTIVO	s/. 40.000

Valoricen sus totales para determinar el monto del ACTIVO y del PASIVO de sus empresas.

Ahora podemos determinar el Crear para ello: al total del activo le restamos el total del pasivo.

ACTIVO	=	S/. 40.000
PASIVO	=	15.000
CAPITAL CONTABLE	=	25.000
<hr/>		
CAPITAL CONTABLE = ACTIVO - PASIVO		

En base a los cálculos que acabamos de hacer, podemos deducir que **CAPITAL CONTABLE** es la diferencia aritmética entre el activo y el pasivo, es decir lo que resulta de restarle el pasivo al activo.

EJEMPLOS DE RECIBOS

Recibo de Ingresos:

Se debe extender o entregar cada vez que se reciba dinero en efectivo o cheque en la empresa o en la organización en concepto de donaciones, préstamos, ventas, cobros, recepción de aportes o cuotas, etc.

RECIBO OFICIAL DE CAJA

S/. _____

Por cuenta de: _____

La cantidad de: _____

En concepto de: _____

Observaciones: _____

Lugar: _____ Fecha: _____

Efectivo: _____ Cheque: _____ Cuenta corriente: _____

RECIBO DE PAGO

S/. _____

Páguese a: _____

La cantidad de: _____

En concepto de _____

EJEMPLOS DE FACTURAS

Les presentamos los modelos en las siguientes páginas.

REPUESTOS DE MOTORES						
AVENIDA MONUMENTAL, CONTIGUO A CENTRAL DE BOMBEROS DEL ESTADIO NACIONAL TELEFONOS VENTAS 2663073 FAX 2682325						
				DÍA	MES	AÑO
CÓDIGO UBICACIÓN	DESCRIPCIÓN	UN ID.	CANT .	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL	
				SUBTOTAL		
				IGV		
				TOTAL		
FACTURA 000854		CRÉDITO	<input type="checkbox"/>	CONTADO	<input type="checkbox"/>	

REQUISA DE SALIDA

FECHA: _____ DEPENDENCIA: _____

CALIDAD DEL REQUERIMIENTO:
PRÉSTAMO _____ VENTA _____ DONACIÓN _____

CANTIDAD	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	VALOR EN SOLES	
			UNITARIO	TOTAL

_____ ENTREGUÉ CONFORME _____ AUTORIZADO POR _____ RECIBÍ CONFORME

REQUISA DE ENTRADA

FECHA: _____ RECIBIMOS DE: _____

REMISIÓN Y/O FACTURA No. _____

CALIDAD DEL REQUERIMIENTO:
PRÉSTAMO _____ COMPRA _____ DONACIÓN _____

CANTIDAD	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	VALOR EN SOLES	
			UNITARIO	

_____ RECIBÍ CONFORME _____ ENTREGUÉ CONFORME

EJEMPLO DE BALANZA DE APERTURA

En el caso del ejemplo expuesto anteriormente, el resultado sería el siguiente:

"EL Naranjo"		
BALANZA DE APERTURA		
30 DE MARZO DE 2008		
DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
Caja	S/. 10.000	
Producción	5.000	
Cuentas por cobrar	2.000	
Terrenos	20.000	
Mobiliario	3.000	
Préstamo		S/. 7.000
Cuentas por pagar		8.000
Capital		25.000
Total	S/. 40.000.00	S/. 40.000

EJEMPLOS PARA ELABORAR UN BALANCE GENERAL

Entre todos vamos a elaborar un balance general, pero antes te mostraremos un formato para que te vayas familiarizando y dándote cuenta de lo fácil que es: C=A-P.

"El Naranjo"			
Balance General al 28 de febrero de 2008			
ACTIVO CIRCULANTE	S/. XXX	ACTIVO CIRCULANTE	S/. XXX
_____	XXX	_____	S/. XXX
_____	XXX	_____	XXX
_____	XXX	_____	XXX
_____	XXX	_____	XXX
FIJO	XXX	FIJO	XXX
_____	XXX	_____	S/. XXX
_____	XXX	_____	XXX
_____	XXX	_____	XXX
_____	XXX	_____	XXX
		CAPITAL	XXX
		Capital inicial	S/. xxx
		Utilidad Acumulada	xxx
Total activo	S/. xxx	Total pasivo más Cap	S/.
Autorizado por: _____	Elaborado por: _____	Revisado por: _____	

Don Higinio Cantillano, administrador de la empresa de Wapi cuenta con la siguiente información al 28 de febrero de 2008.

Saldo en Caja	1.000
Proveedores	1.400
Dinero en banco	2.400
Maquinaria	7.000
Cuentas por cobrar	800
Materiales e insumo	650
Capital Social	16.000
Impuesto por pagar	2.250
Producción en proceso	2.450
Edificio	10.000
Cuentas por pagar (L:P)	5.500
Utilidades acumuladas	8.800
Motor	6.700
Producción acumulada	4.000
Préstamos por pagar	1.050

A continuación te presentamos los procedimientos a seguir:

- **1ER.PROCEDIMIENTO:** Primero vamos a escribir el encabezado del balance general, para ello tomamos el nombre de la institución y lo escribimos en la primera línea, en segunda anotamos la fecha en que se realiza.
- **2DO. PROCEDIMIENTO:** Al pie del encabezado del balance general, procedemos a colocar el nombre de cada grupo (activo pasivo capital).
- **3ER. PROCEDIMIENTO:** Colocamos los nombres de los sub. grupos, según corresponde dentro de la clasificación de cada grupo (activo circulante, activo fijo etc).

Ubicamos los nombres de las cuentas de cada sub grupo con sus valores respectivos. En este caso debemos determinar los nombres de cada cuenta del activo y del pasivo de la empresa "EL Naranjo".

- **4TO. PROCEDIMIENTO :** Para ello se recomienda:
 - Para caja:** Sume el dinero que tienen en efectivo y que pertenece al negocio.
 - Para bancos:** Tome el valor actual de su cuenta de ahorro y de su cuenta corriente, si son varias las totaliza todas.
 - Para cuentas por cobrar:** Debe sumar todas las deudas de sus clientes o de cualquier otro motivo.
 - Por inventarios:** Sume los valores de los materiales e insumo, producción en proceso y producción de energía acumulada. Los materiales e insumos y producción en proceso deben calcularse en base al valor de compra en el mercado. Para producción de energías terminadas se deben tomar el costo de producción.
 - Para cada uno de los activos fijos:** Se suma el valor de los terrenos, de los edificios, de los locales en construcción, del mobiliario, de los motores, etc. Recuerde que a cada uno de estos bienes hay que calcularles la depreciación.

Para la cuenta de proveedores: Se debe sumar las deudas que tienen que pagar a sus proveedores.

Para la cuenta impuestos por pagar: Se deben sumar todos los inventarios hechos en concepto de impuestos.

Para la cuenta de préstamo: debe sumar todo lo que debe a los bancos o a cualquier institución que nos haya concedido préstamos.

Para cuentas por pagar: (L.P) sume todas las deudas pendientes de pago que no correspondan a los proveedores y que tengan un plazo mayor de un año.

- **5TO. PROCEDIMIENTO:** Procedemos a encontrar los totales de cada sub- grupo (activo circulante, activo fijo, otros activos) Pasivo circulante, pasivo fijo, otros pasivos.
- **6TO. PROCEDIMIENTO:** Sumamos los totales de cada sub- grupo para encontrar tanto el total del activo y del pasivo.
- **7MO. PROCEDIMIENTO:** Calculamos el capital mediante la resta de activo menos pasivo.

$$C = A - P$$

"El Naranja"

Balance general, al 29 de febrero de 2008.

ACTIVO	PASIVO
ACTIVO CIRCULANTE S/.	PASIVO CIRCULANTE S/.
Caja	Proveedores
Bancos	Impuestos x pagar
Cuentas por cobrar	Préstamos
Producción de energía acumulada	PASIVO FIJO
Producción de energía en proceso	Cuenta por pagar (L.P.)
S/.	
Materiales e insumo	Total pasivo fijo
ACTIVO FIJO	CAPITAL
Edificios S/.	Capital inicial S/.
Maquinaria	Utilidad acumulada
Motor	
Total activo S/.	Total pasivo más capital S/.

Autorizado por:

Elaborado por:

Revisado por:

EJEMPLOS DE ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Empresa: _____
 Estado de Pérdidas y Ganancias
 Periodo: _____

No.	VENTAS			S/. xxx
1	Menos COSTO DE VENTAS Inventario inicial Materiales e insumos Producción de energía en proceso Producción de energía acumulada			
		S/. xxx xxx <u>xxx</u>		
2	Total inventario inicial Mas Compras y gastos de producción de energía Compras de materiales e insumos Mano de obra Gastos generales de producción de energía		S/. xxx	
		S/. xxx xxx <u>xxxx</u>		
3	Total de compras y gastos de producción de energía Menos Inventario final Materiales e insumos Producción de energía en proceso Producción de energía acumulada		xxx	
		S/. xxx xxx <u>xxx</u>		
4	TOTAL INVENTARIO FINAL Costo de ventas (1° + 2° + 3°) Utilidad bruta a (Ventas - Costos - Ventas)		<u>xxx</u>	<u>xxx</u> S/. xxx
5	Menos GASTOS GENERALES: Gastos de ventas Gastos de administración Gastos financieros Gastos personales Otros	S/.xxx Xxx Xxx Xxx xxx		
				<u>xxx</u>
6	TOTAL DE GASTOS GENERALES			S/. xxx
7	UTILIDAD NETA (Utilidad bruta - Gastos generales)			

EJEMPLO DE ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS

"EL RESCATE"

Estado de Ingresos y Egresos del periodo comprendido del 1º. de enero al 31 de diciembre de 2008

INGRESOS

Por suministros de materiales	S/. 300.000
Donaciones de iglesias	500.000
Donaciones de organismos de coop.	600.000
Donaciones individuales	150.000
Intereses cobrados	50.000
Sub-total	S/. 1'600.000

OTROS INGRESOS:

Diferencial cambio de moneda	S/. 300.000
Descuentos sobre compras	50.000
Venta de servicios	25.000
Sub-Total	S/. 375.000

TOTAL DE INGRESOS S/. 1'975.000

EGRESOS:

De administración	S/. 600.000
De publicidad	500.000
De investigación	600.000

TOTAL DE EGRESOS S/. 1'700.000

EXCEDENTE DEL PERÍODO S/. 275.000

EJEMPLOS FLUJO DE EFECTIVO

ASOCIACIÓN "EL RESCATE"

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO
Saldo inicial	S/.7.000	S/.10.000	S/. 22,500
Más ingresos por:			
Donaciones	10.000	50.000	40.000
Intereses cta. de ahorro	3.000	3.000	3.000
Venta de servicios	2.000	20.000	25.000
Efectivo disponible:	22.000	83.000	90.000
Menos salidas por:			
Compra de materiales	9.000	20.000	30.000
Pago de salarios	10.000	10.000	10.000
Servicios básicos	12.000	11.000	13.000
Varios	2.000	2.500	
Total de salidas:	33.000	43.500	56.000
Excedente o déficit	(11.000)		
Financiamiento requerido	21.000		
Pago de préstamos	21.000		
Saldo mínimo	10.000	22.500	34.500

EJEMPLO DE FORMATO DE CUENTA DE CAJA

FECHA	CONCEPTO	DEBE	HABER	SALDO
En esta columna se anota el día en que se hace la operación.	En esta columna se anota el motivo que originó la operación (venta, compra, abono, pago, etc.) así como las condiciones bajo la cual se realizó.	En esta columna se anotan las entradas de dinero.	En esta columna se anotan las salidas de dinero.	Esta columna refleja la cantidad de dinero existente.

FECHA	CONCEPTO	DEBE	HABER	SALDO
28-02-98	Saldo inicial			S/.1.000
03-03-98	Venta de cien Kw. a S/. 5.00 cada uno	S/. 500		1.500
03-03-98	Compra de materiales		S/. 400	1.100
05-03-98	Compra de pintura		100	1.000
06-03-98	Venta de un par de lámparas.	S/. 90		1.090

Cada vez que recibimos dinero en efectivo, el saldo de la cuenta de la caja aumenta y cada vez que pagamos en efectivo el saldo disminuye en caja.

El dinero es un recurso importante para que su empresa funcione, hay que controlarlo por medio de arqueos periódicos

No permita que miembros de la directiva metan sus manos

EJEMPLOS DE CUENTAS DE BANCOS

FECHA	Nº DE CHEQUE	BENEFICIARIO	CONCEPTO	DEBE	HABER	SALDO
Se anota la fecha en que se realiza la operación.	Se anota el número del cheque que giramos o que se entrega.	Se anota el nombre de la persona o institución a quien extendemos el cheque.	Se anota el motivo por el cual estamos haciendo el pago o el depósito.	Cantidad con que se abre la cuenta. Depósito efectuado.	Cantidad que sea pagada por cheques girados. Cobros hechos por el banco o retiro de ahorros.	Dinero disponible a nuestro favor.

FECHA	NO. DE CHEQUE	BENEFICIARIO	CONCEPTO	DEBE	HABER	SALDO
28-02-08			Saldo inicial			S/.2.400
01-03-08	2543212	Comisión de Agua	Pago de servicio de agua mes de febrero		S/. 500	1.900
02-03-08	2543213	CNE	Préstamo		200	1.700
03-03-08	2543214		Anulado		1.200	
03-03-08	2543215	José Ríos	Compra de materiales			500
06-03-08			Deposito de la semana	S/. 1.000		1.500

EJEMPLOS DE CUENTAS DE VENTAS

FECHA	CONCEPTO	VALOR DE LA VENTA	ABONO	SALDO POR COBRAR	FECHA DE VENCIMIENTO
Se anota la fecha en que se realiza la operación.	Se anota el nombre del cliente, los kWh que se vendieron, el número de la factura y la condición de la venta.	Se anota el importe total de la venta.	Se anota la cantidad de dinero recibida al efectuarse la venta.	Aquí se apunta lo que se nos adeuda a la fecha.	Se anota la fecha en que debe ser cancelado el saldo por cobrar.

La suma de la columna de valor de venta nos refleja el importe total de los kWh. vendidos en el periodo.

Cuando los clientes son muchos, el administrador debe llevar el registro señalado con mucha claridad ya que de esa manera también controla a sus clientes.

FECHA	CONCEPTO	VALOR DE LA VENTA	ABONO	SALDO POR COBRAR	FECHA DE VENCIMIENTO
02-03-08	Carlos Ruiz, 10 Kw al crédito s/ factura 0001	S/. 800	S/. 600	S/. 200	09-03-08
02-03-08	Juan López, 5 Kw, al contado según factura No.0001	S/. 300	S/. 300		
02-03-08	Carlos Ruiz cancela su deuda sobre venta realizada el 02.03.08		S/. 300		

EJEMPLOS DE CUENTAS DE CONTROL DE TRABAJO

FECHA	CONCEPTO	VALOR DEL TRABAJO	ANTICIPO	SALDO
Se anota la fecha en que se realiza la operación.	Se anota el consumo del cliente, su nombre, la cantidad de kWh, la fecha de entrega y el recibo de caja. Posteriormente se registra la cancelación al hacer del pedido solicitado o del servicio realizado.	Se anota el valor del servicio a realizar o el total del pedido.	Se anota la cantidad de dinero recibido en calidad de anticipo. Se anota la cantidad por la cancelación del trabajo.	Se anota el saldo pendiente.

FECHA	CONCEPTO	VALOR DEL TRABAJO	ANTICIPO	SALDO
04-03-08	50 mts de cableado para Javier Mora, TEL 5098, fecha de entrega marzo 15, según recibo No. 121	S/. 3.000	S/. 2.000	S/. 1.000
04-03-06	Cancelación de saldo del Sr. Javier Mora, s/recibo no. 182 entregado por trabajo.		S/. 1.000	

EJEMPLO DE CUENTA DE COMPRAS

FECHA	CONCEPTO	IMPORTE DE LA COMPRA	ABONO	SALDO POR PAGAR	FECHA DE VENCIMIENTO
Se anota la fecha en que realiza la operación.	Nombre del proveedor, No. de la factura correspondiente, ya sea de contado o de crédito.	Se anota el importe total de la compra.	Se anota la cantidad pagada en el momento de hacer la compra.	Aquí se anota lo que le quedamos debiendo al proveedor.	Se anota la fecha de vencimiento que debe cancelarse el saldo pendiente.

FECHA	CONCEPTO	IMPORTE DE LA COMPRA	ABONO	SALDO POR PAGAR	FECHA DE VENCIMIENTO
09-03-08	Juan Rayo, factura de crédito No. 245 por compra de materiales e insumo.	S/. 10.000	S/. 6.000	S/. 4.000	15-03-08
09-03-08	Juan Pérez, factura de contado No. 3546, por compra de materiales.	S/. 2.500	2.500	_____	
09-03-08	Cancelación a Juan Rayo.		S/. 4.000		

EJEMPLO DE GASTOS DE PRODUCCIÓN DE ENERGÍA

FECHA	CONCEPTO	MANO DE OBRA	GASTOS GENERALES	OTROS MATERIALES
Se anota la fecha en que se realiza la operación.	Se hace una breve descripción del gasto, No. de factura o recibo.	Importe de los sueldos que intervienen directos en la producción.	Gastos destinados a la compra de materiales e insumo.	Materiales de consumo.

FECHA	CONCEPTO	MANO DE OBRA	GASTOS GENERALES	OTROS MATERIALES
02-03-08	Pago de planilla a obreros.	S/. 2.500		
02-03-08	Pago de factura No. 2451 por combustible y lubricantes.			S/. 600
02-03-08	Pago de alquiler del local.		S/. 1.300	

EJEMPLO DE GASTOS GENERALES

FECHA	CONCEPTO	GASTOS PERSONALES	SUELDOS	OTROS
Se anota la fecha de la operación	Se describe el motivo o lo que ocasiona el gasto.	Se anota la cantidad del retiro de fondo por el empresario.	Se anota la cantidad pagada al personal de administración y ventas.	Se anota la cantidad pagada por gastos de papelería, intereses, comisiones s/ventas, etc.

FECHA	CONCEPTO	GASTOS PERSONALES	SUELDOS	OTROS
04-01-08	Pago de alquiler de casa de la empresa.	S/. 600		
04-02-08	Adelanto para gastos del administrador.	S/. 1.000		
03-02-08	Pago de salarios primera quincena de abril.		S/. 400	
04-02-08	Pago de formatos de facturas.			S/. 200

Tema 4:

Gestión de mercado

1. INTRODUCCIÓN

2. OBJETIVOS

3. CONCEPTO DE MERCADO

- Qué es mercadeo
- Importancia del mercadeo
- Pasos para realizar mercadeo

4. EL MERCADO COMO MENTALIDAD

5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- Definición
- Determinar las fuentes de datos
- Datos primarios
- Datos secundarios

6. ETAPAS EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

7. IDENTIFICAR Y DEFINIR EL PROBLEMA U OPORTUNIDAD

- Determinar los objetivos de la investigación
- Población objetivo

8. RECOPIACIÓN DE DATOS

- Entrevista personal
- Entrevista por teléfono
- Cuestionario por correo
- Observación directa
- Tabulación de datos
- Análisis de la información

9. CLIENTES

10. SEGMENTAR SIGNIFICA DIVIDIR

- Métodos para segmentar un mercado
- Motivos por los cuales se compra

11. FACTORES DE MERCADO

12. ANALICEMOS CADA FACTOR DE MERCADO

- Producto o servicio
- Los productos de consumo
- Productos industriales

13. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

- Crecimiento
- Madurez
- Decrecimiento

INTRODUCCIÓN

Este material, Tema 3: Gestión de mercadeo, forma parte del **Manual Administración de Pequeñas Centrales Hidráulicas (PCH)**.

El propósito fundamental es el de llevar a ustedes las nuevas técnicas y herramientas de mercadeo, haciendo énfasis en la atención al cliente, las que se podrán aplicar en la administración de sus proyectos o empresas de sus comunidades y así poder elevar los niveles de competitividad del bien o servicio que ofertan.

Este tema recopila los elementos más importantes de mercadeo en la actualidad como: ¿qué es mercadeo?, factores de mercadeo, los clientes, investigación de mercado, políticas de precios, canales de distribución y promoción, etc.

Se pretende que el participante obtenga una visión global para que pueda realizarse en forma integral en la empresa, comunidad y sociedad en general.

OBJETIVOS

GENERAL:

- Proporcionar a los participantes los principios básicos de mercadeo, como soporte teórico para aplicar los mismos a nivel de su pequeña empresa.

ESPECÍFICOS:

- Aplicar correctamente las etapas para la realización de una investigación de mercadeo en equipo de trabajo.
- Determinar la importancia del cliente dentro del proceso de mercadeo y venta.
- Clasificar los factores del mercadeo.
- Elaborar el plan de mercadeo de su empresa.

CONCEPTO DE MERCADEO

¿QUÉ ES MERCADEO?

Es la investigación y el análisis que realizan los socios de la empresa con la finalidad de poder proyectarse hacia el futuro. Son las actividades que se realizan con el objeto de trasladar los productos al consumidor a fin de satisfacerlos y obtener ganancias.

IMPORTANCIA DEL MERCADEO

El mercadeo sirve para analizar el movimiento interno de la empresa de PCH y conocer el criterio de los clientes.

El mercadeo nos ayuda a:

- Vender más.
- Satisfacer a nuestros clientes.
- Fijar precios.
- Promover los productos.
- Programar la producción.
- Etc.

La finalidad es llegar a conocer el gusto y preferencia del consumidor, de tal forma que con los productos o servicios que le ofrecemos, puedan satisfacer sus necesidades.

PARA REALIZAR UN MERCADEO ADECUADO SE RECOMIENDA QUE UTILICEN LOS SIGUIENTES PASOS:

- Identificar las necesidades y deseos de los consumidores.
- Distinguir la clase de consumidores que demandarán el producto.
- Determinar un precio adecuado para que el consumidor lo acepte.
- Ofrecer el producto donde los consumidores puedan adquirirlo fácilmente.
- Anunciar y promocionar el producto.
- Garantizar al consumidor su derecho a reclamar cuando el producto no lo satisfaga.

14. EL PRECIO

15. EL PRECIO Y LA COMPETENCIA

Existen tres tipos de precios
Canal de venta o distribución

16. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

17. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MEDIOS PUBLICITARIOS

18. PLAN DE MERCADEO

Definición y aspectos generales
Guía para elaborar el plan y presupuesto de mercadeo
Amenazas y oportunidades futuras para el producto
Estrategia de mercado (plan de acción)
Programas de acción
Presupuesto

19. FACTORES PARA EL ÉXITO DE LA EMPRESA

Cómo concretar las ventas
Realizar la venta

EL MERCADEO COMO MENTALIDAD

La mentalidad de mercadeo aplicado a una empresa consiste en ponerse en lugar del consumidor.



Todo proceso productivo debe conseguir la satisfacción del cliente.

Las empresas que han adoptado esta mentalidad han cosechado.

- Altos beneficios.
- El reconocimiento de sus clientes.
- El prestigio en el ámbito de las empresas.

La alta competencia existente obliga a las empresas a producir pensando en los consumidores y desarrollar sus productos y servicios.

**QUÉ NECESITAN
NUESTROS CLIENTES**



NECESITAMOS
- Instalaciones eléctricas
- Bujías

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

DEFINICIÓN

Al conjunto de actividades que se realizan para obtener y analizar la información relacionada con la satisfacción de las necesidades de los consumidores y análisis de la competencia se le llama investigación de mercados.

- Cuando deseamos lanzar un nuevo producto.
- Para analizar el comportamiento de nuestro producto.
- Calcular la cantidad total de nuestro producto (demanda) que pueda absorber un mercado.
- Conocer y analizar los clientes actuales y los clientes potenciales.
- Para determinar los precios que está dispuesto a pagar.
- Para conocer la competencia.
- Para conocer las zonas donde hay que concentrar un máximo esfuerzo y aquellas que hay que abandonar.
- Formas y sistemas de ventas, formas de compra (unidades, caja, docena) plazas y formas de pago.
- Conocer e investigar los canales de distribución.

DETERMINAR LAS FUENTES DE DATOS

En la determinación de las fuentes de datos, los investigadores distinguen entre datos primarios y datos secundarios.

DATOS PRIMARIOS

También pueden provenir de fuentes internas o externas. La mayor fuente interna es el personal de la empresa y como externas los minoristas, mayoristas, clientes y competidores. Los datos sobre expectativas de los clientes acerca del producto, precio y de la empresa son datos primarios. Si no han sido recolectados previamente por la empresa el investigador debe preguntar a los clientes ya sea por correo, teléfono o personalmente.

DATOS SECUNDARIOS

Pueden venir de fuentes externas o internas. La principal fuente interna son los registros de la empresa, bibliotecas públicas, asociación de convenios, publicaciones gubernamentales.

ETAPAS EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



¿Cuáles son los pasos o procedimientos a seguir para hacer la investigación de mercado?

Las etapas de la investigación de mercado son las siguientes:

- Planeación de la investigación
- Recopilación de datos
- Tabulación
- Análisis

PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta primera etapa de planeación es la más importante pues en ella se define el objetivo y el problema de la investigación.

¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN

IDENTIFICAR Y DEFINIR EL PROBLEMA U OPORTUNIDAD

La identificación y definición del problema es la primera etapa en el proceso de encontrar la solución. Las fallas en lograr las metas de ventas, el incremento en las cuentas incobrables y un cambio anormal en el personal de ventas son señales o síntomas de problemas.

DETERMINAR LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

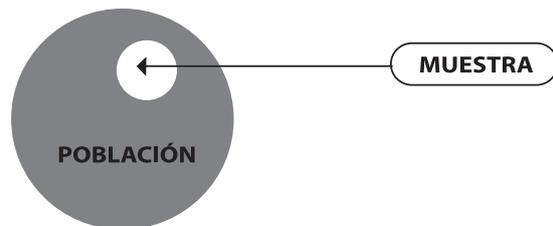
La identificación del problema y la determinación de objetivos constituyen las partes más importantes en la investigación de mercados. Para fijar los objetivos se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El problema claramente definido.
- Que el objetivo favorezca a la futura empresa.
- Que se pueda realizar la investigación (que tenga logros).
- Que tenga en cuenta los inconvenientes que se puedan presentar (limitaciones).
- Los objetivos de la investigación deben ser claros y concisos.

Los objetivos deben ser lo suficientemente simples, de tal manera que sean entendidos por quienes trabajan en la encuesta y sean logrados exitosamente cuando se complete la encuesta.

Siempre se recomienda remitirse a los objetivos conforme se vaya progresando en el diseño de la investigación.

En esta fase también se debe definir el **UNIVERSO O MUESTRA**.



Una población es una colección de elementos acerca de los cuales deseamos hacer alguna inferencia.

Una muestra es una colección de unidades seleccionadas de una población.

POBLACIÓN OBJETIVO

Defina cuidadosamente la población que va a ser muestreada. Si los adultos van a ser muestreados, entonces defina qué se entiende por adulto (todos aquellos con más de 18 años de edad, por ejemplo) y establezca qué grupo de adultos está incluido (todos los residentes permanentes de una comunidad, por ejemplo). Tenga presente que se va a obtener una muestra de esa población, y defina la población de tal manera que la selección sea factible.

RECOPILACIÓN DE DATOS

Hay muchas maneras de obtener los datos que necesitamos:

Entrevista personal

Es la más usada porque ofrece muchas ventajas por ejemplo: facilita la respuesta del entrevistado, la muestra se investiga en su totalidad, la oportunidad de supervisar y revisar.

Entrevista por teléfono

Consiste en pedir la opinión del consumidor mediante una llamada telefónica corta. La información también puede ser obtenida de las personas en la muestra a través de entrevistas por teléfono.

Las entrevistas por teléfono generalmente deben realizarse en un periodo más corto que las entrevistas personales, porque los entrevistados tienden a impacientarse más fácilmente cuando se está hablando por teléfono.

Cuestionario por correo

Este cuestionario debe ser cuidadosamente construido si se desea estimular la participación de los entrevistados.

Esta encuesta es auto aplicada, no requiere entrevistados, por lo que su uso produce un ahorro en el costo de la encuesta. Este ahorro en el costo es usualmente obtenido a expensas de una tasa de respuesta más baja. La no respuesta puede ser un problema en cualquiera de las formas de recolección de datos; pero en un cuestionario enviado por correo, frecuentemente tenemos la menor tasa de respuesta, ya que tenemos el menor contacto con los encuestados.

La baja tasa de respuesta puede introducir un error en la muestra porque la gente que contesta los cuestionarios puede no ser representativa de la población de interés.

Observación directa

El cuarto método de recolección de datos es la observación directa. Consiste en apreciar directamente una situación del mercado tal como cantidad de almacenamiento de productos en su mercado, o la aceptación o rechazo de un nuevo producto. Se utiliza mucho para observar la reacción de los consumidores.

Tabulación de datos

En este paso vamos a organizar la información, es decir, seleccionamos, agrupamos, consolidamos y ordenamos los datos de tal forma que del análisis que se haga, podamos sacar las conclusiones y efectuar el estudio del objetivo o problema propuesto.

Análisis de la información

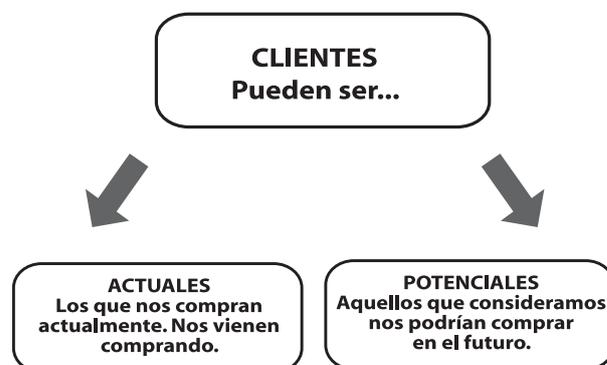
En este punto es donde realmente se concluye sobre el resultado de la investigación, se observa la información obtenida, se analiza detalladamente para concluir sobre el problema propuesto y a continuación se realizan las recomendaciones del caso.

Este análisis se efectúa principalmente en forma matemática y en porcentajes comparativos que permiten proyectar los resultados (de tal muestra) para toda la población.

Dentro de la investigación de mercado también debe investigarse el mercado proveedor y competidor.

LOS CLIENTES

Son aquellas personas que adquieren nuestros productos o servicios.



Los clientes son el elemento más importante de una empresa por eso deben conocer la necesidad y deseos de nuestros clientes a fin de tomar decisiones acertadas para ofrecer al cliente lo que necesite o desee.

- Enchufes.
- Cables eléctricos de diversa calidad.
- Lámparas.
- Extensiones eléctricas.
- Ropa adecuada para conexiones eléctricas.
- Calzado.
- Interruptores eléctricos.
- Adornos eléctricos.

Nosotros los socios debemos tener la siguiente información sobre nuestros clientes.

¿Que necesidades tienen?

¿Quién es el cliente, dónde vive, qué compra, dónde lo compra?

¿Qué espera de nuestros productos en cuanto a satisfacción de necesidades, buen servicio, calidad, atención, etc?

¿Cuáles son sus gustos, y preferencias?

¿Cuál es la moda?, recordemos que el mundo cambia cada minuto y por lo tanto surgen nuevas necesidades.

¿Cuáles son las necesidades insatisfechas de los clientes?, las deficiencias de otros negocios pueden ser las oportunidades para el suyo.

El cliente es consumidor o intermediario.

Cómo y cuánto compra.

Si vendemos a intermediarios debemos conocer sobre el consumidor final de nuestros productos.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Casi todos los mercados son demasiado grandes para que una sola organización pueda suministrar todos los productos o servicios que necesitan los clientes.

Por ello que se hace necesario que se limite el mercado para beneficio de los consumidores y de la empresa, debido a que sus recursos son limitados.

SEGMENTAR SIGNIFICA DIVIDIR

Segmentación del mercado implica dividirlo en fracciones pequeñas y homogéneas. Cada segmento tiene características similares en preferencia, necesidades, gastos y comportamientos.

Una vez identificados los segmentos, la empresa debe elegir a cuál o a cuáles servir para dedicar todos los recursos y esfuerzos en conocer las características y necesidades de los consumidores que forman esos segmentos o grupos.

La segmentación del mercado nos brinda algunos beneficios como:

- Diseño de productos o servicios que estén de acuerdo con la demanda del mercado.
- Determina oportunidades de promoción que son más efectivas para la empresa y el momento adecuado para utilizarlas.

MÉTODOS PARA SEGMENTAR UN MERCADO

Existen varios métodos para segmentar mercados y son considerados como criterios que usan las empresas para las divisiones del mercado.

Una primera forma es dividirlo en consumidores finales y usuarios industriales.

Consumidores finales: Compran y/o usan el servicio eléctrico para uso personal o para el hogar.

Usuarios industriales: Compran el servicio eléctrico para usarlo en sus propios negocios o fabricar otros productos.

MOTIVOS POR LOS CUALES SE COMPRA

Conocer las razones por las cuales los clientes compran un producto es fundamental para el mercado. Las necesidades o deseos de los clientes nos dicen el por qué quieren adquirir determinados productos o servicios.

Los motivos de compra se pueden clasificar así:

MOTIVOS DE COMPRA

EMOCIONALES: Relacionados con amor, miedo, vanidad, orgullo, prestigio, otros.

RACIONALES: Relacionados con la razón y el juicio. Ejemplo: Economía, calidad, duración, ahorro.

DE PRODUCTOS: Relacionados con la preferencia de un producto o una marca frente a otra.

DE CLIENTELA: Relacionados con la preferencia de comprar a un vendedor y no a otros.

ANALICEMOS CADA ELEMENTO O FACTOR DE MERCADEO

PRODUCTO O SERVICIO

Los productos o servicios son los bienes adquiridos por los consumidores para satisfacer sus necesidades y deseos.

Dentro del mercado se afirma:



Lo que interesa no es producir cualquier objeto, sino un producto que sea deseado por una mayoría significativa de clientes con capacidad para comprarlo.

FACTORES DE MERCADEO

Antes de producir tenemos que pensar en las ventas y cómo podemos aumentarlas.

Para incrementar nuestras ventas debemos hacernos las siguientes preguntas.

- ¿Produzco el producto exacto que desea el cliente?
- ¿Establezco el precio justo que desea el cliente?
- ¿Escogí la promoción y publicidad adecuada para subir las ventas?
- ¿Selecciono el canal de ventas adecuado para asegurar que se venda todo?

A esto se le conoce como mezcla de mercado.

Estos cuatro factores o elementos son los más importantes para lograr el éxito en el mercado.

Haga su propia mezcla de cómo combinarlos para subir sus ventas.

Por lo tanto un producto o servicio, siempre se ve desde el punto de vista del cliente y la empresa.

El cliente quiere pagar poco, recibir lo máximo

La empresa quiere cobrar mucho por poco servicio.



Los productos se clasifican en: Productos de consumo y productos industriales.

Los productos de consumo:

Se compran con el fin de satisfacer necesidades familiares y personales. Estos productos de consumo pueden ser durables y no durables.

Durables : (bienes y muebles)

No durables(alimentos, combustible, etc).

Productos industriales:

Se adquieren para emplearse en operaciones de la empresa o para hacer otros artículos.

Hay productos que pueden ser de consumo o industriales como la gasolina, electricidad, petróleo, etc.

Las características a tener en cuenta del producto o servicio son: marca, empaque, etiqueta, diseño, color, garantía, servicio, calidad.

- a) **Marca:** Es el nombre o distintivo que permite identificar los productos y diferenciarlos de otros.

La marca generalmente se asocia con la empresa. La marca la tenemos desde el inicio de las ventas y por lo general se mantiene en toda la vida del producto, por tanto se debe elegir con mucho cuidado.

Debe ser seleccionada de acuerdo con el producto o líneas de productos y con el tipo de clientes. Ejemplo: Los mejores televisores los encuentra en las empresas comerciales.

Debe sugerir prestigio. Ejemplo: Pastelería " EL BUEN GUSTO "

No debe ser muy largo y debe ser fácil de leer, pronunciar, recordar e identificar. Ejemplo: NICA.

La marca es la denominación legal que señala al propietario que tiene el uso exclusivo de ésta.

- b) **El empaque:** Contiene o envuelve al producto, influye en la actitud de los consumidores hacia el producto y su deseo de adquirirlo, muchos son los casos.

Ejemplo: Bolsas pásticas.

Color : negras

Tamaño: Grandes, pequeñas y medianas.

Para empaacar sus productos disponibles en supermercados y centros de compras en todo el país.

El empaque debe: Brindar protección contra el clima, manipuleo, etc.

Proporciona información sobre marca, contenido, peso, uso, cantidad, destino, manejo, quienes lo fabrican y distribuyen.

- c) **Etiqueta:** Es la parte del producto que proporciona información escrita, puede formar parte del envase o estar colocada directamente en el producto, indica: uso, restricciones, ingredientes.

- d) **Diseño:** La apariencia es muy importante ya que el diseño adecuado puede ser la única característica que difiere de un producto.

- e) **Garantía:** El propósito de esta es asegurar a los clientes que reciban una compensación cuando el producto no cumpla con lo que se espera de él.

- f) **Servicio:** El servicio profesional es esencial para que el producto que lo necesite se venda.

- g) **La calidad:** La calidad está dada por las cualidades de un producto o servicio que permiten la satisfacción de las necesidades del consumidor.

Esta puede ser muy importante en la decisión de compras que tome un consumidor. Por dicha razón los socios deben poner mucho interés en lograr una buena calidad, pues la calidad es uno de los más poderosos argumentos de ventas y característica común de las empresas de éxito.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Al igual que las personas, los productos tienen su ciclo de vida, lo cual varía de acuerdo al tipo de producto.

CRECIMIENTO

Si el producto satisface al mercado y éste lo acepta se convierte en un período de rápido y permanente aumento en las ventas, lo que se debe aprovechar con la creación de nuevos modelos, búsqueda de nuevos mercados y consumidores.

MADUREZ

Es un período de menor crecimiento de las ventas pues en ella el producto ya alcanzó la aceptación de la mayoría de los posibles compradores en esta fase, el producto debe llevarse a nuevos mercados, hacer reformas y una posibilidad novedosa.

DECRECIMIENTO

Este período se caracteriza por las bajas permanentes de las ventas, debido a que surgen productos superiores y porque los precios comienzan a reducirse. En esta fase los socios deben discontinuar poco a poco el producto y sacarlo del mercado en caso necesario.

EL PRECIO

Es el valor en dinero que da la empresa al producto o servicios para ofrecerlo en el mercado.

Al determinar el precio justo para nuestros productos o servicios, hay que considerar los siguientes puntos:

- El costo del producto terminado, costo de material o materia prima.
- La demanda para nuestros productos o servicios.
- Nivel de precios que acepta el cliente.
- El precio al que vende la competencia el mismo producto o servicio.
- Calidad del producto.

Al fijar el precio hay que pensar, por un lado, lo que cuesta hacer el producto o servicio, por otro lado no se puede cobrar cualquier precio. Hay que pensar en lo que quiere o puede pagar el cliente y lo que cobra la competencia.



EL PRECIO Y LA COMPETENCIA

Hasta donde sea posible, los socios deben tratar de competir con bases distintas del precio, pero no pueden hacer caso omiso del precio de sus competidores.

EXISTEN TRES TIPOS DE PRECIOS



Los precios iguales a los de la competencia:

Es la alternativa que más se escoge. Esta política no significa que haya que igualar los precios de los competidores, sino solamente lo más importante, entendiendo por más importante a aquellos cuya actuación en materia de precios pueda llevarse clientes.

Los precios superiores a los de la competencia:

Es una política menos común pero apropiada en determinadas circunstancias. Un precio superior al mercado puede dar la impresión de una calidad o prestigio superiores y hay muchos compradores para los que el precio significa calidad o prestigio superiores y hay muchos compradores para los que el precio significa calidad.

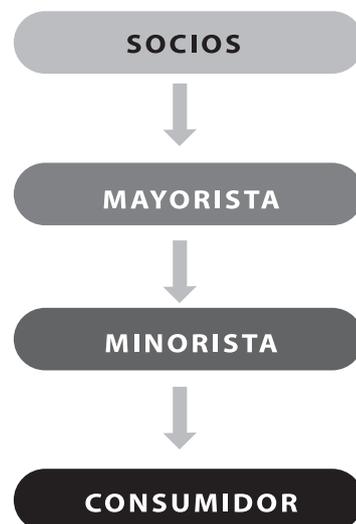
Para que un producto pueda competir con éxito, llevando un precio más alto que el mercado, tiene que ser fuertemente diferenciado para que los compradores lo consideren superior al de las marcas competitivas.

Los precios por debajo de la competencia:

Son fijados por las empresas cuyos productos son de calidad inferior y otros porque no hacen los esfuerzos promocionales de sus competidores.

CANAL DE VENTA O DISTRIBUCIÓN

Los socios que no venden directamente al consumidor, utilizan intermediarios diferentes. Los canales de distribución son los caminos que los socios escogen para hacer llegar sus productos al consumidor y los conforman uno o más intermediarios, tales como mayoristas y minoristas.



La existencia de intermediarios se justifica en función de los siguientes factores:

- La distancia entre los socios y el consumidor.
- Las necesidades de proceso o empaque.
- La necesidad de crédito para los socios y / o consumidor.
- La cantidad comprada por el consumidor o producida por los socios.
- La diferencia entre el tiempo en que se produce y el tiempo en que se consume.

Los socios deben escoger el tipo de intermediarios teniendo en cuenta su experiencia, contactos, ubicación geográfica, cumplimiento, etc. Los integrantes de la cadena de intermediarios entre los socios y el consumidor final deben decidir a favor del producto; por tanto, es necesario considerar como clientes a todos los integrantes del canal de distribución.

Como socio ¿cuáles serían mis posibles lugares para distribuir mis productos?

- En tiendas.
- Almacenes del barrio.
- Ventas ambulantes.
- Acopio.
- Ferias artesanales.
- Bodegas.
- Grandes almacenes.

PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La promoción está conformada por acciones de apoyo, para dar a conocer una empresa, un producto o servicio en el mercado.

La publicidad consiste en una serie de actividades necesarias para que el producto o servicio llegue al grupo de consumidores elegidos y lo compren.

Promoción y publicidad comprenden toda la información que puede establecerse entre la empresa y el consumidor. Incluye todos los medios publicitarios: radio, periódicos, revistas, TV., afiches, parlantes, vallas, vitrinas de calle, publicidad en el puesto de venta, correo directo, etc.

También existen otros medios de comunicación tales como: impresos, ferias, exhibiciones, volantes, tarjetas, patrocinio de eventos y competencias, vehículos pintados, perifoneo, demostraciones y muestras gratis; entre otros.

Los socios deben elegir el medio de comunicación con base en las necesidades y capacidades de la empresa.

Las empresas y los socios deben diseñar su programa de comunicación tomando en cuenta la venta personal y las ventas que pueden ofrecer los medios de comunicación.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MEDIOS PUBLICITARIOS

MEDIOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Televisión	<ul style="list-style-type: none"> • Gran alcance. • Gran impacto. • Alta recordación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo. • Poca selectividad. • Poca flexibilidad.
Radio	<ul style="list-style-type: none"> • Gran alcance. • Alta penetración. • Mientras escucha puede hacer otra tarea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto índice de distracción. • Poca selectividad. • Poco control.
Prensa	<ul style="list-style-type: none"> • Alta credibilidad. • Buena presentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Corta vida. • Baja calidad del impreso. • Alto costo.
Vallas	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo costo. • Flexible de utilizar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada capacidad de uso. • Impactos visuales fugaces.
Correo directo	<ul style="list-style-type: none"> • Máxima selectividad. • Baja competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo. • Bajo índice de respuesta.



Pero.....
¿para qué debo hacer publicidad?

Para:

- Incrementar la venta.
- Mejorar la imagen de la cooperativa.
- Contrarrestar la competencia.
- Asegurar el uso correcto de un artículo.
- Que los vendedores puedan llegar a la gente poco tratable.

PLAN DE MERCADEO

DEFINICIÓN Y ASPECTOS GENERALES

Consiste en determinar el conjunto de actividades de mercadeo a llevarse a cabo en la empresa en un corto plazo (1-6 meses o incluso 1 año).

Cada una de las actividades deben ser coherentes entre sí y deben ser el resultado de un análisis del cliente.

El plan de mercado debe convertirse en una herramienta de trabajo para los socios para que ayude a mejorar la gestión.

Para elaborar un buen plan de mercadeo, es muy importante definir metas concretas que sean un reto para los socios. El plan de mercadeo se recomienda hacerlo con base al respectivo presupuesto de mercadeo. Así, el avance que se tenga se reflejará en el control presupuestal y se podrá tomar acciones según convenga.

GUÍA PARA ELABORAR EL PLAN Y PRESUPUESTO DE MERCADEO

El plan de mercadeo debe contener:

Resumen del objetivo y recomendaciones del plan

Ejemplo: Incrementar las ventas en un 10% para mejorar el producto y realizar una adecuada publicidad.

Situación actual del mercadeo. Deberá contener:

Descripción del mercado: Definición del mercado y sus segmentos, segmentos del mercado que se sirve, tamaño, antecedentes del mercado, necesidades del consumidor y factores importantes.

Revisión del producto

Muestra las ventas, precios y márgenes para los principales productos.

Competencia

Se identifica a los principales competidores y se describen sus principales estrategias en calidad, precio, distribución, promoción y segmentos de mercado que cubren, y se compara con el de la empresa.

Distribución

Describe las tendencias recientes y los desarrollos de ventas en los principales canales de distribución.

Ejemplo: El mercado de consumo de frijoles en San Pablo es de 500 soles al mes. Los consumidores son cada vez más exigentes en calidad. Las ventas de las empresas son de 40 soles al mes, sus precios están altos y la competencia es alta.

La comparación de la competencia con nosotros se aprecia en el siguiente cuadro:

	PRODUCTOR A
CALIDAD	BUENA
PRECIO	ALTO
DISTRIBUCIÓN	ACOPIO Y MERCADO
PROMOCIÓN	POR CLIENTE
SEGMENTO	DE INGRESO MEDIO
MERCADO	
	PRODUCTOR B
CALIDAD	MALA
PRECIO	BAJO
DISTRIBUCIÓN	MERCADO
PROMOCIÓN	POR PERIODO
SEGMENTO	DE INGRESOS BAJOS
MERCADO	
	PRODUCTOR C
CALIDAD	MUY BUENA
PRECIO	ALTO
DISTRIBUCIÓN	ACOPIO
PROMOCIÓN	NO
SEGMENTO	DE INGRESOS BAJOS
MERCADO	

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES FUTURAS PARA EL PRODUCTO

Objetivos y problemas

Contiene las metas que se consideran y los problemas que afectan el logro de estos objetivos.

Ejemplo: Incrementar nuestras ventas en un 10%, manteniendo nuestro margen de utilidades. Para ello se requiere mejorar la presentación del producto y ofrecerlo a clientes potenciales que aún no nos conocen.

ESTRATEGIA DE MERCADO (PLAN DE ACCIÓN)

Es la lógica de mercado mediante el cual el negocio espera lograr sus objetivos de mercadeo y nivel de gastos de mercadeo.

Mercados meta

Describe los segmentos de mercado en los cuales se concentrará la empresa. En la medida que los segmentos son diferentes, se debe desarrollar una estrategia específica para cada segmento seleccionado. Se indica en la mezcla de mercadeo.

Mezcla de mercadeo

Debe indicar la combinación de productos nuevos, campaña de ventas, publicidad, promoción de ventas, precio y distribución que se establecerá para cada estrategia específica (cada segmento de mercado).

Nivel de gastos de mercadeo

Indica el presupuesto de mercadeo que se necesitará para cada estrategia específica.

ESTRATEGIA DE MERCADEO	Estrategia específica para vender en segmento 1	MERCADO META
	Estrategia específica para vender en segmento 2	Mezcla de mercadeo Nivel de gastos de mercadeo Mercado meta Mezcla de mercadeo Nivel de gastos de mercadeo

PROGRAMAS DE ACCIÓN

Para cada estrategia específica se deberá detallar: ¿Qué se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Quién lo hará?, ¿Cuánto costará?

PRESUPUESTO

Los programas de acción permiten formular un presupuesto siguiendo los siguientes pasos:

- a) Determinar el período de trabajo.
- b) Elaborar el presupuesto de ingresos o ventas. Para ello se debe:
 - i) Estimar el número de unidades que se espera vender en el periodo determinado. Ej. 6 meses.
 - ii) Calcular el precio de ventas durante el periodo determinado. Para ello se requiere analizar los costos, tendencia del mercado, precios de la competencia, precio actual, posibles incrementos de costos y precios promedio durante el periodo determinado.
 - iii) Determinar el presupuesto de ventas: multiplican 1 x 2. Llevar dicha información al formato adjunto.
- c) Determinar el costo de venta: con base al estudio de costos se determina el valor de la materia, mano de obra y gastos de fabricación del producto y se multiplican por el número de unidades a vender.
- d) Determinar el margen bruto: diferencia entre presupuesto de ventas menos costos de ventas.

- e) Elaborar el presupuesto de gastos de mercadeo. Tomar en cuenta los gastos a incurrir para obtener la meta de venta presupuestada; entre ellos pueden estar: comisiones de vendedores, inversión en publicidad, inversión en promoción, descuento y deducciones, comisiones por ventas (a terceros), otros gastos (cuando se sale a vender: transporte, alimentación, atención al cliente, papelerías, etc.) la suma de los gastos antes mencionados dará el presupuesto de gastos del mercado.
- f) Determinar la contribución de mercadeo: reste al margen bruto (d) presupuesto de gastos de mercadeo obtenido (e)

EJEMPLO: Una empresa acopiadora de frijoles vendió 6000 kilos., los últimos 6 meses a un precio de S/. 5 c/ soles, la meta fijada para los próximos 6 meses es incrementar las ventas en un 20%.

Calcular el presupuesto de mercadeo.

SOLUCIÓN

A). CALCULAR PRESUPUESTO DE VENTAS O INGRESOS.

1. Números de unidades a vender en los próximos 6 meses (incremento 20%) $600 \times 1,2 = 7.200$ kilos.
2. Precio de venta esperado en los próximos 6 meses (incremento de 10%): $5 \times 1,1 = S/. 5.5$
3. Presupuesto de ventas: $7.200 \text{ lb.} \times 5,5 = S/. 39.600$

B). CALCULAR EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE MERCADEO.

1. Comisiones de vendedores.

Se espera que los vendedores coloquen el 10% (7.200 kg.) y se les pagará 5% de comisión sobre precio bruto. Luego la comisión a pagar será: $720 \text{ kg.} \times 5,5 \times 5\% = S/.198$.

2. Inversión en publicidad.

Se dará publicidad por radio, los meses 1 y 3, a un costo mensual de S/. 400 por mes. El costo será: $400 \times 2 S/. 800$.

3. Inversión en promoción: no hay.
4. Descuentos y deducciones: no se dan.
5. Otros gastos de mercadeo.

En las labores de ventas se gastan S/. 500 cada mes.

Mes 1: 500
 Mes 2: 500
 Mes 3: 500
 Mes 4: 500
 Mes 5: 500
 Mes 6: 500
Total: S/. 3.000

C) RESUMEN DE CÁLCULO PRESUPUESTADO DE GASTOS DE MERCADEO:

Comisiones a vendedores	S/.	198	
Publicidad		800	
Promoción			
Otros gastos			3.000
TOTAL			S/. 3.998

D). CALCULAR EL MARGEN BRUTO:

Presupuesto de ventas	39.600	
Costo de ventas		28.800
Margen bruto c/		10.800

E). CALCULAR CONTRIBUCIÓN DE MERCADEO

Margen bruto	10.800
Presupuesto de gastos de mercadeo	3.998
Contribución de mercadeo	S/. 6.802

Con base a estos cálculos, el presupuesto de mercadeo mes a mes es:

Temas / mes	1	2	3	4	5	6	TOTAL
p. ventas u	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	7.200
1. p. Venta	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	39,600
2.c. Venta	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	28.800
3. M. Bruto 1- 2	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	10.800
4. p. Gastos							
Comisión	33	33	33	33	33	33	198
Publicidad	400		400				800
Promoción							
Otros gastos	500	500	500	500	500	500	3.000
Total gastos	933	533	933	533	533	533	3.998
5. C. mcadeo 3-4	867	1.267	867	1.267	1.267	1.267	6.802

- **Control:** Describe los controles que se usarán para vigilar el progreso en el plan, generalmente se determinan metas y presupuestos para cada periodo corto (Ej. 1 mes) y se evalúa cómo se está cumpliendo a fin de tomar acciones correctivas que convengan.
- **La venta:** la venta es la unidad mediante la cual se establece una relación de intercambio entre la empresa o distribuidor de un bien y el consumidor.

FACTORES PARA LOGRAR EL ÉXITO EN LAS VENTAS

Persuadir al cliente, no pelear con él.

Dar información completa de los productos que le piensan vender.

Mostrar al cliente los bienes que le pueden satisfacer.

CÓMO CONCRETAR LAS VENTAS

Para concretar una venta se deben seguir los siguientes pasos:

Planear la venta.

- Analice y organice todas las actividades anteriores a la venta. Para ello debemos tener en cuenta algunos aspectos.
- Si tiene un puesto de venta, organice y exhiba lo que ofrece y brinde comodidad al cliente.
- Si realiza visita de venta, lleve preparado lo que ofrecerá y muestre lo que desea vender.
- Identifique las ventajas y desventajas de su producto.
- Organice y aprenda a mostrar los beneficios de su producto.
- Conozca las necesidades que tienen sus clientes.
- Considere los motivos de compra de sus clientes.

REALIZAR LA VENTA

Es el proceso de intercambio entre el cliente (dinero) y la empresa (bien).

Para analizar la venta debemos enfatizar en los siguientes factores.

ATENCIÓN: buscar captar la atención del cliente.

INTERÉS: mantener el interés del cliente.

DESEO: lograr que el cliente desee el bien o el servicio.

ACCIÓN: obtener que el cliente firme el pedido (cierre de la venta)

“Recordemos que el cliente es una persona que necesita de su negocio; como usted necesita de él”

Para realizar la venta debemos también conocer:

- Manejo de objeciones: saber responder
- Palabras de prueba: especialmente de interés del cliente.
- Palabras de apoyo: tomar como base las palabras del cliente para fundamentar su oferta.

La venta como servicio

La venta es un proceso de negociación, cuyo objetivo principal es el **cierre de la venta**.

Un vendedor puede tener un bagaje importante de conocimientos teóricos pero la práctica es la que mide su efectividad.

La finalidad es vender un volumen adecuado de manera tal que produzca una ganancia suficiente para la empresa.

Para vender un bien o servicio, lo principal es **conocer en profundidad** lo que está ofreciendo.

Algunos de los aspectos esenciales que un vendedor debe dominar en relación al producto que vende, se detalla a continuación.

- Usos del producto: primarios y secundarios.
- Adaptación.
- Versatilidad.
- Desempeño del producto.
- Durabilidad.
- Resistencia al desgaste, a la rotura y a los agentes físicos y químicos.
- Persistencia del color.
- Indeformable.
- Manipulación
- Cómo usarlo, trasladarlo, aplicarlo, prepararlo, exhibirlo, etc.

Bibliografía

Chiavenato, Idalberto. (2001) Administración, proceso administrativo. (3^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México.

De Welsch, Hilton & Gordon (1990) El proceso administrativo: 2003, México: Mc Graw – Hill Book Company.

Kast, Fremont E. (1988) Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias. (4^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México.

Koontz, Harold (1994) Administración una perspectiva global. (10^a ed.) México. McGraw - Hill Interamericana de México.

Robbins, Stephen P. (1994) Administración teoría y práctica. (4^a ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana.

Stoner, James A.F. (1996) Administración (6^a ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana.

Werther, William B. (1995) Administración de personal y recursos humanos. (4^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México.

Otras publicaciones de la serie **Manuales de Soluciones Prácticas – ITDG**

- **Serie Manuales # 34:**
Micro aerogenerador para electrificación rural
- **Serie Manuales # 33:**
Organización de servicios eléctricos en pequeñas poblaciones rurales aisladas
- **Serie Manuales # 32:**
Metodologías y herramientas para la capacitación en riesgo de desastres
- **Serie Manuales # 31:**
Reconstrucción y gestión de riesgo: una propuesta técnica y metodológica
- **Serie Manuales # 30:**
Gestión de riesgo en los gobiernos locales
- **Serie Manuales # 29:**
Guía metodológica para la gestión de riesgos de desastres en los centros de educación primaria
- **Serie Manuales # 28:**
Manual de pastos y forrajes altoandinos
- **Serie Manuales # 27:**
Manual de Gestión de Riesgo en las Instituciones Educativas
- **Serie Manuales # 26:**
Manual para la Prevención de Desastres y Respuesta a Emergencias
- **Serie Manuales # 25:**
Manual del Técnico Alpaquero