

The enclosed module was re-produced under the Elimination the Worst Forms of Child Labor through Education in the Dominican Republic Project implemented by DevTech between 2003 and 2007. The use of this module has been discontinued.

Funding Provided by the United States Department of Labor under Cooperative Agreement  
Number E-9-K-3-0054

*This document does not necessarily reflect the views or policies of United States Department of Labor, nor does mention of trade names, commercial products, or organizations imply endorsement by the United States Government.*

**Republica Dominicana**

## MICROEMPRESA

**TEMA: 07 LA ADMINISTRACION DE UNA MICROEMPRESA**



---

# RECONOCIMIENTO

ESTE MÓDULO CONTIENE LAS SIGUIENTES SECCIONES RELACIONADAS:

- Glosario de Términos
- Propósito
- Objetivos de Aprendizaje
- Procedimiento de Aprendizaje
- Hojas de Información
- Hojas de Aplicación

La Prueba Escrita y las respuestas a las Hojas de Aplicación serán proporcionadas por el Facilitador en el Espacio para Crecer.

Prohibida la reproducción total o parcial de este Módulo, por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.

## Tema: LA ADMINISTRACION DE UNA MICROEMPRESA

### **PROPÓSITO:**

Para alcanzar una meta en el negocio, la administración se vuelve esencial. La buena administración es la clave del éxito en cualquier empresa y especialmente en la microempresa. Administrar es probablemente el trabajo más desafiante y premiado en cualquier negocio. Administrar requiere que tú seas responsable de tus acciones y también del trabajo de todos los que empleas en tu negocio. Como administrador, necesitarás planear, organizar el trabajo, motivar a los empleados para que realicen sus tareas y, finalmente, evaluar el éxito del plan.

En este módulo encontrarás una descripción general del proceso administrativo; aprenderás sobre las responsabilidades del administrador y adquirirás las destrezas para tomar decisiones así como los principios básicos de la administración del personal; todos estos elementos básicos en el trabajo de administración de una microempresa.

### **OBJETIVO DE DESEMPEÑO**

Aplica los conceptos fundamentales de administración para la microempresa

DADA: La información contenida en este módulo

- TAREAS:
1. Identificarás el papel de la administración y la importancia de la toma de decisiones en una empresa;
  2. Describirás las 4 funciones principales de la administración;
  3. Identificarás el proceso de la planificación estratégica de la empresa;
  4. Describirás los elementos más importantes de la administración de los recursos humanos;
  5. Identificarás las 5 responsabilidades que tienen los empresarios en la administración de los recursos humanos; y
  6. Aplicarás la fórmula del punto de equilibrio para calcular la cantidad de productos que debe fabricar una microempresa para cubrir sus costos fijos.

### **ESTANDAR DE DESEMPEÑO:**

Resolverá una Prueba Escrita con una exactitud por lo menos del 90%.

## PROCEDIMIENTO DE APRENDIZAJE

A. Lee y estudia cada una de las hojas relacionadas de éste módulo, en el orden que se indica a continuación;

Num	Hoja relacionada	Tema	Pagina
1	Glosario	Lista de términos relacionados	5, 6
2	Hoja de Aplicación # 1	Identificación de Términos del Glosario	7
3	Hoja de Información # 1	Administracion y toma de decisicones	8, 11
4	Hoja de Aplicación # 2	Identificacion de la importancia de la administracion	12
5	Hoja de Información # 2	Las funciones de la administracion	13-16
6	Hoja de Aplicación # 3	Identificacion de las diferentes funciones de administracion	17
7	Hoja de Información # 3	Olanificacion Estategica	18-21
8	Hoja de Aplicación # 4	Descripcion de la importancia de la Planificacion Estrategica	22
9	Hoja de Información # 4	Administracion de los Recursos Humanos	23-26
10	Hoja de Aplicación # 5	Descripcion del trabajo de la empresa en relacion al recurso humano	27
11	Hoja de Información # 5	Punto de equilibrio	28-30
12	Hoja de Aplicación # 6	Practica del punto de equilibrio	31

B. Estudia todas las Hojas de Aplicación de éste módulo;

C. Solicita al instructor la Prueba Escrita de éste módulo y contesta detenidamente todas las preguntas. Cuando termines, entrega la prueba al instructor.

D. Si aprobaste con 90% o más, entonces solicita el siguiente módulo de ésta serie.

# GLOSARIO

Entrenamiento	Proceso en el cual se practica o ejercita una tarea, hasta hacerse muy hábil en ella. Ejemplo: me entrené en el uso de esta máquina.
Administración:	Estudio de la distribución y asignación de los recursos de una organización, con el fin de alcanzar una mayor coordinación y eficiencia en el logro de los objetivos.
Alternativa:	Necesidad de elegir entre dos o más situaciones, ejemplo: no tuve otra alternativa que aceptar sus condiciones.
Capacitar:	Hacer a alguien apto o capaz para realizar una tarea o trabajo.
Decisión:	Tomar una determinación acerca de un asunto, después de pensarlo.
Delegar:	Dar a una persona autorización para que realice cierto trabajo o actúe en su representación, ejemplo: Delegué este trabajo en el supervisor.
Eficáz:	Que logra el propósito o el efecto a que está destinado o que debe poder hacer, ejemplo: Este medicamento es eficaz para el dolor.
Eficiencia:	Es la relación óptima entre los elementos utilizados y el producto logrado, tomando en cuenta los costos.
Ejecutar:	Realizar una tarea que se tenía programada, ejemplo: la ejecución de un proyecto.
Estandar:	Es el nivel o grado que espera tener en cierta actividad: ejemplo, estandar de calidad o nivel de calidad de un producto, estandar de conocimiento, etc.

## GLOSARIO cont...

Evaluar:	Estimación del trabajo o de las actitudes de los empleados, asignándoles notas o valores de acuerdo a ciertos criterios.
Exito:	Resultado muy positivo de una actividad realizada. Ejemplo: Terminamos el trabajo con éxito.
Fracaso:	Cuando una actividad no tuvo el resultado que se esperaba. Ejemplo: Fracasamos en la negociación del contrato.
Permiso de Operación:	Documento que se tramita en la alcaldía de un municipio y que le permite a cualquier empresa o entidad realizar sus actividades.
Subordinado:	Persona que trabaja bajo las órdenes de otra.
Valores:	Méritos que posee una persona y que lo hacen actuar correctamente y atendiendo a la verdad y la buena conducta.

## HOJA DE APLICACION # 1

**INSTRUCCIONES:** En la columna de la izquierda se muestran los términos descritos en el Glosario y en la columna de la derecha el significado de esos términos. Enumera en una hoja de papel en blanco del 1 al 16 y coloca al lado la letra de la frase que define ese término sin hacer referencia al glosario. Muestra las respuestas al instructor cuando termines.

- |     |                      |       |  |
|-----|----------------------|-------|--|
| 1.  | Adiestramiento       | _____ | A. Es el nivel o grado que se espera tener en cierta actividad.  |
| 2.  | Eficáz               | _____ | B. Estudio de la distribución y asignación de los recursos de una organización.  |
| 3.  | Evaluar              | _____ | C. Hacer a alguien apto o capáz para realizar una tarea o trabajo.   |
| 4.  | Alternativa          | _____ | D. Resultado muy positivo de una actividad realizada.  |
| 5.  | Estandard            | _____ | E. Estimación del trabajo o de las actitudes de los empleados, asignándoles notas o valores de acuerdo a ciertos criterios.      |
| 6.  | Administración       | _____ | F. Proceso en el cual se practica o ejercita una tarea, hasta hacerse muy hábil en ella.   |
| 7.  | Exito                | _____ | G. Que logra el propósito o el efecto a que está destinado.  |
| 8.  | Permiso de operación | _____ | H. Dar a una persona autorización para que realice cierto trabajo o actúe en su representación.                                  |
| 9.  | Valores              | _____ | I. Realizar una tarea que se tenía programada.   |
| 10. | Capacitar            | _____ | J. Cuando una actividad no tuvo el resultado que se esperaba.  |
| 11. | Delegar              | _____ | K. Persona que trabaja bajo las órdenes de otra.   |
| 12. | Fracaso              | _____ | L. Necesidad de elegir entre dos o más situaciones.  |
| 13. | Eficiencia           | _____ | M. Méritos que posee una persona y que lo hacen actuar correctamente.  |
| 14. | Subordinado          | _____ | N. Es la relación óptima entre los elementos utilizados y el producto logrado, tomando en cuenta los costos.                     |
| 15. | Ejecutar             | _____ | O. Tomar una determinación acerca de un asunto, después de pensarlo.   |
| 16. | Decisión             | _____ | P. Documento que se tramita en la alcaldía de la comunidad y que permite a cualquier empresa o entidad realizar sus actividades. |

## EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

Muchas personas han soñado alguna vez con volverse empresarios, poseedores de sus propios negocios. Este sueño se ha vuelto realidad para algunos, pero no para todos. Si se pudiera hablar con estas personas encontraríamos que cada uno tiene diferentes éxitos o fracasos, y todos ellos estarían de acuerdo con estas dos afirmaciones:

- Casi todos sus éxitos pueden atribuirse directa o indirectamente a prácticas de buena administración; y
- Casi todos sus fracasos pueden atribuirse directa o indirectamente a la mala administración.

Para comprender lo que es la administración de un negocio, necesitarás familiarizarte con el proceso de toma de decisiones y las funciones administrativas. Estas son herramientas administrativas básicas. Si se utilizan sabiamente estas herramientas y estás dispuesto a trabajar duro, probablemente harás realidad tu sueño de poseer una empresa.

¿Qué hace un administrador que es tan vital para el éxito?

Dicho simplemente, la tarea principal de un administrador es planear y dirigir el trabajo de otros de una manera que permita a la empresa alcanzar sus metas. Para hacer esto, los administradores deben cumplir con los pasos de planear, organizar, dirigir y controlar. Para cada uno de estos pasos, los administradores deben tomar muchas decisiones. La destreza en la toma de decisiones es muchas veces el factor que hace la diferencia entre el éxito y el fracaso.



## HOJA DE INFORMACIÓN # 1

### ¿Por qué son tan importantes las decisiones?

La toma de decisiones es la destreza más importante que un buen administrador puede tener y es una parte importante de la vida diaria. Para el dueño/administrador de una microempresa, la habilidad para tomar decisiones es vital. Si el dueño de una empresa toma buenas decisiones, su negocio probablemente será exitoso. Si los administradores toman malas decisiones, sus empresas pueden fracasar.

Antes de ver cómo toman decisiones los empresarios, puede ser útil examinar cómo la mayoría de las personas toman decisiones diariamente. El siguiente es un ejemplo:

“Ana Valverde quiere abrir un centro diurno de cuidado de niños, o guardería infantil. Ella planea operar el centro de 7:15 a.m. a 6:15 p.m., cinco días a la semana y atender a 30 niños. Su problema es obtener un local. Ella había descubierto recientemente que su propia casa no satisfacía los requisitos exigidos por la ley para este tipo de establecimientos. Ella pensó solamente en dos soluciones:

1. Abandonar su idea de la guardería; o
2. Arriesgar sus ahorros y comprar un local, con la esperanza de poder hacer los pagos



¿Cuál es la mejor solución?, ¿Cómo aconsejarías a Ana para que resolviera su problema?. Si piensas que no tienes suficiente información para tomar una decisión, estás en lo correcto. Las buenas decisiones dependen de saber todo lo que se pueda sobre el problema. Las decisiones tomadas sin suficiente información muchas veces decepcionan a todos los interesados.

Al tomar una decisión, muchas personas no exploran todas las alternativas. El problema de Ana es un ejemplo. Se han mencionado dos opciones, pero tal vez hay más. Antes de que puedas tomar una decisión razonable sobre el problema, necesitas más información. El proceso de toma de decisiones te ayudará a identificar tus opciones y después tomar la mejor decisión.

¿Cuáles son los pasos para tomar decisiones?

Generalmente el proceso de toma de decisiones involucra cinco pasos.

#### 1. Identificar el Problema

Este paso es el más importante. Si el problema no se identifica correctamente, la solución no tendrá ningún valor. Antes de que pueda tomar cualquier decisión, primero debes saber cuál es el problema. ¿A quién afecta el problema? ¿En dónde ocurre?

En el caso de Ana Valverde, ella ha identificado su problema como dinero. Entonces, todo su esfuerzo para tomar una decisión estaría concentrado en encontrar nuevas fuentes de dinero. Aunque el dinero es una fuerte limitante en esta situación, no es la causa del problema. El verdadero problema de Ana es que necesita un local durante cinco días a la semana. Debe ser lo suficientemente grande para treinta niños y que satisfaga los estándares para obtener el permiso de operación.

## HOJA DE INFORMACIÓN # 1

### 2. Definir Soluciones Alternativas

Este es el siguiente paso en el proceso de toma de decisiones. Los administradores más exitosos definen varias soluciones alternativas para sus problemas. Cuanto más alternativas tenga para escoger el administrador, mejores serán sus oportunidades de encontrar una buena solución. Ahora veamos el problema de Ana Valcerde. Hasta ahora, Ana ha identificado solamente dos alternativas, ninguna de las cuales ella encuentra aceptable: abandonar la idea de la guardería infantil o arriesgar sus ahorros para comprar un local que satisfaga los requisitos.

Ana también podría:

- Arrendar y arreglar el local para satisfacer los requisitos;
- Encontrar un socio que tenga acceso a un local apropiado;
- Buscar un local con un alquiler bajo;
- Vender su casa y comprar un edificio que sea apropiado tanto para una guardería infantil como para vivir en él;
- Ampliar su casa para acomodar la guardería; y/o
- Planear la atención de sesenta y no de treinta niños para tener un mayor ingreso para cubrir los pagos del local.

### 3. Obtener Datos Sobre las Alternativas

Algunas alternativas son mejores que otras. Cualquiera puede omitir las opciones realmente malas, pero lleva algún estudio encontrar la mejor solución entre las que parecen buenas. Para seleccionar la mejor alternativa, los administradores deben obtener suficientes datos sobre cada alternativa para tomar una decisión informada. Las decisiones importantes pueden requerir bastante investigación antes de tomar la decisión más adecuada. Tomar decisiones de menor importancia puede requerir solamente una llamada telefónica, o dos, o un viaje a la biblioteca para obtener algunas estadísticas.



En el caso de Ana, ella pasó varias semanas obteniendo la información que necesitaba. Habló con contratistas, banqueros e inspectores de guarderías infantiles para tener una idea de sus necesidades exactas y los costos de las distintas alternativas. Ella averiguó cuáles son los locales apropiados y cuanto cuestan los alquileres. Habló con líderes de la comunidad sobre el posible uso de varios edificios. Ya que ella quería ser una propietaria exclusiva de la guardería, no buscó un socio. Finalmente sintió que tenía suficiente información para tomar una decisión. Decidió alquilar el local de la escuela dominical de una iglesia cercana.

## HOJA DE INFORMACIÓN # 1

### 4. Evaluar las Alternativas

Una alternativa probable para una persona puede ser un desastre para otra. Las personas son diferentes en sus gustos, intereses y valores.



Las diferencias entre los valores individuales deben considerarse y evaluarse completamente al formular una solución. Por ejemplo: Ana decidió alquilar un local, esta decisión puede ser diferente a la que tú hubieras tomado. Cada alternativa necesita evaluarse en función de sus posibles resultados, sobre todo si la decisión va a afectar a otras personas o áreas de la empresa.

### 5. Formular un Plan de Acción

Debe elaborarse y ejecutarse un plan de acción antes de que el proceso de toma de decisiones esté completo. Solamente decidirse por una acción no hace que ésta ocurra. Se debe planear qué hacer exactamente para que la decisión funcione y después, hacerlo.

Una vez que se ha elegido la mejor alternativa, los administradores deben decidir quien ejecutará el plan. Si se necesita equipo, debe comprarse. Si se necesitan materiales y suministros, deben ordenarse y llevarse al lugar donde se usarán.

El plan de acción de Ana tiene muchos componentes. Ella necesitaba un contrato con la iglesia para utilizar las instalaciones de la escuela dominical. Tiene que hacer los trámites para la inspección y obtener el permiso. Debe comprar libros, juguetes, juegos, camas y otros materiales. Debe encontrar niños que necesitaran el cuidado diurno. El plan de acción completo de Ana detalla todas estas actividades. Ahora podía comenzar a poner en práctica su decisión. Muy pronto Ana estará operando su propia guardería infantil.

Muchas veces los administradores encuentran que identificar el verdadero problema es la parte más difícil de la toma de decisiones. Lo que parece ser el problema puede ser solamente un síntoma del problema. Por ejemplo, el problema puede que parezca ser la pereza y la producción lenta en una línea de producción, cuando, en realidad, podría ser un conflicto personal entre los trabajadores y su jefe inmediato. Definir correctamente el problema es crítico para tomar la decisión "correcta".

Una vez que se toma la decisión, debe desarrollarse un plan para ponerlo en acción. También debe elegirse a una persona que sea responsable de llevar a la práctica la decisión.

## HOJA DE APLICACIÓN # 2

**INSTRUCCIONES:**

En una hoja en blanco, enumera del 1 al 14 y al lado escribe la(s) palabras que le faltan a la oración para hacerla correcta. Para hacer este ejercicio puedes hacer referencia a las Hoja de Información. Entrega las respuestas al instructor cuando termines.

1. Los empresarios que han tenido éxito en sus empresas lo atribuyen directa o indirectamente a prácticas de \_\_\_\_\_.
2. Casi todos los fracasos pueden atribuirse directa o indirectamente a la \_\_\_\_\_.
3. La tarea principal de un \_\_\_\_\_ es \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ el trabajo de otros de manera que \_\_\_\_\_ a la empresa alcanzar sus \_\_\_\_\_.
4. Para alcanzar las metas, los administradores deben cumplir con los pasos de \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.
5. La \_\_\_\_\_ en la toma de decisiones muchas veces es el factor que hace la \_\_\_\_\_ entre el \_\_\_\_\_ y el \_\_\_\_\_.
6. La \_\_\_\_\_ es la destreza más importante que un buen administrador puede tener y es una parte \_\_\_\_\_ en la vida diaria.
7. Si el dueño de una microempresa toma \_\_\_\_\_, su empresa probablemente será \_\_\_\_\_.
8. Las buenas decisiones dependen de saber \_\_\_\_\_ lo que se pueda sobre el problema.
9. El proceso de toma de decisiones te ayudará a \_\_\_\_\_ tus opciones y después a \_\_\_\_\_ la mejor \_\_\_\_\_.
10. \_\_\_\_\_ es el paso más importante en el proceso de toma de decisiones y es el primero de ellos.
11. Cuanto más \_\_\_\_\_ tenga para escoger un administrador, mejores serán sus \_\_\_\_\_ de encontrar una buena \_\_\_\_\_.
12. Para seleccionar la \_\_\_\_\_ los administradores deben obtener \_\_\_\_\_ datos sobre cada \_\_\_\_\_.
13. Las diferencias entre los \_\_\_\_\_ individuales deben considerarse y \_\_\_\_\_ completamente.
14. Una vez que se han evaluado las alternativas, debe \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ un \_\_\_\_\_ antes de que el proceso de toma de decisiones esté completo.

## FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Las funciones que la mayoría de administradores realizan son las siguientes:

1. PLANIFICACIÓN ----- Planear el trabajo;
2. ORGANIZACIÓN ----- Organizar personas y recursos materiales para trabajar;
3. DIRECCIÓN ----- Contratar personal para la empresa y dirigir a los empleados; y
4. CONTROL ----- Controlar y evaluar el trabajo.

El empresario debe ser un buen planificador. Ya que si no lo es, su éxito probablemente será breve. Cuando los administradores hacen un plan, fijan objetivos o metas, políticas, procedimientos, métodos o programas para alcanzar estas metas. Los planes deben revisarse y actualizarse constantemente. Sin embargo, los planes en sí no garantizan el éxito.

Después de que se hacen los planes, el trabajo debe organizarse. Se debe identificar los recursos materiales y el número de personas necesarias para llevar a cabo el plan.

El siguiente paso es contratar personal y dirigirlo. Contratar personal significa contratar los empleados que la empresa necesita. Dirigir significa motivar a los empleados para que trabajen eficiente y efectivamente para que el trabajo se realice.

Una vez que el plan se pone en acción, deben evaluarse la calidad y la cantidad de todos los resultados. Si los resultados son satisfactorios, el trabajo puede continuar.



Probablemente a tí te gustará realizar alguna funciones administrativas más que otras. Sin embargo, es importante que aprendas a desarrollar las destrezas en los “puntos débiles” ya que una función no es más importante que la otra.

A continuación se describen cada una de estas funciones.

## HOJA DE INFORMACIÓN # 2

### ¿CUAL ES LA FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN?

Planificar es el primer y probablemente el más importante paso para administrar una empresa. Planificar es el proceso de fijar objetivos y después determinar los pasos que deben llevarse a cabo para alcanzar estos objetivos. Simplemente, planear significa mirar adelante, fijar metas y considerar maneras de alcanzar las metas.



La planificación debe cubrir al menos todas las áreas importantes de operación de una empresa: producción, ventas, finanzas y personal.

Sea tu empresa nueva o vieja, grande o pequeña, los objetivos y metas son importantes. Metas que están claramente establecidas y son comunicadas apropiadamente a los empleados, tienen la mejor oportunidad de alcanzarse. Además, los objetivos bien definidos proporcionan una base sólida para que los administradores puedan organizar, dirigir y controlar exitosamente sus empresas.

Las metas establecidas deben ser específicas y significativas. La meta "aumentar las ventas" es vaga; "aumentar las ventas un 10% en los próximos seis meses" es específica. Las metas de tu empresa se deben establecer claramente y en términos específicos; no deben establecerse descuidadamente.

### ¿Qué Involucra la Función de Planificación?

La planificación toma una gran parte del tiempo de todo administrador. Planificar requiere fijar metas a largo y a corto plazo. Algunos ejemplos de acciones que deben planificar a largo plazo son:

- Totalizar RD\$200,000 en ventas este año;
- Abrir una sucursal de ventas al detalle; y
- Emplear un vendedor a tiempo completo, permanentemente.

Algunos ejemplos de acciones que deben planificar a corto plazo son:

- Montar una exhibición;
- Hacer que los empleados conozcan los nuevos procedimientos de operación; y
- Aumentar las ventas mensuales en un 5%.

Los administradores también hacen planes diarios. Estos planes incluyen citas, reuniones especiales, cosas que revisar y llamadas que hacer y devolver. Un buen administrador hace esta lista en orden de importancia. Entonces, si surge una emergencia, el administrador puede rápidamente quitar la tarea menos necesaria de la lista y hacer tiempo para una emergencia.

En la siguiente hoja de información se analizará más detenidamente este tema desde el punto de vista de la Planificación Estratégica.

---

## HOJA DE INFORMACIÓN # 2

### ¿EN QUE CONSISTE LA FUNCIÓN ORGANIZATIVA?

Como se ha dicho antes, planificar es una función administrativa muy importante. Sin embargo, antes de que cualquier plan pueda ponerse en acción, debe darse consideración a cómo llevar a cabo el plan. Organizar es el proceso de asignar deberes y responsabilidades y coordinar esfuerzos entre el personal para asegurar la máxima eficiencia en alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

### ¿Qué está Involucrado en el Desempeño de la Función Organizativa?

Organizar es tan importante como planificar. En esta etapa, el plan se vuelve más que una idea. Se traduce en personas, equipo, provisiones y los otros recursos necesarios. Se eligen a las personas que realmente desempeñarán el trabajo. Si se necesita equipo para ejecutar el plan, deberá asegurarse que esté disponible. Cuando todo esté listo, la fase de organización estará completa.

Debes recordar que la organización es tan necesaria para una pequeña empresa como para una grande. En una organización eficiente, la responsabilidad se asigna. La autoridad se delega para alcanzar mejor las metas y objetivos.

Organizar requiere que el trabajo se divida en unidades manejables con cada trabajador en mente. Debes saber lo que cada empleado es capaz de hacer y no esperar más de lo que puede hacer.



### ¿Qué factores mejoran la organización?

Dos factores claves te ayudarán a organizar la empresa más efectivamente:

- \* Delegación de autoridad; y
- \* Mantener un razonable grado de control.

La delegación de autoridad se refiere a que cuando la empresa crece, los administradores deben delegar la autoridad en sus subordinados para evitar ineficiencias. Los administradores ineficaces tratan de hacerlo todo ellos mismos, el asunto clave aquí es cuánta autoridad debe delegarse y cuándo debe delegarse. Si la tarea no involucra mucho dinero, tú probablemente querrás delegarla a un subordinado. Pero si la decisión es importante, tendrás que pensar antes sobre las capacidades de tu subordinado.

Se debe establecer un razonable grado de control, si intentas supervisar todo, todo el tiempo, te volverás ineficiente e incapaz de desempeñar tu propio trabajo.

---

## HOJA DE INFORMACIÓN # 2

### ¿CUAL ES LA FUNCIÓN DE CONTRATAR Y DIRIGIR AL PERSONAL?

Una vez que haya establecido un plan para la empresa, fijando metas y objetivos y hayas organizado toda la estructura de la empresa, tú debes contratar personal y dirigir su desempeño. Dirigir involucra hacer que el trabajo se haga. Esto se logrará comunicándose con los empleados y motivándolos para que quieran hacer sus trabajos. Este tema se tocará más detenidamente en la Hoja de Información # 4.

### ¿CUAL ES LA FUNCIÓN DE CONTROLAR Y EVALUAR?

Esta función involucra juzgar tu éxito en alcanzar las metas y objetivos de la empresa y tomar acción correctiva cuando las metas no se están alcanzando. El propósito de los procedimientos de control es descubrir porqué las metas no se están alcanzando y decidir qué pasos correctivos deben tomarse.

El proceso de control involucra tres actividades básicas:

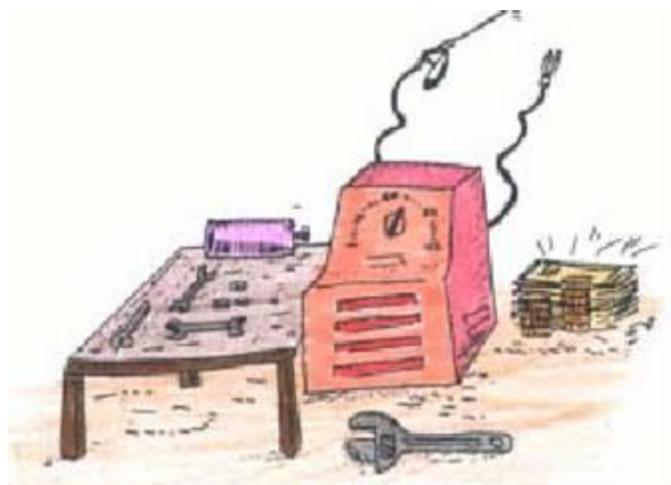
1. Establecer normas o estándares;
2. Comparar el desempeño con los estándares; y
3. Tomar acción correctiva si es necesario.

### ¿Qué Involucra la Función de Control?

Todo tipo de empresa necesita emplear medidas de control. Los tipos de controles que puedes utilizar incluyen:

- Controles de Calidad;
- Controles de Cantidad;
- Controles de Tiempo; y
- Controles de Costo.

Todos estos controles se analizan más detenidamente en el módulo 09



## HOJA DE APLICACIÓN # 3

**INSTRUCCIONES:**

En una hoja en blanco, enumera del 1 al 15 y al lado de cada número coloca una "F" en caso de que la oración sea falsa o una "V", en caso de ser verdadera, haciendo referencia a la hoja de información. Lee cada pregunta cuidadosamente antes de responder. Muestra las respuestas al instructor cuando termines.

1. \_\_\_\_ El control consiste en organizar a las personas y recursos para trabajar.
2. \_\_\_\_ Cuando los administradores hacen un plan, fijan objetivos y procedimientos para alcanzar las metas.
3. \_\_\_\_ Con la sola elaboración de planes tenemos garantizado el éxito de la empresa.
4. \_\_\_\_ Contratar al personal significa motivar a los empleados para que trabajen eficientemente.
5. \_\_\_\_ Una vez que el plan se pone en acción, se deben evaluar la calidad y cantidad de todos los resultados.
6. \_\_\_\_ Si dominamos algunas áreas de la administración más que otras, debemos concentrarnos en éstas y olvidarnos de las que no nos gustan.
7. \_\_\_\_ La primer y más importante función de la administración es la organización.
8. \_\_\_\_ Las metas que se establecen como parte de la planificación deben ser específicas y significativas.
9. \_\_\_\_ La planificación no debe cubrir todas las fases importantes de la empresa sino las más urgentes.
10. \_\_\_\_ "Vender más este año" es un ejemplo de un buen objetivo.
11. \_\_\_\_ La función organizativa consiste en asignar deberes y responsabilidades y coordinar esfuerzos con el personal para asegurar la máxima eficiencia.
12. \_\_\_\_ La delegación de autoridad es un factor que puede ayudar a mejorar la organización.
13. \_\_\_\_ La función de dirigir involucra planificar el trabajo.
14. \_\_\_\_ La función de controlar involucra juzgar el éxito en alcanzar las metas y objetivos de la empresa.
15. \_\_\_\_ El proceso de control involucra actividades básicas como dirigir al personal.

## LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

La planificación estratégica es aquella que busca lograr el mejor rendimiento de los recursos mediante la aplicación de estrategias a seguir que garanticen el logro de las metas.

Las metas son importantes porque:

- \* Dan orientación al negocio;
- \* Hacen más eficientes a las empresas;
- \* Orientan las decisiones; y
- \* Ayudan a evaluar el avance.

Cuando no planificamos, las cosas nos toman de sorpresa, perdemos el control y nuestra empresa nos maneja a nosotros, en lugar de que nosotros la manejemos.

Existen muchas ventajas al planificar. Entre ellas podemos mencionar:

- \* Ayuda a identificar problemas;
- \* Utilizar mejor nuestro tiempo; y
- \* Asegurar que todo irá bien.

Si la planificación ayuda tanto, ¿porqué muchas veces no queremos hacer un plan?. Existen muchas causas probables:

- No sabemos cómo planificar;
- No nos damos cuenta de la necesidad de planificar;
- El miedo de descubrir que no puede hacer lo que pensó que podía hacer;
- Estar muy ocupado haciendo el trabajo de hoy día sin pensar en el de mañana; y
- Creer que la planificación toma mucho tiempo y esfuerzo.

¿Porqué hacer la planificación del crecimiento del negocio?

Para que la empresa pueda crecer, debe introducir cambios. Por lo general, estos cambios son impuestos por el mercado de sus productos o servicios; es decir, el cambio es una fuerza que proviene del mercado.

Ejemplo:

Supongamos que una empresa proporciona cierto producto a un cliente mayoritario. Este cliente solicita a la empresa que se comprometa a entregarle veinte veces la cantidad que hasta ahora le suele entregar cada mes. Esto significa que la empresa debe producir veinte veces más de lo que está acostumbrada a hacer. Es decir, debe crecer. Si no acepta los pedidos del cliente, éste puede buscar a otro fabricante, con lo cual la empresa pierde una oportunidad que difícilmente se volverá a presentar. Si el microempresario conoce las herramientas de la planificación esto no lo tomará de sorpresa.



## HOJA DE INFORMACIÓN # 3

El empresario debe mirar hacia el futuro, tener una visión amplia de su negocio, aunque éste comience como un pequeño taller, si éste ofrece un buen producto, a buenos precios y si es cumplido con el tiempo y condiciones de entrega, no debe tener ninguna duda de que el negocio va a crecer, pero para esto es necesario planificar. El proceso de planificación estratégica consta de los siguientes pasos:

1. Determinar los objetivos ----- ¿Qué debo hacer?;
2. Determinar las estrategias ----- ¿Cómo lo voy a hacer?;
3. Fijar un plazo de tiempo ----- ¿Cuándo quiero hacerlo?; y
4. Hacer seguimiento y evaluación -- ¿Cual es el resultado del plan?

### 1. LOS OBJETIVOS

Definen las metas específicas que se pretenden lograr para alcanzarlos. Deben tener las siguientes características:

- Deben ser medibles;
- Se establecen para un tiempo determinado;
- Deben ser realistas; y
- Deben ser específicos.



### Tipos de Objetivos:

#### Objetivos de Mercado

Se refieren al ladoticipación de los productos o servicios en el mercado; es decir, qué tantos clientes de tu mercado compran tus productos o servicios, qué productos venden más, etc. Ejemplo de estos objetivos:

- Extender las ventas a por lo menos dos tiendas más en esta temporada; y
- Aumentar un 20% los ingresos por ventas en este año

#### Objetivos de Producción

Son los que buscan garantizar el plan de producción en óptimas condiciones de calidad y cantidad.

Ejemplo:

- Acortar el tiempo de producción de 3 a 2 días en un plazo de 2 meses;
- Revisar semanalmente las máquinas y equipos para evitar paros en la producción;
- Capacitar y adiestrar a los operarios en técnicas de fabricación durante un trimestre; y
- Publicar diariamente en el pizarrón la cantidad producida con respecto a la meta fijada.

#### Objetivos Financieros

Se mide la capacidad que tiene un negocio para adquirir y manejar los recursos financieros con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Ejemplo:

- Reducir en un 30% el promedio de tiempo que tardan en cobrarse las cuentas por cobrar en este año; y
- Disminuir las deudas con el banco de tal forma que al finalizar el año, represente sólo el 20% de los activos.

---

## HOJA DE INFORMACIÓN # 3

### 2. LAS ESTRATEGIAS

Una estrategia es la trayectoria que vamos a seguir para lograr los objetivos. Su fin es identificar las diferentes maneras de cómo se pueden alcanzar las metas y seleccionar las más adecuadas.

Algunos ejemplos de estrategias son las siguientes:

#### Estrategia de Ventas

Se refiere a las estrategias para incrementar las ventas de los productos o servicios, considerando para ello los gustos y preferencias de la clientela. Para ello es necesario tener en cuenta:

- Conocimiento del comportamiento del consumidor;
- Decisiones sobre el producto;
- Precio;
- Canales de distribución; y
- Promoción.

#### Estrategia de Producción

La estrategia de producción explica cómo piensas producir los productos que quieres vender.

Debes evaluar la producción actual para ver y resolver cualquier problema que exista. Después, si se va a producir o vender más según el nuevo objetivo, debes pensar en los cambios que hay que hacer para lograr la nueva producción. Una estrategia de producción encierra los siguientes componentes:

- Personal;
- Materia prima;
- Máquinas y equipo;
- Planta de producción; y
- Proceso de producción.

#### Estrategia de finanzas

Se refiere a las necesidades y a la obtención de dinero que tendrá la empresa en el período planeado. Para la estrategia de finanzas es necesario determinar los siguientes aspectos:

- Necesidad de capital de trabajo para lograr el plan;
- Solvencia de la empresa para responder a las necesidades financieras; y
- Fuentes de financiamiento: propias y externas.



### 3. PLAZO DE TIEMPO

Todo buen plan debe fijar un plazo de tiempo mostrando cuándo se cumplirá el objetivo. Sin un plazo de tiempo determinado previamente, es posible que nunca se haga nada. En cada decisión que se tome, siempre debes recordar hacer las siguientes preguntas: “¿Cuándo lo haré?, y ¿Cuándo lo lograré?”. Esto es especialmente importante para fijar objetivos.

## HOJA DE INFORMACIÓN # 3

Ningún objetivo es correcto, a menos que tenga un límite de tiempo. Ejemplo:

- Fabricar un nuevo modelo de tocador en la época de navidad; y
- Vender 5 docenas de zapatos por semana a partir de junio.

### SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Para determinar si tu planificación está en camino y, después, si ha logrado sus objetivos es necesario un cuarto paso: el seguimiento y evaluación. El seguimiento ayuda a saber si se está en camino de lograr los objetivos, es un proceso continuo y puede hacerse en varias maneras:

- Estudiar los documentos financieros de la empresa;
- Llevar las cuentas; y
- Observar lo que pasa en la empresa.

La evaluación es el proceso de determinar si ha tenido éxito al alcanzar tus objetivos al finalizar el plazo de tiempo que se fijó. La evaluación debe hacerse en tiempos definidos, al final del tiempo fijado.

El siguiente es un modelo de un Plan Operativo para la empresa. En él se deben fijar objetivos de mercado, de producción y financieros.

### PLAN OPERATIVO DE LA EMPRESA

Nombre:

Período:

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESPONSABLE	FECHA	EVALUACION
1.					
2.					
3.					
4.					

Los recursos se refieren a todo lo que necesitaremos para llevar a cabo el objetivo, ejemplo: materiales, personal, maquinaria. etc.

En la columna de Responsable se debe escribir la persona o personas que estarán a cargo de llevar a cabo el objetivo.

La fecha se refiere al inicio y la terminación en que debería estar concluido el objetivo

En la evaluación se escribe todo lo relacionado al avance en el logro del objetivo: La producción de camisas se encuentra en un 50%.

---

## HOJA DE APLICACIÓN # 4

### INSTRUCCIONES:

En una hoja en blanco, enumera del 1 al 11 y al lado escribe la respuesta que corresponda a cada pregunta, haciendo referencia a la hoja e información. Muestra las respuestas al instructor cuando termines.

1. ¿Qué es la Planificación Estratégica de la empresa?
2. ¿Porqué son importantes las metas?
3. ¿Cuales son las causas por las cuales no queremos planificar?
4. ¿En qué ayuda la planificación en el crecimiento de la empresa?
5. ¿Cuales son los pasos en el proceso de planificación?
6. ¿Qué características deben tener los objetivos?
7. ¿Qué tipos de objetivos podemos tener en la planificación?
8. ¿En qué consisten los objetivos financieros?
9. ¿Qué tipo de estrategias existen?
10. ¿Porqué es importante establecer un plazo de tiempo para el cumplimiento de los objetivos?
11. ¿En qué consiste el seguimiento y evaluación?

## LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Toda empresa necesita trabajadores, al empezar un nuevo negocio, es común pedirles a los familiares que trabajen; al crecer la empresa, sin embargo pueden necesitarse otros trabajadores.

El éxito de una empresa depende de la productividad de las personas.

Los recursos humanos o capital humano de una empresa son sus empleados. Dicho simplemente, la administración de recursos humanos es administrar a sus empleados. Aunque esto puede sonar como algo fácil de hacer, es una parte desafiante de ser un empresario.

En la administración de los recursos humanos, debemos planear cómo contratar a los empleados y asegurar que desempeñen eficazmente el trabajo. Esto significa que debes determinar qué tipo de empleados necesitas y cómo seleccionarlos. Organizar tus recursos consiste en guiar y motivar a tus empleados en el trabajo para que sean productivos. Finalmente, controlar involucra evaluar el trabajo de sus empleados y recompensarlos apropiadamente. También involucra construir una relación positiva y duradera con tus empleados.

### Importancia de la Administración de Recursos Humanos

¿Alguna vez has encontrado desagradable la atención de algún empleado en una empresa?, A la mayoría de nosotros nos ha ocurrido, y no fue una experiencia agradable. De hecho, lo más seguro es que se decida no ir a esa empresa de nuevo. Por otro lado, un empleado descortés, inútil y desaseado hace que un cliente piense, "¿Qué tipo de empresa contrataría a alguien así?"

Los trabajadores son la imagen de la empresa, principalmente aquellos que están en contacto directo con el cliente.



---

## HOJA DE INFORMACIÓN # 4

Otra razón de porqué, es tan importante administrar los recursos humanos es que son un recurso costoso. Muchas microempresas deben utilizar una gran parte de sus ganancias para pagarle a los empleados. Por lo tanto los empresarios quieren obtener el valor de su dinero y los empleados que no producen son una carga financiera para la empresa.

Entonces, en general, la administración de recursos humanos es importante por sus efectos directos e indirectos en el éxito de su empresa. Sin empleados productivos, es difícil que una empresa triunfe.

### **Los siguientes puntos enfatizan la importancia de la administración de los recursos humanos:**

- Los empleados de la empresa, especialmente los más calificados, pueden obtener mejores trabajos con otros patronos;
- Cuando una empresa enfrenta una escasez de personal especializado, con experiencia adecuada y capacidades laborales, debe entrenar y desarrollar a su propio personal; y
- El costo de contratar y entrenar empleados en todos los niveles está aumentando. Por ejemplo, contratar y entrenar a una persona puede costar varios miles de pesos. Un error al contratar métodos de entrenamiento lentos e ineficaces pueden ser costosos.

### **Responsabilidades de los Empresarios en la Administración de los Recursos Humanos**

Los empresarios tienen seis responsabilidades principales en la administración de los recursos humanos de sus empresas. Ellas son:

1. Contratar y colocar nuevos trabajadores;
2. Entrenar a los trabajadores para que sean productivos;
3. Compensar a los trabajadores por sus esfuerzos;
4. Ayudar a los trabajadores a mantener y mejorar su desempeño; y
5. Evaluar el desempeño de los trabajadores.

### **1. CONTRATACIÓN**

Un factor clave en la operación exitosa de cualquier empresa es adaptar el trabajo correcto a la persona correcta. Debe desarrollarse un procedimiento para determinar las fortalezas del solicitante y ponerse en práctica. Si te aseguras de que un empleado está contento desempeñando el trabajo y se siente bien por la contribución que está haciendo, entonces te evitarás uno de sus principales problemas con los empleados. Los procedimientos de contratación de personal están regidos por el Código del Trabajo.

Aprender dónde localizar posibles empleados y cómo medir sus cualidades es también importante. Una buena fuente de mano de obra calificada ha sido el INFOTEP, también puedes obtener referencias de personal con empresas de la misma actividad que la tuya o con politécnicos existentes en el país.

---

## HOJA DE INFORMACIÓN # 4

### 2. ENTRENAMIENTO

Después de que el solicitante ha sido contratado, puede necesitar entrenamiento extra. Este entrenamiento puede ser en la operación de un equipo determinado o cualquier otra destreza especial que deba tener el empleado. Todo entrenamiento debería ser organizado identificando metas y objetivos. El entrenamiento debe proporcionarse por una persona que tiene la destreza, el conocimiento y las actitudes que necesitan enseñarse.

### 3. COMPENSACIÓN A LOS EMPLEADOS

Una compensación es ofrecer algo a cambio por el trabajo recibido de nuestros empleados. Todos los empleados se preocupan por la compensación que una empresa les ofrece. Entre estas compensaciones están: sueldo, seguro social, seguro de vida, vacaciones pagadas, descuentos, etc.

Como patrono, necesitas saber qué hacen por sus empleados otras empresas como la tuya ya que puedes estar compitiendo por la obtención de personal calificado.

También necesitarás conocer todos los registros que deben mantenerse sobre cada empleado, como: registros de horas trabajadas, impuestos pagados por la empresa, seguros pagados y otros requeridos por la ley.

### 4. COMO DIRIGIR EMPLEADOS

Como dueño de la empresa, tú eres también el líder de tus empleados. En las pequeñas empresas generalmente hay pocos empleados; por lo tanto, tú probablemente serás el supervisor inmediato de ellos. Tú eres responsable por observar que ellos desempeñen eficazmente su trabajo. Como supervisor darás órdenes, delegarás autoridad, resolverás problemas y, en general, te asegurarás que sus empleados sean productivos.

Además de comunicarse efectivamente, otra cuestión importante al dirigir empleados involucra motivarlos. Motivar a sus empleados incluye hacer que comprendan su valor para la empresa y hacer que den un trabajo diario justo a cambio de un sueldo diario justo, de buena gana. Los empleados motivados ayudarán a que tu empresa crezca y prospere. Motivar a los empleados para que sean productivos puede ser una clave para el éxito como supervisor.

### 5. EVALUACION DE EMPLEADOS

Las transferencias, las promociones y los despidos de empleados involucran principalmente la evaluación de los mismos. Los patronos necesitan conocer el desempeño de cada empleado sobre una base continua. Sin importar el tamaño de la empresa, todos los empleados deben evaluarse periódicamente. Los resultados de esa evaluación debe discutirse con ellos.

En un programa de evaluación, deben fijarse metas y debería establecerse un programa para hacer reuniones semanales y observar el avance en el cumplimiento de estas metas.

---

## HOJA DE INFORMACIÓN # 4

### OBLIGACIONES DE LOS EMPRESARIOS CON SUS EMPLEADOS

Entre las obligaciones que tiene los empresarios para con sus empleados están:

1. Brindar un salario justo, adecuado a la experiencia y rendimiento del trabajador, existe un salario mínimo exigido por la Ley, así como beneficios mínimos que la Ley exige. Ofrecer menos es contrario a las leyes del país. Estos beneficios están en el Código del Trabajo;
2. El empresario debe proporcionar un lugar seguro y apropiado para que los empleados desempeñen sus trabajos. Así mismo debe proporcionar herramientas, maquinaria y aparatos seguros y apropiados para completar sus trabajos;
3. Debe mantener el número de empleados suficiente para soportar la carga de trabajo. Nada arruinará más rápido las actitudes de trabajo de tus empleados que se les asigne más trabajo del que pueden completar;
4. Proporcionar un ambiente limpio y agradable para que los empleados se sientan bien en sus puestos de trabajo; y
5. Es contrario a la Ley discriminar a un empleado por razones de raza, religión o sexo. Por consiguiente, al evaluar a una persona para un puesto de trabajo se debe cuidar no caer en esto.

### CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Es importante que los trabajadores se sientan motivados y que son parte de la organización. La siguiente lista ayudará a obtenerlo:

- \* Respeto y reconocimiento al trabajo del empleado;
- \* Apoyo para la capacitación de los empleados;
- \* Actividades extralaborales de carácter recreativo;
- \* Respeto al horario y descanso del trabajador;
- \* Se debe evitar la ineficiencia, tiempo ocioso y los sentimientos de explotación;
- \* Seguridad en las condiciones físicas del trabajo y seguridad social; Y
- \* Apoyar el desarrollo laboral y personal del empleado.



---

## HOJA DE APLICACIÓN # 5

### INSTRUCCIONES:

En una hoja en blanco, enumera del 1 al 8 y al lado escribe la respuesta que corresponda a cada pregunta, haciendo referencia a la Hoja de Información. Muestra las respuestas al instructor cuando termines.

1. ¿En qué consiste la administración de los recursos humanos de la empresa?
2. ¿Cual es la importancia en la administración de los recursos humanos?
3. ¿Qué responsabilidades tienen los empresarios en la administración de recursos humanos?
4. ¿Qué debemos hacer como parte de la contratación?
5. ¿En qué consiste la compensación a los empleados?
6. ¿Para qué hacemos la evaluación de los empleados?
7. ¿Cuales son las obligaciones más importantes de los empresarios con sus empleados?
8. ¿Cómo podemos hacer para proporcionar una calidad de vida en el trabajo?

## PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es la cantidad o volúmen de ventas que una empresa debe alcanzar para cubrir el total de sus costos; es decir en este punto, la empresa no obtiene utilidades, pero tampoco tiene pérdidas.

### Utilidad del Punto de Equilibrio

- \* El punto de equilibrio es útil para todo microempresario, ya que ayuda a tomar decisiones sobre: precios, costos, planes de producción y otorgamiento de créditos;
- \* Es importante porque revela el perfil económico de la empresa. Dado que no hay dos empresas en iguales condiciones, cada empresa es afectada en forma diferente por los aumentos de costos y las variaciones en el volúmen;
- \* El análisis del punto de equilibrio permite determinar en forma precisa el grado en que los diferentes productos contribuyen en la obtención de utilidades;
- \* El punto de equilibrio es una técnica para determinar cuándo se comenzará a obtener ganancias en la empresa; y
- \* El punto de equilibrio nos dice la relación que existe entre los costos, el volúmen a producir y las utilidades.

La fórmula para calcular el punto de equilibrio es la siguiente:

$$PE = \frac{CF}{PV - CV}$$

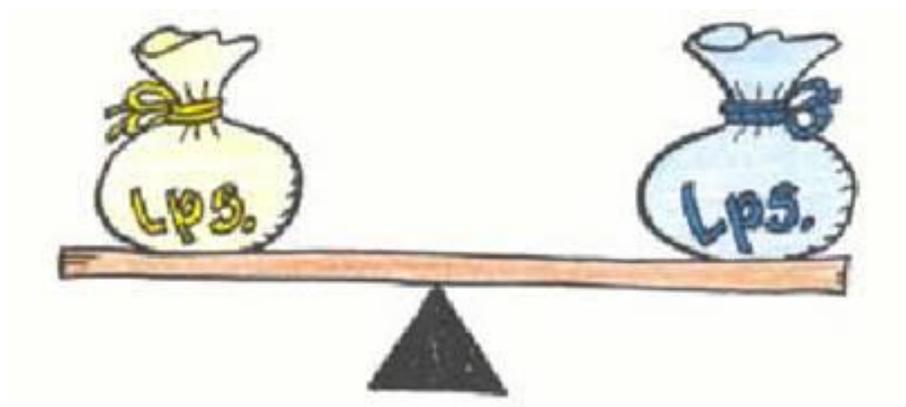
Donde:

PE = Punto de Equilibrio

CF = Costos Fijos

PV = Precio de Venta Unitario

CV = Costo Variable Unitario



## HOJA DE INFORMACIÓN # 5

Los costos pueden ser fijos o variables:

### Costos Fijos (CF)

Son aquellos en que se incurre con el transcurrir del tiempo sin importar si hay o no producción o venta, entre estos costos están: Alquiler de local, salarios, mantenimiento, servicios públicos, depreciaciones. Los costos fijos unitarios se obtienen al sumar los costos fijos incurridos durante un mes o durante un período y dividirlo entre el número de unidades producidas o que se esperan producir en ese período.

### Costos Variables (CV)

Son los que están directamente relacionados con la producción y venta de los artículos o servicios, por lo que van a variar según la cantidad producida. Entre estos costos están: la materia prima, materiales, sueldos (si se pagan según la cantidad producida). El costo variable unitario se obtiene por el cálculo de materia prima y materiales necesarios para fabricar un producto o servicio. (Ver Modulo 08, Hoja de Información 4)

### Costo Total

Es la suma de los costos fijos más los costos variables. Si sumamos los costos fijos unitarios más los costos variables unitarios, entonces tenemos el Costo Total Unitario:

$$\text{Costo Total Unitario} = \text{Costo Fijo Unitario} + \text{Costo Variable Unitario}$$

Conocer el Costo Total Unitario es muy importante, porque permite establecer el precio de venta del producto o servicio que ofrece la microempresa sin arriesgarse a tener pérdidas. Además indica lo que cuesta producir un artículo o servicio.

La utilidad de un producto la podemos obtener con la siguiente fórmula:

$$\text{Utilidad} = \text{Precio de Venta} \times \text{unidades vendidas} - \text{Costo Total}$$

Ejemplo Cálculo del Punto de Equilibrio:

Una microempresa que produce helados tiene un total de costos fijos de RD\$3,000.00 por mes, por concepto de alquiler de local, operarios, personal administrativo, agua y electricidad. Por cada helado producido gasta RD\$2.00 por concepto de envolver, leche, azúcar y demás ingredientes. El precio de venta es de RD\$6.00.

- ¿Cuántos helados debe vender la microempresa para cubrir sus costos?
- ¿Cuál sería la utilidad o pérdida si la fábrica vende 1000 unidades?
- ¿Cuál sería la utilidad o pérdida si la fábrica vende 500 unidades?



## HOJA DE INFORMACIÓN # 5

Solución:

a. Al preguntarnos cuánto debe vender la microempresa para cubrir sus costos estamos hablando del punto de equilibrio, ya que en este punto la empresa sólo cubre sus costos pero no obtiene ganancias.

$$PE = \frac{CF}{PV - CV} = \frac{RD\$3,000.00}{RD\$6/unid - RD\$2/unid} = \frac{RD\$3,000.00}{RD\$4/unid} = 750 \text{ unidades}$$

**La microempresa debe vender 750 helados para poder cubrir sus costos.**

b. La utilidad si se venden 1000 unidades sería:

$$\text{Utilidad} = \frac{\text{Precio de venta} \times \text{unidades vendidas} - \text{Costo Total}}{\text{Venta} \quad \text{ventas}}$$

Como lo que tenemos es el costo variable unitario, entonces lo debemos multiplicar por el número de unidades vendidas para poder obtener los costos totales

En este caso, el costo total sería los costos fijos totales más el costo variable total.

$$\text{Utilidad} = RD\$6.00 \times 1000 - (3000 + 2 \times 1000)$$

$$\text{Utilidad} = RD\$6,000.00 - RD\$5,000.00$$

$$\text{Utilidad} = RD\$1,000.00$$

La empresa ganaría RD\$1,000.00 ya que vendió 250 unidades arriba del punto de equilibrio

c. La utilidad si vende 500 unidades sería:

$$\text{Utilidad} = RD\$6.00 \times 500 - (3,000 + 2 \times 500)$$

$$\text{Utilidad} = RD\$3,000.00 - RD\$4,000.00$$

$$\text{Utilidad} = (-) 1,000.00$$

La utilidad es negativa, por lo tanto la empresa está perdiendo puesto que está vendiendo 250 unidades abajo del punto de equilibrio

### ¿CÓMO REDUCIR LOS COSTOS?

Cómo hemos visto, las utilidades de la empresa se pueden aumentar o reducir, según sean los costos de la empresa, por lo tanto, siempre debemos buscar la forma de reducir los costos sin afectar la calidad del producto, algunas formas son las siguientes:

REDUCCION DE COSTOS FIJOS	REDUCCION DE COSTOS VARIABLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aprovechar al máximo la capacidad del taller</li> <li>- Producción alta</li> <li>- Uso de técnicas más eficientes comprar al que ofrezca mejor calidad y precio</li> <li>- Por cambios de maquinaria y equipo</li> <li>* Mejorar la productividad del personal -</li> <li>Mediante el control de desperdicios</li> <li>- Con mejor comunicación</li> <li>- Mediante diseños de productos que permitan</li> <li>- Con incentivos que los estimulen el ahorro en los materiales</li> <li>- Con evaluaciones y controles periódicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Planear producciones grandes para obtener descuentos en la materia prima</li> <li>* Investigar los precios en la materia prima y comprar al que ofrezca mejor calidad y precio</li> <li>* Mejorar el rendimiento de las materias primas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediante el control de desperdicios</li> <li>- Mediante diseños de productos que permitan el ahorro en los materiales</li> </ul> </li> </ul>

## HOJA DE APLICACIÓN # 6

**INSTRUCCIONES:**

Lee el siguiente caso con detenimiento y en una hoja en blanco, responde a las preguntas que se plantean en la parte inferior, haciendo referencia al contenido de la Hoja de Información. Cuando termines, muestra las respuestas al facilitador.

La microempresa “Confecciones Industriales” se dedica a la elaboración de ropa deportiva en tela de punto, especialmente camiseta y licra.

El propietario, señora Mirian García está interesada en conocer cuánto debe vender para cubrir los costos en uno de sus principales productos que es la camiseta de manga.

Los datos que tiene para hacer el cálculo son los siguientes:

Precio de venta = RD\$120.00

Costo Variable Unitario = RD\$40.00

Costos Fijos = RD\$10,000.00

- a. **¿Cuántas camisas debe vender la microempresa de don Simón para cubrir sus costos?**
- b. **¿Cuál sería la utilidad o pérdida si la fábrica vende 200 unidades?**
- c. **¿Cuál sería la utilidad o pérdida si la fábrica vende 100 unidades?**

