

Manual de gestión con enfoque de género para mujeres microempresarias



INSTITUTO NACIONAL
DE LAS MUJERES
MÉXICO

Instituto Nacional de las Mujeres
Inmujeres

Diseño de portada: Ana Isabel Fernández
Diagramación: Cesar Avila / PROGRAME, S.A. de C.V.

Primera edición: diciembre de 2003

D.R. ©Instituto Nacional de las Mujeres
Alfonso Esparza Oteo 119
Col. Guadalupe Inn
C.P. 01020, México, D.F.
www.inmujeres.gob.mx

Impreso en México/*Printed in Mexico*

Índice

Introducción.....	5
La microempresa a través del enfoque de género.....	7
La microempresa y las microempresarias.....	15
Principales desafíos de las microempresarias.....	24
Construcción de la cadena de valor en la empresa.....	27
Estandarización de procesos y resultados.....	65
Administración de costos en la microempresa.....	97
Importancia del mantenimiento.....	120
Inventarios en la estrategia administrativa.....	128
Conclusiones y recomendaciones.....	131
Bibliografía.....	139

Introducción

En México, como en todos los países del mundo y especialmente en Latinoamérica, las microempresas constituyen la gran mayoría de las unidades productivas, contribuyen de manera muy importante al ingreso nacional y son las principales fuentes de empleo; por su parte, las mujeres, como administradoras o propietarias, tienen un papel fundamental en este sector.

Son conocidas las experiencias exitosas de carácter local y regional que han mostrado que las microempresas de mujeres, además de sobrevivir, disponen de ventajas competitivas debido a su tamaño y a una administración escrupulosa de sus unidades productivas. Sin embargo, la menor participación de las empresarias en la toma de decisiones y las relaciones de poder entre los distintos actores limitan su desarrollo.

Es por ello que el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) busca impulsar las actividades de las micro y pequeñas empresas que pertenezcan o sean administradas por mujeres, y contribuir así a lograr el objetivo de “fomentar la igualdad de oportunidades económicas entre hombres y mujeres” que establece el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres (PROEQUIDAD).

El *Manual de gestión con enfoque de género para mujeres microempresarias* presenta los conceptos básicos de la administración de empresas desde una perspectiva de género y permite interpretar fácilmente cuáles son las prioridades que deben atenderse y los errores a evitar en un proceso de gestión. Por otro lado, se busca que las microempresarias utilicen sus unidades productivas como una importante fuente de aprendizaje, para ellas y para quienes trabajan en ellas. La riqueza del proceso productivo en la microempresa va de la mano con la búsqueda de la equidad y el acceso de las mujeres a los puestos de toma de decisiones.

Es una herramienta para impulsar y respaldar el desarrollo de las microempresas administradas y dirigidas por mujeres, para que participen en la economía mexicana con sustento en sus propias capacidades, conocimientos, habilidades, y estén conscientes de la importancia de insertarse de manera competitiva en el entorno empresarial regional y nacional.

El proyecto está dirigido, principalmente, a las jefas de familia que participan en condiciones económicas precarias, y en un mercado altamente competitivo y desigual. De esta forma buscamos contribuir a los procesos de aprendizaje y apropiación de conocimientos básicos para el manejo de estas unidades económicas, que posibiliten a las microempresarias orientar sus esfuerzos productivos adecuadamente y consolidarse como generadoras de ingresos y fuentes de empleo.

La metodología propuesta toma en cuenta las características generales de las microempresas y las realidades que afrontan las mujeres en la producción, el trabajo y el mercado, además de sus limitaciones, oportunidades, capacidades y potencial de desarrollo.

Lic. Patricia Espinosa Torres
Presidenta del Instituto Nacional de las Mujeres

La microempresa a través del enfoque de género

“A lo mejor usted se olvidó de mi proyecto porque se fijó donde vivía... pero no se fijó en mi sueño”

Reclamo de una mujer microempresaria a un funcionario encargado de aprobar proyectos de financiamiento

Visualizar a la empresa y a las microempresarias desde la óptica de la equidad de género se manifiesta en nuestro país cada vez con mayor fuerza: la presencia preponderante y decisiva de las mujeres en el mundo empresarial, con todo lo que representa para ellas, para sus familias y para quienes forman parte de estas empresas, es más que obvia.

Al respecto, un punto de gran relevancia es la necesidad de vincular dos grandes esferas en el desarrollo del trabajo de las mujeres empresarias: La primera es la carencia, en general, de conocimientos técnicos en la gestión de las unidades productivas propiedad de o administradas por mujeres (aunque algunas logran un gran éxito); la segunda esfera, indispensable para quienes participan en la actividad empresarial, es la articulación de su actividad desde la perspectiva de la equidad de género, tomando en consideración que la mayoría de ellas afrontan condiciones de desigualdad en el desempeño de sus actividades.

¿A quiénes se dirige este manual?

Este documento se elaboró pensando, en principio, en aquellas mujeres madres, jefas de familia, que retratan la realidad social de un gran número de mujeres que trabajan en pequeñas empresas donde predominan esfuerzos precarios de supervivencia económica; mujeres que encabezan proyectos productivos, que se organizan para producir en pequeña escala, principalmente en el sector social de

la economía, mujeres que trabajan en condiciones difíciles en pequeñas empresas en el medio rural y zonas urbanas.

Mediante el trabajo metodológico realizado con varios grupos de empresarias en distintas regiones del país, se logró establecer un marco más amplio del tipo de empresas de mujeres con las que se necesitaba participar: el objetivo de desarrollar un manual con enfoque de género comprende a todas aquellas organizaciones donde participan mujeres, sin distinción, y en las cuales, independientemente de su tamaño, posición o solidez en el mercado, viabilidad o condición de éxito, es prioritario crear condiciones igualitarias y equitativas entre los hombres y las mujeres que las componen.

Las experiencias de trabajo con estos grupos de empresarias y el análisis de casos y situaciones reales que viven de manera cotidiana en sus proyectos productivos permitió enriquecer los contenidos de la metodología de trabajo y reproducir algunos de los ejemplos más significativos a lo largo de los diferentes capítulos de este Manual, con los cuales se reconocen diferentes procesos de gestión empresarial.

Una aproximación a la realidad de las empresas de mujeres en México muestra que la mayoría de ellas son microempresas de autoempleo, unidades de carácter familiar, opciones productivas de bienes y servicios orientadas al mercado local, que intentan constituir una respuesta a la ausencia de ingreso de muchas mujeres jefas de familia que no están incorporadas en el mercado laboral, y que mantienen una fuerte tendencia a insertarse en el sector informal de la economía, entendiéndose por tal a las actividades de producción de bienes y/o servicios efectuadas por personas que no cuentan con registros como unidades económicas ante las autoridades.

Otros destinatarios de este manual son las y los formadores e instructores que desde las dependencias y organismos prestan apoyo a las mujeres en los ámbitos federal, estatal y local. Quienes encabezan procesos de formación al interior de las empresas administradas y con participación de mujeres, han reconocido la necesidad de incorporar el enfoque de equidad de género dentro de las organizaciones productivas.

En concordancia, este manual también se dirige a las múltiples organizaciones de la sociedad civil que a veces, de manera imperceptible pero con dedicación invaluable, realizan procesos de formación en el trabajo con el interés de abordarlos desde la perspectiva de la equidad de género.

La microempresa a través de enfoque de género

Para efectos de este manual, se entiende por empresarias a las mujeres propietarias o administradoras de micro o pequeñas empresas, quienes contratan desde una persona en adelante para producir y vender bienes o servicios. Sin embargo, dadas las características de la población objetivo de este documento –mujeres que se incorporan a la esfera de la producción para el mercado– también se decidió incluir en la misma categoría a las mujeres que se autoemplean o trabajan por su cuenta, o bien, a las que se organizan con otras mujeres para producir bienes o servicios y venderlos, independientemente de sus escalas de producción.

Es pertinente advertir que en este documento se emplea con frecuencia el término microempresaria y empresaria como sinónimos, aunque la primera se refiere a una subclase de la segunda; sin embargo, se trata de distinguir los contextos en los que se aplican estos términos y, desde luego, no tienen la finalidad de marcar diferencias jerárquicas entre uno y otro.

Diferencias entre sexo y género

En la empresa, como en otros ámbitos de la sociedad, participan hombres y mujeres que efectúan el proceso productivo, hecho que origina un conjunto de relaciones de trabajo, roles, actividades y actitudes que tiene que ver con el género. Dada la frecuente confusión entre los conceptos sexo y género, a continuación se definen estos conceptos. El sexo se refiere al conjunto de características biológicas que determinan quién es hombre y quién mujer, mientras que el género alude a la visión cultural que cada sociedad tiene sobre lo que corresponde a unos y a otras. Los roles asignados a uno y otro género manifiestan una valoración diferencial sobre lo que cada sociedad ha construido y que ha sido y es fuente de discriminación.

Aunque mujeres y hombres tienen las mismas bases para realizarse en el plano profesional, intelectual y emocional, y ambos pueden alcanzar el desarrollo pleno de sus capacidades si cuentan con oportunidades equitativas, históricamente la mayoría de las sociedades otorgan a los hombres muchas más libertades en términos de desplazamiento, actividades, toma de decisiones, acceso al uso y control de los bienes y recursos, representación de la comunidad, etc., en tanto que las mujeres suelen vivir en condiciones de supeditación social y económica, con libertades y oportunidades más restringidas.

Es claro, entonces, que las diferencias biológicas no provocan desigualdad, sino que ésta es resultado de actitudes, atributos, roles y responsabilidades aprendidos: construidos social, cultural e históricamente y, por tanto, modificables.

¿Qué significa equidad de género?

La *equidad* es la virtud de dar a cada cual lo que le corresponde, en un sentido natural de la justicia. La equidad es algo más que la igualdad: en la mayor parte de los países del mundo –México incluido–, la legislación garantiza iguales derechos a todas las personas (la igualdad como derecho humano fundamental), pero ello no basta para asegurar las mismas oportunidades y beneficios o un trato en el que ninguna de las partes se vea beneficiada en perjuicio de la otra.

La *equidad de género* busca eliminar todas las barreras que impiden la igualdad de oportunidades económicas, políticas y de acceso a la educación, a los recursos y a los servicios básicos. La equidad no significa adecuar las cosas de manera simplista, por ejemplo, que en todas las actividades haya el mismo número de mujeres y hombres, o niñas y niños, ni tampoco que se deba tratar a unos y otras en forma exactamente igual; se refiere más bien a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades, con reconocimiento de las necesidades, prioridades, limitaciones y aspiraciones específicas de cada cual.

Las funciones que desempeñan los hombres y las mujeres en el mundo de las empresas han sido vistas, tradicionalmente, desde la óptica de la supremacía de los varones, en el marco de las desiguales relaciones de poder entre ambos sexos.

Como toda cuestión de derechos humanos y libertades fundamentales, la equidad de género no es un “asunto de mujeres”, sino una preocupación y compromiso de ambos, mujeres y hombre, que debe aplicarse en todos los ámbitos de la actividad humana. Tampoco es una condición que, una vez lograda, se mantenga automáticamente, por el contrario, debe promoverse en forma constante y activa.

La perspectiva de género en la empresa

La incorporación de la perspectiva de género en las relaciones al interior de la empresa es un proceso que comprende la participación de hombres y mujeres por igual y no puede prescindirse de una de las partes. Es por tanto un proceso que requiere tiempo y que debe incidir en todas y todos los integrantes de la unidad productiva, con diferencias de grado en su impacto, ya que cada grupo de personas es heterogéneo y posee distintas percepciones, objetivos e intereses. Para comprender adecuadamente el alcance del reto de trabajar con perspectiva de género en las empresas de mujeres, es indispensable partir de los siguientes aspectos:

- Reconocer las relaciones inequitativas entre los sexos al interior de las organizaciones productivas, y que afectan en mayor medida a las mujeres.
- Combatir la falta de equidad visibilizando las diferencias existentes en el acceso a los puestos de decisión y el control de los recursos que intervienen en el proceso productivo. Esto es más evidente en las empresas familiares que limitan la participación de las mujeres en la toma de decisiones, aun cuando sean ellas quienes realizan el trabajo de organización y dirección de la empresa.
- Involucrar a mujeres y hombres en actividades que motiven relaciones más equitativas y constructivas en el proceso de producción.
- Establecer en un plano de equidad e igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, el disfrute de las condiciones, las remuneraciones, los procesos de formación, el acceso a puestos de toma de decisión y en general, la puesta en marcha de mejores prácticas de empresa.

Un elemento indispensable en la práctica en las empresas administradas por mujeres es que, para alcanzar la equidad de género, se reconozca que las posibilidades de desarrollo de muchas mujeres en el trabajo depende de la conciliación del trabajo productivo (el que se realiza en la empresa, el comercio o la oficina), con el trabajo reproductivo que se lleva a cabo cotidianamente en la casa y cuyo principal supuesto, tradicionalmente difundido, es que se trata del trabajo “de las mujeres”.

Trabajar desde una perspectiva de género [...] “es algo más que actividades de mujeres para mujeres; implica un enfoque, estrategias y acciones para mujeres y hombres. Trabajar con perspectiva de equidad de género significa reconocer las relaciones desiguales de poder entre los géneros y emprender una serie de acciones en todos los niveles, que involucren a mujeres y hombres en la construcción de relaciones equitativas y participativas...” (Aguilar Lorena, 2002).

Los procesos de trabajo se han construido históricamente con base en una serie de valores, símbolos y consideraciones de poder que han marcado rumbos distintos de lo que es socialmente permisible y aceptable para hombres y mujeres. Por ello, la empresa se ha considerado culturalmente como un espacio propio de los hombres, construido y pensado por los hombres, de acuerdo con sus necesidades y condiciones.

La reciente incursión de las mujeres en este espacio “reservado” se ha dado con dificultades de diversa índole; no obstante, a pesar de las ataduras familiares y culturales que caracterizan la inequidad de género, las mujeres están participando cada vez más activamente en procesos productivos y generando con ello productos, servicios y empleos.

Las empresas familiares de mujeres

Las características que distinguen a las empresas de mujeres se originan de las condiciones y la forma como surgen estas unidades económicas, determinadas en buena medida por las relaciones familiares: unidades que nacen en el seno de las familias con recursos aportados la mayoría de las veces por los propios miembros y con muchas dificultades pero, ante todo, con una alta participación e intervención de la familia en el ámbito de las decisiones que afectan, para bien o para mal, el desarrollo de la empresa.

La interrelación entre los miembros de la familia y la empresa es relevante porque afecta el desempeño de la empresa y sus posibilidades reales de supervivencia y, sobre todo, porque refleja en su operación y manejo un conjunto de relaciones de poder desiguales y, en ocasiones, abiertamente injustas para las mujeres empresarias. En ese contexto, “la decisión sobre quiénes trabajan y cómo se usarán y distribuirán esos ingresos, dependerá de la posición que ese miembro ocupe en la familia que, a su vez, definirá el mayor o menor grado de independencia económica de esa persona. Es típico, en ese contexto, que la posición de las mujeres esté subordinada a la de los varones de la familia, en especial, al padre, al esposo o al hermano mayor” (Pérez, Laura y Campillo, Fabiola, 2001).

Esta condición ha caracterizado a la gran mayoría de las empresas familiares sin importar su grado de desarrollo, desde el pequeño taller artesanal hasta la empresa manufacturera que tiene un mayor grado de organización e intensidad de capital. La intersección de los roles de la familia en el ámbito de la empresa y viceversa es la característica dominante en todo este proceso, desde cómo se configura la relación de poder, hasta el manejo administrativo y de recursos de la organización productiva.

Ello no significa que se pretendan modificar las características familiares de las empresas en México, lo que en realidad se busca es que las relaciones al interior de las empresas y en general en el ámbito de las relaciones empresariales, sean relaciones más equitativas en las que los derechos de las empresarias y los empresarios y, entre éstos(as) y sus trabajadoras (es) sean de igualdad en el acceso y las oportunidades en todos los ámbitos de la vida profesional y laboral.

Asimismo, una noción que debe presentarse a lo largo de todo el proceso de trabajo en que aparece la participación de hombres y mujeres por igual, es lo que se denomina como enfoque de transversalidad. La puesta en práctica de la perspectiva de género en las relaciones laborales no significa únicamente trabajar con las mujeres en ausencia de los hombres. Por el contrario, se busca una participación activa de hombres y mujeres de distintas instancias y niveles de gobierno en la definición de objetivos y acciones por la igualdad, en la que ninguno de los géneros obtenga beneficios en perjuicio del otro. La búsqueda por la equidad sólo puede resultar en beneficios por igual para hombres y mujeres.

La microempresa y las microempresarias

El origen más común de la pequeña y mediana empresa en México se relaciona, desde sus inicios, como una opción a la falta de empleo de las personas de diversos sectores socioeconómicos; constituye una alternativa para profesionistas, estudiantes, mujeres y personas emprendedoras de todo tipo, aún en quienes han trabajado como mandos medios en empresas grandes o que han aportado un conocimiento experto en alguna especialidad y tienen la necesidad de fundar su propio negocio.

No obstante, la dinámica de crecimiento y las condicionantes para su desarrollo son diferentes en cada empresa de acuerdo con su tamaño, por lo que deben considerarse estas diferencias para el diseño de las estrategias de atención. Por lo anterior, algunas características de la microempresa que deben tenerse en cuenta son:

- La micro y pequeña empresa se financia principalmente con ahorros personales o familiares y sólo recurre en medida limitada a la financiación exterior durante sus etapas de formación.
- La microempresa opera generalmente en un sector geográfico limitado, casi siempre se circunscribe al mercado local.
- La misma naturaleza y el origen de las microempresas hace que éstas tengan muchas deficiencias administrativas y tecnológicas, por ser, la gran mayoría de ellas, negocios familiares que han venido creciendo con base en el esfuerzo y trabajo personal, pero con poca o ninguna planeación y visión estratégica por parte de sus dueñas.
- La microempresa responde más a una demanda de carácter local y regional y atiende necesidades de consumo básico de la población mayoritaria que es, al mismo tiempo, la de menores ingresos.

- En sentido contrario a lo que ocurre en los extensos periodos de maduración que exigen las inversiones en empresas grandes, los periodos de tiempo que se requieren en la microempresa para ver florecer la inversión en operación y en empleo y acciones productivas resultan menores; esto permite reducir los costos de generación de empleos productivos.
- Dada su dimensión, en las microempresas es más factible orientar y desarrollar las capacidades de los trabajadores(as) con mayor eficiencia que en la gran empresa.

Las empresas creadas por presentan muestran características de gran importancia que deben ser consideradas cuando se aplican programas de fomento económico o se diseñan estrategias para promover su desarrollo; algunas de las que se han identificado, tanto de la experiencia directa como de información disponible en investigaciones realizadas (Zabludovsky, G. 1998), son las siguientes:

- *Las empresas propiedad de mujeres son más pequeñas que las de los hombres y tienen un menor desarrollo.*
- *La microempresaria se caracteriza por tener un estrecho contacto personal con todo su lugar de trabajo y sus trabajadoras/es.*
- *Las empresas propiedad de mujeres son de menor antigüedad que las de los hombres.*
- *Las microempresarias, en su mayoría, fundan e inician su empresa con recursos propios. Para financiar sus empresas la mayoría de las propietarias recurre a sus ahorros personales y a la reinversión de sus ganancias.*
- *La mayoría de las empresarias se insertan de manera gradual en las actividades empresariales, muchas empiezan sin concebirse a sí mismas como empresarias.*
- *Las situaciones más comunes que precipitan el inicio de la actividad empresarial en las mujeres son la pérdida de empleo y la enfermedad o muerte de un familiar.*
- *Las mujeres tienen menos probabilidades de obtener créditos bancarios, más aún, la mitad de las mujeres empresarias ni siquiera ha intentado obtener algún crédito.*

- *Para la mayoría de las empresarias su empresa es la única fuente de ingreso económico.*
- *La mayoría de las empresas de mujeres se concentra en el mercado interno y no exportan ni importan ningún producto o servicio.*
- *El machismo y la conciliación de distintos roles (el profesional con el doméstico) son los obstáculos fundamentales que afronta la mujer empresaria.*
- *Las mujeres empresarias tienden a ser más jóvenes que los empresarios varones.*

Para responder a la pregunta de ¿por qué las mujeres crean sus propias empresas?, las propias mujeres empresarias de distintas regiones del país identificaron algunos de los motivos que se resumen a continuación.

La principal motivación que las impulsa a emprender un negocio es la necesidad de independencia económica y la urgencia de mayores ingresos para el sostén propio y de su familia. La realización personal es también una de las motivaciones que está presente y es a la vez la principal fuente de satisfacción de las empresarias.

La mujer, en su rol de empresaria, asume grandes riesgos que hacen peligrar su bienestar económico y su estabilidad familiar. Este doble riesgo resulta de la vinculación que se establece entre la conservación de su patrimonio y el éxito de su acción empresarial, relación que resulta determinante para la tranquilidad familiar.

En su empeño por mejorar sus expectativas de vida para ella y su familia, la mujer trabaja más horas y genera un fuerte efecto de motivación sobre las personas que dependen de sus decisiones como empresaria.

Como puede observarse, ser empresaria no es una tarea fácil; a este rol de la mujer no sólo se oponen aspectos económicos, desinformación o falta de experiencia, sino que existen fuertes resistencias sociales y familiares, por ello, las empresarias deben tener la certeza de que su pequeña o mediana empresa no se valore únicamente como un medio emergente de ingresos o una opción de supervivencia económica, una actitud emprendedora significa mucho más que eso: implica llevar a la práctica la decisión de fundar una nueva unidad de producción o servicio con el objetivo primordial de ser rentable en el mercado y sobrevivir como unidad económica.

La mujer empresaria asume una responsabilidad social, pues toma decisiones que afectan a terceros, a su familia y a su comunidad.

Para desarrollar su actividad, la mujer empresaria requiere disponer de diversas herramientas para dar viabilidad y certidumbre a su empresa, entre otras cosas, debe tener acceso a conocimientos y a una tecnología específica determinada por el producto o servicio que ofrecerá a las y los consumidores.

Ser microempresaria también significa que la mujer cuente con información para dar la mejor figura organizacional y jurídica a su unidad productiva, que le permita estar en condiciones de aprovechar los recursos financieros provenientes de los programas de fomento empresarial del gobierno federal.

Las empresas en manos de mujeres son instrumentos productivos que llevan al público un determinado volumen de los bienes y servicios que éste requiere, generados con exigentes parámetros de calidad y productividad, dado que estas unidades económicas no pueden darse el lujo de desaparecer y, por tanto, incumplir con su compromiso social y con las expectativas de quienes las crearon.

Cuando se diseñan acciones de capacitación y programas de fomento económico para mujeres microempresarias, deben tomarse en cuenta los aspectos de género presentes tanto al interior de las empresas como en las condiciones propias del mercado; además debe tenerse en cuenta que la condición de las mujeres empresarias está sujeta a un trato desigual debido a la búsqueda de la ganancia y a las resistencias culturales que minimizan el papel de las mujeres en el ámbito productivo. En la orientación de estos programas, también es necesario considerar aspectos y condicionantes que se derivan del tamaño de la propia empresa.

Al visualizar con claridad las dificultades de las microempresas, se crean procesos de adaptación de prácticas productivas vinculadas con enfoques modernos de calidad y productividad y evitar el error frecuente de incorporar, a modo de receta, programas y técnicas que han sido exitosos en la mediana o gran empresa, para después concluir, de manera equivocada, que la microempresa está condenada al fracaso porque las personas que la integran tienen un nivel de conocimiento y una cultura productiva que les impide modernizarse. Una mejora es aplicable a cualquier empresa con independencia de su tamaño, pero la técnica debe adaptarse de acuerdo con sus necesidades y potencial.

A continuación se apuntan algunas de las principales dificultades de las microempresas, sin que éstas constituyan un listado exhaustivo, pero que ofrecen un marco de condiciones generales para enfocar el proceso de trabajo con las mujeres empresarias:

- Posibilidad de transitar de una estructura familiar a una estructura profesionalizada de empresa.
- Falta de controles en diversas áreas de la empresa, como almacén, producción, recursos humanos y administración.
- Falta de liquidez financiera.
- Sanciones y multas de orden fiscal y normativo.
- Falta de capacitación técnica.
- Adquisición o actualización de tecnología básica de acuerdo con el sector o ramo.
- Mantener la calidad del producto de acuerdo con la competencia.
- Desconocimiento del mercado y de sus principales competidores.
- Iniciar estándares o controles de producción y comercialización.
- Restricciones en el uso de los recursos financieros.
- Dificultades para responder a nuevos requerimientos de calidad de productos y procesos.
- Exigencia de mejoras constantes por parte de sus compradoras/es o clientes.
- Falta de métodos y procedimientos en la organización del trabajo.
- Desconocimiento de que sus capacidades están subutilizadas y la generación de desperdicios.

- Desconocimiento de la normatividad para abordar el mercado de exportación.
- Desconocimiento de la normatividad ecológica y/o medioambiental en su localidad o región, y de la normatividad internacional.
- Falta de conocimiento sobre programas para el desarrollo de proveedores.
- Dificultad para identificar ventajas competitivas en la cadena productiva y en la región en que compiten y para ordenar y sistematizar sus procesos.

Este recuento obliga a que las mujeres aprendan a identificar estos aspectos y a convertir dichas dificultades en oportunidades de desarrollo. Es decir, el reconocimiento de las dificultades debe dar la pauta para establecer la magnitud del reto en materia de conocimiento y habilidades, que la microempresaria debe poseer para conducir al éxito su unidad económica. Es pertinente recordar que no todas estas condicionantes se aplican necesariamente a todas las empresas, por lo que el diagnóstico realizado con la activa participación de la microempresaria representa una guía para la acción y el diseño del plan de mejora.

Con base en estas consideraciones, se establecen los objetivos que guiarán la formación y el desarrollo de las microempresarias:

1. La microempresa debe convertirse en una unidad rentable y fuente segura de empleo.
2. Los recursos económicos para cubrir necesidades esenciales de la empresaria y su familia se obtienen si la empresa tiene éxito en el mercado.
3. La microempresa que es rentable en el mercado puede favorecer la superación técnico-profesional de sus integrantes en un marco de equidad, justicia y solidaridad entre ambos sexos.
4. La microempresa exitosa debe apoyar el crecimiento de otras microempresas e incorporar en sus prácticas la equidad de género y la igualdad de oportunidades como una forma de desarrollo.

El cumplimiento de estos objetivos es fundamental para la microempresa, tomando en cuenta que durante los últimos años el entorno económico ha significado la pérdida de empleos, el cierre de empresas y la entrada de productos de diferente calidad a bajos precios. Paralelamente, la concentración del ingreso en el país ha originado diferentes necesidades en los consumidores, que la demanda de productos se mantenga en un bajo nivel y que el mercado exija al productor calidad y costos reducidos.

En este contexto, el manejo y operación integral de la microempresa debe partir de que la unidad productiva es un sistema interdependiente que se integra por diferentes funciones, como la comercialización, la producción, la administración de recursos humanos y financieros, y el desarrollo de nuevos productos.

La microempresaria debe identificar cada uno de estos campos con un enfoque integral, en el que si una función se modifica, afecta a las demás de alguna forma. La empresa es, en sentido figurado, una pequeña maquinaria a la que si se le quita un engrane deja de funcionar. El objetivo es, pues, encontrar un equilibrio entre las funciones que integran la actividad productiva de la microempresa.

Para obtener resultados positivos en el mercado la microempresaria debe tener como objetivo que su organización productiva logre índices altos de eficiencia y calidad en cada una de las funciones que la integran. En la siguiente gráfica se concentran los tópicos que una microempresaria debe conocer y aplicar para tener una visión integral:

Dueña o administradora de la micro y pequeña empresa

Mercado <ol style="list-style-type: none">1. Características de sus competidoras/es2. Entrada de importaciones3. Comportamiento de la economía
Logística de abasto y distribución <ol style="list-style-type: none">1. Proveedoras/es confiables2. Canales de distribución3. Precios de materias primas y productos terminados
Producción <ol style="list-style-type: none">1. Calidad de producto2. Calidad de proceso3. Calidad de vida del trabajador (a)4. Eficiencia en materia de costos5. Mejora continua del proceso
Información tecnológica <ol style="list-style-type: none">1. Compra de equipo de acuerdo con el producto y escala de la producción2. Nuevas técnicas de trabajo3. Nuevas materias primas y materias primas auxiliares4. Manejo y aplicación de la reglamentación ecológica5. Aplicar normas de producción y control que den confianza al consumidor
Cientas/es <ol style="list-style-type: none">1. Necesidades actuales2. Necesidades futuras3. Diseño de producto o servicio deseado
Finanzas de la empresa <ol style="list-style-type: none">1. Punto de equilibrio económico2. Utilidades disponibles para inversión3. Programas crediticios y de apoyo al desarrollo de la PYME en México

Quiénes son las empresarias

La mujer empresaria es una persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección: organizar, planificar y controlar. En este caso se unen en una única figura la empresaria-administradora, la empresaria que asume el riesgo y la empresaria innovadora. Esta situación es característica de las empresas familiares y, en general, de las empresas pequeñas.

Las razones que impulsan a las mujeres a ser empresarias son múltiples. Diversos estudios señalan que:

- *No es precisamente la intención de construir un enorme emporio económico.*
- *Las crisis afectan en mayor medida a las empresarias que a los empresarios.*
- *Las crisis colocan a las micro y pequeñas empresas en una encrucijada: o crecen a través del incremento de sus inversiones en infraestructura y la adaptación de su administración, o cierran.*

Durante las últimas décadas se ha incrementado la presencia de empresarias en el comercio y los servicios, mientras que en las manufacturas ha disminuido; la mayoría de las empresarias mujeres se localizan en la microempresa.

La mayoría de las personas dedicadas a la actividad empresarial en México dirigen unidades económicas productivas de tamaño muy reducido. En nuestro país la microempresa constituye 94 por ciento de los establecimientos.

Los estudios más recientes demuestran que los y las empresarias que dirigen y administran unidades productivas con entre dos y 15 trabajadores es el grupo hacia el que deben dirigirse las políticas económicas de apoyo a la microempresa. Es este segmento –poco valorado durante mucho tiempo, en que las mujeres de empresa tienen un papel fundamental– se encuentra la incubadora de las futuras empresarias y empresarios.

Durante los últimos diez años se ha incrementado la actividad de las mujeres de empresa, sin consolidarse o estabilizarse de manera firme. Resulta vital reconocer el papel de las mujeres de empresa en la actividad económica, además de sus roles en la familia, y la necesidad de diseñar planes y programas y ejecutar acciones para lograr que se desarrollen políticas de apoyo adecuadas para contar con un empresariado femenino vigoroso y sólido.

Principales desafíos de las microempresarias

Uno de los principales retos en la actividad empresarial es lograr que la microempresaria y su empresa, –entendiendo por ello a quienes ahí se desempeñan– se conciban como una unidad eficiente y exitosa, y pueda generar suficientes recursos para evolucionar y transformarse en una empresa absolutamente rentable y con posibilidades de crecimiento, alejada de los inconvenientes de la administración familiar y de la irregularidad productiva o el incumplimiento de contratos con empresas y consumidores. Para ello se requiere superar una importante debilidad de la cultura empresarial prevaleciente en la mayoría de las microempresas: la ausencia de verdaderos vínculos entre las empresas, entre éstas y sus proveedores/as y entre todos estos actores con su entorno social e institucional.

Esta falta de vinculación se refleja en una fragmentación de las cadenas productivas, en incertidumbre económica, escasa capacidad de planeación, así como en la desarticulación de objetivos de la empresa con las necesidades y con la dinámica de los mercados.

Buena parte de las microempresarias tienen un conocimiento y una experiencia propios de su oficio o vocación emprendedora, adquiridos las más de las veces de forma empírica; sin embargo, los procesos de fabricación y venta de bienes o servicios pueden resultar obsoletos o inadecuados respecto a lo que demanda el mercado, lo que eleva costos y disminuye la productividad y competitividad de la microempresa.

La microempresa debe tener un concepto claro de calidad, organización y productividad, y la aplicación de controles, que la conviertan en una proveedora confiable de empresas más grandes.

Por su relevancia para la toma de decisiones en la administración cotidiana de la planta productiva, las mujeres empresarias deben hacer frente a los retos que afectan el desarrollo de las microempresas en su tránsito hacia el establecimiento de estructuras modernas de producción de bienes o servicios.

En esta perspectiva, es de especial interés para la mujer empresaria atender los siguientes aspectos:

- Mantener la calidad de sus productos o servicios, incorporando calidad de vida en sus procesos de trabajo y un enfoque de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.
- Desarrollar controles articulados o registros sistemáticos en las áreas que componen la empresa.
- Aprovechar las posibilidades que brinda el financiamiento público disponible en los programas de fomento económico.
- Adoptar una postura ética que ayude a erradicar el incumplimiento de promesas a clientes y evitar el fomento de la corrupción en los trámites públicos y fiscales.
- Invertir en la capacitación de su personal para cumplir las exigencias de costo, calidad y diseño que demanda el mercado. Debe insistirse en que el capital humano es el más importante de la empresa.
- Cumplir con los requerimientos que marca la normatividad fiscal y laboral.
- Conocer el mercado y el ámbito de los competidoras/es.
- Identificar ventajas competitivas en la cadena productiva y en la región en que opera.
- Rediseñar puestos de trabajo y/u operaciones con la perspectiva de una mejora continua.
- Eliminar factores de resistencia al cambio de los individuos en sus distintos roles, tanto de la microempresaria como de las y los trabajadores.
- Evitar administrar la microempresa con base en consideraciones familiares, que generalmente no se relacionan con las necesidades del mercado ni con el desarrollo que requiere la unidad económica.

Finalmente, es deseable operar con criterios objetivos y medibles de rentabilidad, con la finalidad de conocer la proporción de utilidades reales o en qué medida se alcanzan niveles razonables de rentabilidad.

Tales aspectos son una breve selección de lo más relevante que las mujeres empresarias deben atender, una vez que han decidido tomar en sus manos la construcción de sus propias propuestas y rebasar los muros de sus empresas. En consecuencia, ello también influirá en los programas sectoriales, las inversiones locales y la creación de métodos e instrumentos para el fortalecimiento de las redes y las cadenas productivas.

Para que la microempresaria adquiera un papel determinante en la canalización de recursos de programas públicos y el desarrollo regional, debe tener, ante todo, una unidad económica eficiente, esto es, con la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores en términos de diseño, calidad, precio y oportunidad. Brindar estos atributos al cliente sólo será aceptable si además se le ofrece un precio atractivo.

La importancia de la eficiencia reside en que a través de ésta, la empresaria puede garantizar a la sociedad que la inversión de recursos públicos serán utilizados en sus proyectos productivos adecuadamente y con una alta dosis de viabilidad, además, en el ámbito regional, las empresas eficientes y exitosas son las que harán crecer los mercados locales y contribuirán a que las cadenas productivas se integren cada vez más. Este escenario será muy demandante para las mujeres empresarias pues las decisiones que tendrán que tomar para consolidar el desarrollo de su empresa, irán más allá de su experiencia previa como emprendedoras.

La motivación inicial de las mujeres para realizar actividades empresariales son:

- 29 por ciento, por la independencia y el deseo de tener un negocio propio.
- 20 por ciento, por la necesidad de mejorar su nivel de vida y obtener ingresos.
- 18 por ciento, por el gusto por el ramo o sector productivo o de servicio.
- 18 por ciento, por la continuidad de un negocio familiar o alentada por los progenitores.
- 16 por ciento, por factores vinculados con la necesidad y pérdida de empleo.
- 11 por ciento, por la búsqueda de superación personal.

La mayoría de las mujeres, de acuerdo con una investigación de Gina Zabrudovsky, se insertan en las actividades empresariales de manera paulatina; muchas **lo hacen debido a un acontecimiento repentino**, como la pérdida de empleo, enfermedad o muerte de progenitores, y cambio de trabajo.

Una mujer empresaria

Una mujer empresaria es propietaria y dirigente de su propia empresa, que contrata por lo menos a un(a) trabajador(a) asalariado(a).

Existe una creciente participación de las mujeres en las actividades empresariales en todo el mundo; poco más de 30 por ciento de las empresas de todo el mundo es dirigida por mujeres.

La presencia de las mujeres en el ámbito empresarial requiere de un enfoque propio, de una atención particular para identificar sus características, desafíos y oportunidades.

Construcción de la cadena de valor de la empresa

La mejora de las prácticas de una empresa lleva implícita la comprensión de los conceptos y su consecuente apropiación por parte de la empresaria. El objetivo de los conceptos y los ejercicios propuestos en este apartado es que la empresaria adquiera la capacidad de revisar sus procesos de gestión, de manera que pueda identificar y trabajar sobre sus fortalezas y debilidades, es decir, que comprenda cuáles son los elementos necesarios para que su empresa sea sustentable. Un primer acercamiento para que la empresaria adquiera una visión integral para administrar una empresa de manera eficiente, es que sea capaz de tomar decisiones acertadas en cuatro grandes ámbitos de acción:

- La definición de la cadena de valor respecto al mercado y la producción del bien o servicio.
- La estandarización del proceso productivo.
- El registro del costo de producción.
- Las actividades de mantenimiento de equipo y herramientas de trabajo.

Si bien estos ámbitos no agotan la complejidad de lo que significa gestionar una empresa integralmente, sí constituyen una base sólida en el aprendizaje de la empresa y la microempresaria para crear escenarios de eficiencia en las diferentes funciones que integran la operación de la empresa; cada uno de estos ámbitos aportan conocimiento e interrogantes para que la empresa y su personal crezcan profesionalmente y busquen de manera continua nuevos caminos u opciones de cómo hacer competitiva su organización económica.

A continuación se presenta un resumen de los aspectos más importantes en cada uno de los ámbitos de la cadena de valor y que constituyen un referente básico para la empresaria.

Ámbito de operación	Definición	Cómo favorece el desarrollo de la empresa
<p>Cadena de valor de la empresa, respecto al mercado y al proceso productivo</p>	<p>Cadena de valor se refiere a los bloques de información estratégica en aspectos clave para la toma de decisiones, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características de los clientes • Características y tamaño del mercado • Estrategias de competitividad de empresas con las que se compite • Determinantes de costo y diseño de sus productos • Canales de comercialización <p>Esta información permite a la empresa determinar las características de su cliente y producto, así como sus estrategias de productividad y calidad.</p>	<p>Establece cuál será su mercado y el perfil de consumidoras/es que atenderá, para poder definir las características de su producto o servicio. También encontrará referentes para saber cuáles son las necesidades futuras de sus consumidores.</p> <p>Una vez que se ha definido el perfil del o la consumidora y del producto o servicio, la empresa pondrá énfasis en los aspectos críticos de sus funciones de abasto, comercialización, producción, innovación y diseño que deberán ser eficientes para garantizar que la ventaja competitiva sea alcanzada y mantenida permanentemente.</p>

Ámbito de operación	Definición	Cómo favorece el desarrollo de la empresa
Estandarización del proceso productivo	La estandarización consiste en el establecimiento de procedimientos con valores técnicos definidos y resultados esperados que deben repetirse de manera uniforme para garantizar que la producción, medida en términos de volumen y calidad de producto, tenga siempre un comportamiento uniforme.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir cuáles deben ser los tiempos, criterios técnicos de calidad o especificaciones y las etapas que el producto o servicio debe recorrer. Con ello se evitará que las responsabilidades se diluyan, o bien, que cada uno de los integrantes tenga una visión diferente de cómo debe generarse el producto o servicio, lo que repercute en resultados y costos inestables.
Administrar el costo de producción	Costo de producción es el conjunto de desembolsos económicos que la empresa tiene que hacer para adquirir lo necesario y poder fabricar su producto o servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Decidir cómo, de acuerdo con el tamaño del mercado que se atiende, se puede alcanzar el punto de equilibrio económico con el cual la empresa podrá programar su viabilidad en el corto y mediano plazos. • La empresa podrá estimar cuál será el excedente económico para financiar sus planes de expansión, actualización o capacitación de personal, luego de establecer el costo de producción y los ingresos, de acuerdo con el volumen vendido y el precio de venta al consumidor.
Actividades de mantenimiento de equipo y herramienta	En general el mantenimiento se refiere a los procedimientos y prácticas para mantener en condiciones adecuadas las instalaciones, equipo y herramientas de trabajo para la prevención de fallas.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los cuidados necesarios a las instalaciones y equipo para garantizar que la continuidad del proceso no se quede al azar. También garantiza que un equipo y herramientas en buen estado colaboren en el cumplimiento de los estándares de especificación y calidad del producto.

Elementos para identificar las cadenas de valor de mercado y proceso productivo

La empresa se integra de una serie de funciones o familias de actividades, como las adquisiciones, producción, administración, distribución, entre otras, y sólo cuando éstas se realizan con eficiencia existe la posibilidad de éxito en el mercado. En la microempresa es común que dichas funciones no estén claramente descritas y asignadas, lo que propicia que se realicen de manera no programada y se administren más por creencia o por costumbre, que por

acciones planeadas y descritas adecuadamente. Por esta razón, es frecuente incurrir y generar, de manera involuntaria, atrasos y obstáculos que impiden alcanzar el crecimiento y éxito económicos.

Un paso importante para que la microempresa defina la adecuada realización de sus diferentes funciones y actividades, consiste en revisar cómo se piensan, llevan a cabo y vigilan estas últimas. Sólo cuando la empresa se cuestiona permanentemente sobre la forma de vincularse al mercado, podrá mejorar su participación de acuerdo con las expectativas de las y los clientes y beneficios esperados en el negocio.

Si la empresa mediana o grande requiere de una visión estratégica de mercado, la microempresa lo necesita más. Es frecuente que la falta de esta visión incremente el riesgo de quiebra de estas unidades económicas. Al respecto es pertinente advertir que un alto índice de microempresas en México desaparecen antes de cumplir un año de actividades.

Para saber si la microempresa está orientando sus esfuerzos productivos correctamente, debe plantearse dos preguntas:

1. ¿En qué mercado estoy?
2. ¿Cuáles son las fases más importantes de mi proceso y cuáles son los resultados críticos en cada uno de ellos?

Al responder a estas preguntas de manera acertada, puede afirmarse que la microempresaria tiene rumbo y futuro en el mercado pues ha identificado los factores que continuamente debe monitorear para asegurar que su calidad, costo y atención a las y los cliente sean eficientes, y así poder competir exitosamente con los y las líderes de mercado. Para que la empresaria conozca en qué situación se encuentra, debe construir las respuestas que definan cual es la cadena de valor de mercado y de proceso de su empresa.

Una cadena de valor se compone de bloques de información estratégica que la empresaria debe poseer sobre aspectos determinantes para la consolidación y desarrollo de su organización productiva; estos son:

- Características de mis clientes: ¿Quiénes son?, ¿cómo se identifican?, ¿qué prefieren de nuestro producto?, ¿qué ingresos tienen?
- Características y tamaño de mi mercado: ¿Mi negocio atiende a toda la localidad o sólo una parte de ella?, ¿es de carácter regional?, ¿tengo posibilidades de vender más allá de este espacio geográfico?
- Estrategias para competir en el mercado: ¿Puedo saber por qué las otras empresas son mejores que la mía? ¿qué hago yo de manera menos eficiente que las demás y que puedo mejorar?
- Determinantes de costo y diseño de mi(s) producto(s): ¿Conozco mis costos por producto? ¿sé cuáles son mis utilidades? ¿cuáles son las fortalezas de mi producto o servicio? ¿qué es lo que no gusta?
- Canales de comercialización: ¿Conozco cuáles son los mejores canales de venta?

Con esta información, la empresaria podrá determinar las características de su cliente y producto y establecer sus estrategias de calidad y productividad.

El concepto de productividad consiste en la capacidad de generar bienes o servicios a bajo costo, cumpliendo con tres aspectos básicos: calidad de producto, de proceso y de vida de quienes intervienen en el proceso productivo.

Una vez que se han identificado la clientela, el producto y la estrategia de competitividad, se establecen las características que debe tener el proceso productivo para alcanzar éxito en el mercado.

La competitividad es la capacidad de combinar los aspectos calidad, precio, diseño y tiempo de entrega, para satisfacer las necesidades del cliente y, eventualmente, convertir a la empresa en una proveedora confiable en una cadena productiva, por encima de otras que oferten bienes y productos similares.

El porqué debe empezarse por la cadena de valor de mercado y no por la cadena de producción se justifica por las siguientes razones:

1. Cuando la empresaria logra definir las características de su cliente y en dónde se ubica, será menos complicado determinar cuáles son los atributos que el cliente espera del producto o servicio que ofrece la microempresa.
2. Una vez que se han determinado con claridad las características del cliente y el mercado, será más fácil la definición y el diseño detallado de las funciones y los resultados críticos de las tareas administrativas, de almacenamiento, producción y comercialización, entre otros aspectos en la microempresa.

La empresaria debe recordar que el mercado exige tres dimensiones de su producto o servicio:

- *Calidad*
- *Costo-precio*
- *Diseño de producto o servicio*

***La calidad tiene un doble significado:
de producto o servicio y calidad de proceso.***

Calidad de producto: Se refiere a las características que las y los cliente espera del producto o servicio, en relación con sus atributos, color, textura, acabados, dimensiones, ingredientes, componentes, sabor, presentación, durabilidad e información sobre su uso. El producto o servicio debe hacer sentir cómodas a las y los consumidores y satisfacer la mayor parte de sus expectativas.

La pequeña empresa suele limitarse a un único producto o servicio o a una gama reducida de estos, de tal modo que en momentos difíciles no puede reorientar sus actividades como una gran empresa.

Calidad de proceso: Constituye la eficiencia en cada una de las etapas por las que pasa la materia prima para obtener un producto final. Al ejecutarse de manera eficiente, se elimina tiempo perdido, desperdicios de materias primas, retrabajos, fugas o desperdicios de energía eléctrica o lubricantes. Desperdicio se refiere a todo lo que incrementa el costo de producción e impide que se ofrezca un precio atractivo a las y los consumidores.

Para evitar estos desperdicios, la microempresaria debe asegurarse de mantener bajo control los siguientes aspectos:

1. Instalaciones, equipo e insumos libres de polvos, líquidos, microorganismos u otros elementos que contaminan el producto o provocan el deterioro de materias primas, en partes del equipo o herramientas de trabajo.
2. Lugares de almacenamiento de materias primas y auxiliares bien definidos y acondicionados; en las áreas de trabajo se han delimitado los lugares para acomodar herramientas o partes del equipo; la información sobre aspectos críticos del proceso e instrucciones de seguridad se localiza en el lugar que corresponde; además, se han distribuido recipientes y bolsas a lo largo del proceso para manejar los desperdicios.
3. Las actividades de mantenimiento deben programarse convenientemente para evitar problemas de material, equipo y herramienta, como fallos inesperados o interrupciones no deseadas.
4. Todas las áreas deben estar señaladas para facilitar el movimiento de personas y materiales en el proceso productivo. Se debe cuidar la iluminación; evitar ruidos y obstáculos para que el personal no se distraiga y afecte la calidad de sus actividades.

La microempresaria debe hacer suyo un concepto de calidad que defina claramente las cualidades de sus productos y procesos: es un buen principio para asegurar a las y los clientes que se le ofertará un producto de excelente calidad a un precio atractivo.

Diseño. Un factor determinante para las expectativas de las y los consumidores es el diseño del producto. Las y los clientes manifiestan mayor inclinación a comprar regularmente un producto o servicio atractivo a primera vista, por ello es importante asegurarse de que la presentación siempre sea la misma.

Para una buena presentación debe tomarse en cuenta un envase atractivo y de fácil manejo, colores que comuniquen visualmente los atributos del producto, información clara y abundante sobre su uso, riesgos y cuidados. Un elemento que puede incorporarse, cuando corresponda, es una leyenda que aluda a las características que acompañan la elaboración del producto, por ejemplo, cuando se trata de un producto elaborado por personas con discapacidad o por manos de mujeres indígenas, lo cual también fortalece y hace visible a la organización que lo produce y las condiciones de las personas que lo hacen posible.

Costo. En algunas ocasiones los precios de los productos o servicios de la microempresa se elevan innecesariamente por los numerosos desperdicios que hay a lo largo del proceso de producción. El factor costo debe cuidarse y administrarse de acuerdo con la reducción de lo gastado e invertido en cada unidad producida.

Los dos grandes campos en los cuales se debe planear, vigilar y manejar sus costos, son:

- En el ámbito interno, controlando la eficiencia de los procesos.
- En el externo, abatiendo los precios de adquisición de materias primas y servicios y en el precio de venta final.

La calidad, el diseño y el costo son tres aspectos que la microempresaria debe valorar correctamente para orientar su estrategia de mercado y la operación de su proceso productivo.

Los aspectos internos de gestión de la unidad productiva dependen de las decisiones que la microempresaria aplique, los externos, dependen de su capacidad, habilidad y nivel de información respecto a las opciones de las y los proveedores y posibles consumidores.

Una vez que en la empresa se ha comprendido la importancia de estos factores, se cuenta con una base sólida para iniciar el proceso de construcción de la cadena de valor de mercado.

LAS EMPRESAS DE LAS MUJERES

En la medida en que las empresas son más grandes, la participación de la mujer se reduce de manera notoria hasta prácticamente desaparecer, como ocurre comúnmente en las grandes empresas.

Asimismo, se ha demostrado que en los recursos que ingresan al hogar por conducto de la mujer empresaria, el porcentaje destinado a atender las necesidades esenciales de alimentación, salud, vestido, educación y vivienda, son significativamente superiores a aquellos que aportan los empresarios varones.

La experiencia internacional y también la mexicana demuestran de manera contundente que la mujer empresaria asume con mayor responsabilidad que un empresario varón sus compromisos contractuales y sus obligaciones de pago.

Diversos estudios señalan que los niveles de cartera vencida de las instituciones y organismos no gubernamentales especializados en el financiamiento de proyectos de mujeres, son poco variables y significativamente inferiores a los que registran las instituciones que financian proyectos de varones.

Las mujeres tienen una mejor y más clara perspectiva de largo plazo en la proyección de su negocio y en las decisiones que debe tomar. La mujer empresaria se caracteriza por ser cautelosa para asumir riesgos, lo que en ocasiones puede llegar a convertirse en una desventaja de oportunidad; sin embargo, ésta tiende a eliminarse conforme se capacita, no obstante, la prudencia es, sin duda, una ventaja competitiva.

La mujer microempresaria tiene una buena disposición a organizarse y participar con otras mujeres en iniciativas de interés común y suficiente pragmatismo para obtener resultados realistas y concretos en el corto plazo. En estos casos las mujeres cuidan que sobre el interés individual prevalezca el beneficio colectivo.

Mientras que las empresas grandes y bien organizadas pueden permitirse por lo general tener un buen equipo de dirección general y personal especializado, la jefa de una pequeña empresa es una persona relativamente aislada que se ocupa a la vez de problemas de política general y de carácter práctico a los que tiene que hacer frente a pesar de sus condicionantes y limitaciones por razones de género.

La empresaria de una pequeña empresa trabaja a menudo con datos cuantitativos insuficientes, en el mejor de los casos, mínimos. Con el fin de ahorrar recursos suele prescindir de sistemas de información, deficiencia que se pone de manifiesto cuando la empresa alcanza una etapa de crecimiento

En relación con la calidad de vida, la empresaria debe tener en cuenta importantes elementos de género al articular sus procesos internos:

- *La condición inequitativa de las mujeres tiene un origen doméstico, por lo que llegan al mercado laboral con un déficit en sus niveles de calificación para el trabajo.*
- *En el mercado laboral se ha difundido la idea de que las mujeres tienen mayores restricciones para cumplir expectativas de trabajo debido a sus responsabilidades familiares.*
- *Las mujeres deben afrontar barreras sociales y culturales que les impide acceder a puestos de mayor jerarquía.*

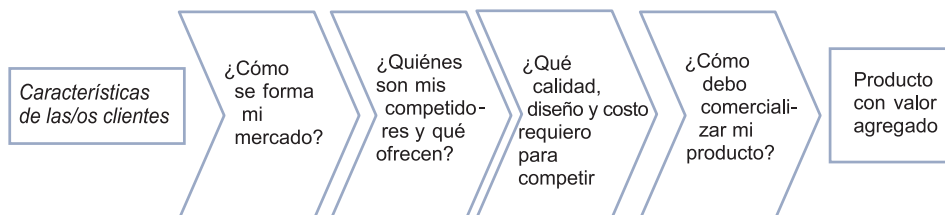
Por lo anterior, la microempresaria debe propiciar un trato equitativo y de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres que intervienen en el proceso.

Cadena de valor de mercado

Para construir esta parte del proceso son básicas las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes son mis clientas/es?
2. ¿Cómo se integra mi mercado?
3. ¿Qué aspectos de calidad, diseño y costo necesito cubrir para competir?
4. ¿Cómo debo comercializar mi producto?

Las respuestas a estas preguntas definirán el enfoque de mercado.



Para desarrollar el primer eslabón de la cadena de valor, primero hay que preguntarse ¿quién es mi cliente? Las respuestas son de suma importancia porque de su precisión dependerán las decisiones relacionadas tanto con el producto como con el diseño del proceso, por ello es recomendable que la microempresaria precise la mayor cantidad de información respecto a quiénes conforman su mercado. Un apoyo para lograr este objetivo es el siguiente cuadro.

<p>El promedio de edad de mis consumidoras/es es de:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Sus ingresos promedio por mes son:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>El producto se consume con una frecuencia de:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Características del producto que esperan mis clientas/es:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>¿Qué debo hacer para que mis clientas/es prefiera mi producto al de otras empresas?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>¿Qué debo innovar para que en el futuro se siga consumiendo mi producto?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Una vez que se han definido las características y expectativas de las y los clientes, se construye el primer eslabón de la cadena de valor de mercado.



Algunas razones del porqué es necesaria una imagen clara sobre el tamaño y las características del mercado que se atiende, son: existen grandes diferencias entre cada mercado, un mercado urbano y uno rural no son comparables; por regla general los consumidores del mercado urbano tienen mayor número de opciones de consumo. Independientemente del tamaño y las características de

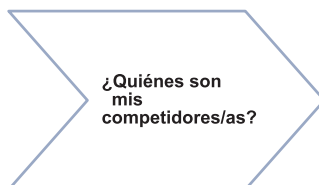
un mercado, es importante estar cerca del cliente y revisar siempre sus expectativas sobre el producto o servicio que se ofrece.

Los mercados rurales pueden presentar un mayor grado de dispersión, por lo que hay que brindar más opciones de acceso al producto. Si el mercado es local, la empresa corre el peligro de que se sature rápidamente, sobre todo cuando hay numerosos fabricantes del mismo producto. Un mercado regional o nacional demanda medios o canales de distribución oportunos y de bajo costo.

Para definir una imagen precisa del mercado, hay que considerar los siguientes aspectos:

<p>El número de empresarias/os que elaboran el mismo producto en la localidad o en la región.</p> <p>(La respuesta debe basarse en función del mercado atendido en el momento de esta reflexión.)</p>	<p>Mis productos son adquiridos:</p> <ul style="list-style-type: none">• de manera directa por las y los consumidores• por intermediarios.• otros
<p>Los productos se distribuyen a través de:</p> <ul style="list-style-type: none">• un local propio• tiendas• intermediarias/os	<p>Qué mercados son potenciales para mi producto y qué debo hacer para llegar a ellos:</p> <ul style="list-style-type: none">••

Para establecer el medio en el cual se está compitiendo, la microempresaria debe construir una imagen de quiénes son sus competidoras(es) y cuáles son sus semejanzas y diferencias con ellas(os).



Es frecuente que en algunos mercados convivan varias empresas con productos iguales y con diferente grado de éxito; ante un escenario así se deberá investigar qué hacen mejor las empresas con las que se compete, para imitar o mejorar dichas prácticas y acortar distancias con los mejores precios y niveles de eficiencia que se ofrecen en el mercado de que se trate.

Es de llamar la atención que durante los últimos 20 años las empresas, y por tanto las microempresarias, afrontan mercados altamente competidos donde el precio es el factor determinante para la elección del consumidor. Ello, sin embargo, ha llevado a prácticas indeseables e ineficientes para competir. Es frecuente encontrar a empresarias (os) que al desconocer las técnicas de eliminación de desperdicios en el proceso productivo, toman la pésima decisión de mejorar precios bajando la calidad de las materias primas utilizadas, o disminuyendo la calidad de los acabados o empaque de su producto o servicio. A la larga, esta práctica pondrá en riesgo la permanencia de la unidad económica.

Cuando la empresa afronta un escenario de competencia por precio, lo deseable es disponer de suficiente información para tomar decisiones en dos escenarios probables:

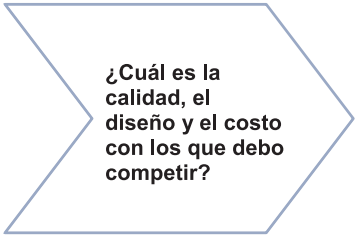
- a)* Si el mercado local o regional está saturado, la microempresaria debe abrir nuevos mercados para poder colocar mayores volúmenes y que se retribuya el precio de venta de su producto.
- b)* Si el mercado elegido es aún capaz de absorber la producción de la empresa, debe centrar sus esfuerzos en incrementar su efectividad a través de un proceso más eficiente.

Detectar a tiempo la competencia con base en el precio y no en la calidad, permite a la empresa plantearse alternativas oportunas, como buscar nuevos mercados o modificar aspectos clave del proceso productivo para abatir costos.

Para ayudar a detectar lo que hacen nuestras competidoras/es podemos utilizar la siguiente tabla:

¿Cuántas/es productoras/es existen en la región y qué porciones del mercado tienen?	¿Cuáles son las capacidades de mis competidoras/es para ofrecer mejores precios o calidad?
¿Qué tengo que cambiar en mi empresa para ser diferente a mis competidoras/es y acceder a una mayor porción del mercado?	Mi proceso y la tecnología que utilizo, ¿es comparable, o está por debajo o por arriba de las de mis principales competidoras/es?

La construcción del tercer eslabón de la cadena de valor del mercado, posibilita a la empresa identificar las características que debe tener su producto:



Cada uno de estos factores representa una parte fundamental del interés que motiva la elección de determinado producto. Para definir cómo debe ser el comportamiento de esos factores, la empresa tiene que generar y ordenar la información correspondiente en cada uno de los elementos siguientes:

<p>De acuerdo con el perfil del cliente y el tipo de mercado, ¿cuál debe ser el precio de venta de mi producto?</p>	<p>De acuerdo con el perfil del cliente y el tipo de mercado, ¿cuáles deben ser los principales aspectos de la calidad de mi producto que merecen mayor atención?</p>
<p>De acuerdo con el perfil del cliente y tipo de mercado, ¿cómo debe ser el diseño de mi producto?</p>	<p>¿Qué tan diferente es mi empresa respecto a mis competidores en precio, calidad y diseño?</p>

Con el cuarto eslabón de la cadena de valor se puede identificar si los canales de distribución son los más convenientes para el producto.

Los costos por no utilizar un medio de distribución adecuado y oportuno pueden llevar al fracaso de la organización productiva, por ello, es importante tomar en cuenta:

- Si el único canal de distribución es una ó un intermediario, es frecuente que éste pague el producto a un precio muy bajo, para después incrementarlo sustancialmente en la venta al público consumidor.
- Si el producto llega a las y los consumidores de manera extemporánea estos buscarán otra alternativa que les dé acceso permanente al producto o servicio, en condiciones de precio y oportunidad.
- Si el transporte para comercializar el producto no cubre los requerimientos mínimos de manejo, puede causar le daños que originen el rechazo de las y los consumidores.

Para determinar si los canales de comercialización son los adecuados, la empresa puede generar la siguiente información:

**¿Cómo debo
comercializar
mi producto?**

Si la distribución se hace en un local de la empresa, hay que preguntarse si se ubica en el mejor lugar para que las y los consumidores accedan fácilmente al producto o servicio.	Las características del proceso productivo me permiten cumplir los compromisos de entrega que establezco.
La intermediaria o intermediario que distribuye mi producto ofrece un precio atractivo y cumple los compromisos de entrega de acuerdo con las expectativas de la clientela.	Hay mercados potenciales que no he identificado y que serían más rentables para mi producto.

Con la información recabada para cada uno de los eslabones de la cadena de valor, la empresaria está en condiciones de establecer los atributos de valor agregado que puede ofrecer al consumidor y plasmarlos en el último cuadrante que integra su cadena de valor.

Producto
con valor
agregado

En este momento, ya se tiene suficiente información para caracterizar al producto de acuerdo con las condiciones de mercado que atiende la empresa. Los siguientes ejemplos son experiencias reales de empresarias que trabajan en distintas condiciones y regiones del país, y cuyo análisis se ha respetado totalmente. En cada caso, se procuró incluir los ejemplos más ilustrativos con la finalidad de proporcionar un panorama de cómo están constituidas las empresas de mujeres en México.

Cuadro 1

Cadena de valor de una empresa de comida rápida en una zona urbana

Características del cliente	¿Cómo se forma mi mercado?	¿Quiénes son mis competidores?	¿Cuál es la calidad, precio y diseño con los que debo competir?	¿Cómo debo comercializar mi producto?	Producto con valor agregado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Empleados bancarios y oficinistas de clase media y alta. 2. Características de los clientes: <ul style="list-style-type: none"> • De 25 a 40 años de edad. • Ingresos entre 2 mil 500 a 25 mil pesos por quincena. • Frecuencia de consumo: de una a dos veces por semana. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se compete en el mercado de comida rápida. 2. Es un mercado urbano en donde hay competidores de cadenas norteamericanas y nacionales. 3. La venta del producto es directa. 4. En el mediano plazo, si se tiene éxito, se abrirán nuevas sucursales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A los lados donde se establecerá el negocio, se venden flautas y pizzas; a cuatro cuadras se venden tortas y hay una tienda Oxxo y otra de 7 Eleven; a diez minutos hay una zona comercial en la que se venden alimentos. 2. Puestos de comida mexicana y chatairra. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. En el mercado donde competiré se ofrecen precios superiores a los treinta pesos. 2. Tener un local propio. 3. Mejorar los paquetes y precios ofrecidos por la competencia. 4. Para resaltar la calidad del producto, se destacarán las condiciones de higiene, el local y el personal que lo elabora. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. En un local propio. 2. Diseñando un logotipo que identifique de manera inmediata mi negocio. 3. Con spots por radio. 4. Con trípticos y volantes. 5. Con cartas personalizadas. 6. A través de cortesías a los clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alimento nutritivo con costo accesible, elaborado en las mejores condiciones de higiene. <ul style="list-style-type: none"> • Se ofrecerá un juguete en los paquetes para niños. • Se cuidará la variedad de aderezos y salsas.

Cuadro 2
Cadena de valor de la empresa de artesanías de laguna de san Ignacio

Características del cliente	¿Cómo se forma mi mercado?	¿Quiénes son mis competidores?	¿Cuál es la calidad, precio y diseño con los que debo competir?	¿Cómo debo comercializar mi producto?	Producto con valor agregado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Edad de cinco a 80 años. 2. El producto se consume durante tres meses al año. 3. Los ingresos promedio provienen de turistas de clase media. 4. Esperan que el producto sea de materiales reciclables de la región. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay más competidores, somos productoras únicas. 2. Existen otros mercados potenciales en la región, como los lugares donde se realiza el avistamiento de ballenas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existen otras productoras de artesanía, sin embargo, no debemos confiarlos, por lo que siempre debemos pensar en mejorar la calidad y diseño de las artesanías. 2. Si no cuidamos estos aspectos, corremos el riesgo de que lleguen otras productoras y nos desplacen. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las artesanías deben ser de excelente diseño y siempre incluir aspectos pintorescos del lugar. 2. Convertir los desechos de la naturaleza en elemento fundamental de las artesanías, es muy apreciado por los turistas. 3. El precio debe ser atractivo para el turista. 4. Se respetan las promesas de calidad y de tiempo de entrega. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. En el local del centro comunitario, que al mismo tiempo es taller de desarrollo educativo artesanal. 2. Es un sitio cómodo, hecho con palma, parecida a una palapa con características rústicas. 	<p>Es un producto único, a buen precio, hecho con materiales regionales de agradable diseño y elaborado con materiales reciclables.</p>

Entre los aspectos discriminatorios que afrontan las mujeres microempresarias se encuentran problemas culturales, excluyentes o discriminatorios por parte de los clientes y los proveedores, y aun la descalificación de los amigos y de la familia.

Aunque esta situación ha cambiado, las mujeres continúan siendo las responsables del cuidado de los niños y los ancianos, así como de sus cónyuges.

Las empresarias deben trabajar con frecuencia en un ámbito de desconfianza: se duda de su capacidad de gestión y de su autoridad en el proceso de trabajo. La falta de aceptación de hombres en posiciones de jefatura o mando, manifiesta una resistencia relacionada con la dificultad que afrontan las mujeres para ejercer la autoridad y el liderazgo.

Parte de este ambiente adverso en el mundo de las mujeres empresarias, es el rechazo a su participación en áreas no tradicionales, como la construcción, la minería, el manejo de máquinas, herramienta, etcétera. La falta de oportunidades para adiestrarse y capacitarse en cursos y carreras técnicas y de administración, que a menudo se consideran "territorio de hombres", también está presente.

El poco reconocimiento profesional y social a su actividad se expresa principalmente en las empresas familiares, su trabajo permanece invisible u oculto; en otro tipo de empresas su actividad se devalúa por considerar que en la medida en que ellas la desempeñan, es menos relevante o sólo una "actividad secundaria" dentro de la vida de la mujer.

La cadena de valor del proceso productivo

Para la construcción del mapa del área de proceso, el concepto de productividad es muy útil:

Productividad es lograr los rendimientos esperados del proceso a un bajo costo, pero cumpliendo con tres aspectos de la calidad:

- 1. Calidad de proceso: significa eliminar todos los desperdicios y, con ello, abatir el costo de producción.*
- 2. Calidad de producto: implica cumplir con las especificaciones de diseño, material, dimensión y durabilidad, factores que inclinan al cliente a preferir el producto.*
- 3. Calidad de vida en la microempresa significa que los aspectos de limpieza, iluminación, señalamientos y otros, hacen un lugar cómodo que permite a la persona concentrarse y realizar su trabajo con calidad.*

La segunda etapa de la cadena de valor es la que se refiere al proceso productivo, es decir, los pasos que integran la elaboración del producto o servicio en el interior de la organización económica. Esta parte de la cadena se construye dibujando el mapa del proceso que actualmente se desarrolla en la empresa, o bien, aquel que creemos sería necesario para producirlo; en cualquiera de ambos casos siempre se debe retomar la información generada en la etapa anterior, es decir, en la cadena de valor del mercado.

Construir la cadena de valor del proceso productivo es un ejercicio de reflexión para poder establecer un vínculo acertado entre la visión de mercado de la microempresaria (cadena de valor del mercado) y un diseño de proceso que facilite cumplir los requerimientos de calidad, costo y comercialización del producto que esta visión exige. Si la visión de mercado, construida por la empresaria, se refleja en la cadena de valor del proceso productivo, será un indicativo de que la empresa ha iniciado el camino correcto para tener expectativas de crecimiento y consolidación.

Con la elaboración del mapa de trabajo podrán identificarse las fases importantes del proceso, las áreas, los tipos de maquinaria y equipo y establecer qué estándares o valores técnicos deberán cumplirse en esa fase. El mapa invita a reflexionar sobre los aspectos que determinan la motivación, compromiso y calidad del trabajo de las personas que intervienen dentro del proceso, al identificarse sus necesidades de capacitación, sus problemas de comunicación y condiciones de seguridad e higiene, y sus requerimientos como personas, como hombres y mujeres que forman parte del proceso productivo. Con esta información se contribuye a generar condiciones que beneficien la dimensión humana de la empresa, a detectar cuáles son los problemas que impiden un buen rendimiento del proceso, y cómo construir de manera participativa las soluciones para que la o el trabajador se concentre al efectuar su trabajo con calidad.

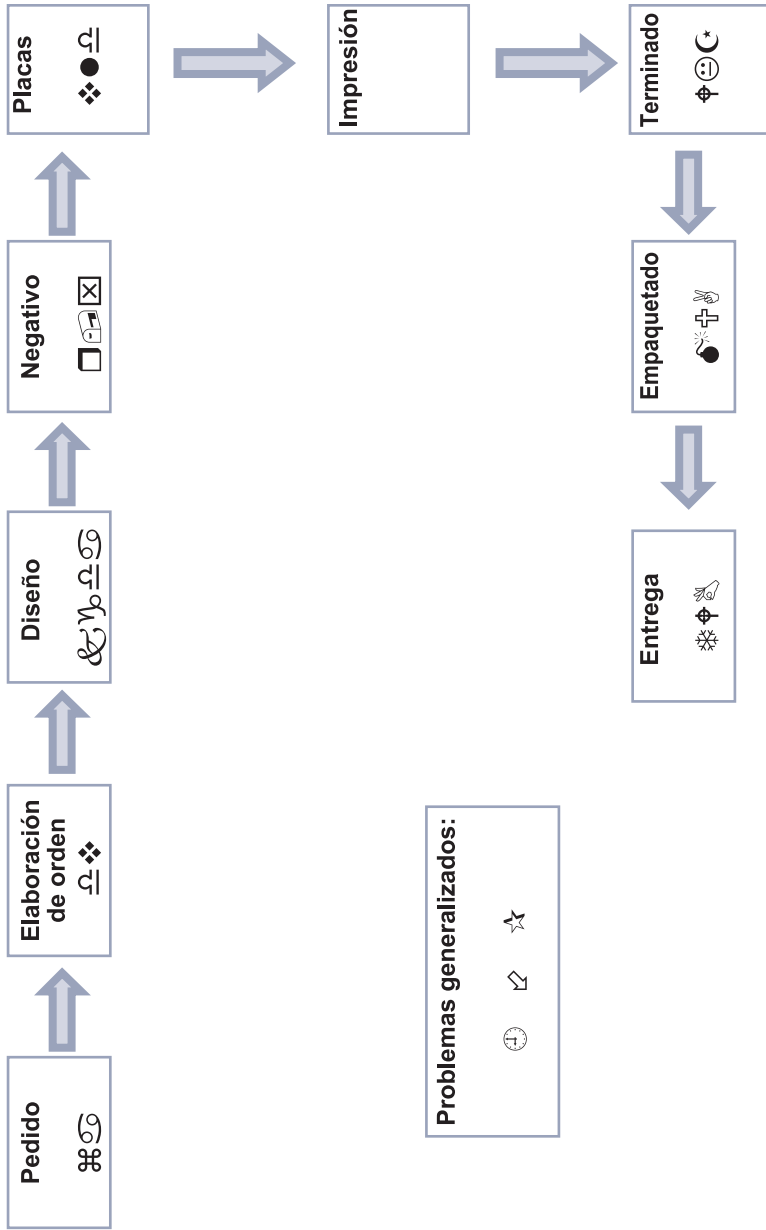
¿Cómo construir el mapa del proceso productivo?

Para construir el mapa del proceso productivo, se sugiere el siguiente ejercicio de reflexión:

1. La microempresaria y sus trabajadores/as dibujarán el área de trabajo en una hoja de rotafolios. Representarán con cuadrados las diferentes fases del proceso; dibujarán con lujo de detalle áreas de proceso con equipo y herramienta. La importancia de este ejercicio es que se reflejará en dónde se inicia la transformación de la materia prima, cuáles son las diferentes etapas de proceso por el que atraviesa y, finalmente, dónde se concluye con un producto o servicio terminado.

El siguiente ejemplo es elocuente por la cantidad de situaciones críticas o problemas que se han identificado en las distintas fases del proceso de trabajo.

Mapa del proceso productivo de la Imprenta Ornelas










El significado de los símbolos aparece en la página siguiente.

2. Una vez dibujado el mapa del proceso productivo, se enumeran los problemas. Es importante realizar un ejercicio participativo y tener en cuenta que lo que para las mujeres pueden ser problemas, para los hombres no lo son y viceversa. Para ello, se utilizó la simbología indicada en el cuadro 3.
3. Con los problemas identificados, se establecerá, adicionalmente, la siguiente información:
 - a. Debajo de cada cuadro se representa una parte de la transformación de la materia prima, se anota el estándar técnico que siempre debe cumplirse; uno de los símbolos con los que se puede marcar el mapa es el de la falta de estándares.
 - b. También se anota la información sobre la maquinaria o equipo que se usa en esa parte del proceso.

Esta información ayudará a documentar el proceso en un ejercicio posterior.

Cuadro 3

Se selecciona el símbolo que representa un problema en el proceso y coloca en el área donde se localiza éste.			
Mal estado del equipo	i		
Falta de patrón de corte	∫	Falta de herramienta	>
Falta de materiales	†	Suciedad	
Desperdicio de materiales	M	Falta de iluminación	~
Fugas de productos, energía eléctrica, vapor, etc.	N	Falta de capacitación	•
Falta la descripción de procedimiento		Mala comunicación entre personas	
Resultados disparejos permanentes		Faltan señales de seguridad	
Mala calidad de materia prima		Desorden	
Falta de mantenimiento en la instalación		Malas prácticas de manejo de material	
Falta de un lugar para el almacenamiento		Tareas duplicadas	✓

4. Identificados los problemas, se explican las causas que los provocan y se plantean posibles soluciones técnicas y funcionales.
5. Posteriormente, se define si tales soluciones pueden realizarse de inmediato, si tendrá que esperarse un plazo de tres semanas a dos meses (mediano plazo), o efectuarse después de seis meses (largo plazo). Para ello se usará el siguiente formato.

Cuadro 4

Problema identificado	Posibles soluciones	Plazo de aplicación
1.	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	Corto _____ Mediano _____ Largo _____
2.	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	Corto _____ Mediano _____ Largo _____
3.	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	Corto _____ Mediano _____ Largo _____

El mapa del área de trabajo proporciona una imagen inmediata de las posibles mejoras en el proceso que, al ser agrupadas, pueden transformarse en un programa de incremento de eficiencia con base en los siguientes criterios:

1. Los problemas se agrupan de acuerdo con el costo para resolverlos. Habrá algunos de bajo costo, e incluso sin costo, que podrán resolverse inmediatamente; otros que requieren de una inversión mayor y que se solucionarán en otro momento, de acuerdo con prioridades y recursos disponibles, pero que es preciso no perder de vista.

2. Los plazos para su ejecución se establecen de la siguiente forma:
 - Los de corto plazo, aquellos que no requieren inversión alguna, o bien, una que está al alcance de la empresa.
 - Los de mediano plazo, aquellos que demandan una aplicación de recursos al alcance de la empresa, por ejemplo, la compra de lámparas inastillables, sillas con respaldo ergonómico o trampas para roedores, entre otros, pueden esperar un plazo de hasta dos o tres meses, tiempo suficiente para disponer de recursos para su solución.
 - Los de largo plazo, aquellos que demandan una inversión de una cantidad significativa de recursos para la empresa, por ejemplo, la ampliación de alguna sección del local, la adquisición de un nuevo equipo de proceso o la creación de un inventario importante de repuestos o materiales críticos, que demandan plazos de seis meses a un año, tiempo suficiente para que la empresa disponga de los recursos necesarios.
3. Se elabora un programa de ejecución en que se establecen fechas, recursos y responsables, para ello puede utilizarse un formato como el siguiente:

Cuadro 5

Mejoras identificadas	Acciones para aplicación de mejoras	Fechas de ejecución	Materiales necesarios para la mejora	Responsable y acción de seguimiento
1.	a. .. b. .. c. .. d. ..	a. .. b. .. c. .. d. ..	a. .. b. .. c. .. d. ..	
2.	a. .. b. .. c. .. d. ..	a. .. b. .. c. .. d. ..	a. .. b. .. c. .. d. ..	

4. Se establece un calendario de actividades y a una persona responsable del programa de seguimiento.

Cuando la empresaria no está segura de que esa es la solución más óptima, se recomienda buscar el apoyo de un experto/a que la oriente.

La utilidad del mapa del área de trabajo no se reduce a mostrar de manera visual las áreas de inmediato incremento de la eficiencia. Utilizándola periódicamente, sirve de base para revisar el nivel de eficiencia en el proceso productivo.

Si cada seis meses se revisa el mapa y siguen presentándose los mismos problemas, o se han incrementado, la conclusión es que no hay capacidad para resolver los problemas que afectan el costo y la productividad, por tanto, la permanencia en el mercado está en riesgo. Por el contrario, si los problemas originales desaparecen, aunque surjan otros nuevos, significará que cada problema resuelto se convertirá en un factor de incremento de eficiencia y productividad.

Otro uso de la información del mapa del área de producción consiste en **establecer con precisión la cantidad de actividades indispensables para realizar un producto o servicio**. Con esta información podrán identificarse las actividades que prolongan el proceso innecesariamente, concentrando la energía de trabajo en aquellas actividades que transforman una materia prima en producto o servicio.

Es importante observar que la carencia de un diseño eficiente de la planta o del área de trabajo no es trivial, pues de ello se derivan efectos negativos en el costo, como:

- Tiempos de producción prolongados por recorridos inútiles del producto dentro del proceso.
- Amontonamiento de material en las áreas de producción, lo que genera desorden y provoca riesgos de trabajo o posibles siniestros.
- Mal aprovechamiento del espacio, que incrementa el número de movimientos en el proceso o incluso origina la necesidad de rentar locales adicionales.

- Retrasos en la entrega de producto por tiempos prolongados de producción; el desorden en la distribución racional de la planta de producción esconde repetición de actividades.

Al diseñar la disposición de los equipos y herramientas en la empresa, se recomienda:

- *Determinar el equipo y maquinaria necesarios para la fabricación, en función del tipo de producto o servicio.*
- *Fijar el número de unidades de cada máquina y equipo necesarios para fabricar cada producto en función del volumen de ventas.*
- *Prever espacio para almacenes (tanto para materias primas como para productos acabados), productos en curso de fabricación y equipo para la manipulación de materiales.*
- *Prever también un espacio adicional para servicios auxiliares (cuartos de aseo, vestuarios, oficinas, etc.).*

Cadena de valor del proceso

Con base en la información recabada en el ejercicio del mapa, se puede iniciar la construcción de la cadena de valor del proceso productivo. Hasta aquí, se cuenta con una primera versión de las fases de producción, es decir, los diferentes momentos o áreas del proceso productivo descritos con sus estándares técnicos, herramienta o equipo necesarios. Esta información será útil para lograr la estandarización o documentación del proceso de la empresa.

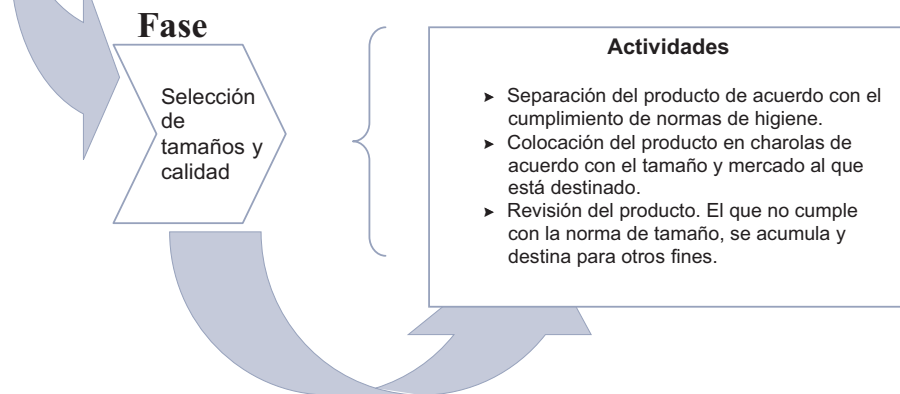
A diferencia de lo que ocurre con la cadena de valor del mercado, la cadena de valor de proceso productivo no cuenta con un número predeterminado de eslabones, pues los productos o servicios se componen de diferentes etapas, lo que origina productos con cadenas más largas o más cortas.

Para poder construir la cadena de valor de proceso productivo, primero se determina de cuántas fases se compone –entendiéndose por fase el resultado parcial que, sumadas en conjunto, arrojan un producto o servicio–. Además, es necesario distinguir que cada fase no debe confundirse con las actividades que la integran.

El siguiente ejemplo refleja el proceso de una empresa en la selección y empaque de ostión, en el que se tiene un ciclo completo integrado por seis fases o resultados parciales, para posteriormente entregarlo al cliente de acuerdo con la calidad que demanda el mercado.

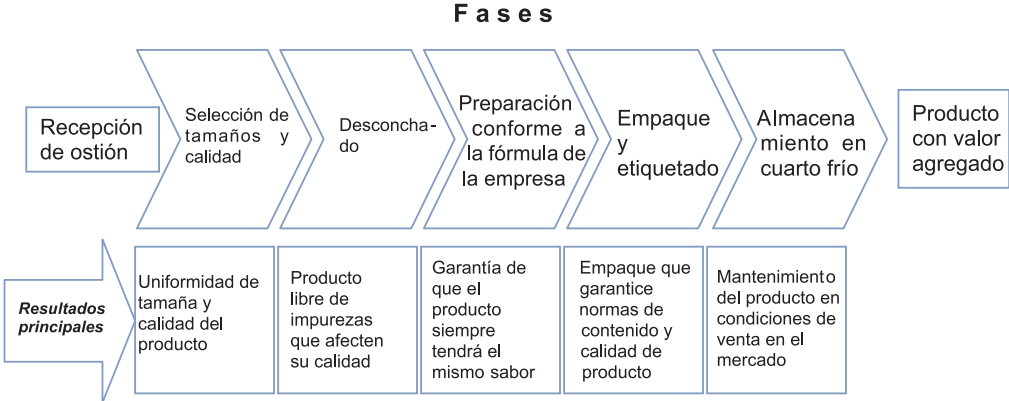


Cada fase se integra por un número variable de actividades o tareas que, sumadas, completan una fase del proceso. Por ejemplo, la fase de selección de tamaños implica la separación del producto de acuerdo con normas de higiene, después, el producto se coloca en charolas, según se trate del mercado local y regional, el que no cumpla con la norma se destina para otros fines.



En la definición de la cadena de valor de un proceso productivo eficiente, lo más determinante es contar con información precisa para identificar la importancia de cada fase; no obstante, para obtener resultados de cada una de ellas, se requiere de equipo y especificaciones técnicas.

De acuerdo con el ejemplo anterior, los resultados principales por fases serían los siguientes:



Para construir la cadena de valor del proceso, es necesario tener presentes tres conceptos:

Proceso productivo: Es el conjunto de fases que se suceden ordenadamente y cuyo resultado final es un producto o servicio que será utilizado por un consumidor final.

Fase de un proceso productivo: Es la fracción de un proceso productivo en la cual se concluye una transformación parcial de la materia prima principal, la suma de todas las fases es lo que posibilita obtener un producto o servicio completo.

Actividades de la fase: Se refiere a las fracciones o diferentes “momentos” para completar una fase del proceso productivo.

A continuación se muestran los procesos productivos de distintas empresas, así como las actividades en las que se dividen, a manera de ejemplo.

Cuadro 6

Procesos productivos	Fases del proceso productivo					
	I	II	III	IV	V	VI
Confección de prendas de vestir	Recepción de materia prima	Trazado y corte de producto	Ensamble de piezas	Planchado y empaque de producto	Embarque y distribución del producto	
Elaboración de alimentos en conserva	Recepción de materia prima	Lavado y selección de producto	Pelado de fruta	Mezcal de fruta con preparados de conserva	Empaque y almacenamiento y conservación del producto	Embarque y distribución de producto
Productos de vidrio soplado	Recepción de materia prima	Diseño de producto	Preparación de hornos y calentamiento de materia prima	Soplado y corte de productos	Empaque y clasificación de productos	Almacenamiento y distribución del producto

Los cuadros 7 y 8 ejemplifican la desagregación de las actividades de un procesoproductivo en cada una de las fases.

Cuadro 7

Procesos productivos	Fases del proceso productivo				
	I	II	III	IV	V
Confección de prendas de vestir	Recepción de materia prima	Trazado y corte de producto	Ensamble de piezas	Planchado y empaque de Producto	Embarque y distribución del producto
Actividades o tareas que integran la fase	<ol style="list-style-type: none"> 1 Verificación del pedido contra la cantidad de producto entrante. 2 Transportación del producto con montacargas a la bodega. 3 Acomodo del producto de acuerdo con el programa de producción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Elaboración de patrón en computadora. 2 Trazado en papel de patrón. 3 Selección y acomodo de telas en mesa de corte. 4 Corte y acomodo de piezas. 5 Traslado de piezas a la zona de ensamble. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Distribución en puestos de ensamble. 2 Revisión de orden de producción contra número de bultos de piezas. 3 Preparación de máquinas. 4 Cosido de piezas. 5 Remisión de ensamble. 6 Amarre y etiquetado de lote de piezas. 7 Traslado de piezas. 8 Mantenimiento de equipo de ensamble. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Revisión de orden de producción contra número de piezas ensambladas. 2 Revisión de puntos críticos de calidad. 3 Planchado de prendas. 4 Doblado de prendas. 5 Doblado y acomodo de piezas. 6 Traslado de piezas a la zona de embalaje. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Revisión y clasificación por tallas de acuerdo con la orden de entrega. 2 Acomodo en empaques de cartón. 3 Flejado y etiquetado de bultos. 4 Acomodo en almacén de acuerdo con el programa de entrega. 5 Acomodo de bultos en el transporte para su traslado.

Cuadro 8
Desagregación de actividades del proceso productivo de la Imprenta Ornelas

Procesos productivos	FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO								
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Impresión	<p>Pedido</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitas a los clientes • Registro del pedido en block de notas del vendedor o administrador. • Acuerdo con el cliente de las características de producto y los tiempos de entrega. • Transmisión de información al responsable de producción. 	<p>Elaboración de orden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de órdenes de trabajo. • Organización del trabajo conforme al administrador determina el turno y las prioridades. • Compras emergentes, en caso de que fallen materiales. • Envío de orden de trabajo al área de diseño. 	<p>Diseño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de órdenes de trabajo. • Solicitud de diseño de trabajo en computadora. • Determinación de tiempos de entrega, según lo establece el diseñador. • Aprobación del diseño por parte del cliente. • Envío del material para elaboración de negativos. 	<p>Negativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envío del material al taller de negativos. • Recepción y revisión de negativos. 	<p>Placa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de placas con base en trabajo. • Revisión de aspectos que garantizan la calidad. • Aceptación de la placa para enviarla a impresión. 	<p>Impresión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación del equipo de impresión. • Impresión. • Limpieza de máquina si las hojas o pliegos de impresión salen manchados • Realización de pruebas de impresión. • Notificación de la terminación del trabajo. 	<p>Terminado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corte del trabajo de acuerdo con el tamaño especificado. • Envío del trabajo para empacado. 	<p>Empacado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empaquetado del material impreso. • Envío del material al almacén. • En caso de extravío del material, cuando el cliente se presenta a recogerlo o se debe enviar, se vuelve a elaborar otra impresión. 	<p>Entrega</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envío del trabajo a ruta de entrega. • En caso de desacuerdo con el trabajo, este no se repone, se regresa al taller y se tira.
Actividades que lo integran	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y registro de las llamadas del cliente, las cuales se anotan en cualquier hoja disponible. • Registro de pedidos. • Acuerdo con el cliente sobre las características del producto y tiempo de entrega. • Transmisión de la información al responsable de producción. • En caso de extravío de las hojas de pedido, se vuelve a visitar al cliente. • Visita de nuevo al cliente, en caso de que las especificaciones sean incorrectas, para elaborar trabajo. 								

La descripción de actividades debe ser lo más precisa posible, pues se corre el riesgo de que sea tan generalizada que complique identificar el resultado de cada una de ellas de manera acertada. Por lo general, el proceso productivo se inicia por la adquisición y recepción de la materia prima básica y auxiliar, **que es uno de los principales aspectos que determinan la calidad, el costo del producto y de producción.**

La materia prima principal es parte intrínseca del producto, por ejemplo, la tela de una blusa o el barro de una vasija. Materia prima auxiliar son los materiales que contribuyen a la conservación y condiciones de uso del equipo e instalaciones, como lubricantes, productos de limpieza y combustibles, entre otros.

Adquirir materia prima de buena calidad ayuda a tener un punto óptimo de despegue para la producción, sin que ello implique, necesariamente, pagar precios demasiado altos por ellas. En ello, se recomienda que la empresaria se relacione con otras colegas del mismo giro o similares para negociar mejores precios o abatir costos de traslado.

Para asegurarse de que desde el inicio del proceso productivo se tomen decisiones acertadas, se sugiere registrar la información que la empresa identifique para tal propósito. Algunos criterios son los siguientes:

<p>Las especificaciones técnicas de la materia prima principal que garantizan la calidad de mi producto son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. <p>Además de mi actual proveedor/a, ¿de cuántos más dispongo que cumplan con estos criterios?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Calidad de materia prima. 2 Precio. 3 Cumplimiento de tiempos de entrega. 4 Facilidades de pago. 	<p>Las especificaciones técnicas de las materias primas auxiliares que garantizan la calidad del producto y proceso son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. <p>Los precios y la calidad de las materias primas pueden ser mejores, si la compra se realiza conjuntamente con otras microempresarias.</p>								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Criterios de asociación para compras</th> <th>Criterios para efectuar compras grupales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </tbody> </table>	Criterios de asociación para compras	Criterios para efectuar compras grupales	1	1	2	2	3	3
Criterios de asociación para compras	Criterios para efectuar compras grupales								
1	1								
2	2								
3	3								

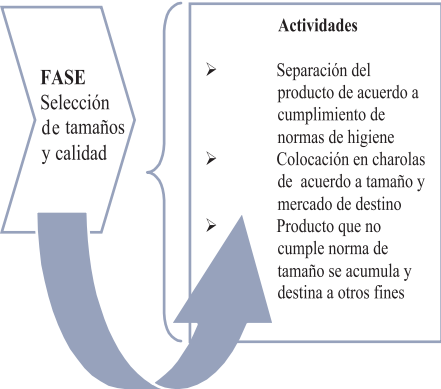
Esta información constituye un referente indispensable para decidir cuáles son las mejores opciones para la adquisición de materias primas. Una vez que la empresa define cuáles son las materias primas básicas y auxiliares se pasa a la etapa en la que se identifican los resultados principales de cada fase, se determina qué valor técnico o estándar se aplica en la fase, y cuáles son los equipos o herramientas necesarios y las actividades que la integran.

Como ya se mencionó, el número de fases entre cada proceso productivo puede diferir, entre otros factores, por la complejidad del producto, por la tecnología utilizada, etc. Para documentar las fases que componen el proceso productivo, se recupera y revisa la información elaborada en el mapa del proceso teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Se listan las posibles fases del proceso.
- Se evalúa si las fases del proceso están completas, y si no, se agregan las que falten.
- Con la seguridad de que ya se han identificado todas las fases del proceso se analiza la información para concluir la cadena de valor del proceso.

Una vez que se ha logrado este nivel de información, se pueden identificar los elementos que permitan concluir si el proceso está bien diseñado, si las herramientas o el equipo es el correcto y si el valor técnico por cumplir es el adecuado.

Una vez determinadas las fases, se responden las siguientes preguntas:

<p>¿Qué característica del producto determina esta fase?</p> <p>Se refiere a que la microempresaria debe determinar qué característica aportará esta fase al producto, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar un tamaño uniforme. • Cortar de manera uniforme las piezas. • Ensamblar las partes con alguna característica específica. • Asegurar cualidades como consistencia, sabor, brillo, resistencia, etc. • Aplicar productos que eliminan posibilidades de contaminación e impurezas. 	<p>¿Qué valor técnico o estándar de producción requiero cumplir en esta fase?</p> <p>La microempresaria debe determinar si, para esta fase, hace falta establecer aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar una norma sanitaria. • Utilizar un patrón de trazo y corte. • Mantener una misma temperatura. • Aplicar siempre las mismas cantidades de componentes de una mezcla. • Aplicar un procedimiento para el manejo de materiales. • Seguir una secuencia para empacar el producto. • Cumplir con plazos de tiempo para el secado o maduración de producto. • Verificar las dimensiones o cualidades. <p>Tras este análisis, se define cuál es el principal atributo que agrega al producto esta fase de transformación.</p>
<p>¿Cuáles son las herramientas o equipo que uso en esta fase?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se anotarán las principales herramientas y equipo. • Se anotarán las principales tareas de mantenimiento que deberían realizarse para que el equipo y herramienta se encuentren en condiciones óptimas de operación. • Como actividades de mantenimiento se consideran la limpieza periódica, la revisión del sistema de lubricación... • La reposición oportuna de piezas de desgaste. • La alimentación de energía eléctrica correcta. 	<p>¿Cuáles son las actividades que originan esta fase? Ejemplo: selección de ostión.</p>  <p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Separación del producto de acuerdo a cumplimiento de normas de higiene ➤ Colocación en charolas de acuerdo a tamaño y mercado de destino ➤ Producto que no cumple norma de tamaño se acumula y destina a otros fines

Una vez que se han descrito las fases y actividades, se ordena la información en una matriz que facilite los siguientes puntos de análisis:

- a) Identificar la duplicación de actividades entre las fases.
- b) Localizar secuencias equivocadas de actividad en y entre las fases.
- c) Concluir si cada una de las fases realmente contribuye al producto y a la estrategia de inserción en el mercado, de acuerdo con la cadena de valor de mercado que se ha construido previamente.

En esta sección se continúa con el ejemplo de una pequeña empresa de impresión. La matriz de información sobre sus fases y actividades se compone de dos momentos: en el primero se muestra tal como la empresa las reportó, sin haber identificado los resultados principales, el equipo y los estándares técnicos. En el segundo aparecen ya los resultados de la aplicación de la construcción de la cadena de valor de mercado y de proceso, gracias a lo cual el taller de impresión está en condiciones de rediseñar su proceso con base en la información generada.

Cuadro 9
Formato de trabajo
Taller de impresión
Proceso lleno de desperdicios en tiempo y en materiales

Procesos productivos	FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO								
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
1. Nombre de la fase	Pedido	Elaboración de orden	Diseño	Negativo	Placa	Impresión	Terminado	Empacado	Entrega
2. Resultado principal que aporta la fase	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a los y las clientes. • Registro del pedido en un block de notas del vendedor o la vendedora • Acordar características del producto y tiempos de entrega • Transmisión de la información al responsable de producción. • Atención y registro, en cualquier hoja disponible, de las llamadas del o la cliente. • Registro del pedido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de órdenes de trabajo • Organización del trabajo conforme el o la administrador/a determina los turnos y prioridades. • Compras emergentes, si faltan materiales. • Envío de la orden de trabajo al área de diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de órdenes de trabajo. • Diseño de trabajo en computadora. • Determinación de los tiempos de entrega por parte del o la diseñador/a. • Aprobación del diseño por parte del o la cliente. • Envío de material para elaboración de negativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Envío de material al taller de negativos • Recepción y revisión de negativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de placa con base en especificaciones del trabajo. • Revisión de aspectos que garantizan la calidad. • Aceptación de la placa por parte del o la cliente. • Envío del trabajo a impresión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación del equipo de impresión. • Lavado de máquina en caso de que las hojas o pliegos de impresión salgan manchados. • Realización de pruebas de impresión. • Notificación sobre el término del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Corte del trabajo de acuerdo con el tamaño especificado. • Envío del trabajo para ser empacado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empaque del material impreso. • Envío del material al almacén. • Elaboración de impresión por segunda ocasión, si el trabajo se extravía cuando el o la cliente se presenta a recogerlo o se tiene que enviar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Devolución del trabajo al taller para desecharlo, si el o la cliente no está de acuerdo. • No se hace ninguna reposición
3. Desagregación en actividades									

Cuadro 9
Formato de trabajo
Taller de impresión
Proceso lleno de desperdicios en tiempo y en materiales

Procesos productivos	FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO								
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
	<ul style="list-style-type: none"> ● Transmisión de la información al responsable de producción. ● En caso de extravío de las hojas de pedido, se vuelve a visitar a el o la cliente. ● Visitas a los y las clientes en caso de que no se anoten especificaciones correctamente para elaborar el trabajo. 								
4. Equipo y herramientas principales a utilizarse			Computadora <i>Software</i> especial para diseño	Revisión de negativos		Prensa de impresión Papel Tintas	Guillotina	Equipo de flejado Papel de empaques Flejes	Vehículo de transporte
5. Valores técnicos o procedimientos a cumplirse en la fase									

Cuadro 10
Formato de trabajo
Empresa de impresión. Proceso rediseñado y mejorado

Procesos productivos	FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO								
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
1. Nombre de la fase	Pedido	Elaboración de orden	Diseño	Negativo	Placa	Impresión	Terminado	Empacado	Entrega
2. Resultado principal que aporta la fase	<p>Mantenimiento o incremento de la cartera de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitas a los clientes. • Registro de pedidos. • Acuerdo con el o la cliente de las características del producto y tiempos de entrega. • Transmisión de la información al personal de responsable de producción. • Recepción de la llamada de la o el cliente. • Registro del pedido. • Acuerdo con la o el cliente de las características del producto y tiempos de entrega. 	<p>Plan de producción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de órdenes de trabajo. • Elaboración de un programa de trabajo semanal. • Revisión de existencias de materiales para la elaboración de trabajo. • Adquisición de materiales faltantes. • Envío de la orden de trabajo al área de diseño. 	<p>Elaboración de diseño conforme a las especificaciones del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de órdenes de trabajo. • Elaboración de diseño de en computadora. • Aprobación del diseño por parte del o la cliente. • Envío de material para elaboración de negativos. 	<p>Negativo conforme a especificaciones de cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envío de material al taller de negativos. • Recepción y revisión de negativos. • Revisión de negativos de acuerdo con las características solicitadas por el o la cliente. 	<p>Placa de impresión de excelente calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantía de que hay suficiente existencia de materiales para la elaboración de trabajos de placa con base en trabajo. • Revisión de aspectos que garantizan la calidad de la placa para su posterior envío a impresión. 	<p>Impresión a bajo costo y de alta calidad sin desperdicios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación del equipo de impresión. • Realización de pruebas. • Evaluación de trabajo de acuerdo con especificaciones del o la cliente. • Impresión del trabajo. • Notificación sobre término de trabajo. 	<p>Presentación excelente y de calidad del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización del terminado, de acuerdo con la orden de trabajo. • Corte del trabajo de acuerdo con un tamaño especificado. • Envío del producto a empacado. 	<p>Resguardo y aseguramiento del producto hasta que llegue a manos del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empacado del material de acuerdo con un procedimiento específico y según las características del trabajo. • Colocación de etiquetas de identificación del material al almacén. • Solicitud de factura, de acuerdo con el tiempo de entrega del trabajo. 	<p>Entrega en tiempos pactados con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envío del trabajo a una ruta de entrega.
3. Desagregación en actividades									

Cuadro 10
Formato de trabajo
Empresa de impresión. Proceso rediseñado y mejorado

Procesos productivos	FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	
4. Equipo y herramientas principales a utilizarse	<ul style="list-style-type: none"> Transmisión de la información al responsable de producción 	Computadora. Software para elaborar programa.	Computadora. Software especial para elaborar diseño. Catálogo de especificaciones de papel. Catálogo de especificaciones de valores de color (pantones). Catálogo de materiales de impresión.	Visita al taller de negativos para revisar que éstos tengan la calidad que se requiere.		Prensa de impresión Papel Tintas	Guillotina	Equipo de flejado Papel de empaques Flejes		Vehículo de transporte
		Formatos de pedido. Computadora.								
5. Valores técnicos o procedimientos a cumplirse en la fase	Formato con datos precisos del cliente y especificación es de diseño, color, tintas y tiempos de entrega.	De acuerdo con características específicas de llenado y requeridas por el software	Datos de dimensiones especificadas por el cliente para ser trasladadas a software de diseño Valores de color (pantones) Especificaciones de papeles Especificaciones de tintas	Elaboración de lista de verificación para el proceso de elaboración de negativos y listar de manera periódica las mejoras que pudieran realizarse en los negativos.		Rutina de mantenimiento a prensa.		Procedimiento de almacenado. Almacén ordenado y limpio.		

Por lo general, los retos que afrontan las mujeres varían y dependen de la etapa de maduración de la actividad empresarial:

- *Mujeres que se inician en la actividad empresarial*
- *Mujeres que hacen crecer empresas*
- *Mujeres que consolidan empresas*

Los problemas no son los mismos ni ocurren en el mismo tiempo, sin embargo, las empresarias deben reconocer la definición de un proyecto de desarrollo de sus empresas que no solamente asimile el crecimiento de esta, sino que refleje el desarrollo de la mentalidad innovadora de la mujer. Su como empresaria impulsará la cultura de la equidad en el mundo de las actividades económicas.

Estandarización de procesos y resultados

Uno de los grandes problemas de las empresas en México es su comportamiento inestable o errático en el proceso productivo, por ejemplo, se cree que con sustituir a algún trabajador en la empresa se obtendrán mejores resultados; sin embargo, detrás de estas prácticas subyace la falta de orden, de criterios y políticas en la organización de las empresas. Estos aspectos se relacionan con procedimientos y estándares de producción o servicio que constituyen un referente de los resultados que se podrían obtener durante y al final del proceso productivo.

Una forma de resolver estas dificultades es identificar los estándares que deben cumplirse y comunicarlos adecuadamente a quienes intervienen en el proceso. La estandarización es el proceso en el cual se establecen reglas y referentes medibles de cada una de las actividades que componen la elaboración de un producto o servicio; la estandarización permite gestionar y alcanzar rasgos propios de una producción de comportamiento regular, así como el logro de determinadas expectativas.

La dificultad de las empresas para garantizar de manera regular que toda su producción presente las mismas características de color, tamaño, presentación, sabor, o cualquier otro atributo, tiene diversos orígenes.

La mayor parte de los defectos o fallas en los atributos del producto se relacionan con la falta de estándares de trabajo o de especificaciones de las características de producto y de proceso.

En el siguiente cuadro se pueden observar algunos elementos de las cadenas de valor del mercado y del proceso productivo que ayudan a fijar estándares en la microempresa. En él, se ejemplifica que la mayor parte de la información para estandarizar el proceso ya se generó en el mapa del proceso y en las cadenas de valor del mercado y del proceso.

Elementos del mapa y de las cadenas de valor del mercado y del proceso productivo que ayudan a definir estándares	Parámetros que pueden fijarse
1. Características del producto	<ul style="list-style-type: none"> ● Materiales ● Dimensiones ● Resistencia a esfuerzos o condiciones de uso ● Caducidades ● Texturas ● Color
2. Materias primas y sus propiedades	<ul style="list-style-type: none"> ● Materiales ● Dimensiones ● Resistencia a esfuerzos o condiciones de uso ● Caducidades ● Texturas ● Color
3. Diseño y presentación de producto	<ul style="list-style-type: none"> ● Material de empaque ● Forma de empaque ● Forma, material y color del empaque
4. Función principal de las fases productivas y sus valores críticos	<ul style="list-style-type: none"> ● Criterios de control de calidad para cada fase del proceso ● Formatos para registro y control de la información ● Tiempos de proceso ● Volúmenes de material a procesar de acuerdo con la capacidad del equipo
5. Tipo de equipo o herramienta principal	<ul style="list-style-type: none"> ● Condiciones de uso ● Medidas de seguridad ● Recomendaciones de mantenimiento

Estos datos, que caracterizan el perfil productivo de la microempresa, deben convertirse en aspectos medibles y ejecutarse regularmente dentro del proceso de producción. Por ejemplo, en la adquisición de materiales o en la ejecución del proceso deben establecerse cuestiones como:

1. Materia prima: dimensión, composición, peso, acabado, entre otros. Al especificarse estos aspectos se garantiza que el producto tendrá la calidad que se busca por la excelencia de la materia prima utilizada.
2. Valor técnico del proceso: si un producto tiene que elaborarse a determinada temperatura, el hecho de establecer una temperatura mínima, una máxima y la óptima, garantizará que el producto siempre tendrá una calidad adecuada pues las variaciones de la temperatura se harán en un rango que no altera su calidad.
3. Si se tratara de material de empaque, se establecerá el procedimiento, el material necesario, la forma de amarre o flejado y la información que contendrá la etiqueta del producto.

La utilidad de la estandarización consiste en que ayuda a uniformar resultados y generar información para establecer parámetros de evaluación sobre el rendimiento y comportamiento del proceso productivo.

La ventaja de contar con procedimientos documentados y uniformes radica en que se evitan situaciones como las siguientes:

1. “Las piezas de los muebles que cortamos hoy, tenemos que ensamblarlas inmediatamente, de lo contrario se revuelven con los cortes de mañana y seguramente no embonarán”.
2. “Tenemos muchos desperdicios en la producción de zapatos porque los maquiladores de corte nos dan tamaños diferentes a los solicitados”.
3. “Envasamos nuestro producto en los recipientes que en ese momento encontramos en el mercado, por lo que nuestros clientes dicen que no tienen confianza en la calidad del producto por esta variación en el envase”.

Estos ejemplos muestran los problemas que la empresa puede afrontar cuando carece de procesos documentados y estandarizados.

Antes de explicar el proceso de estandarización vale la pena mencionar que es frecuente que en la microempresa no se valore su importancia, o bien se crea que la posibilidad de documentar sus procesos está lejana por no tener conocimientos y habilidades para desarrollarla por cuenta propia, o se encuentra fuera del alcance de sus recursos económicos.

El primer paso para obtener la estandarización del proceso es utilizar la información del cuadro 10, que concentra la descripción detallada de las fases del proceso productivo; de este se toman los datos de la tercera fila (desagregación en actividades), y se listan en un formato como el siguiente:

Cuadro 11
Fases y actividades del proceso productivo de un taller de impresión

Fase / Actividades	Calificación de la actividad por su impacto en el proceso	Tiempo de ejecución	Tipo de mejora
<i>Fase 1</i>			
Visitas a los clientes.			
Registro del pedido en un block de notas del vendedor o del administrador.			
Acuerdo con el cliente sobre las características del producto y tiempos de entrega.			
Transmisión de la información al responsable de producción.			
Recepción de la llamada del cliente y registro en cualquier hoja disponible.			
Registro del pedido.			
Acuerdo con el cliente de las características del producto y tiempos de entrega.			
Transmisión de información al responsable de producción.			
Visita al cliente, por segunda ocasión, si se pierden las hojas de pedido.			
Visita al cliente, por tercera ocasión, si las especificaciones para			

Cuadro 11
Fases y actividades del proceso productivo de un taller de impresión

Fase / Actividades	Calificación de la actividad por su impacto en el proceso	Tiempo de ejecución	Tipo de mejora
elaborar el trabajo no se anotan correctamente.			
<i>Fase 2</i>			
Recepción de órdenes de trabajo.			
Organización del trabajo conforme el administrador determina el turno y las prioridades.			
Compras de emergencia en caso de que falten materiales.			
Envío de orden de trabajo a diseño.			
<i>Fase 3</i>			
Recepción de órdenes de trabajo.			
Diseño de trabajo en computadora.			
Determinación del tiempo de entrega de la elaboración del diseño.			
Aprobación del diseño por parte del cliente.			

Cuadro 11
Fases y actividades del proceso productivo de un taller de impresión

Fase / Actividades	Calificación de la actividad por su impacto en el proceso	Tiempo de ejecución	Tipo de mejora
Envío del material para la elaboración de negativos.			
<i>Fase 4</i>			
Envío de material al taller de negativos.			
Recepción y revisión de negativos.			
<i>Fase 5</i>			
Elaboración de placa con base en trabajo.			
Revisión de los aspectos que garantizan la calidad.			
Aceptación de la placa para su posterior envío de impresión.			
<i>Fase 6</i>			
Preparación del equipo de impresión.			
Elaboración de impresión.			
Lavado de máquina en caso de que las hojas o los pliegos de impresión salgan manchados.			
Realización de pruebas de impresión.			
Repetición de impresión en caso de que las hojas salgan manchadas.			

Cuadro 11
Fases y actividades del proceso productivo de un taller de impresión

Fase / Actividades	Calificación de la actividad por su impacto en el proceso	Tiempo de ejecución	Tipo de mejora
Notificación sobre término de trabajo.			
<i>Fase 7</i>			
Corte del trabajo al tamaño especificado.			
Envío del trabajo para que sea empaquetado.			
<i>Fase 8</i>			
Empaquetado del material impreso.			
Envío del material al almacén.			
Reimpresión del trabajo si el material se extravía cuando el cliente se presenta a recogerlo o cuando se tenga que enviar.			
<i>Fase 9</i>			
Envío de trabajo a la ruta de entrega.			
Devolución del trabajo al taller para desecharlo, si el cliente no está de acuerdo. No se hace ninguna reposición.			

Las actividades se revisan por fase y se agregan las faltantes. Para ello es recomendable que la empresaria y las y los trabajadores que intervienen en las diferentes fases del proceso participen en la elaboración del listado.

Una vez señaladas las actividades del proceso productivo se depuran con el objetivo de integrar sólo a las que tengan mayor impacto por su eficiencia y quitando las repetidas o que no son indispensables; después, se agrupan las que son similares o complementarias y se mejoran las que son susceptibles de ejecutarse en menos tiempo. El desperdicio de materiales y la duplicación de actividades está presente en diversas fases, por lo que las mejoras son notorias fácilmente.

Este ejercicio de estandarizar el proceso no se contrapone con el del “mapa del proceso”, por el contrario, son complementarios. Si sólo se realizara el del mapa, la empresa podría mejorar la productividad de su proceso; pero si se aplica el de estandarización tendrá dos fuentes de información sobre cómo mejorarlo y con la ventaja de que, al final, obtendrá un proceso documentado.

Clasificación de actividades

El segundo paso de la estandarización consiste en clasificar las actividades por su capacidad de agregar valor al proceso. Así, una vez que éstas se han listado se califican por su impacto en la eficiencia del proceso productivo, dividiéndolas entre las que agregan valor o no. El concepto que apoya dicha calificación es el de valor agregado:

Valor agregado son aquellas actividades que contribuyen a concluir un resultado dentro del proceso productivo

Esto significa que actividades como cortar, pegar, soldar, acarrear, inspeccionar, almacenar, etiquetar, vaciar, consultar información, etc., serán calificadas y se decidirá cuáles contribuyen a tener procesos más eficientes. Un proceso es más eficiente en la medida que contiene actividades que agregan valor, y disminuye el número de las que no añaden ninguno.

En el moldeado de piezas de metal, cada corte hecho a una pieza le agrega valor. El enchapado de la madera, el tratamiento térmico y el ensamblaje añaden valor. En otras industrias, mezclar, fundir, moldear, soldar, tejer y esterilizar son procesos que agregan valor. En la industria de alimentos, lavar, esterilizar, envasar o cortar en trozos también son actividades que adicionan valor. En los negocios de ventas al consumidor, empaçar agrega valor pues aumenta el valor del producto ante la mirada del cliente.

Las actividades que no agregan valor **alargan, de manera innecesaria o inevitable, el proceso productivo.**

Ejemplo de actividades que no agregan valor son contar, mover, almacenar o inspeccionar. Mover un producto no le agrega valor pues sólo significa cambiarlo de ubicación sin transformarlo y, por el contrario, abriría la posibilidad de que perdiera valor si se dañara al moverlo. Almacenar productos o trasladar algo de un recipiente grande a uno pequeño tampoco les agrega valor.

Aun si en la inspección se aplicara una norma técnica, tampoco implicaría agregar valor al producto. La inspección indicará si se ha realizado correctamente algún paso que añade valor, pero la acción en sí no lo agrega. De igual manera, programar algo no es una acción que le añade valor al producto.

Una clasificación de las diferentes actividades para poder analizar los procesos productivos con los parámetros anteriores es la siguiente:

Cuadro 12

PASO	DESCRIPCIÓN	AGREGA VALOR
Operación (O)	Cualquier paso que agrega valor al proceso. Hace avanzar el proceso en forma directa.	SÍ
Transporte (T)	Cualquier acción que desplaza información u objetos o personas.	NO
Demora No Programada (DNP)	Retraso no programado de materiales, partes o productos. Cualquier tiempo de espera de las personas	NO
Inspección (I)	Incluye inspecciones de calidad y cantidad, revisiones y autorizaciones	NO

PASO	DESCRIPCIÓN	AGREGA VALOR
Almacenaje (Demora programada) (A)	Retraso programado de materiales, partes o productos.	NO
Retrabajo (RT)	Cualquier paso que repite una operación.	NO

El primer paso para saber qué tan eficiente es un proceso, consiste en identificar cuántas tareas agregan valor y cuántas no, sin embargo, hasta aquí aún no se tiene la información suficiente para concluir si se puede incrementar la eficiencia y la productividad, pues se requiere registrar el tiempo que consumen cada una de estas actividades.

En la tercera columna del formato de trabajo (cuadro 11), se anotará cuánto tiempo consume cada una de las actividades con base en las siguientes operaciones y análisis.

1. Los tiempos de las actividades se registran en minutos y horas, para poder compararlas entre sí.
2. Se suma el tiempo que acumulan las actividades a lo largo de las fases; éste será el tiempo de proceso total.
3. Se suman por separado los tiempos de las actividades que agregan valor y se comparan contra el tiempo total de proceso para determinar la eficiencia del proceso.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Tiempo de actividades que agregan valor}}{\text{Tiempo total de proceso}}$$

Una vez terminado el análisis de qué tan eficiente es un proceso productivo, se podrán identificar las actividades que lo alargan innecesariamente y reconocer aquellas actividades calificadas como retrabajos, que se han convertido en parte cotidiana de la actividad y que, por tanto, se aceptan como “normales”, pero que finalmente representan un desperdicio para la microempresa.

Al evaluar las actividades con los criterios establecidos en la tabla de clasificación de actividades, se evidencia que aun aquellas actividades como la inspección de calidad, alargan el proceso de trabajo y, por tanto, deberían eliminarse; sin embargo, esto no siempre es posible pues constituyen pasos necesarios para que el proceso avance. Por ejemplo, si no se puede reducir la distancia de transporte entre dos puntos, sí es factible reducir al mínimo el tiempo necesario que se consume en este paso.

En general las actividades que agregan valor son las que producen una transformación física de la materia prima y aceleran la elaboración del producto final o terminado, en consecuencia, la microempresaria debe privilegiar y aumentar estas actividades en número y tiempo dentro del proceso.

Las actividades de inspección, acarreo, acomodo y almacenamiento tendrían, hipotéticamente, que eliminarse; sin embargo, esto no significa que se hayan perfeccionado los métodos para eliminar tales desperdicios, pero sí es recomendable que las empresas, independientemente de su tamaño, aprendan a reducir o eliminar muchas de estas actividades una vez que han sido definidas como desperdicios.

El análisis del valor agregado muestra, quizá por primera vez, cuán ineficiente es el proceso tradicional de fabricación. Para muchas personas, el ejercicio es verdaderamente revelador.

El cuadro de actividades que se presenta a continuación es un ejemplo de análisis del valor agregado. En él se muestran 75 pasos de los cuales sólo tres agregan valor, de acuerdo con la definición establecida; las demás son desperdicio.

**Análisis de actividades del valor agregado
Pieza trabajada a máquina**

Número de actividad	Descripción de actividad	Agrega valor
1	Perfilar, taladrar, hacer rosca, recortar dejando caer en la cubeta	X
2	Esperar hasta llenar la cubeta	
3	Colocar una cubeta en corredera	
4	Esperar hasta el fin de lote o de turno	
5	Pasar a la zona de aseo	
6	Pasar la canastilla de lavado	
7	Lavar	
8	Pasar la cubeta de transporte	
9	Colocar en corredera	
10	Esperar (resto del lote)	
11	Pasar a área de pesar – contar	
12	Esperar (hasta fin de turno)	
13	Cargar a la balanza	
14	Pasar – contar	
15	Volver a corredera	
16	Documentar	
17	Esperar (resto del lote)	
18	Pasar a zona de inspección	
19	Esperar	
20	Inspeccionar	
21	Documentación	
22	Esperar	
23	Pasar al departamento 6	
24	Esperar	
25	Pasar a máquina G&D	
26	Cargar maquina G&D	
27	Taladrar y hacer rosca superior	X
28	Desengrasar	
...
...
...
42	Taladrar y hacer rosca inferior	X
50	Desengrasar	
64	Inspeccionar	
75	Almacenar	

Aunque este ejemplo se refiere a un proceso de trabajo en metal, también puede aplicarse a empresas con otras actividades productivas.

Las técnicas de fabricación que se orientan por el concepto de valor agregado, además de eliminar algunos pasos que no agregan valor en cualquiera de estas industrias, funcionan en cualquier medio, sea un taller de fabricación repetitiva, una industria de proceso o un taller de fabricación por pedidos. Este ejercicio de análisis también es útil para analizar resultados en las áreas de apoyo a la fabricación (oficinas) de empresas manufactureras, lo mismo que en aquellas de índole no manufacturera.

Si parece crítico el hecho de que sólo tres de las 75 actividades mencionadas en el ejemplo anterior agreguen valor, la experiencia demuestra que, en promedio, sólo de 8 a 11 por ciento de los pasos en cualquier proceso agregan valor. Este análisis, comparado con las actividades que consumen valor contra las que no lo hacen, es todavía más desfavorable

El tercer paso, una vez concluida la medición de la eficiencia, consiste en determinar las decisiones para contar con un proceso más eficiente y documentado. Con las actividades listadas y con tiempos asignados se realizará un análisis para determinar diferentes posibilidades de modificación.

La clasificación de las actividades se realiza en colectivo, en el entendido de que ésta es la mejor forma de identificar opciones de mejora y decidir cómo se construyen procesos compactos altamente eficientes, sin afectar los resultados de costo y calidad de producto.

Colores	Significado
	Actividades realizadas de manera eficiente y que, por tanto, no cambiarán.
	Actividades en las que al modificar el procedimiento, mejorar el equipo o herramienta de trabajo o introducir algún otro cambio, se obtengan mejores resultados y calidad en menos tiempo, o que son susceptibles de realizarse de inmediato por su bajo costo.
	Actividades que pueden cambiar pero requieren de una inversión significativa en equipo, herramientas, infraestructura u otro factor.
	Actividades que pueden realizarse al mismo tiempo que otras para disminuir tiempos de proceso. Son actividades que se combinarán para dar origen a una nueva.

Para distinguir las diferentes opciones, se utilizará el siguiente código de color. A continuación se agrega esta actividad al caso de la empresa de impresión, en la cual se han identificado qué actividades agregan valor al producto y cuáles son las iniciativas de mejora que al aplicarse darán como resultado un proceso más eficiente y que se refleja, al final de este apartado, en dos matrices de información: En la primera se presentan, de color amarillo, las actividades que desaparecerán o modificarán y, en la segunda, el proceso rediseñado.

Cuadro 13
Fases y actividades del proceso productivo de un taller de impresión

Fases / Actividades	Calificación de la actividad por su impacto en el proceso	Tiempo de ejecución	Tipo de mejora
<i>Fase 1</i>			
Visitas a las y los clientes	O		
Registro del pedido en un block de notas del o la vendedora o administrador/a.	T		
Acuerdo con el cliente sobre las características del producto y tiempos de entrega.	T		
Transmisión de la información al responsable de producción.	T		
Recepción y registro de la llamada del o la cliente en cualquier hoja disponible.	O		
Registro del pedido.	T		
Acuerdo con el o la cliente sobre las características de producto y tiempos de entrega.	T		
Transmisión de la información al responsable de producción.	O		
Visita de nuevo con el o la cliente, si se pierden las hojas de pedido.	RT		
Visita a el o la cliente en caso de que las especificaciones para elaborar el trabajo se hayan anotado incorrectamente.	RT		<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de un formato de pedido en donde se detalle la información sobre la ubicación del o la cliente y las características del trabajo, como tipo de producto, tamaño, tipo de papel, diseño del impreso y combinación de colores. 2. Adquisición de una computadora para sistematizar el registro de datos. 3. Definición con precisión de los tiempos de trabajo con base en el programa y los compromisos de trabajo que el taller tiene por cumplir. 4. Elaboración de un recuento al final del día de los clientes y trabajos que se han comprometido.

Cuadro 13
Fases y actividades del proceso productivo de un taller de impresión

Fases / Actividades	Calificación de la actividad por su impacto en el proceso	Tiempo de ejecución	Tipo de mejora
<i>Fase 2</i>			
Recepción de órdenes de trabajo.	T		1. Adquisición de una computadora y <i>software</i> para la elaboración del programa de trabajo.
Organización del trabajo conforme el administrador determina el turno y las prioridades.	O		2. Distribución del programa de trabajo a todos los integrantes de la empresa.
Realización de compras de emergencia, si faltan materiales.	I		3. Elaboración de una lista de verificación sobre las existencias de materiales y, con base en ella, establecer un programa de compras de materiales.
Envío de orden de trabajo al área de diseño.	O		
<i>Fase 3</i>			
Recepción de órdenes de trabajo.	T		1. Establecimiento de "tiempos tipo" de acuerdo con el grado de dificultad de los trabajos de diseño que regularmente se hacen.
Elaboración del diseño en computadora.	O		
Determinación de los tiempos que tardará el diseñador en concluir el trabajo.	I		
Aprobación de diseño por parte del cliente.	T		
Envío del material para la elaboración de negativos.			

Cuadro 13
Fases y actividades del proceso productivo de un taller de impresión

Fases / Actividades	Calificación de la actividad por su impacto en el proceso	Tiempo de ejecución	Tipo de mejora
<i>Fase 4</i>			
Envío del material al taller para la elaboración de negativos.	T		1. Organización de visitas al taller de negativos para analizar de qué forma mejorar la calidad del trabajo.
Recepción y revisión de negativos.	I		
<i>Fase 5</i>			
Elaboración de placa con base en trabajo.	O		
Revisión de los aspectos que garantizan la calidad.	I		
Aceptación de la placa y envío de impresión.	T		
<i>Fase 6</i>			
Preparación del equipo de impresión.	I		1. Establecimiento de una rutina de mantenimiento y limpieza de máquina impresora para evitar desperdicio de tinta y hojas.
Impresión.	O		
Lavado de máquina en caso de que las hojas o los pliegos de impresión salgan manchados.	I		
Realización de pruebas de impresión.	I		
Reimpresión del trabajo si vuelven a salir manchadas las hojas.	RT		
Notificación de que el trabajo se ha concluido.	T		

Cuadro 13
Fases y actividades del proceso productivo de un taller de impresión

Fases / Actividades	Calificación de la actividad por su impacto en el proceso	Tiempo de ejecución	Tipo de mejora
<i>Fase 7</i>			
Corte del trabajo de acuerdo con un tamaño específico.	O		
Envío de trabajo al área de empaclado.	T		
<i>Fase 8</i>			
Empaclado del material impreso.	O		<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de una rutina en el área de almacén para evitar la pérdida de materiales. 2. Acondicionamiento del almacén con estantes y espacios para evitar el desorden.
Envío del material al almacén.	A		
Reimpresión del trabajo, si éste se extravía cuando el cliente se presenta a recogerlo o cuando se tenga que enviar.	RT		
<i>Fase 9</i>			
Envío de material a la ruta de entrega.	O		<ol style="list-style-type: none"> 1. Instauración, como política de la empresa, del cumplimiento en los tiempos de entrega. 2. Instauración, como política de la empresa, del cumplimiento de todas las especificaciones de los trabajos de los clientes.
Devolución del trabajo al taller, para desecharlo, si el cliente no está de acuerdo. No se hace ninguna reposición.	RT		

Una vez que termine el registro de la información en esta parte del proceso, la empresa tiene los siguientes resultados:

- Posee información suficiente para documentar su proceso completo, incluida la documentación técnica.
- Puede diseñar un programa de mejoramiento de acuerdo con sus capacidades económicas y prioridades de mejora.
- La importancia de un registro de actividades y tiempos de ejecución reside en usarlo como un referente básico para el proceso en su conjunto, y sobre todo, no dejarlo olvidado en un cajón de escritorio.

¿Cómo elaborar mi programa de mejoras?

Para elaborar el programa de mejoras, se utilizará el mismo procedimiento de las oportunidades de mejora, identificadas con la herramienta del **mapa del área de proceso**:

1. Se agrupan las áreas de mejora con base en el código de colores, y el costo. Las de bajo costo se resolverán inmediatamente, después las de mediano y alto costo, de acuerdo con prioridades y disponibilidad de recursos, y otras permanecerán sin modificación alguna.
2. Los plazos para su ejecución se establecen de la siguiente forma:
 - **Corto plazo:** las que no requieren inversión o son de muy bajo costo.
 - **Mediano plazo:** las que demandan una aplicación de recursos al alcance de la empresa, como la compra de lámparas inastillables, de sillas con respaldo ergonómico o trampas para roedores, que puede aplazarse hasta dos o tres meses, tiempo suficiente para disponer de recursos.
 - **Largo plazo:** las que demandan una inversión significativa de recursos para la empresa; por ejemplo, la ampliación de alguna sección del local, la adquisición de un nuevo equipo de proceso, o la conformación de un inventario importante de repuestos o materiales críticos, y que para su

realización implicaría de seis meses a un año, o el tiempo que la empresa estime suficiente para disponer de los recursos necesarios.

- Se elabora un programa de ejecución en que se establecen las acciones, fechas, recursos y responsables; para ello, puede utilizarse un formato como el siguiente (el ejemplo utilizado se construyó con base en las iniciativas de mejora identificadas en el taller de impresión).

Cuadro 14

Mejoras identificadas	Acciones para aplicación de mejoras	Fecha de ejecución	Materiales necesarios para la mejora	Responsable y acción de seguimiento
Diseñar un formato de pedido donde se detalle la información sobre la ubicación del cliente y las características del trabajo, como tipo de producto, tamaño, tipo de papel, diseño del impreso y combinación de colores.				
Adquirir una computadora para el registro de datos.				
Acordar con precisión los compromisos de entrega, basándose en el programa de trabajo que el taller tiene por cumplir.				
Hacer un recuento, al final del día, de los clientes y trabajos que se han comprometido.				
Adquirir una computadora y <i>software</i> para la elaboración del programa de trabajo.				
Distribuir el programa de trabajo a todos los integrantes de la empresa.				
Elaborar una lista de revisión sobre las existencias de materiales y con base en ella realizar la compra de materiales.				

Mejoras identificadas	Acciones para aplicación de mejoras	Fecha de ejecución	Materiales necesarios para la mejora	Responsable y acción de seguimiento
Establecer tiempos tipo de acuerdo con el grado de dificultad de los trabajos de diseño que regularmente se hacen.				
Organizar visitas al taller de negativos para analizar de qué manera mejorar la calidad del trabajo.				
Establecer una rutina de mantenimiento y limpieza de la máquina impresora para evitar el desperdicio de tinta y hojas.				
Establecer una rutina de almacenamiento para evitar la pérdida de materiales.				
Acondicionar un lugar de almacenamiento con estantes y espacios para evitar desorden				
Establecer como política de la empresa el cumplimiento de los tiempos de entrega pactados.				
Instituir como política de la empresa el cumplimiento total de las especificaciones de los trabajos.				

El programa de actividades puede ser una mezcla de opciones de mejora que se identifique con diferentes colores, por las prioridades o los impactos que la empresa espera obtener en la productividad del proceso y costo del producto. No necesariamente incluirá a las de baja inversión; la empresaria puede determinar que, por ejemplo, una de mediano costo con una de alto monto más cinco que no requieren la compra de ningún material, le reditúan mayores beneficios que si sólo efectuara las de bajo costo. Es decir, las decisiones pueden combinar distintos montos de inversión de acuerdo con las prioridades de la empresaria y la disponibilidad de recursos de la empresa.

Posteriormente, con las mejoras en marcha, se registran los nuevos datos del proceso, se listan las actividades resultantes y se les asignan los nuevos tiempos de ejecución. De esta forma la eficiencia del proceso se incrementará y constituirá un referente que mostrará en qué medida, a partir de la mejora, se están obteniendo los resultados esperados.

Para completar la documentación del proceso en el formato, también se anota la maquinaria y el equipo utilizado en las actividades y, en caso de que se requiera, el estándar técnico que debe cumplirse en cada actividad.

De acuerdo con el ejemplo de la empresa de impresión, en los siguientes cuadros se muestra un proceso antes de aplicar el análisis de valor agregado; para ello, se han documentado las actividades y si éstas agregan valor, así como qué tipo de herramienta o equipo se usa e información sobre el valor técnico, la norma a cumplir o el procedimiento que hay que seguir para obtener calidad en el producto y proceso.

En el segundo cuadro se muestra un proceso mejorado en su documentación. Las modificaciones provienen de las mejoras aplicadas por la microempresaria y, como puede observarse, han desaparecido actividades debido a la combinación de dos o más de ellas; las que son repetidas se han fusionado y las que están de más se han eliminado, obteniéndose un proceso más compacto, eficiente y documentado.

La documentación del proceso aporta a la empresaria las siguientes ventajas.

- a) Se determinan cuáles son las especificaciones que los productos deben presentar al finalizar su producción.
- b) Hay un punto de referencia permanente para hacer auditorías de perfeccionamiento de la calidad del producto y proceso.
- c) Sirve como un apoyo importante en las iniciativas de mejoramiento de costos de producción.
- d) Es útil como material para dar entrenamiento a trabajadoras (es) de reciente ingreso, quienes reciben información precisa sobre las características del proceso y las responsabilidades de los individuos dentro de él.

**Cuadro 15
Taller de impresión. Proceso con desperdicio y propuestas de mejora**

Fase / Actividades	Calificación de la actividad por su impacto en el proceso	Tiempo de ejecución	Tipo de mejora
<i>Fase 1</i>			
Visitas a los clientes.	O		
Registro del pedido en un block de notas del vendedor o administrador.	T		<ol style="list-style-type: none"> Diseñar un formato de pedido en donde se detalle la ubicación del cliente y las características del trabajo como tamaño, tipo de papel, diseño del impreso y combinación de colores. Adquirir una computadora para el registro de datos. Acordar con el cliente los tiempos de trabajo con base en el programa de trabajo que el taller tiene por cumplir. Hacer un recuento, al final del día, de los clientes y trabajos que se han comprometido.
Acuerdo con el cliente sobre las características del producto y tiempos de entrega.	T		
Transmisión de la información al responsable de producción.	T		
Recepción y registro de la llamada del cliente en cualquier hoja disponible.	O		
Registro del pedido.	T		
Acuerdo con el cliente sobre las características de producto y tiempos de entrega.	T		
Transmisión de la información al responsable de producción.	O		
Visita de nuevo con el cliente, si se pierden las hojas de pedido.	RT		
Visita al cliente, en caso de que las especificaciones para elaborar el trabajo se hayan anotado incorrectamente.	RT		

**Cuadro 15
Taller de impresión. Proceso con desperdicio y propuestas de mejora**

Fase / Actividades	Calificación de la actividad por su impacto en el proceso	Tiempo de ejecución	Tipo de mejora
<i>Fase 2</i>			
Recepción de órdenes de trabajo.	T		<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir una computadora y un software para elaboración de programa de trabajo. 2. Distribuir un programa de trabajo a todos los integrantes de la empresa. 3. Construir una lista de verificación sobre las existencias de materiales que deben aplicarse programadamente y, con base en ella, programar la compra de materiales.
Organización del trabajo conforme el administrador determina el turno y las prioridades.	O		
Realización de compras de emergencia, si faltan materiales.	I		
Envío de orden de trabajo al área de diseño.	O		
<i>Fase 3</i>			
Recepción de órdenes de trabajo.	T		<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer tiempos tipo de acuerdo con el grado de dificultad de los diseños de trabajo que regularmente se hacen.
Elaboración del diseño en computadora.	O		
Determinación de los tiempos que tardará el diseñador en concluir el trabajo.	I		
Aprobación de diseño por parte del cliente.	T		
Envío del material para la elaboración de negativos.	T		

**Cuadro 15
Taller de impresión. Proceso con desperdicio y propuestas de mejora**

Fase / Actividades	Calificación de la actividad por su impacto en el proceso	Tiempo de ejecución	Tipo de mejora
<i>Fase 4</i>			
Envío del material al taller para la elaboración de negativos.	T		1. Programar visitas a taller de negativo para analizar forma de mejorar calidad de trabajo
Recepción y revisión de negativos.	I		
<i>Fase 5</i>			
Elaboración de placa con base en el trabajo.	O		
Revisar aspectos que garantizan la calidad	I		
Placa aceptada se envía a impresión	T		
<i>Fase 6</i>			
Se prepara equipo de impresión.	I		
Se imprime.	O		
Si salen manchadas las hojas o pliegos de impresión se vuelve a lavar máquina.	I		1. Establecer rutina de mantenimiento y limpieza de máquina impresora para evitar desperdicio de tinta y hojas
Se realizan pruebas de impresión.	I		
Se vuelve a imprimir si salen manchadas las hojas.	RT		
Se avisa sobre término del trabajo	T		

**Cuadro 15
Taller de impresión. Proceso con desperdicio y propuestas de mejora**

Fase / Actividades	Calificación de la actividad por su impacto en el proceso	Tiempo de ejecución	Tipo de mejora
<i>Fase 7</i>			
Corte del trabajo de acuerdo con un tamaño específico.	O		
Envío de trabajo al área de empaclado.	T		
<i>Fase 8</i>			
Empaclado del material impreso.	O		1. Establecer rutina de almacenamiento para evitar pérdida de materiales. 2. Acondicionar lugar de almacenamiento con estantes y espacios para evitar desorden
Envío del material al almacén.	A		
Reimpresión del trabajo, si éste se extravía cuando el cliente se presenta a recogerlo o cuando se tenga que enviar.	RT		
<i>Fase 9</i>			
Envío de material a la ruta de entrega.	O		1. Establecer como política de la empresa el cumplimiento de los tiempos de entrega pactados. 2. Establecer como política de la empresa el cumplimiento total de las especificaciones de los trabajos encargados por los clientes.
Devolución del trabajo al taller, para desecharlo, si el cliente no está de acuerdo. No se hace ninguna reposición.	RT		

Las actividades marcadas en color azul desaparecerán o se modificarán al aplicarse las mejoras propuestas.

Cuadro 16
Taller de impresión. Proceso rediseñado con menos actividades

Fase / Actividades	Calificación de la actividad por su impacto en el proceso	Tiempo de ejecución	Tipo de mejora
<i>Fase 1</i>			
Visitas a la clientela.	T		
Registro en un formato de los datos del cliente, fecha de entrega y características del trabajo solicitado.	O		
Transmisión de información al responsable de producción.	T		
Registro en formato de los datos del cliente, fecha de entrega y características del trabajo solicitado.	O		
Registro del pedido.	T		
Acuerdo con el cliente de las características de producto y tiempos de entrega.	T		
Transmisión de información al responsable de producción.	O		
<i>Fase 2</i>			
Recepción de órdenes de trabajo	T		
Organización del trabajo conforme a las características del <i>software</i> adquirido, tomando en cuenta la capacidad de producción del taller.	O		

**Cuadro 16
Taller de impresión. Proceso rediseñado con menos actividades**

Fase / Actividades	Calificación de la actividad por su impacto en el proceso	Tiempo de ejecución	Tipo de mejora
Se hacen compras programadas de materiales.	I		
Envío de la orden de trabajo al área de diseño.	O		
Fase 3			
Recepción de órdenes de trabajo	T		
Diseño de trabajo en computadora conforme a los tiempos tipo o estándar establecidos por la empresa.	O		
Aprobación del diseño por parte del cliente.	T		
Envío de material para elaboración de negativos.			
Fase 4			
Envío de material al taller de negativos.	T		
Recepción y revisión de negativos.	I		
Visitas periódicas al taller de negativos para aplicar lista de revisión de calidad, así como acuerdos de posibles mejoras en el trabajo de negativos.	I		
Fase 5			
Elaboración de placa con base en la orden de trabajo.	O		

Cuadro 16
Taller de impresión. Proceso rediseñado con menos actividades

Fase / Actividades	Calificación de la actividad por su impacto en el proceso	Tiempo de ejecución	Tipo de mejora
Revisión de aspectos que garantizan la calidad.	I		
Aceptación de placa para su envío a impresión.	T		
<i>Fase 6</i>			
Aplicación de la rutina de mantenimiento en la prensa para evitar fallas y desperdicios.	I		
Realización de pruebas de impresión.	O		
Impresión.	I		
Notificación de que el trabajo se ha terminado.	T		
<i>Fase 7</i>			
Corte del trabajo de acuerdo con el tamaño especificado.	O		
Envío del material para ser empacado.	T		
<i>Fase 8</i>			
Empacado del material impreso.	O		
Etiquetado de los trabajos terminados.			
Envío del material al almacén.			
Mantenimiento de la zona de almacén (limpieza y orden).	A		
<i>Fase 9</i>			
Envío del material a la ruta de entrega.	O		

Las actividades marcadas en color azul se modificaron o incorporaron al aplicarse las mejoras propuestas.

Este ejemplo ilustra fácilmente la documentación de un proceso de mejora, debido a las condiciones desordenadas que se encontraron en los diferentes procesos de la empresa: repetición de operaciones o retrabajos y desperdicio tanto de recursos materiales como de tiempo de trabajo, que encarecen innecesariamente los procesos de producción de la empresa e impide cumplir con eficiencia los compromisos contraídos con los clientes. En este ejemplo, las mayores dificultades para poner en marcha el proceso de mejora radica en la superación de inercias de trabajo de muchos años y el hecho de que tales resistencias provengan de una mayoría de operarios varones, a quienes se les dificulta reconocer el liderazgo de una mujer empresaria con una actitud innovadora.

RETOS DE LAS MUJERES EMPRESARIAS

El perfil de las empresarias en nuestro país se define fundamentalmente por ser dueñas de empresas de pequeñas dimensiones, a las cuales se accede para desarrollar laboralmente unas capacidades profesionales que con frecuencia son obstaculizadas en las grandes empresas.

Las mujeres profesionales que deciden acceder al mundo empresarial para potenciar su carrera, lo hacen aplicando sus habilidades y destrezas en la consolidación de empresas que desarrollan productos y servicios, vinculados a su anterior experiencia laboral.

Las mujeres empresarias requieren de un esfuerzo adicional para sobrevivir en las actuales condiciones del mercado debido a su condición de mujer. Aunque algunas mencionan que esto no ha sido un obstáculo, un alta proporción menciona, a pregunta expresa, que el machismo y la conciliación de roles representa una desventaja en su participación en el mundo empresarial

LA RELEVANCIA DE LA COOPERACIÓN

Desde un punto de vista empresarial, la cooperación se ha convertido en una estrategia de género en la lucha de las mujeres para que sus empresas sean exitosas en un entorno altamente competitivo.

En el momento en que la empresaria se replantea su situación en el mercado, la cooperación con otras empresas aparece como un elemento estratégico a valorar. El porqué de la cooperación responde a estas cuestiones fundamentales:

- La reducción de costos y riesgos en general, y en particular, en los nuevos proyectos de comercialización.
- Mejorar y completar la gama de ofertas de la empresa.
- Ampliar la red de distribución, y si ésta no existiera, crear una infraestructura básica.

Es en el ámbito de la sinergia originada por las asociaciones de empresarias, donde las mujeres encuentran empresas del mismo tamaño que las suyas y con similares problemas de expansión comercial, que suponen un complemento a su oferta empresarial además de una oportunidad de llegar a nuevos mercados.

Como ejemplos de los buenos resultados que han surgido de la cooperación entre las empresas dirigidas por mujeres, están:

En un primer momento, para consolidar una imagen de marca, se puede lograr participando en ferias comerciales y compartiendo espacios e inversiones con otras empresarias, lo que puede suponer una experiencia altamente enriquecedora dados los vínculos comerciales que pueden alcanzarse con una mínima inversión y en menos tiempo del que llevaría en condiciones normales de mercado.

En una segunda fase, se abre la posibilidad de lanzar una nueva línea de productos o servicios. En este caso, con la cooperación empresarial se puede ofrecer un producto o servicio en el que se una la experiencia profesional de todas las empresarias implicadas, asumiendo una marca común y con ello minimizar los riesgos de la inversión.

El objetivo de esta cooperación empresarial es abrir nuevos mercados, para lo cual es fundamental la suma de recursos y el hecho de compartir una estructura comercial común para optimizar la cartera de clientes de las empresas.

Administración de costos en la microempresa

Las empresas, en su plan de negocios y en su estrategia de inserción en el mercado, tienen una herramienta fundamental para decidir y llevar al día el registro de utilidades y posibles pérdidas, así como la toma de decisiones sobre aspectos del proceso a modificar: el análisis de costos.

Existe un principio básico de supervivencia y éxito de cualquier empresa en el mercado: el precio de venta del producto o servicio debe ser superior al costo de producción de la empresa.

Además de calidad de producto, diseño y entrega a tiempo, las empresas deben ofrecer precios atractivos a los clientes y usuarios. Sin embargo, la mezcla de calidad, diseño, entrega a tiempo y precio atractivo, parece inalcanzable para la microempresa, en particular aquellas que carecen de un enfoque amplio de mercado, de una definición exacta de su proceso, de un registro de información sobre la compra de materias primas básicas y auxiliares, así como de los diferentes servicios que se requieren en su proceso productivo.

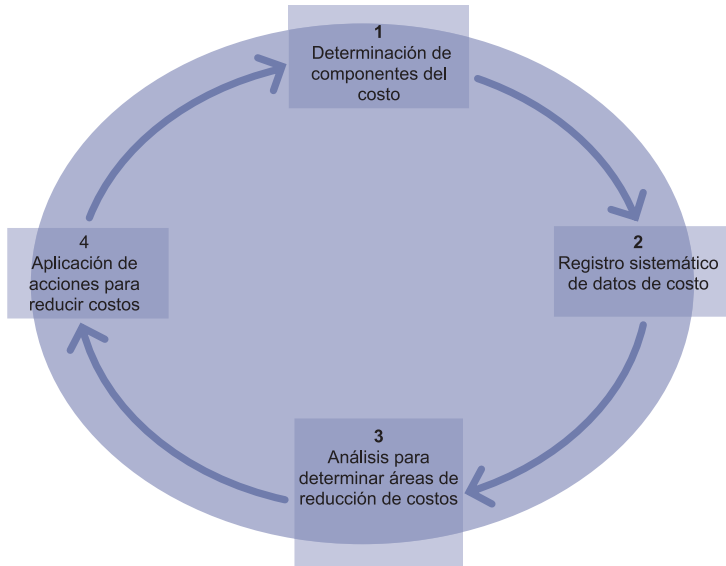
Ante la falta de información sobre los costos de producción es común que en la microempresa la sensación de éxito económico se asocie con una costumbre muy extendida, la de la percepción empírica: “tanto me gasté esta semana, tanto vendí”, si la diferencia es positiva, la microempresaria se da por satisfecha y no advierte con claridad si en su empresa existen oportunidades de mejora para incrementar tal diferencia positiva. En cambio, si la diferencia es negativa, es decir, el gasto es mayor que el ingreso, enseguida se asume como una fatalidad momentánea, se piensa que debe subir los precios al cliente, o bien, busca la forma de bajar el costo de materias primas u otros, con lo que afecta la calidad del producto indudablemente.

Por lo general, se opta por dos posibles soluciones: o sube el precio a costa de disminuir su número de clientes, o busca materias primas de menor calidad y, muy posiblemente, de menor costo. Estas situaciones serían menos incomprensibles e inmanejables para la microempresa, si en ella se asumiera que

el costo constituye una herramienta para la toma de decisiones y no sólo como un dato para sentirse “eufórica o triste”.

Para lograr que el sistema de costos se convierta en una herramienta, la microempresaria debe reorientar su enfoque al respecto; no se trata de un conjunto de datos más que a veces se presenta de forma aislada y caótica, sino de información periódica, la cual, que a partir de su comportamiento y análisis ayudará a identificar áreas de mejora en el proceso productivo.

Un análisis de costos que aporte posibilidades de incremento en la productividad se lleva a cabo en cuatro etapas, si no se cumple con alguna de ellas, la microempresaria no concretará su objetivo de usar el costo como una herramienta para tomar decisiones que mejoren su proceso productivo. Las cuatro etapas se pueden representar gráficamente de la siguiente manera.



La gráfica indica que si no se completa la etapa uno, es imposible pasar a la siguiente fase y mucho menos a las subsiguientes; de la misma forma si se cumple con la etapa uno, pero la siguiente no se ejecuta, el proceso del análisis de costo se detiene, pues cada una de las etapas del ciclo tiene una función específica.

La **primera etapa** señala que la microempresaria debe identificar cada uno de los componentes del costo, en este último se incluyen el costo de los insumos básicos, de las materias primas auxiliares, como lubricantes; costo de servicios como el agua, la luz eléctrica; el pago de salarios de empleados y el que de la propia microempresaria; los gastos de mantenimiento, de papelería y de productos de limpieza, entre otros.

Lo importante es que la empresa logre tener siempre a la mano la información que le indique de manera inmediata cuánto le cuesta producir su producto o servicio.

La **segunda etapa** exige a la empresa contar con un formato de registro en el cual se clasifiquen y ordenen los diferentes factores de costo. Con ello, se procura evitar el trabajo disperso e ineficiente de buscar la información en una libreta o en los “papelitos”, en donde, con frecuencia, se acostumbra escribir los gastos que tiene la empresa. Una información ordenada y registrada periódicamente ayuda al análisis de los factores que incrementan el costo.

La **tercera etapa** obliga a revisar periódicamente cómo se comportan los costos y a determinar acciones para controlar el comportamiento de aquel factor que amenaza con salirse de control. Por ejemplo, si en el registro se incrementara abruptamente el costo de lubricantes o de consumo de energía eléctrica, tendría que revisarse:

- Si la maquinaria y equipo tiene fugas en sus sistemas de lubricación.
- Si el aceite utilizado en la maquinaria y el equipo es el recomendado según las especificaciones de uso.
- Si el costo de la energía se incrementa, habrá que revisar si los cables de la instalación son del diámetro recomendado para el voltaje que se maneja dentro del proceso productivo; o bien habría que adaptar un solo modelo de cable (por su calibre) y no la mezcla de varios, los cuales provocan fugas de energía eléctrica.

Cuarta etapa. Una vez que se identificaron los factores que alteran el comportamiento de los costos se aplican los correctivos.

El ciclo indica que si no se cumple alguna de sus fases, es imposible que la empresa logre utilizar al costo como una herramienta de mejoramiento del proceso. Es prudente indicar que las microempresarias deben rebasar el lugar común de la elaboración del diagnóstico de los problemas, en este caso representado a través de los costos, y mostrar la decisión de corregirlos. Además, es hasta la tercera etapa cuando se tiene información suficiente para que la empresaria identifique el problema, sin que esto implique haberlo solucionado. **En otras palabras, llegar a la tercera etapa no significa nada todavía; lo importante será concluir la cuarta etapa y volver a iniciar el ciclo de mejora con base en el análisis de costos.**

Dicho de forma sintética, el costo de producción se forma por todos los desembolsos que realiza la empresa para poner a disposición del cliente su producto. Un resumen de los costos de producción más significativos que ocurren en la empresa, se menciona en el listado siguiente:

- Materia prima principal
- Materias primas auxiliares
- Sueldos, salarios y prestaciones sociales
- Transporte
- Mantenimiento de oficina
- Mantenimiento
- Papelería
- Limpieza y orden en el proceso.
- Servicios, por ejemplo, agua, energía eléctrica y renta.
- Renta de local

La razón por la que se afirma que la administración de costos es una herramienta de toma de decisiones radica en que, en promedio, 80 por ciento de los mismos son resultado del diseño de la empresa, de su capacidad de negociación con sus proveedores, o bien, de la eficiencia con que funcione el proceso productivo. Cualquier mejora que la empresa realice en los ámbitos mencionados, influirá positivamente en la capacidad de competir de la empresa.

Algunos ejemplos de las mejoras y sus consecuencias en el costo son los siguientes:

Área de costo	Alternativas para reducir costos
Costo de materias primas básicas y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizarse con productores que consumen la misma materia prima para obtener mejores precios. ➤ Buscar proveedores, dentro o fuera de la región, que ofrezcan mejor precio. ➤ Buscar materia prima alterna. ➤ Disminuir desperdicios. ➤ Disminuir o eliminar retrabajos. ➤ Mantener en condiciones óptimas el equipo.
Costos de transporte	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transportar en común con otros productores para reducir precios. ➤ Buscar proveedores para negociar con base en contratos en los que la empresa garantiza volumen de carga por cierto tiempo a cambio de un mejor precio de flete.

Una herramienta poderosa para buscar formas de incrementar la eficiencia del proceso es el análisis y la administración de costos. Para que esta posibilidad pueda concretarse, la microempresa debe contar con un procedimiento sencillo de análisis, accesible para su organización productiva, a partir del ejemplo brindado por una microempresa real, y conceptos clave como los que se describen a continuación.

En principio, la empresaria debe saber cuál es el procedimiento y los conceptos de referencia para, posteriormente, percibir con claridad la ventaja de llevar un control de costos. Para ilustrar el manejo del costo como factor de análisis para la mejora, se utilizó la información aportada por una microempresaria que comercializa huaraches. El procedimiento, si bien es de aplicación general, constituye solamente una posibilidad; esto significa que para cada caso específico hay que buscar el que mejor se aproxime a sus necesidades y condiciones.

Costos

Premisa:

- El costo de producción siempre debe ser inferior al precio de venta. Cuando suceda lo contrario, la empresa está registrando pérdidas

Posibles situaciones:

- Cuando se es productora única y, por tanto, el precio lo determina la empresa en función de la ganancia que quiere obtener. Esto no debe traducirse en exceso de confianza que signifique olvidar la búsqueda continua de mejoras en el proceso para ser más eficiente y tener mejores costos. Un costo probable para las empresarias que no incluyen en su enfoque de gestión la mejora del proceso, es que otra productora las desplace por las ineficiencias que se acumulan en el proceso productivo.
- El precio del producto lo fija el mercado y es referencia obligada para la empresa. Debido a que esta es la situación más frecuente, los costos deben mejorarse continuamente de manera que, según el precio fijado por el mercado, las expectativas de utilidad sean reales.

Ejemplo de análisis de costos de una comercializadora de huaraches

Para conocer sus costos, la empresa requiere tomar la decisión de registrar la información.

1. El precio de mercado es referencia obligada
2. ¿Qué registrar?

Lista de factores que integran el costo

- Servicios de administración al mercado
- Renta de local
- Pago de energía eléctrica
- Servicio de agua
- Salarios de las y los trabajadores
- Salario de la empresaria
- Servicio de teléfono
- Papelería
- Empaques y bolsas
- Servicio de limpieza y artículos de limpieza
- Mantenimiento de equipo
- Mantenimiento de local
- Adquisición de tres tipos de huaraches

Precios de adquisición del producto

Línea de huarache	Precio
- Básico	20
- Intermedio	30
- Fino	55

Cuando se obtienen los factores de costo, se requiere establecer los periodos de registro del costo:

Una vez que se ha determinado cuáles son los factores que integran el costo, se establece un periodo de pago-registro, el formato de pago y la primera aproximación al costo total:

- *Lo primero que la empresa debe determinar es si el costo se revisará y analizará de manera semanal, mensual, bimestral o semestral. Por lo general los costos se revisan cada mes. En este ejemplo el periodo de análisis de costo es mensual.*
- *Establecido el periodo, se determina si todos los factores tienen la misma periodicidad de pago; por ejemplo, los servicios de agua y luz eléctrica son bimestrales, en este caso el costo debe dividirse entre dos e integrarlo en el costo mensual.*
- *Los salarios se pagan de manera semanal, en este caso, debe tenerse en cuenta que no todos los meses tienen cuatro semanas exactas, por lo que, si se dividen las 54 semanas del año entre los 12 meses, resultan 4.5 semanas por mes. De esta forma, para calcular el costo del pago semanal, tendrá que multiplicarse por 4. 5 semanas.*

El salario de la microempresaria debe considerarse como un gasto más, no se debe caer en el error de creer que por ser la dueña de la empresa su trabajo no se contabilice; de no asignarse un salario, todo aquello que gaste será a cuenta de las utilidades.

Cuando se definen los factores de costo, se elabora un formato que servirá de base para registrar periódicamente la información correspondiente.

- *Para los establecimientos de reciente creación (o incluso para los que ya están establecidos), se recomienda que registren información por lo menos durante seis meses, o bien, hasta que consideren que el costo y el volumen de ventas muestre un comportamiento regular. Esto último significa que la microempresa tiene ingresos y gastos regulares que le permiten, con toda certidumbre, hacer un análisis de costos, una pauta para tomar decisiones relacionadas con la eficiencia del proceso.*

Formato para registro de costos.

Como el periodo de cálculo de costos es mensual, en el formato se registran dos datos; a) el periodo de pago del factor, que como habíamos mencionado puede ser además de mensual, semanal y bimestral; y b) los costos diferentes al periodo de pago mensual se convierten a su equivalente en este periodo

Concepto de costo	Periodo de pago del concepto	Cantidad a pagar	Desglose de costo por mes
Renta	Mensual	3000	3000
Electricidad	Bimestral	100	50
Agua	Bimestral	100	50
Salarios (empresaria y trabajadora)	Semanal	200	900
Teléfono	Mensual	100	100
Papelería	Mensual	30	30
Bolsas	Mensual	100	100
Limpieza	Mensual	30	30
Mantenimiento	Mensual	100	100
Costo total de comercializar huaraches	Mensual		4360
Costo de adquisición de Huaraches	Mensual		30000
Costo total	Mensual		34360

En el caso del costo de salarios se recuerda que se multiplica por 4.5 semanas porque varios meses del año no tienen exactamente cuatro semanas.

Costos fijos 4360

Costos de adquisición 30000 (1000 pares)

Una vez que se ha registrado la información en una hoja o ficha de contabilidad, habrá que indagar si con este precio de venta se puede recuperar el costo de producción y si ofrece la posibilidad de obtener utilidades o ganancias.

Para saber si se ha obtenido un costo de producción y precio competitivos, debe realizarse un análisis comparativo de datos.

Para determinar el precio unitario de un producto, primero se divide el total de los nuestros costos de producción entre el total de productos elaborados; el resultado será el costo por unidad.

Una vez calculado el costo unitario se compara con el precio de venta unitario del producto. El resultado de restarle al precio de venta por unidad el costo por unidad de producto, permitirá observar si el costo de producción resultó inferior o superior que el precio de venta.

Para determinar el costo unitario de comercialización por tipo de huarache, construimos un cuadro en donde especifiquemos los modelos de Huarache, la cantidad que se adquiere de cada modelo; y su costo individual de adquisición

Tipo de producto	Cantidad (pares)	Costo unitario de adquisición	Costo Total de Adquisición
Modelo básico	500	20	10000
Mod. Intermedio	300	30	9000
Modelo fino	200	55	11000

Para calcular el costo unitario por producto, se divide el costo fijo de operación, o sea \$4360, entre los mil pares que se compran mensualmente, lo que nos da un costo fijo de operación por par de huaraches de 4.36 pesos. Al precio de cada par de huaraches le sumamos el costo fijo de operación y nos da el costo unitario total por producto.

Tipo de producto (1)	Cantidad (pares) (2)	Costo de huarache según modelo (3)	Costo unitario de gastos de operación (4)	Costo unitario por tipo de producto (3+4)
Modelo básico	500	20	4.36	24.36
Mod. Intermedio	300	30	4.36	34.36
Modelo fino	200	55	4.36	59.36

La revisión permanente del costo de producción contra el precio de venta posibilita a la empresa mantenerse vigente en el mercado.

Si el precio de venta es superior al costo de producción, se obtendrán ganancias. Con la seguridad de que un precio es competitivo, se calcula el monto de ganancias en un periodo determinado (mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual). Una vez elegido el periodo, de acuerdo con la cartera de clientes y los pedidos promedio realizados para ese periodo, se estima el volumen de producto que se comercializará.

De acuerdo con el volumen de pedidos estimado, se calculan las utilidades del periodo; para ello se multiplica el número de productos que se estima vender, por el margen de utilidad que resulta de restar el costo unitario al precio de venta unitario. El volumen de ganancia que resulte indicará los recursos que la empresa tiene disponibles para hacer crecer el negocio.

Las ganancias pueden invertirse para adquirir un mejor equipo de proceso, con el cual pueda aumentarse la capacidad de producción, o bien, reforzar los aspectos que aseguran la calidad en puntos específicos del proceso.

La empresaria debe evaluar la conveniencia de invertir en el mejoramiento de las instalaciones de la empresa, en capacitar al personal para mejorar sus conocimientos y habilidades, en promocionar el producto en nuevos mercados, o bien, mejorar la presentación del producto, entre otras opciones.

Para obtener la utilidad comparamos el precio de mercado contra el costo unitario de los modelos de nuestro producto:

Al hacer esta operación obtenemos la utilidad por modelo de huarache y con este dato podemos calcular la utilidad de los mil pares vendidos por el establecimiento.

Modelo	Costo Unitario total (1)	Precio de Mercado (2)	Utilidad por modelo (2-1)
Básico	24.36	30	5.64
Intermedio	34.36	45	10.64
Fino	59.36	90	30.64

Para obtener la utilidad total de la empresa multiplicamos el número de pares de cada modelo que se venden, por la utilidad que se obtiene para cada modelo y sumamos estas utilidades obteniendo así el beneficio mensual de la empresa.

Modelo	Cantidad	Utilidad total = Cantidad por utilidad unitaria
Básico	500	500 x 5.64= 2820
Intermedio	300	300 x 10.64= 3192
Fino	200	200 x 30.64= 6128
Utilidad total		12140

El porcentaje de utilidad lo obtenemos dividiendo la utilidad total, (12140) entre el costo fijo de operación más el costo de adquisición de los huaraches, (4360+30000), lo que en este caso nos indica que la utilidad es de 35.3%. Es decir, por cada peso que invierte la empresa en su costo fijo de operación y la compra de huaraches al proveedor obtiene como utilidad 0.35 centavos.

Otra forma de calcular las utilidades es restar del ingreso total de ventas el costo total de la empresa.

Modelo	Costo total unitario por modelo	Ingreso total por ventas
Básico	500 x 24.36= 12180	500 x 30 = 15000
Intermedio	300 x 34.36= 10308	300 x 45 = 13500
Fino	200 x 59.36= 11872	200 x 90 = 18000
Ingreso – ventas = 46500 - 34360 =		12140

Sería un error pensar que en productos como los huaraches las ventas son estables durante todo el año, la experiencia de esta empresa es que tenemos dos grandes temporadas en el comportamiento del mercado, una temporada de ventas altas y la de ventas bajas:

Consideraciones clave en temporadas de ventas:

- En temporada de ventas bajas el costo fijo por unidad aumenta, en la medida que disminuye el número de pares vendidos, no es lo mismo distribuir 4360 de costo fijo entre 1000 pares que entre 800. En nuestro ejemplo la empresaria vende ahora 800 pares, por lo que su costo unitario sería:

Costo fijo unitario de 800 pares con el mismo costo fijo total de operación (4360):

$$4360/800 = 5.45 \text{ por par}$$

Lo que indica que al bajar la cantidad de pares vendidos el costo fijo por cada par de huaraches sube y en consecuencia la utilidad baja:

Utilidad para modelos básico e intermedio y fino con un volumen de 800 pares

Tipo de producto	Costo por tipo de modelo	Costo unitario para 1000	Costo unitario para 800	Costo unitario por tipo de producto con 1000 pares	Costo unitario por tipo de producto con 800 pares
Modelo básico	20	4.36	5.45	24.36	25.45
Modelo intermedio	30	4.36	5.45	34.36	35.45
Modelo fino	55	4.36	5.45	59.36	60.45

Como observamos, con 800 pares vendidos se incrementa el costo unitario del producto y tenemos como resultado que la utilidad baja

Modelo	Costo Unitario total (1)	Precio de Mercado (2)	Utilidad con 800 pares vendidos (2-1)	Utilidad con 1000 pares vendidos
básico	25.45	30	4.55	5.64
intermedio	35.45	45	9.55	10.64
fino	60.45	90	29.55	30.64

- En temporada de ventas altas el costo fijo por unidad baja en la medida que aumenta el número de pares vendidos, pero no así el costo total de operación: no es lo mismo distribuir 4360 de costo fijo entre 1000 pares que entre 1400. En nuestro ejemplo la empresaria vende ahora 1400 pares, por lo que su costo unitario sería:

Costo fijo unitario de 1400 pares con el mismo costo fijo total de operación (4360):

$$4360/1400 = 3.15 \text{ por cada par.}$$

Lo que indica que al subir la cantidad de pares vendidos el costo fijo por cada par vendido baja y en consecuencia la utilidad sube:

Tipo de producto	Costo por tipo de modelo	Costo unitario para 1000 pares	Costo unitario para 1400 pares	Costo del producto con 1000 pares vendidos	Costo del producto con 1400 pares vendidos
Modelo básico	20	4.36	3.15	24.36	23.15
Modelo intermedio	30	4.36	3.15	34.36	33.15
Modelo fino	55	4.36	3.15	59.36	58.15

Como observamos, al bajar el costo unitario del producto tenemos que la utilidad sube.

Modelo	Costo Unitario total (1)	Precio de Mercado (2)	Utilidad con 1400 pares vendidos (2-1)	Utilidad con 1000 pares vendidos
básico	23.15	30	6.85	5.64
intermedio	33.15	45	11.85	10.64
fino	58.15	90	31.85	30.64

Si tenemos una temporada de ventas ya sean altas o bajas, pero sigue existiendo un margen de utilidad, la empresa tiene recursos para asignarlos, entre otros aspectos a:

- Aumentar su stock de producto*
- Invertir en capacitación*
- Ampliar o mejorar el local*
- Abrir un nuevo local*
- Premiar el esfuerzo de los/as trabajadores/as vía utilidad o estímulos*

Otra cuestión esencial desde la perspectiva de la administración de costos, es el momento en que se ha alcanzado una etapa de desarrollo en la empresa y ésta comienza a ser rentable.

Esta pregunta es frecuente cuando se participa en un mercado en el cual el producto tiene un precio asignado. En otras palabras, cuando se lanza un producto del cual ya existen otros similares en el mercado y con precios establecidos, estos son los que marcan la pauta debido a que son precios que las y los consumidores ya se acostumbraron a pagar. Es probable que a pesar de contar con un proceso eficiente, no se tenga un costo de producción que asegure a la empresa que con el precio de venta asignado a su producto pueda obtener utilidades.

Una forma de resolver esta interrogante es determinar cuál es el punto de equilibrio económico. Una primera alternativa es hacer un sondeo de los establecimientos donde se venden productos similares para determinar si el precio está por debajo del que ofrecen otros productores, de ser afirmativa la respuesta, la empresa se encuentra ante un escenario de pérdidas.

Con el precio de mercado identificado a partir del sondeo, se compara con el costo de producción unitario. Si este último está por abajo del precio de mercado, se establece el nuevo precio de producto, que puede ser igual al que se registra en el mercado, o bien, si se desea brindar precios más atractivos que los demás, se fija de manera razonable y calculada por debajo del ofertado por otros productores. El único límite en este sentido, es que el nuevo precio debe ser superior al costo de producción; de no ser así, se corre el riesgo de seguir generando pérdidas.

Otra situación a tomarse en cuenta es que el costo de producción sea superior al precio de venta vigente en el mercado:

Si coincide una baja en el volumen de ventas y precio, la empresa tiene como punto de referencia para tomar decisiones el que su ingreso por ventas es igual al Costo Total Unitario, es decir, está en punto de equilibrio, no gana ni pierde, puede mantenerse el tiempo que considere pertinente.

En nuestro ejemplo hay una baja en el mercado que se acompaña por una decisión de los establecimientos de bajar el precio al consumidor, situación que puede llevar a que la ganancia desaparezca.

La caída de las ganancias puede llegar al extremo en donde el costo del par de huaraches, (costo fijo unitario de operación + costo de adquisición del producto), es igual o superior al precio de venta; aquí la empresa tiene que decidir como aumentar su volumen de ventas, disminuir su costo fijo de venta, o bien lograr mejores precios de distribuidor para poder mejorar su posición en el mercado.

Modelo	Cantidad vendida	Precio de adquisición	Precio de Mercado
Básico	155	17	20
Intermedio	171	25	35
Fino	109	50	70

En la nueva situación, si bien es cierto que disminuyeron el precio de venta final y el costo de adquisición de los huaraches, no disminuyó el costo fijo de operación, por lo cual tenemos que el nuevo costo unitario de operación por cada par de huaraches es: $4360/435 = 10.02$ pesos por cada par.

Tipo de producto	Cantidad (pares) (1)	Precio de adquisición (2)	Costo unitario de comercialización (3)	Costo por tipo de huarache (2 + 3)	Precio de mercado
Modelo básico	155	17	10.02	27.02	20
Modelo Intermedio	171	25	10.02	35.02	35
Modelo fino	109	50	10.02	60.02	70

La situación de mercado acarrea un nuevo escenario económico en el que hay que tomar decisiones:

- El precio de mercado del modelo básico, (20), está por debajo de su costo unitario, (27.02 pesos), lo que significa que hay pérdida en el proceso de compra y venta de este modelo.
- En el modelo intermedio tampoco hay utilidad al registrarse una pérdida de 0.02 centavos por par. En el caso del modelo fino la utilidad es de sólo 9.98 pesos.
- El costo unitario de operación se incrementó para los tres casos porque disminuyó el volumen de pares vendidos, por tanto, el costo de operación de 4360 se distribuye entre una menor cantidad de pares.

Modelo	Cantidad vendida	Precio de adquisición	Precio de Mercado
Básico	155	17	20
Intermedio	171	25	35
Fino	109	50	70

En su nueva condición de mercado, no es seguro que la empresa obtenga utilidades o incluso que recupere su costo fijo de operación.

Tipo de producto	Cantidad (pares) (1)	Precio de adquisición (2)	Costo unitario de comercialización (3)	Costo por tipo de huarache (2 + 3)	Precio de mercado
Modelo básico	155	17	10.02	27.02	20
Modelo Intermedio	171	25	10.02	35.02	35
Modelo fino	109	50	10.02	60.02	70

Con los nuevos volúmenes vendidos y precios de mercado, la empresa acumula una pérdida de 3.70 pesos, lo que indica que está muy cerca de su punto de equilibrio que es aquel en donde sus ingresos son iguales a los costos de operación. Por debajo de este nivel de ventas la empresa comenzará a acumular pérdidas como se vio en el ejemplo anterior. De prolongarse esta situación la empresa deberá buscar nuevos clientes o recortar algunos costos de operación para ayudar a que las utilidades se recuperen

Otra forma de calcular las utilidades es restar del ingreso total de ventas el costo total de operación de la empresa.

Modelo	Ingreso total por ventas	Costo total unitario por modelo	Utilidad por modelo
Básico	155 x 20 = 3100	155 x 27.02 = 4188.1	-7.02
Intermedio	171x 35 = 5985	171 x 35.02=5988.42	-0.02
Fino	109x 70 = 7360	109x60.02= 6542.18	9.98
Suma	16715	16718.7	
Ingreso – costos = 16715 - 16718.7 = 3.70			

- Se tienen pérdidas con los pares vendidos que corresponden al modelo básico e intermedio; en ambos casos el costo es superior al precio de venta por lo que se acumula 1091.52 pesos de pérdida; en tanto que el modelo fino deja utilidades por 1087.82 pesos; lo que no alcanza a cubrir las pérdidas registradas en los modelos básico e intermedio, generándose una pérdida total de 3.70 pesos, la cual se puede incrementar con el tiempo si se mantiene el mismo nivel de ventas o sigue disminuyendo el número de pares vendidos.
- La empresa solo podría revertir sus pérdidas si aumentara sus ventas de modelos intermedios o finos hasta en 12 pares entre los dos, volumen que además de compensar pérdidas le permitiría cubrir su costo fijo de operación y tener una pequeña utilidad.

Modelo	Cantidad vendida	Costo unitario de 447 pares	Costo total (costo de comercialización + precio de adquisición)	Utilidad (precio de mercado - costo total)
Básico	155	9.75	17+9.75=26.75	20-26.75=-6.75
Intermedio	177	9.75	25+9.75=34.75	35-34.75=0.25
Fino	115	9.75	50+9.75=59.75	70-59.75=10.25

Utilidad con una venta de 447 pares vendidos

Modelo	Ingreso total por ventas	Costo total por modelo
Básico	$155 \times 20 = 3100$	$155 \times 26.75 = 4146.25$
Intermedio	$177 \times 35 = 6195$	$177 \times 34.75 = 6150.75$
Fino	$115 \times 70 = 8050$	$115 \times 59.75 = 6871.25$
Ingreso – costo total = $17345 - 17168.25 = 176.75$		

Como vemos, el hecho de incrementar la venta en 12 pares permitió a la microempresaria revertir pérdidas a una situación donde se obtienen 176.75 pesos de utilidades.

Conclusiones del ejercicio:

- a. El punto de equilibrio es la información clave que nos indica el momento a partir del cual, en caso de incrementar ventas, vamos a empezar a obtener utilidades o bien, cuál es el nivel de ventas mínimo que debemos garantizar para recuperar el costo de operación. En las dos situaciones anteriores la diferencia entre la ganancia y la pérdida fueron 12 pares de huaraches.
- b. Si el precio de mercado es menor que el costo unitario la empresa registra pérdidas, por lo que tiene que:
 - Disminuir gastos fijos
 - Buscar mejores condiciones de pago
 - Disminuir costos por concepto de personal (lo que se recomienda en última instancia)
- c. Si aún con todos estos ahorros el precio de mercado es inferior al costo unitario, se tienen que tomar decisiones sobre:
 - Buscar nuevos mercados
 - Establecer alianzas con otras microempresas para abatir costos
 - O, en caso extremo, cambiar el giro del negocio

En este escenario, lo que hay que plantearse son dos posibles acciones combinadas: la primera es determinar un programa de mejoras en el proceso de producción, utilizando el mapa del área de producción y el análisis de actividades a partir del concepto de valor agregado. Con los resultados de este análisis se estima cuál sería el impacto de este programa de mejoras en los costos, y con ello se determinan las inversiones y los periodos para que sucedan tales mejoras.

El tiempo en que se noten los resultados de dichas mejoras, que pueden ser de días, semanas o meses, la empresa estará acumulando pérdidas por el diferencial entre el precio de venta y los costos de producción. Con los datos del periodo y de los recursos de inversión que se requieren para tener un mejor costo de producción, se establece si la empresa puede soportar pérdidas hasta que estas mejoras reduzcan los costos de producción hasta obtener utilidades.

Cuando la empresa decide que no está en condiciones de acumular pérdidas, la única alternativa es identificar el costo y precio unitarios del producto en el cual comienza a ser rentable la actividad.

Para llegar a estos datos se procede de la siguiente manera:

- Primero, es importante que el costo unitario se iguale con el costo de producción, esto es, que la empresa identifique su punto de equilibrio, en donde no gana ni pierde.
- A partir del volumen del punto de equilibrio económico, quedará un remanente o utilidades para la empresa.

Los nuevos incrementos del volumen de producción se confrontan con la cartera de clientes y los consumos de éstos, pudiendo presentarse las siguientes situaciones:

Si se puede colocar en el mercado el nuevo volumen de producción, la empresa no tendrá problemas de comercialización, ésta es la situación ideal. Aquí la empresa deberá monitorear permanentemente que la diferencia entre el costo de producción y precio de venta se mantenga con signo positivo.

Si por el contrario, se evalúa que los clientes actuales no podrán consumir el nuevo volumen de producción, en este escenario la empresa deberá establecer acciones enérgicas para encontrar nuevos clientes, pues se corre el riesgo de producir un volumen suficiente para tener un punto de equilibrio económico y obtener utilidades, pero no hay quien lo consuma. Lo que la empresaria debe tener claro es que el plazo para hallar nuevos clientes es breve, de lo contrario, las supuestas utilidades se convertirán en pérdidas o pesados inventarios de productos terminados.

Si los clientes adicionales no se encuentran en el mercado que hasta el momento maneja la empresa, significa que, probablemente, esté saturado; en otras palabras, es posible que el número de consumidores sea menor que el volumen de bienes y productos que generen las empresas.

En caso de enfrentar un mercado saturado, la empresa debe plantearse la urgencia de incursionar en otro mercado. Si está en un mercado local, debe pasar al regional, si este último es su ámbito de acción, debe buscar el nacional o incluso estudiar la posibilidad de exportar.

LAS MUJERES EXPORTADORAS:

Con frecuencia tienen una experiencia gerencial y/o industrial significativa antes de dedicarse a la exportación.

Tienden a iniciarse en la exportación con relativa rapidez, dentro de los primeros años de su negocio.

Utilizan una diversidad de canales para llegar a los mercados extranjeros, además de la venta directa, intermediarios, agentes y distribuidores especializados.

Utilizan las exportaciones como detonadoras de innovación en los procesos productivos.

Casi siempre dependen de sí mismas o de socias internas, más que de consultores externos de las empresas.

Comúnmente dependen en su financiamiento de fuentes internas de capital, tales como ganancias retenidas, ahorros, y crédito de corto plazo.

La falta de conexión es el principal problema de una empresa que busca exportar; y en cambio los buenos contactos o relaciones se convierten en un factor de éxito para las empresas de mujeres exportadoras

La mayoría de las empresarias piensan que hay disposiciones gubernamentales que afectan negativamente el desarrollo y un buen funcionamiento de sus empresas, como la excesiva regulación, los elevados costos y los complejos mecanismos para el pago de los impuestos y, en general, los excesivos trámites ante las instancias gubernamentales. De manera complementaria, consideran importante el poco apoyo financiero que las instituciones destinan a sus proyectos, la falta de solvencia económica y la competencia desleal.

Es necesario advertir que uno de los obstáculos para la obtención de los apoyos gubernamentales, cuando estos existen, es la dificultad para sus organizaciones productivas de cumplir con los requerimientos legales, así como la posibilidad de competir por los recursos disponibles, que generalmente implica la elaboración de documentación compleja por parte de las empresarias. En el mismo sentido, es patente la falta de accesibilidad de muchas empresarias a herramientas como la red de Internet para allegarse y enviar información relacionada con sus empresas y la obtención de recursos públicos.

Consejos de mujeres exportadoras

1. Hacer la tarea:
 - Investigar reglamentos para exportar
 - Entender las acciones de intermediación y aduanales
 - Investigar y conocer el tamaño del mercado en el cual se desea incursionar
2. Solicitar y sistematizar la información y asesoría del mayor número de fuentes posibles como:
 - Clientes
 - Proveedores
 - Expertos fiscales extranjeros
 - Colegas empresarias
3. Conocer bien los mercados:
 - Entender las diferencias culturales
 - Iniciar con amplia prospección de mercado para después concentrarse en el mejor prospecto único
4. Luchar sin límites por la meta definida:
 - No tener miedo, ser constantes
 - Actuar con riesgos calculados y bajo control
 - Invertir sólo a lo que se está dispuesta a perder o multiplicar.
 - No perder de vista nunca la meta establecida.
5. Asegurar la estabilidad financiera:
 - Entender que la exportación es una empresa de largo plazo
 - La exportación requiere de un manejo financiero particular y sólido, así como de flujo de efectivo.

Más consejos de mujeres exportadoras

1. Satisfacer las necesidades de los clientes.
 - *Entender lo que busca y desean los clientes*
 - *Entender las diferencias y variaciones culturales de los clientes*
2. Conocer a fondo el producto o servicio y saber promoverlo.
 - *Entender y resaltar las virtudes y características del producto o servicio*
 - *Evaluar la viabilidad del producto o servicio en un mercado externo*
3. Establecer con claridad las metas y la estrategia para llegar a ellas.
 - *Considerar lo que se quiere lograr en la vida personal y de la empresa en la exportación.*
 - *Entender con claridad las estrategias del negocio.*
 - *Ser constantes en periodos determinados y definidos*
4. Conocer las capacidades y límites de producción y servicio de la empresa.
 - *Estar alertas ante los cuestionamientos de los clientes nuevos y hijos.*
 - *Asegurarse de tener la capacidad de producción para satisfacer la demanda a la que se está comprometida.*

Diez temas críticos que deben resolver las mujeres exportadoras

1. **Metas corporativas.** Consiste en establecer de qué manera y en qué momento la exportación se convierte en un factor importante en las metas empresariales de los negocios de exportación propiedad de mujeres.
2. **Independencia y control.** Muchas mujeres ponen sus negocios para tener un mayor grado de control sobre su destino, por lo que deben preguntarse ¿qué tanto afecta la decisión de exportar en el deseo de independencia y control?
3. **Planificación del negocio.** Este tema es estratégico, debe tenerse claro qué tan preparadas están las mujeres dueñas de empresas para iniciar y emprender el negocio de la exportación.
4. **Miedo a correr riesgos.** Este tópico llega al corazón mismo de las restricciones personales, pues se debe definir cómo logra cualquier empresaria (o) elevar sus umbrales o límites de riesgo, o bajar los umbrales de temor y miedo al compromiso, lo suficiente como para dedicarse a la exportación.
5. **Autoconfianza.** Este ingrediente personal y superlativo ayuda a definir hasta dónde se pueden correr riesgos. Es preciso tener claro cómo logran las mujeres exportadoras desarrollar una base sólida de autoconfianza que les permita afrontar los desafíos de la exportación.
6. **Búsqueda de asesoría.** Hay que saber cuándo y a quién recurrir en busca de asesoría. En el orden personal esto debe tener relación con la esencia del negocio y de acuerdo con la mente de la mujer empresaria.
7. **Estrategias gerenciales.** Es importante saber que existen secretos desde el enfoque de las mujeres para mantener con éxito un negocio de exportación.
8. **Trabajo en red.** Es preciso tener ordenada y actualizada la agenda de contactos, para desarrollar y mantenerlos vigentes para el desarrollo global de la empresa.
9. **Financiamiento.** Es necesario conocer las fuentes de financiamiento disponibles y al alcance, tener la voluntad personal para obtener financiamiento externo, conociendo de antemano que puede disminuir el grado de independencia y control.
10. **Equilibrar la vida del negocio con la vida social de la mujer empresaria.** Esta es, quizá, la "restricción femenina más específica", pues no se puede pasar por alto que existe una gran presión adicional sobre las mujeres que realizan negocios de exportación, como las presiones derivadas de su hogar, al mismo tiempo que administran la empresa.

Importancia del mantenimiento

En las microempresas, como en otras organizaciones productivas de mayor tamaño, las actividades de mantenimiento no se practican con regularidad ni con la intención de abatir costos adicionales al producto que resultan de las descomposturas, y que originan tiempos muertos, desperdicios, fugas y afectación en la calidad del producto.

El mantenimiento que se practica generalmente en las microempresas, e incluso en empresas de mayor tamaño, es el correctivo, que tiene como finalidad la reparación de fallas. No se cuenta con un enfoque preventivo que involucre revisiones periódicas y, en su caso, de sustitución de partes del equipo, antes de que se presenten las fallas que desembocan en pérdidas económicas significativas, tal y como se muestra en el cuadro 17.

Cuadro 17

Falla por falta de mantenimiento preventivo	Impacto en los costos y relación con las y los clientes
1. Ruptura de piezas en equipo por falta de lubricación	<ul style="list-style-type: none"> • Interrupción del proceso, a veces por tiempo prolongado. • Incumplimiento de los tiempos de entrega. • Trabajadores/as inactivos/as que implican pérdida de recursos. • Ambientes de trabajo tensos por presiones de costos.
2. Fugas de material o lubricantes en equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Desperdicio de materia prima cuyo costo se carga al precio de venta. • Cuando se trata de fugas de lubricantes, se favorece el deterioro acelerado de equipo. • Se crean riesgos de accidentes o afectación a mediano plazo de la salud de los trabajadores.
3. Deterioro de partes del equipo que está en contacto con materia prima	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad del producto se altera. • Desperdicio de material por riesgo de mayor cantidad de mermas. • Interrupciones frecuentes del proceso por atascamiento de materiales.
4. Paros de equipo por fallas diversas	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo perdido por fallas. • Trabajadores inactivos. • Incumplimiento de tiempos de entrega.

Como puede observarse, la falta de un enfoque de mantenimiento expresa la importancia de que la empresa invierta recursos financieros y humanos en estos aspectos, porque de no hacerlo, repercute directamente en sus costos de operación; en retrasos en las entregas de producto en plazos comprometidos, e incluso que los clientes rechacen el producto por defectos en los acabados o en la presentación.

Los imprevistos pueden ser erradicados si se cuenta con un mínimo programa, plan o normas de procedimientos de mantenimiento preventivo.

En general, puede afirmarse que un mantenimiento adecuado es la declaración de la empresa con el propósito de mantener en condiciones óptimas las instalaciones, equipo y herramientas de trabajo para asegurar la continuidad del proceso y la prevención de fallas, y de que el personal pueda realizar sus actividades con calidad y cumpliendo las metas de producción establecidas por la empresa.

En la microempresa, un esquema básico de mantenimiento es el que incluye el nivel preventivo y el correctivo.

Nivel preventivo: consiste en la aplicación de medidas y acciones para prevenir fallas en equipo o herramientas, como limpieza de equipo, herramienta y lugar de trabajo, ajuste de piezas de maquinaria y equipo de trabajo, lubricación de maquinaria y equipo de trabajo, detección de cambios de temperatura y ruidos extraños en equipo y herramienta de trabajo.

Nivel de mantenimiento correctivo: consiste en corregir las fallas en el equipo y las herramientas de trabajo. En las empresas que carecen de un enfoque y programa de mantenimiento es común que la distribución porcentual de estas actividades presente una proporción de 80 por ciento para el mantenimiento correctivo y de 20 por ciento para el preventivo. En consecuencia, una meta a cumplir en la microempresa es invertir esta distribución.

Invirtiendo 80 por ciento en mantenimiento preventivo y 20 por ciento de mantenimiento correctivo, la microempresa puede lograr ahorros que se conviertan en precios más competitivos y mayor calidad del producto sin que implique un mayor costo.

En la actualidad, al mantenimiento preventivo se le denomina también mantenimiento autónomo; se le llama así porque el personal en su puesto de trabajo se encarga de mantener su equipo en condiciones óptimas. Únicamente se acude al personal especializado de mantenimiento, interno o externo, cuando alguna falla no puede ser resuelta por ellos. De esta forma pueden programarse acciones para que la empresa mejore metas, volúmenes de producto y tiempos de proceso y plazos de entrega a clientes.

En la incorporación de un proceso de mantenimiento preventivo se deben tomar en cuenta premisas orientadas a disminuir costos de la manera siguiente:

- a. *Limpieza e inspección: Eliminación de suciedad, fugas, polvo, fallas de lubricación y tornillería floja*

En esta etapa se busca que las y los trabajadores identifiquen las condiciones básicas de mantenimiento en que deben operar los equipos, para ello los trabajadores tienen que aprender a realizar inspecciones para mantener limpios los equipos e identificar cualquier situación anormal o que ponga en riesgo al personal, al equipo o la calidad del producto y del proceso, como fugas de lubricantes y tornillos flojos, entre otras.

Los principios en los que se fundamenta la primera etapa son:

- Hacer de la limpieza un proceso de inspección.
 - La inspección se realiza para descubrir cualquier tipo de situación anormal en el equipo y las áreas próximas de trabajo.
 - Las anomalías deben corregirse inmediatamente para establecer las condiciones básicas del equipo.
 - En esta fase se debe cumplir el principio de "limpieza es inspección".
- b. *Acciones correctivas para eliminar las causas que producen deterioro acumulado en los equipos.*

Se debe facilitar el acceso a los sitios difíciles para realizar la inspección, de esa manera se evita que la suciedad se acumule en el equipo que requiere limpieza y control.

Con la revisión continua, el personal descubrirá cuáles son las fuentes de suciedad que deterioran el equipo, además, con esta información, la microempresaria o administradora de la microempresa tomarán las acciones correctivas para prevenir desperfectos.

Si quienes participan en la empresa asumen esta preocupación en el corto y mediano plazos, se traducirá en una disminución de desperdicios y de costos y en una mejora radical del sitio de trabajo, en una reducción de posibles riesgos de trabajo y la reducción del deterioro acelerado de los equipos debido a la contaminación y fugas de todo tipo. Para ello, es necesario dibujar esquemas que muestren la localización de la contaminación: escapes, partículas, humos, restos de aceite, polvo, vapor y otros.

c. Preparación de estándares que se registran en formatos

Se diseñan y aplican estándares para mantener los procesos de limpieza, lubricación y ajustes que, una vez validados, se aplican con regularidad.

Para lograr este objetivo, es necesario realizar un esfuerzo por construir un documento, llámese guía o manual, compuesto de formatos de registro de rutinas de mantenimiento, mediante los cuales puede controlarse el cuidado de los equipos y convertirlos en rutinas. La información mínima sugerida para estos estándares es la siguiente:

- Elementos de los equipos que deben inspeccionarse.
- Puntos en los que podrían presentarse problemas en el equipo por suciedad, desajustes y lubricación insuficiente.
- Método de inspección de la limpieza, ajuste y lubricación.
- Herramientas necesarias para realizar la labor indicada en la rutina.

- En el formato de rutina es deseable que se especifique la frecuencia de aplicación de la rutina y el tiempo que llevará aplicarla.
- Todas las rutinas deben revisarse las veces que sea necesario hasta asegurarse de que se han establecido las más adecuadas.

Se insiste en que el formato de rutina debe establecer la frecuencia, dada su relevancia para mantener el equipo en condiciones deseables. La frecuencia de mantenimiento de los puntos clave del equipo puede ser anual, mensual, semanal o diaria, dependiendo del tipo de equipo y la intensidad de uso.

d. *Inspección general*

En esta etapa se requiere de un amplio conocimiento sobre el equipo y sus componentes, el cual es resultado de la limpieza, revisión y ajuste cotidianos, tal y como lo marcan las rutinas contenidas en los formatos.

El contacto diario con el equipo le brinda al trabajador y a la microempresaria un manejo amplio y necesario sobre la composición del equipo: elementos, mecanismos, sistemas.

En la aplicación de la etapa de inspección general, se debe dar mayor importancia a difundir y asegurarse de que todo el personal conoce la guía de la rutina de mantenimiento que le toca desempeñar, las y los responsables de la rutina deben capacitarse a partir del principio de "aprender haciendo". Siempre hay que asegurarse de que se elaborarán programas de inspección para que, sistemáticamente, el trabajador adopte la rutina.

La siguiente tabla presenta un ejemplo de un procedimiento para detección de inconvenientes que pueden ser erradicados mediante mejoras diversas, tal y como lo sugieren los problemas listados.

La construcción de los formatos y las rutinas de mantenimiento se hace de la siguiente manera:

- Si la empresa ya tiene tiempo en funcionamiento, es seguro que cuenta con personal que conoce el equipo y sus problemas, en este caso el personal

encargado de un área se reúne y con la dirección del o la responsable de mantenimiento, se dedican a contestar las preguntas que permiten determinar la rutina de mantenimiento.

- En caso de que la empresa inicie operaciones, se requiere de la asistencia del proveedor de maquinaria y equipo para que haga las demostraciones necesarias y aporte material documental suficiente sobre el manejo y mantenimiento del equipo en cuestión.
- Antes de pasar a las preguntas, debe recordarse que las actividades de mantenimiento que se incluirán en la rutina son: limpieza, lubricación, ajuste de tornillería, identificación de ruidos anormales e identificación de temperaturas anormales.

Cuando el grupo ha identificado el equipo o herramienta que requiere mantenimiento, se llena el formato de rutina con base en las siguientes preguntas:

¿Qué aspectos de seguridad debo considerar para realizar las actividades de mantenimiento?

¿Cómo debo realizar la actividad?

¿Con qué debo realizar la actividad?

¿Con qué periodicidad debo realizar la actividad?

Tipo de fallas	Posible causa de la falla o problema
<i>1. Fallas pequeñas</i>	
1.1 Por suciedad	Polvo, basura, aceite, óxido, manchas.
1.2 Por movimiento anormal	Corrosión, desgaste, deformación, etc.
1.3 Por anomalidad	Ruido anormal, calentamiento, vibración, olor extraño, alteración del color, presión, corriente eléctrica.
1.4 Por incrustación de materiales	Obstrucción, fijación, acumulación, despegado de material, problemas en el movimiento.
1.5 Por daño	Ralladura, aplastamiento, deformación.

Tipo de fallas	Posible causa de la falla o problema
<i>2. Condiciones básicas</i>	
2.1 De lubricación	Falta de aceite, aceite sucio, desconocimiento del tipo de aceite, uso de aceite inapropiado.
2.2 Por suministro de lubricante	Daños por deformación o taponamiento de la boquilla por acumulación de suciedad.
2.3 Medidor de nivel	Suciedad, daños, no posee indicador, no se aprecia la marca de mínimos y máximos.
2.4 Ajustes de sitio de suministro de lubricante	Mala colocación de la tapa, excesivo ajuste, corrosión, falta arandela, desgaste.
<i>3. Lugar difícil de acceder</i>	
3.1 Para limpieza	Estructura de la máquina, protecciones, posiciones, espacio.
3.2 Para inspección	Estructura, posicionamiento, ubicación de aparatos de medida, falta de indicaciones adecuadas.
3.3 Para lubricación	Posición de la boca de lubricación, altura, orificio de salida de aceite descartado, espacio.
3.4 Para apriete de tuercas y otros	Protecciones, tamaño, apoyo, espacio.
3.5 Para operación	Posición de la máquina, controles, válvulas, interruptores.
3.6 Para regulación	El manómetro está mal ubicado, el medidor no tiene escalas y tolerancias permitidas, tampoco están marcadas cuáles son las condiciones críticas y de seguridad en los instrumentos.

PRESTACIONES LABORALES DE MUJERES EMPRESARIAS

La información disponible sobre el comportamiento de las mujeres empresarias en la Ciudad de México, señala que “las empresas propiedad de mujeres ofrecen a sus trabajadores más posibilidades de contar con flexibilidad de horario, de beneficios de dentistas y servicio médico (adicionales a los del Seguro Social); de apoyos a colegiatura y de períodos extraordinarios para la maternidad además de los tiempos establecidos formalmente por la ley.

Como contrapartida –como una situación que seguramente se explica nuevamente por el tamaño de las empresas- los propietarios hombres tienden a apoyar a sus empleados con un mayor índice de participación de utilidades, con oportunidades de desarrollo personal y de programas de entrenamiento”. (Zabludovsky G. 1998, p. 26)

A pesar de que las empresas de mujeres -en general- son más pequeñas que las de los hombres, hay elementos que muestran un tratamiento distinto de las empresarias hacia las trabajadoras, más orientados a atender sus necesidades desde un enfoque de género.

Inventarios en la estrategia administrativa

Las unidades económicas consideradas microempresas con frecuencia adolecen de prácticas adecuadas en materia de inventarios, lo que origina, ante pedidos urgentes o presión en los tiempos de entrega con los clientes, no poder cumplir con el volumen ni conseguir materia prima de manera oportuna.

También suele ocurrir que se ordenen compras de materias primas a pesar de contar con existencias suficientes en el almacén, pero no se tiene una identificación de los insumos básicos, además, tampoco se cuenta con un programa de adquisición, lo que puede repercutir en consecuencias negativas para la empresa.

Es común creer que un inventario es el equivalente a tener almacenado el producto, visión por demás muy limitada tomando en cuenta que hoy en día la empresa necesita definir los inventarios como una parte importante de su estrategia de inserción en el mercado, por las siguientes razones:

- a) Tener almacenadas grandes cantidades de producto terminado, de materias primas o de producto sin terminar, significa tener recursos económicos que pueden ser utilizados para solventar necesidades apremiantes de la empresa.
- b) No tener inventarios mínimos que garanticen la continuidad del proceso, sobre todo aquellos de difícil adquisición, pone en riesgo el abasto oportuno a los clientes.
- c) Carecer de inventario de partes críticas del equipo o máquinas de proceso, puede ocasionar que las actividades productivas se detengan por largos periodos.
- d) Identificar las materias primas de fácil acceso puede llevar a decisiones equivocadas de abasto, e incluso a que la empresa pague los costos de almacenamiento no necesarios.

Una práctica deseable en inventarios es que los productos consumibles se puedan mantener en poder y bajo la responsabilidad de los proveedores, y que estos sean entregados a la empresa conforme las necesidades de producción lo demanden.

Para entender la lógica de los inventarios, hay que explicar que estos son el conjunto de productos que, independientemente de su grado de acabado y finalidad, se utilizan o resultan en los procesos productivos.

Los inventarios en la producción tienen la doble misión de hacer posible el conocimiento y control del estado físico de los bienes que forman parte del proceso, como útiles, maquinaria, moldes, envases, materias primas, entre otros, y en segundo término, sirven como elemento de estabilización entre la capacidad productiva de la empresa y los requerimientos de los clientes, por tanto, constituyen un factor en las estrategias de la empresa, de aquí que unas decidan tener inventarios siguiendo una cierta práctica y otras no.

Existen varias razones para mantener un inventario:

- **Protegerse contra las incertidumbres.** Bien sea el caso de que no exista seguridad en el comportamiento de la demanda o en el cumplimiento de los plazos de entrega de los proveedores.
- **Aprovechar la capacidad productiva de la empresa.** Frecuentemente resulta económico producir en cantidades determinadas. Por otra parte, las compras de materias primas posibilitan un ahorro en el costo unitario del producto por concepto de descuentos. En cualquier caso, el sobrante debe almacenarse.
- **Adelantarse a los cambios en la demanda o en la oferta.** En estos casos los inventarios permiten anticiparse a situaciones cambiantes en la oferta, como consecuencia de huelgas, o a variaciones en la demanda por razones de estacionalidad (hay productos cuya demanda no es la misma en invierno que en verano) por lo que hay que producir en una época para vender en otra.

Por la función que la empresa atribuye al inventario, estos se clasifican en:

- **Inventarios de seguridad.** Tienen una triple función: absorber las imprecisiones en la demanda, prevenir los retrasos en los plazos de entrega de las y los proveedores y evitar los retrasos en la producción por falta de calidad.

- **Inventarios cíclicos.** Permiten la producción o compra en lotes para aprovechar las economías de escala.
- **Inventarios de anticipación.** Sirven para cubrir cambios regulares en el comportamiento de la demanda o la producción.
- **Inventarios de oportunidad.** Se utilizan para cubrir cambios previstos en la demanda o en la producción, pero no con carácter regular, sino con uno de oportunidad.
- **Inventarios de transporte.** Se refieren a los productos que están en tránsito entre proveedor y empresa o empresa y cliente, también se les conocen como inventarios de distribución.

De acuerdo con esta clasificación, otros elementos a tomar en cuenta para la gestión de los inventarios se relacionan con la oportunidad o dificultad para surtir un pedido o por la temporalidad con la que los clientes demandan productos a la empresa. Los inventarios mal planeados se pueden traducir en una desventaja frente a competidores en el mercado donde participa la empresa.

Un procedimiento para establecer un programa de inventarios debe cumplir los siguientes requisitos:

- Establecer un programa de producción de acuerdo con la cartera de clientes.
- Identificar una cartera de las y los proveedores y clasificarlos por su grado de confiabilidad.
- Establecer los insumos críticos de los cuales la empresa no puede darse el lujo de carecer, ya que ponen en riesgo el proceso productivo.
- Establecer los insumos de fácil acceso.
- Cruzar la información de las y los proveedores y los listados de insumos críticos.

Conclusiones y recomendaciones

La situación actual en la que se desarrolla la economía de un país como México, demuestra que es de vital importancia atender de manera particular los aspectos que afectan el desarrollo, la productividad, la cultura y la competitividad de las mujeres que participan en actividades empresariales y de manera específica en la microempresa.

Las mujeres microempresarias tienen una importancia fundamental en la sociedad y en la economía; desde hace poco más de dos décadas han demostrado jugar un rol esencial en las empresas de manufacturas y, hace poco más de diez años, en las industrias del sector servicios, ello implica transformaciones económicas y sociales que repercuten en diversos ámbitos de la vida pública y privada, de aquí la importancia de estudiar y coadyuvar al debate constante del tema de las mujeres en la microempresa, y de manera particular de avanzar en la justicia y la equidad incorporando el enfoque de equidad de género.

La importancia de la mujer en la sociedad mexicana no se puede explicar solamente como un fenómeno demográfico, las cifras del INEGI demuestran que de los cien millones de habitantes, 52 por ciento son mujeres. Al fenómeno cuantitativo se suman los nuevos roles en los que han incursionado durante las tres últimas décadas en las actividades productivas, pasando de 17.6 por ciento a 36.4 % (Inmujeres, 2002) este aumento se acompaña de un cambio radical en lo que se refiere a la edad de incorporación y permanencia de las mujeres en el mercado laboral. Así, la mujer puede incorporarse a las actividades económicas como asalariada o como microempresaria.

Datos recientes indican que en 1994, 31.2 por ciento de los dueños de micronegocios eran mujeres; en 1998 del total de 4.2 millones de micronegocios 34.2 % pertenecían a mujeres (Inmujeres, 2002). El segmento poblacional de las mujeres microempresarias representa a un sector en el cual se sintetizan, quizás como en pocos actores sociales, los desafíos que una globalización galopante impone a una economía con limitado desarrollo.

La necesidad de enfocar a la microempresa desde el punto de vista de la equidad de género se explica por el hecho mismo de la concentración de toma de decisiones en los varones, los múltiples ejemplos como la falta de apoyos crediticios para las mujeres, su ausencia en los puestos de representación de empresarios, cultura del ahorro y de prioridades diferentes que en los hombres; la realización personal y la búsqueda de independencia, son sólo algunos elementos que muestran que la cultura patriarcal por una parte, y la dificultad para conciliar distintos roles por parte de las mujeres en el ámbito de la microempresa, son importantes obstáculos que requieren un mayor estudio y mejores prácticas de equidad para su superación.

Una microempresa administrada por varones deberá sortear múltiples problemas, dificultades y aspectos específicos en los mercados en los que pretende competir, ello se ve transformado si la microempresa es administrada por mujeres; y no sólo significa reconocer obstáculos y simbolismos particularmente específicos, sino entender las causas y las circunstancias que influyen el proceso de ser mujer microempresaria con todas las implicaciones que ello supone.

Las razones por las cuales las mujeres emprenden las actividades de microempresarias son diversas y demuestran la importancia de cambiar algunos aspectos complejos de la cultura de la sociedad mexicana, que inciden de manera negativa en este tema. En los motivos por los cuales las mujeres fundan empresas, generalmente microempresas, se expresa la necesidad de generar condiciones de mayor equidad.

Es importante mencionar que en la creación de este manual, influyeron las experiencias de mujeres con las cuales se participó en condiciones, particularmente complejas, de trabajo y de vida familiar, pero a su vez sumamente enriquecedoras en el conocimiento de las condiciones sociales que fueron determinantes para la adopción de decisiones que, a su vez, originaron diversos proyectos productivos con una alta dosis de responsabilidad social y familiar. Lo anterior da pie para concluir que las principales causas para convertirse en empresarias en los grupos de trabajo mencionados son:

1. La crítica condición de vida económica y familiar que atañe a un gran número de mujeres en distintas regiones del país. Aquí el punto clave es que las mujeres no tuvieron ninguna otra alternativa para alcanzar un mínimo de bienestar económico más que fundar su propia empresa. Se trata de mujeres madres de familia, básicamente mujeres del sector social de la economía, de bajos ingresos y nivel educativo básico.
2. El reconocimiento social de la mujer es una de las principales motivaciones; está de por medio como un reto de superación personal y las razones económicas no son de urgencia prioritaria. En este segmento se incluye a mujeres que provienen de una clase económica solvente, con formación académica superior que, en algunos casos, les dio posibilidad de estudiar una carrera profesional.
3. Un tercer grupo está constituido por mujeres con un alto sentido de responsabilidad social y comunitario. Se trata de mujeres preocupadas por la falta de alternativas de empleo para la población joven de la comunidad. Esa población que se ve en la disyuntiva de emigrar a otras regiones del país o a los Estados Unidos ante la amenaza del desempleo y de otros problemas como las adicciones.
4. Un cuarto grupo de mujeres es la que se conforma por mujeres jóvenes con educación media o superior, que dominan un oficio y que ante la imposibilidad de tener oportunidades de empleo a la medida de sus expectativas, deciden crear sus propias empresas.

A partir de las experiencias desarrolladas en distintas regiones de México con grupos característicos de microempresarias, se identificaron grandes temas en los cuales se exige una mayor atención como parte de su proceso de formación. Al respecto, se indican algunas líneas de conocimiento y habilidades:

- Métodos de organización y administración de procesos eficientes
- Administración de costos
- Articulación de redes de producción o comercialización

- Identificación de mercados reales y potenciales para la toma de decisiones
- Formas y procedimientos para la descripción de su proyecto productivo y su uso para la gestión de fondos públicos
- Métodos de búsqueda de información y su aplicación en los proyectos de mejora de su empresa

Si se tuviera que destacar los principales aspectos inherentes a estos grupos de microempresarias, independientemente de su condición social o económica, estos serían las experiencias cuyo común denominador es la desigualdad de oportunidades y de trato desde su propio origen doméstico, y que después se reflejará en un ámbito social más amplio en el marco de las relaciones laborales en el mercado de trabajo.

La equidad de género en la microempresa es la base para favorecer la adopción y el florecimiento de una nueva cultura empresarial, de aquí que sea necesario reconocer la sensibilidad y disposición mostradas por tales empresarias para efectuar estos cambios en el seno de sus propias organizaciones. También debe reconocerse que las empresarias que han logrado acceder a los conocimientos y habilidades básicas de la gestión empresarial, poseen un mayor camino recorrido hacia el éxito y, por tanto, mayores avances en su proceso de empoderamiento. La información que sean capaces de obtener, constituye un factor crítico para lograrlo.

Las microempresarias que tienen mayores avances en este proceso de empoderamiento apuntan a generar ventajas competitivas que, en el corto plazo, propicien posibilidades de iniciar exportaciones si logran romper su condición de aislamiento y generar las articulaciones adecuadas que demanda un mercado abierto a las exportaciones y a la oferta de mecanismos de producción y comercialización que han surgido con la firma de tratados comerciales en la región.

Es importante reproducir, mediante el enfoque de redes locales y regionales, los factores de éxito y al mismo tiempo identificar y anular los de fracaso recurrente, así como contar con una adecuada detección de necesidades específicas por tipo de empresa y la forma de atenderlos en etapas determinadas del desarrollo de la microempresa.

Un segundo campo de oportunidades, visto desde este tipo de esfuerzos en red, es el que se refiere a la posibilidad de promover el consumo de los productos de las empresas administradas por mujeres, mediante el intercambio de carteras de clientes o informando sobre clientes potenciales no atendidos.

En tercer término, atender la necesidad de conocer nuevos productos que pueden generar las microempresas de las mujeres que tuvieran los atributos de mejor precio y un gran número de consumidores/as no atendidos/as.

Queda claro, a partir de esta experiencia, que las microempresas de mujeres deben valorarse también desde el punto de vista de la creación de cadenas productivas regionales, lo cual sólo será posible si se establecen vínculos e intercambio de información que las lleven a resolver dificultades concretas en el marco de esfuerzos colectivos locales o regionales que, en última instancia, no favorecen la productividad de las empresas en lo individual, sino en el conjunto de ellas, como se verá en los siguientes ejemplos:

- Respecto al abastecimiento de materias primas o el traslado de producto terminado, realizarlo con base en el agrupamiento de microempresas permite hacerlo con precios más bajos y en mejores condiciones de pago, lo que disminuye los costos de transporte.
- Cuando las microempresas deciden fomentar la creación de proveedores locales para dejar de comprar sus materias primas o servicios fuera de la región. Con ello se rompe la dependencia de productores que deben acudir a centros de acopio lejanos y costosos.
- La existencia de microempresas exitosas en el ámbito local genera un ambiente social propicio para que surjan nuevas unidades económicas que desarrollen productos o servicios complementarios o inicien la actividad en sectores que no hayan sido explorados. Por ejemplo, la integración de servicios de turismo de aventura u observación de fauna en zonas productoras de mariscos, aprovechando los recursos naturales disponibles.
- Cuando en las localidades o regiones las microempresas inician proyectos consistentes de información empresarial se sientan las bases para algo que es

más importante: la cultura de un nuevo perfil de empresaria que entre sus características tendría una preocupación permanente por la formación de sus recursos humanos, una actitud más agresiva con sus oportunidades de mercado y una mayor capacidad de recursos públicos acorde con las necesidades de su empresa y el desarrollo regional.

- El desarrollo de regiones con microempresas exitosas abre la posibilidad real de romper con dos grandes problemas: la dependencia de asesores externos, que a veces limitan el avance de las organizaciones de mujeres al tomar decisiones por ellas, y la existencia o aplicación de políticas de fomento económico sin resultados concretos porque parten de situaciones ideales e irreales socialmente. El empoderamiento de las mujeres empresarias está ligado directamente con la posibilidad de disponer de conocimientos que las lleve a construir unidades económicas eficientes y que también se traduzca en acciones concretas, en políticas públicas que apoyen los proyectos locales y regionales.

Las mujeres microempresarias en México han iniciado un recorrido del cual han dado muchos pasos, y aunque se debe esperar etapas de mayor competitividad, mejores índices y estándares de calidad y productividad, ello es posible sólo si el mercado interno de México se fortalece e impulsa de manera vigorosa el consumo y de esa manera, favorece el desarrollo de las cadenas productivas a nivel regional.

Las mujeres microempresarias deben seguir construyendo espacios de reflexión, momentos de dominio y tiempos con posiciones de empoderamiento para poder consolidar sus expectativas, sus oportunidades para hacer definitivas sus fortalezas:

1. La mayor parte de las mujeres que administran una microempresa están convencidas de que a ellas les corresponde una mejor expectativa de vida para su familia y, quizás, hasta para su comunidad. Como se ha enfatizado a lo largo de este documento, las experiencias demuestran que cuando los recursos ingresan al hogar por conducto de la mujer empresaria, el porcentaje destinado a atender necesidades esenciales en materia de alimentación salud, vestido, educación y vivienda, es significativamente superior al del hombre empresario.

2. Las demandas de las mujeres microempresarias no se detienen en mejores oportunidades de competencia y de mayores índices de calidad; las demandas a atender en las mujeres microempresarias deben rebasar el ámbito de la producción, el trabajo y el mercado, sólo de esa manera se podrán evolucionar en las condiciones de justicia y equidad de las mismas.
3. En la cultura empresarial, propia de los micronegocios administrados por mujeres, se debe vencer un pasado caracterizado por el rezago en experiencia de administración de negocios, la falta de conocimientos relacionados con créditos, el predominio de varones en foros empresariales, las sub-valoración del trabajo de las empresarias, la falta de reconocimiento al estar en niveles de mando y de toma de decisiones, y en ocasiones, los menores dominios académicos, entre otros.
4. El trayecto de innovación y de aprendizaje competitivo de una microempresa en México es tan complejo y tan diverso que se deberá seguir trabajando en su conocimiento, así como en las variables que determinan su comportamiento. Es un hecho que la globalización no ha terminado sus efectos y los que hasta hoy se conocen no se limitan al intercambio comercial y en mercados más complejos, competitivos y dinámicos; habrá nuevos retos, nuevas identidades y dimensiones de la microempresa y en ello deberá estar atenta la mujer microempresaria para no debilitar su posición en el futuro.
5. Finalmente, es indispensable que las mujeres empresarias fortalezcan sus procesos de gestión para acceder a los recursos institucionales del sector público, para ello es preciso superar limitaciones en materia del conocimiento de las formas y procedimientos para acceder a los apoyos que existen bajo múltiples formas, y que no son aprovechados adecuadamente porquien en muchos de los casos, ni siquiera se cuenta con la información o la manera de cumplir con los requerimientos que marcan las políticas públicas de fomento industrial y comercial. Es un hecho que las políticas públicas deben reconocer, por su parte, la necesidad de partir del piso que marca la realidad social, antes que imponer el piso de una realidad virtual a mujeres de carne y hueso.

Bibliografía

Aguilar, Lorena *et al*, *En búsqueda del género perdido*, Unión Mundial para la Naturaleza, Absoluto, 2002.

Aguilar, Lorena *et al*, *Serie Hacia la Equidad*, Unión Mundial para la Naturaleza, Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, México, 2002.

Alfaro-Laska, Alma A., “La empresaria mexicana del siglo XXI”, en *El mercado de valores*, Nacional Financiera, México, febrero de 2002.

Barrera Bassols, Dalia (comp.), *Empresarias y ejecutivas: mujeres con poder*, El Colegio de México-CES-PIEM, México, 2001.

Chun Wei Cho, *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*, Oxford University Press, 1999.

CINTERFOR/OIT, *Programa FORMUJER. Género y formación por competencias: aportes conceptuales, herramientas y aplicaciones*, Montevideo, 2003.

Conde Bonfil, Carola, “Preguntas relevantes acerca de las microfinanzas y las mujeres”, en *El mercado de valores*, Nacional Financiera, México, enero de 2002.

Estadísticas sobre micro, pequeña y mediana empresas, INEGI, México, 2001.

Freeman, Sharon T. “Estrategias de mujeres multiétnicas”, en *El mercado de valores*, Nacional Financiera, México, enero de 2002.

Goldstein, Wilma, “Atención a las mujeres empresarias”, en *El mercado de valores*, Nacional Financiera, México, enero de 2002.

Harvard Business Review, enero de 2003.

IDC Información Dinámica de Consulta: servicio quincenal de consultoría empresarial, Grupo Editorial Expansión, México, 2000-2002.

Kaplan y Norton, *El cuadro de mando integral*, Deusto, España, 2000

Kindervatter, Suzanne y Range Maggie, *Estrategia de mercado, entrenamiento para empresarias*, UNIFEM, Estados Unidos de Norteamérica, 2001.

Lagarde, Marcela, *Género y feminismo, desarrollo humano y democracia*, Horas y horas, Barcelona, 1997.

Mintzberg, H., *El proceso estratégico*, Prentice may, México, 1998.

Nieto Cater, Carolina, “Tecnología con perspectiva de género”, en *El mercado de valores*, Nacional Financiera, México, enero de 2002.

Secretaría de Economía-Subsecretaría de la pequeña y mediana empresa, *Programa de desarrollo empresarial 2001–2006*, México, 2002.

Serna, María Guadalupe, “La actividad empresarial femenina en México: las tres últimas décadas”, en *El mercado de valores*, Nacional Financiera, México, enero de 2002.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Capacitación participativa. Metodología de la visualización*, México, 1994.

www.aula.com, diversos textos sobre costos

Porter, M., *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza y Janés, México, 1991.

Zabludovsky, Gina, *Las mujeres empresarias en México, una fuerza económica emergente*, UNAM, México, 1998.

Zabludovsky, Gina, “Las empresarias, sus familias y sociedades” en *El mercado de valores*, Nacional Financiera, México, febrero de 2002.

Instituto Nacional de las Mujeres

Patricia Espinosa Torres
Presidenta
presidencia@inmujeres.gob.mx

Secretaría Ejecutiva
secretariaejecutiva@inmujeres.gob.mx

Dirección General de Administración y Finanzas
administracion@inmujeres.gob.mx

Dirección General de Planeación
planeacion@inmujeres.gob.mx

Dirección General de Promoción y Enlace
promocionyenlaces@inmujeres.gob.mx

Dirección General de Evaluación y Desarrollo Estadístico
evaluacion@inmujeres.gob.mx

Dirección General Adjunta de Asuntos Internacionales
internacional@inmujeres.gob.mx

El *Manual de gestión con enfoque de género
para mujeres microempresarias*
se terminó de imprimir en el mes de diciembre de 2003
en Progame, S.A. de C.V., Cañada 25, Col. Cuauhtémoc,
Del. Magdalena Contreras, C.P. 10020, México, D.F.

La edición consta de dos mil ejemplares