

COMENZAR UN NEGOCIO ES UNA MISIÓN APA-  
SIONANTE. SE DEBEN CONTEMPLAR MÚLTIPLES  
FACTORES PARA QUE LA IDEA INICIAL COMIENCE  
A TOMAR FORMA Y SE TRANSFORME LUEGO EN  
UNA EMPRESA EXITOSA.



# MANUAL

## DEL MICROEMPRESARIO

INTRODUCCIÓN  
MARKETING  
PRODUCCIÓN  
ASPECTOS LEGALES & TRIBUTARIOS  
CONTABILIDAD & FINANZAS  
LIDERANDO  
ADMINISTRÁNDOLO TODO



## **MANUAL DEL MICROEMPRESARIO**

Derechos reservados

© ONG Acción Emprendedora

Inscripción N°

ISBN

Primera edición: marzo 2008

### **Autores:**

Isabel Duarte Q.

Equipo Acción Emprendedora

### **Editores:**

Isabel Plass M.

Cristián García-Huidobro C.

### **Diseño y diagramación:**

Blanca Ibáñez L.

Verónica Muñoz V.

María de los Ángeles Plass M.

María Teresa Vial G.

# INDICE

## MANUAL DEL MICROEMPRESARIO

### 01 | OBJETIVOS GENERALES

01. ¿POR QUÉ COMENZAR UN NEGOCIO PROPIO?	06
02. EL RIESGO	07
03. LA FIGURA DEL EMPRENDEDOR	08
04. POR QUÉ FRACASA UN EMPRENDEDOR	10
05. QUÉ ES LA GESTIÓN	10
06. ÁREAS DE UNA EMPRESA	10
07. TIPOS DE EMPRESA	12

### 02 | CLARIFICANDO QUÉ Y CÓMO VENDER

01. LA IDEA	14
02. CLIENTES Y CONSUMIDORES	15
03. MERCADO	16
04. MARCANDO LA DIFERENCIA	17
05. ANALIZANDO MIS VENTAJAS Y DESVENTAJAS	19
06. ORGANIZÁNDOME PARA LLEGAR A LOS CONSUMIDORES	21
07. ESTRATEGIA COMERCIAL	22

### 03 | ORGANIZANDO LA PRODUCCIÓN

01. QUÉ ES PRODUCCIÓN	32
02. COSTOS DE PRODUCCIÓN	35
03. CONTROL DE COSTOS	37
04. MARGEN DE VENTA	38
05. GESTIÓN DE INVENTARIOS	39
06. PLANIFICANDO LA PRODUCCIÓN	42
07. DEPRECIACIÓN	43

### 04 | FORMALIZANDO MI NEGOCIO

01. QUÉ ES FORMALIZAR UNA EMPRESA LEGALMENTE	46
02. RAZONES PARA FORMALIZAR	47
03. REQUISITOS PARA LA PUESTA EN MARCHA O PARA INICIAR UNA EMPRESA	48
04. REQUISITOS LEGALES MÍNIMOS DURANTE LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA	51

# INDICE

## MANUAL DEL MICROEMPRESARIO

### ANEXOS

01. CONCEPTOS Y DEFINICIONES PARA ENTENDER EL MÓDULO .....	53
02. CONSERVADOR DE BIENES RAÍCES EN SANTIAGO .....	56
03. IVA, CÓMO OPERA .....	56
04. TIPOS DE CONTRATO .....	58
05. ASPECTOS BÁSICOS DE LA LEY DE IMPUESTO A LA RENTA .....	66

### 05 | ORDENANDO LOS REGISTROS

01. LAS CUENTAS CLARAS .....	72
02. EL FLUJO DE CAJA .....	73
03. EL ESTADO DE RESULTADOS .....	75
04. EL BALANCE .....	77

### 06 | LIDERANDO

01. SABER LIDERAR: UNA CLAVE PARA EL ÉXITO .....	84
02. QUÉ ES LIDERAZGO .....	84
03. EL OBJETO FUNDAMENTAL DEL LIDERAZGO: LAS RELACIONES HUMANAS .....	84
04. CUALIDADES DE UN LÍDER .....	86
05. APRENDIENDO A SER UN BUEN LÍDER .....	87
06. EJERCIENDO EL LIDERAZGO: 5 PRÁCTICAS FUNDAMENTALES .....	88
07. UNA HABILIDAD FUNDAMENTAL: SABER COMUNICARSE .....	90
08. ELEMENTOS DE UN PROCESO DE COMUNICACIÓN .....	90
09. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS .....	93

### 07 | ADMINISTRÁNDOLO TODO

01. SABER HACER - SABER GESTIONAR .....	98
02. GESTIÓN .....	99
03. CONTROLANDO LA GESTIÓN .....	102
04. CONSTRUYENDO NUESTRO SISTEMA DE CONTROL .....	104

## 01 | OBJETIVOS GENERALES

### Introducción



#### OBJETIVO DEL MÓDULO

Este capítulo es una introducción al Manual, que busca:

- a. Dar a conocer el fin que se pretende alcanzar con la presente capacitación;
- b. Entregar algunos conceptos generales que en los capítulos siguientes serán desarrollados, y
- c. Explicar la forma de utilizar el manual.

## OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN

Contribuir a traspasar competencias de administración a microempresarios, en el marco de los Centros de Emprendimiento gestionados por Acción Emprendedora.

- Capacitación a microempresarios.
- Contenidos modulares.
- Definición de prácticas concretas a alcanzar con cada módulo y en cada fase del acompañamiento.
- Establecimiento de resultados factibles de medir.

## ALGUNOS CONCEPTOS GENERALES

### 01. ¿POR QUÉ COMENZAR UN NEGOCIO PROPIO?

Comenzar un negocio es una misión apasionante. Se deben contemplar múltiples factores para que la idea inicial comience a tomar forma y transformarse luego en una empresa, como por ejemplo: qué quiero producir, dónde me quiero ubicar, qué ventajas tengo, cuáles son las redes o contactos de ayuda con las que cuento, etc.

Las razones que me motivan o me mueven para llevar a cabo esta misión pueden ser varias y responden a distintas necesidades, por ejemplo:

- Independencia Financiera
- Para ser el jefe de uno mismo
- Para tener libertad creativa
- Para utilizar todas nuestras habilidades
- Por satisfacción personal
- Por necesidad o sobrevivencia

### Reflexione y responda en su Manual

*¿Por qué motivo usted desea comenzar o comenzó su negocio propio?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



*Quizás la razón más común sea para conseguir beneficios económicos mayores a los que se conseguiría siendo empleado o porque necesita tenerlos para vivir.*

Independientemente de sus razones o motivaciones, hay algo fundamental que todo emprendedor debe saber: para que un negocio tenga éxito, el producto o servicio a comercializar tiene que ser socialmente valorado, y éste lo es cuando satisface una necesidad.

¿Cómo podremos saber si nuestro negocio satisface una necesidad?, para responder esta interrogante fundamental, debemos hacernos preguntas sobre el qué, cómo, cuándo, dónde, quién y por qué.



Las siguientes interrogantes te pueden ayudar u orientar:

- ¿Es el negocio realizable?
- ¿Cuál es la competencia?
- ¿Cuál es el mercado para mi producto?
- ¿Puedo producir mejores productos que los existentes?
- ¿Qué precio debo cobrar y cómo determinaré el mejor precio?
- ¿Qué experiencia tengo?
- ¿Se quién me puede ayudar o dar información?
- ¿Tengo una idea clara y precisa del negocio?
- ¿Dónde estará ubicado mi negocio?
- ¿Cuál será la estructura legal de mi negocio?
- ¿Cuánto dinero necesito para comenzar y mantener el negocio?
- ¿Cuánto será mi sueldo? ¿Me alcanza para vivir?
- ¿Cómo se manejará el negocio en el día a día?
- ¿Cómo voy a identificar a mis clientes y cómo voy a conseguirlos?
- ¿Cómo voy a contratar personal y cómo voy a pagarles?
- ¿Tendré que contratar un contador? ¿Qué debo pedirle que haga?

*Durante la presente capacitación buscaremos respuestas a estas interrogantes.*



jador o empleado; se puede ganar mucho, pero también perder mucho.

El riesgo puede ser definido como “la proximidad de un daño o peligro”. Esto aplicado a la inversión en un negocio, se refiere a la posibilidad de que las cosas no resulten como se esperaba. Con cualquier negocio estamos expuestos a no ganar lo que pensábamos desde un principio o, en un extremo, fracasar en la iniciativa e idea. Desde luego que todos deseamos tener nulo riesgo, pero son muy pocas las actividades en que este factor no existe.

*Para minimizar el riesgo que tiene el comienzo de un negocio, se necesita desarrollar ciertas habilidades y conocer herramientas que ayuden a tomar buenas decisiones. Otro aspecto fundamental es tener información clara, fidedigna y oportuna. La información disminuye la incertidumbre y por lo tanto, disminuye el riesgo.*



### Revisando la propia experiencia



1. Al iniciar su negocio, ¿pensó en los riesgos que éste tenía?

.....

.....

.....

.....

.....

## 02. EL RIESGO

Generalmente la tarea de ser un emprendedor tiene mayores riesgos que ser un traba-



2. ¿Puede identificarlos?

.....

.....

.....

.....

### 03. LA FIGURA DEL EMPRENDEDOR

Al analizar empresas exitosas, se puede constatar que la auténtica clave para su logro, suele ser el factor humano.

El mayor capital está en el emprendedor mismo y en su equipo de trabajo.

Éstos son algunos de los rasgos más habituales en los emprendedores de éxito:

- ✓ Creatividad.
- ✓ Orientación al logro.
- ✓ Perseverancia.
- ✓ Autonomía e independencia.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Propensión moderada a asumir riesgos.
- ✓ Tolerancia al fracaso.
- ✓ Flexibilidad para adaptarse a los cambios.
- ✓ Habilidades de comunicación.
- ✓ Capacidad de trabajo en equipo.



*A la luz de estos rasgos, podemos apreciar que la mejor inversión se encuentra en la capacitación y el desarrollo de habilidades.*

Los expertos coinciden también en la importancia del autoconocimiento. El emprendedor ha de ser muy consciente de sus capacidades

y sus limitaciones. El emprendedor debe reflexionar sobre su vida privada para tratar de compaginarla con uno de los proyectos profesionales más absorbentes que existen: poner en marcha una empresa.

A continuación se presentan algunas preguntas que pueden servir de apoyo:

#### ➡ ¿TIENE USTED INICIATIVA?

Sólo de usted dependerá el desarrollo de su proyecto, porque ahora es el jefe. Nadie lo va a perseguir para que haga las cosas. Usted mismo debe incentivarse para levantarse cada mañana y cumplir sus objetivos.

#### ➡ ¿CÓMO INTERACTÚA CON DISTINTAS PERSONALIDADES?

Como empresario deberá interactuar con diversas personas como clientes, proveedores, bancos, entre otros. ¿Puede Ud. manejar un cliente exigente, un proveedor poco confiable o una recepcionista mal genio si es que esto es necesario para su negocio?

#### ➡ ¿ES USTED BUENO A LA HORA DE TOMAR DECISIONES?

Los emprendedores se ven enfrentados a numerosas decisiones a diario y deben ser capaces de elegir la opción correcta en cada una de estas situaciones. ¿Se considera Ud. una persona reflexiva para tomar decisiones o es más bien impulsiva?

#### ➡ ¿TIENE USTED LA RESISTENCIA TANTO FÍSICA COMO EMOCIONAL PARA SER UN EMPRENDEDOR?

Ser emprendedor puede ser emocionante, pero requiere de trabajo duro y de perseverancia en momentos difíciles. ¿Cuál ha



sido en el pasado su reacción frente a un fracaso vivido?

### ➡ ¿CUÁN BUENO ES USTED PARA PLANIFICAR Y ORGANIZAR?

Las investigaciones demuestran que una mala planificación es la responsable de la mayoría de los fracasos en los negocios. La buena organización tanto financiera, de horarios, producción, entre otros, pueden ayudarlo a sortear estos obstáculos con éxito. ¿Qué opina de destinar parte de su tiempo a la planificación de su negocio?

### ➡ ¿ES SU MOTIVACIÓN LO SUFICIENTEMENTE FUERTE?

Un negocio propio significa tener la responsabilidad del éxito o fracaso del negocio y esto puede agotar emocionalmente a alguien que no esté lo suficientemente motivado con ser empresario. La idea es que usted disfrute creando y emprendiendo su negocio. Haga algo que realmente le gusta. ¿Qué es lo que más le gusta de su negocio? ¿Qué es lo que menos le gusta? ¿Cómo se equilibran ambos extremos?

### ➡ ¿CÓMO AFECTARÁ MI NEGOCIO A MI FAMILIA?

Los primeros años del negocio pueden afectar su vida familiar y por esto es importante que ellos estén involucrados y sepan qué pueden esperar del proceso, de tal forma que mantengan su confianza en usted durante el tiempo que sea necesario. Este proceso puede disminuir el nivel financiero de su familia mientras empieza y por esto es importante ajustar sus necesidades financieras a un nivel compatible con el desarrollo del nuevo negocio.

## Haga su propio diagnóstico y tome acciones inmediatas

*Responda con absoluta honestidad las preguntas del autoconocimiento y frente a las debilidades que detecte, establezca una estrategia para superarlas.*

*¿Tiene usted iniciativa?*

Respuesta .....

Estrategia .....

*¿Cómo interactúa con distintas personalidades?*

Respuesta .....

Estrategia .....

*¿Es usted bueno a la hora de tomar decisiones?*

Respuesta .....

Estrategia .....

*¿Tiene usted la resistencia tanto física como emocional para ser un emprendedor?*

Respuesta .....

Estrategia .....

*¿Cuán bueno es usted para planificar y organizar?*

Respuesta .....

Estrategia .....

*¿Es su motivación lo suficientemente fuerte?*

Respuesta .....

Estrategia .....

*¿Afectará su negocio a su familia?*

Respuesta .....

Estrategia .....

## 04. POR QUÉ FRACASA UN EMPRENDEDOR

Las causas por las que fracasan los emprendimientos son siempre variadas. Pero conviene conocer algunos de los errores más habituales para no caer en ellos:

- ✗ Falta de orientación al mercado: a menudo no se tienen suficientemente en cuenta las necesidades reales de los consumidores.
- ✗ La fiebre del fundador: el “enamoramiento romántico” del emprendedor con su proyecto puede llevarle a no reconocer sus defectos.
- ✗ Escoger mal a los compañeros de viaje: es un error muy habitual rodearse de personas con las que se tiene una amistad muy estrecha sin tener en cuenta si están o no suficientemente capacitadas.
- ✗ El “mal de piedra”: las inversiones en activos superfluos, como oficinas céntricas, coches de lujo o mobiliario, perjudican la imagen del emprendedor ante socios e inversores potenciales, porque dan la sensación de despilfarro. Y, con frecuencia, acaban provocando un endeudamiento fatal.
- ✗ También es posible morir de éxito: si no se ha previsto cómo responder a una gran demanda por parte del mercado, puede ocurrir que la empresa se vea desbordada y fracase.

*Para no caer en ninguno de los puntos anteriores hay que prepararse para emprender. Por lo menos, si usted está leyendo estos párrafos, va por buen camino.*



### Ahora hagamos un ejercicio de realidad

*¿Cuál es el factor que usted cree podría afectar en mayor medida el éxito de su negocio?*

.....

.....

.....

.....

.....

## 05. QUÉ ES LA GESTIÓN



***Gestión es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.***

Los empresarios exitosos siempre han recalcado la importancia de la gestión, ya sea para grandes corporaciones o pequeñas empresas. Las microempresas pueden comenzar muy bien, pero sin una buena gestión, las posibilidades de fracasar aumentan.

Se puede aumentar las probabilidades de éxito con una buena planificación, organización, dirección y control. Es decir, con una buena gestión.

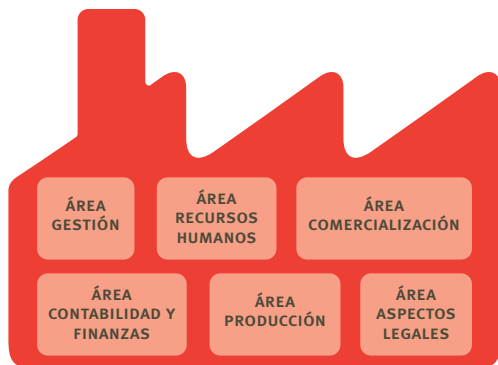
En este Manual se detallan los aspectos que involucran una buena gestión, organizados por las áreas de una empresa o negocio.

## 06. ÁREAS DE UNA EMPRESA

Los negocios se transforman en empresas con el crecimiento de sus operaciones, que se derivan de mayores ventas de un mismo producto o de nuevos productos.



Cuando se crece, es necesario tener los conocimientos de las prácticas más importantes que nos hagan más capaces de adecuarnos a nuevos requerimientos o necesidades para poder competir y triunfar. Podemos agrupar estas prácticas en diferentes áreas:



### 1 PARA CONDUCIR EL NEGOCIO: ÁREA GESTIÓN

Es la práctica que permite tener el control de la empresa utilizando información precisa y relevante de las distintas áreas y tomando acciones adecuadas según la estrategia y objetivos de la empresa.

### 2 PARA CONTRATAR Y ADMINISTRAR EL PERSONAL: ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Es el área encargada de seleccionar, contratar, remunerar, capacitar, etc., al personal de la empresa.

### 3 PARA DECIDIR QUÉ VENDER Y CÓMO HACERLO: ÁREA COMERCIALIZACIÓN (MARKETING)

Marketing es un sistema encaminado a conocer las necesidades del mercado, determinar productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores potenciales, fijar precios, promover y distribuir.

### 4 PARA REGISTRAR Y CONTROLAR: ÁREA CONTABILIDAD Y FINANZAS

La Contabilidad es un conjunto de técnicas que se utilizan para registrar la información cuantitativa expresada en unidades monetarias (pesos, dólares, o cualquier moneda) de las transacciones que realiza una entidad económica, con objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

### 5 PARA ORGANIZAR LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS Y/O LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO: ÁREA PRODUCCIÓN

La Producción es el conjunto de acciones que transforman insumos o materia prima en bienes o servicios, a través de recursos humanos, físicos y técnicos.

### 6 PARA FORMALIZAR EL NEGOCIO: ÁREA ASPECTOS LEGALES

Es el marco que regula las acciones de las empresas, tales como contratos y otras exigencias legales y establece los tributos que éstas deben pagar al fisco.



*Estas áreas permiten que la empresa opere y lo más importante, que los productos lleguen a los consumidores. No es necesario tener una persona o un equipo en cada área, de hecho en las empresas pequeñas, muchas de estas áreas son cubiertas por el dueño de la misma. Lo importante es tener claro que la operación de cualquier negocio abarca acciones en todas estas áreas.*

## 07. TIPOS DE EMPRESA

Existen distintos tipos de empresa según su tamaño o según su estructura de propiedad.

### ➡ SEGÚN TAMAÑO

La categoría más usada hoy en Chile para diferenciar el tamaño de las empresas es según el valor de las ventas anuales<sup>1</sup>. Así:

- **Microempresas:** Ventas anuales de hasta 2.400 UF.
- **Pequeñas empresas:** Ventas anuales entre 2.400 y 25.000 UF.
- **Medianas empresas:** Ventas entre 25.000 y 100.000 UF al año.
- **Grandes empresas:** Ventas superiores a 100.000 UF al año.

También se clasifican por tamaño según la cantidad de trabajadores, esta es una forma no tan extendida de clasificar a las empresas en Chile<sup>2</sup>. Según esto:

- **Microempresas:** Hasta 9 empleados.
- **Pequeñas empresas:** Entre 10 y 49 empleados.
- **Medianas empresas:** Entre 50 y 199 empleados.
- **Gran empresa:** 200 trabajadores o más.

### ➡ SEGÚN LA PROPIEDAD

Las empresas pueden clasificarse también, según la estructura de la sociedad dueña. Así se encuentran:

Individuales: compuestas por una sola persona.

Colectivas con fines de lucro, es decir, que buscan obtener utilidades económicas. Entre ellas se encuentran las sociedades colectivas, las sociedades anónimas y las sociedades de responsabilidad limitada.

Colectivas sin fines de lucro, que son aquellas organizaciones cuyos objetivos no son de tipo económico, sino que buscan el bienestar social. Entre ellas se encuentran las corporaciones, las fundaciones y las cooperativas.

## CÓMO UTILIZAR ESTE MANUAL

Este Manual está destinado a ser utilizado por microempresarios, como un cuaderno de trabajo.

Cada capítulo desarrolla conceptos ligados a las distintas áreas de la organización. En primer lugar analizando qué vender y como hacerlo (Capítulo II). En el Capítulo III aprendemos como se puede organizar la producción. En el Capítulo IV repasamos los pasos a seguir para formalizar el negocio. En el Capítulo V analizamos cómo podemos ordenar los registros del negocio. El Capítulo VI está destinado a estudiar distintas técnicas de liderazgo, indispensables para dirigir nuestro negocio. Finalmente, en el Capítulo VII hacemos una recopilación de los temas revisados y vemos cómo controlar la gestión integral del negocio.

Para facilitar la lectura, los contenidos se separan en dos tipos: el primero son los conceptos teóricos desarrollados por estudiosos de la administración de empresa. El segundo tipo son aclaraciones y/o comentarios que pretenden clarificar esos conceptos.

**LO MÁS IMPORTANTE:** Para cada concepto se presentan preguntas y ejercicios prácticos, con el objeto de que usted aplique de inmediato lo aprendido a su propio negocio. De esa manera acercamos la teoría a la práctica.

<sup>1</sup> Fuente: Estatuto Mipyme, ministerio de Economía.

<sup>2</sup> Fuente: Estatuto Mipyme, ministerio de Economía.





## 02 | CLARIFICANDO QUÉ Y CÓMO VENDER

### Marketing

#### OBJETIVO DEL MÓDULO

Al terminar este módulo, usted debe ser capaz de:

-  a. *Comprender el negocio* en el que usted está operando, las características de la industria y funcionamiento del mercado en el que participa; y,
-  b. *Adquirir destrezas* que le ayuden a definir estrategias para abordar su negocio.

## CONCEPTOS Y PRÁCTICAS

### 01. LA IDEA

#### ➡ DE DÓNDE SURGE LA IDEA

Para llevar a cabo la creación de un negocio o empresa necesitamos partir siempre de la concepción de una idea.

Una idea es una imagen o representación que queda en la mente, o intención de hacer algo, ingenio para disponer, inventar y trazar una cosa...

Muchas veces la idea no es del todo nueva, sino que por el contrario viene a mejorar o a complementar productos o servicios existentes.

Todos hemos tenido alguna vez una idea de negocio aparentemente brillante. Algunas surgen por la observación de la realidad, otras como resultado de prácticas previas, o como mejoras e innovaciones a otros negocios, es decir, representan el fruto de la experiencia.

*De los muchos proyectos de empresa que se piensan, sólo algunos llegan a ver la luz. Y aún son menos los que sobreviven a los primeros años.*

#### ➡ CÓMO SABER SI LA IDEA SERÁ TRIUNFADORA

No existen fórmulas mágicas para saberlo. Pero los negocios que llegan a tener éxito acostumbran a presentar algunas de las siguientes características:

✓ **LA NOVEDAD:** La originalidad. Operan en sectores de actividades emergentes o nue-

vas, fundamentalmente, los relacionados con servicios y nuevas tecnologías.

✓ **LA GENTE LO PIDE:** Tienen una clara orientación al mercado, las circunstancias han creado esa necesidad. Están especializados en un sector concreto de clientes y ofrecen un valor añadido para el usuario que les diferencia de sus competidores.

✓ **DA DINERO:** Son viables económicamente a mediano plazo, lo que les permite generar recursos suficientes para financiar el crecimiento de la empresa.

✓ **SABEMOS HACERLO:** Cuentan con un equipo humano altamente cualificado y comprometido con el proyecto. Muchos inversores prefieren apostar por un equipo “de primera” con una idea “de segunda” que por un equipo menos cualificado con una idea genial.

✓ **SOMOS ORGANIZADOS:** Parten con una planificación detallada basada en un análisis del mercado; tienen un plan de empresa, estrategia de marketing e incluso un plan de contingencias que prevé los pasos a seguir si algo va mal.

✓ **OTRA**

#### Hagamos un ejercicio práctico

1. Haga una lista de ideas que usted ha tenido de negocios posibles.

.....

.....

.....

.....

.....

.....



2. Analice cada una según las características anteriores.

3. ¿Qué conclusión obtiene?

## 02. CLIENTES Y CONSUMIDORES

*Los que se interesan por el producto /servicio*

1

Cientes

2

Consumidores

- Los clientes y consumidores de una empresa pueden ser personas u otras empresas o negocios.
- Los clientes compran los productos y los consumidores los usan/consumen. A veces el cliente y el consumidor es la misma persona, por ejemplo, cuando un joven nos compra un helado y se lo sirve él mismo.
- En otras ocasiones, el cliente y el consumidor son dos personas distintas. Por ejemplo, cuando el cliente compra en nuestro negocio la ropa que confeccionamos para luego ven-

derla en su tienda al público, él es sólo cliente, no consumidor. El consumidor es la persona que compra nuestra ropa para usarla.

- En la teoría clásica de microeconomía, se entiende que un consumidor posee un presupuesto, que puede ser gastado en cualquier producto o servicio disponible en el mercado. Como se supone que las personas son racionales, es decir inteligentes, esta elección se va a realizar según las preferencias del consumidor.
- En las preferencias del consumidor influye fuertemente el precio, como también otras características del producto y sus experiencias de compra anteriores.
- Para cualquier negocio los clientes deben ser lo primero, son su razón de ser. Ellos son los que generan las utilidades, por lo tanto, debemos preocuparnos de entregarles un buen producto o servicio para que vuelvan en el futuro, dicho de otra forma, cautivarlos para lograr su fidelidad.



*Siempre debemos pensar en el cliente en el largo plazo. Si tratamos de aprovecharnos del cliente, con un precio muy alto, o vendiéndole algo defectuoso, podemos ganar una vez, pero ese cliente no volverá. La experiencia de compra es el momento clave en que podemos influir en el cliente para que este vuelva, él debe sentir que adquirir el producto o servicio fue una buena decisión.*



## Reflexionemos

¿Qué aplicación práctica le ve usted a la siguiente afirmación? “Sin clientes no se tiene una empresa, se tiene un hobby”

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



*Dicho de otra manera, el mercado es el encuentro entre las fuerzas de la oferta (productores o proveedores) y de la demanda (clientes o consumidores) para realizar transacción de bienes y servicios a un determinado precio.*

Entonces un mercado tiene oferentes, que son las empresas o personas que tienen un producto o servicio que pueden satisfacer las necesidades de los demandantes. Si usted tiene un negocio, es decir ofrece un producto y/o un servicio, usted es un “oferente”

Por su parte los demandantes (clientes o consumidores) son las personas, hogares, empresas e instituciones, que tienen necesidades que satisfacer, quieren hacerlo y tienen los medios económicos para satisfacer esas necesidades con los productos de los oferentes.

## 03. MERCADO

Normalmente al oír la palabra “mercado” la asociamos con un lugar físico donde se venden productos semejantes entre sí: verduras y hortalizas, pescados y mariscos, abarrotes, repuestos de autos, etc.

Acá usaremos la palabra mercado en un sentido económico general: mercado es un grupo de compradores y vendedores que están en un contacto lo suficientemente próximo para realizar las transacciones entre cualquiera de ellos.

*Los demandantes pueden estar físicamente cerca y ellos concurren al negocio, por ejemplo, los compradores de verduras en la feria, los vecinos del kiosco de diarios, los clientes de una peluquería, etc. En otros casos, pueden estar lejos y hay que salir a buscarlos, por ejemplo, venta diarios en la calle, venta de cosméticos a domicilio, entrega de colaciones en una oficina, etc.*





## ➡ LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Cada oferente vende un porcentaje del total del producto que se ofrece en un mercado. Así, por ejemplo, en un mercado monopolístico, es decir, donde existe solamente un oferente, éste tiene el 100% de la participación del mercado.

En los mercados competitivos, las ventas se distribuyen entre varios oferentes, lo que cada uno vende es lo que se llama su “participación de mercado” (su trozo de la torta).

### Ahora pregúntese

1. ¿Cuáles son sus “demandantes”?

.....

.....

.....

2. Entonces ¿Cuál es su mercado?

.....

.....

.....

## 04. MARCANDO LA DIFERENCIA

En el mercado habrán otros oferentes que son su competencia, es decir, ellos entregan el mismo producto y/o servicio que usted. Entonces la pregunta es ¿Cómo nos diferenciamos? ¿Qué nos hace distinto de ellos? Los teóricos del marketing han elaborado varias respuestas para esa pregunta. Nos centraremos en las dos principales:

## 1 ENTREGANDO VALOR AGREGADO

Esta estrategia consiste en otorgar un producto y/o servicio con atributos únicos, es decir, incluyen alguna particularidad especial y distintiva; y esta característica es valorada por los consumidores y hace que ellos lo perciban como mejores o diferentes a los de la competencia.



*Ejemplos de valor agregado: entrega a domicilio, servicio de post-venta, garantía, envase más cómodo, asesoría para el uso, instalación, rapidez en la respuesta, etc.*

Esto es una “Estrategia de diferenciación”, es decir, las empresas desarrollan productos y/o servicios con atributos únicos para diferenciarse de la competencia. Las empresas que siguen esta estrategia desarrollan la capacidad de creatividad y focalización en el consumidor, además, tienen buenos equipos de ventas y generan reputación de calidad, innovación y seriedad frente a sus consumidores.

Este valor adicional o agregado, por ser único, puede permitirnos cobrar un precio mayor al de mercado o vender mayores cantidades.

El objetivo de este mayor precio, es que cubra los mayores costos incurridos en la producción, para ofrecer un producto con atributos únicos. Además, por el hecho de ser único, al subir el precio, el consumidor probablemente seguirá comprando el producto porque no tendrá sustitutos cercanos para éste.

*Los principales riesgos de esta estrategia son la imitación de la competencia de las innovaciones que se generen y también el continuo cambio en los gustos de los consumidores ya que es necesario mantener siempre el foco en el consumidor.*

## 2 SIENDO LÍDER EN COSTOS

Esta estrategia busca que nuestro negocio sea el que produzca al menor costo en el mercado manteniendo un nivel de calidad dado. Este tipo de empresas venden productos ya sea al precio promedio del mercado para ganar altos márgenes o bien, venden a precios más bajos que el mercado para ganar participación de mercado.

Algunas formas de obtener ventajas en costos son:

- ✓ Mejoras en los procesos de producción del producto y/o servicio.
- ✓ Obtener una fuente de abastecimiento a bajo costo por grandes volúmenes.
- ✓ Eliminar costos de administración evitables.
- ✓ Distribución de los productos a bajo costo.

*Algunos de los riesgos a los que se enfrenta una empresa que opte por esta estrategia son, por ejemplo, que otras empresas imiten su forma de disminuir costos o también, no lograr focalizarse y de esta manera no lograr los volúmenes necesarios para obtener economías de escala y así disminuir los costos de producción.*

## Tomando una decisión

1. ¿Mi negocio ofrece algún valor agregado que me permita diferenciarme?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ¿Tengo alguna ventaja en costos? ¿Cuál?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. A partir de lo anterior: ¿Cuál estrategia de diferenciación aplica en mi negocio?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## 05. ANALIZANDO MIS VENTAJAS Y DESVENTAJAS

El FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea sobre el negocio. Es útil para examinar las:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas.

Es un método que representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características propias del negocio y el entorno en el cual éste compete.



*El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, recursos humanos, etc.*

*Las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de ventas que usted planifique.*

El análisis FODA consta de dos partes: una interna, que mira los recursos y la forma de hacer las cosas al interior de la empresa. La parte externa considera las relaciones con todo lo que rodea al negocio, es decir, clientes, proveedores, gobierno, etc.

- ✓ La parte interna analiza las fortalezas y las

debilidades de su negocio, es decir, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

- ✓ La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado en que participa.

Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuáles usted tiene poco o ningún control directo.



*El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades que hacen que su empresa sea diferente al compararla de manera objetiva y realista con sus competidores y con las oportunidades y amenazas claves del entorno que pueden afectar su desempeño.*

## ➡ IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA PARTICIPAR EN ESTE NEGOCIO

Debemos identificar aquellos aspectos internos que le dan la fuerza necesaria al negocio para tener éxito (fortalezas) y debemos tomar clara conciencia de los aspectos en los cuales tenemos carencias (debilidades).

*Identificar nuestras fortalezas nos permite tomar acciones para mantenerlas y reforzarlas.*

*Identificar nuestras debilidades nos da una visión equilibrada de lo que somos capaces y nos permite tomar acciones para superarlas.*

Hay que considerar áreas como las siguientes:

- (+) y (-) Habilidades personales
- (+) y (-) Experiencia
- (+) y (-) Conocimiento
- (+) y (-) Equipo de Trabajo
- (+) y (-) Proceso de Producción
- (+) y (-) Estrategias
- (+) y (-) Ubicación
- (+) y (-) Infraestructura
- (+) y (-) Capital

**Haga un listado que identifique:**

1. Cinco aspectos donde supero a mis principales competidores.

.....

.....

.....

.....

.....

2. Cinco aspectos donde mis competidores me superan.

.....

.....

.....

.....

.....

## ➡ VISUALIZACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL ENTORNO

Las oportunidades y amenazas son elementos que existen en el entorno de nuestro negocio, sobre las cuales no tenemos ingerencia o capacidad para cambiarlas.

Las oportunidades representan una circunstancia favorable para el éxito de nuestro negocio. Hay que aprovecharlas.

Las amenazas por el contrario, son aquellas circunstancias que son desfavorables para nuestro negocio. Hay que evitarlas.



**PARA ANALIZAR EL ENTORNO DEBEMOS CONSIDERAR:**

- La industria en la cual estamos insertos, es decir: Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores.
- Grupos de interés con los cuales debemos interactuar en forma permanente u ocasional: Gobierno, instituciones públicas, instituciones financieras, gremios, comunidad, medios de comunicación, etc.



- *El entorno visto en forma más amplia: características de la gente del lugar, antecedentes políticos, legislativos, el clima, etc.*

### Pregúntese

1. ¿Cuáles son las características del sector industrial al que pertenezco?

.....

.....

2. ¿Cuáles son los principales grupos de interés con los que debo relacionarme?

.....

.....

.....

3. ¿Cuáles son las principales características del entorno más amplio que inciden en mi negocio?

.....

.....

.....

4. ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene mi negocio?

.....

.....

.....

5. ¿Cuáles son las mayores amenazas que enfrente en el entorno?

.....

.....

.....

.....

## 06. ORGANIZÁNDOME PARA LLEGAR A LOS CONSUMIDORES

Llegar a tener claro lo que nuestros clientes necesitan, quieren y pueden comprar, es un arte llamado Marketing.

Algunas definiciones de Marketing pueden ser:

- “Marketing es un sistema total de actividades mercantiles, encaminada a planear, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores potenciales”.
- Marketing es el conjunto de actividades destinadas a lograr, con beneficio o utilidad para la empresa, la satisfacción del consumidor mediante un producto o servicio”.
- “Marketing es tener el producto adecuado, en el momento adecuado, adaptado a la demanda, en el tiempo correcto y con el precio más justo”.

De las definiciones anteriores se desprende que el marketing se centra en los deseos y necesidades del consumidor. Hacer lo que el consumidor requiere o necesita en lugar de hacer lo que deseamos nosotros como empresa.

*Sin embargo, el marketing es mucho más que un conjunto de técnicas. Es una filosofía o forma de trabajo que debe impregnar todas las actividades de la empresa. Si encontramos deseos insatisfechos, desarrollamos el producto que satisface estos deseos y lo comunicamos mediante una pu-*



blicidad adecuada y a un precio óptimo, evidentemente, será mucho más fácil vender el producto.



**“Marketing no es el arte de vender lo que se ofrece, sino de conocer qué es lo que se debe vender”**

## 07. ESTRATEGIA COMERCIAL

*La Estrategia Comercial es el plan para llevar los productos al mercado y sobrevivir en el tiempo. Sin un plan fácilmente podemos perder el rumbo y perder el negocio.*

Esta estrategia comercial o estrategia de marketing, es una combinación de herramientas que le permitirán llegar al mercado que usted busca. Estas herramientas se resumen en las “5 P”, a saber:



### ➔ LAS 5 P DE MARKETING

El Marketing identifica estas áreas de trabajo o desarrollo que se tienen que considerar para que su negocio sea exitoso.

Se les llama las “Cinco P” porque todas estas áreas tienen un nombre que comienza con la letra P. Es una “regla nemotécnica”, es decir, una asociación usada para recordar fácilmente los fundamentos que debe tener presente cualquier campaña de marketing.

#### 1 PRODUCTO

Es el bien físico o servicio que vendemos. El concepto de producto es algo más amplio que un objeto en sí, ya que puede incorporar el envase, la tapa, la presentación, los servicios anexos como el de post-venta o traslado, garantías, etc.

#### 2 PRECIO

Es el costo al público o precio de venta. Es uno de los factores claves para la venta de un producto, pero no es el único y no es el determinante en la mayoría de los casos. Muchas veces el precio se calcula como el costo de producción más un porcentaje, sin embargo, por lo general el precio lo decide el mercado.

#### 3 PROMOCIÓN

Es la publicidad que hagamos para vender el producto, es decir, las formas de informar y convencer de las bondades de nuestro producto o servicio; y,

#### 4 PLAZA O LUGAR DE VENTA

Es el lugar donde vendemos el producto. Esto puede jugar un rol relevante para el éxito de nuestro negocio. Una calle con mucho tránsito de personas es una mejor vitrina que un pasaje escondido, por eso es recomendable, antes de abrir un negocio, hacer un estudio de mercado de la zona.



## 5 POST-VENTA

Son las actividades que se realizan con posterioridad a la venta y cuyo objetivo inmediato es asegurarse la completa satisfacción del cliente y una posible recompra. Implica dar seguimiento a los compradores, conocer sus hábitos, gustos, expectativas, etc.



*Todas estas áreas tienen una sola finalidad: responder oportunamente, en forma eficiente y eficaz para satisfacer las necesidades o deseos del cliente.*

## 1 ANALIZANDO NUESTRO PRODUCTO



Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, prestigio, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades. Por tanto, en marketing un producto no existe hasta que no satisface una necesidad, un deseo.

*La tendencia actual es que la idea de servicio acompañe cada vez más al producto, como medio de conseguir una mejor participación de mercado y ser altamente competitivo.*

Las características de un producto son:

- **Núcleo:** comprende aquellas propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.

- **Calidad:** valoración de los elementos que componen el núcleo, realizada en base a estándares objetivos y también subjetivos.
- **Precio:** valor último de adquisición. Este atributo ha adquirido un fuerte protagonismo en la comercialización actual de los productos y servicios.
- **Envase:** elemento de protección del que está dotado el producto y tiene un gran valor promocional y de imagen.
- **Diseño:** forma y tamaño que permiten, en mayor o menor grado, la identificación del producto o la empresa y, generalmente, configura la propia personalidad del mismo.
- **Marca:** nombres y expresiones gráficas que facilitan la identificación del producto y permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo. Hoy en día es uno de los principales activos de las empresas.
- **Servicio:** conjunto de valores añadidos a un producto que le permite marcar las diferencias respecto a los demás; hoy en día es lo que más se usa para diferenciarse de la competencia.
- **Imagen del producto:** opinión global que se crea en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente, sobre el producto “en sí mismo”, es decir, sobre su núcleo, calidad, envase, diseño, servicio adicional, etc.
- **Imagen de la empresa:** opinión global arraigada en la memoria del mercado que interviene positiva o negativamente en los criterios y actitudes del consumidor hacia los productos. Una buena imagen de empresa avala, en principio, a los productos de nueva creación; así como una buena imagen de marca consolida a la empresa y al resto de los productos de la misma.



## Aplicando lo aprendido

1. Describa las características de su producto/servicio.

.....

.....

.....

.....

.....

2. Diga cuáles son las características de su producto que satisfacen a los clientes. Si éstas son muy pocas, ¿cuáles podría desarrollar?

.....

.....

.....

.....

.....

### 2 ANALIZANDO EL PRECIO DE NUESTRO PRODUCTO



Un producto vale lo que la gente está dispuesta a pagar por él. Es por eso que el precio de un producto no siempre lo determina el vendedor, en general viene dado por el mercado.

Hay diferentes formas de ponerle el precio a nuestro producto:

- **Según la competencia:** ellos fijan el precio pero no es posible posicionar por precio, aumenta la sensibilidad precio de los consumidores y requiere monitoreo constante del mercado, es decir, estar atento constante-

mente a los precios de la competencia.

- **Según la disposición a pagar el cliente:** es difícil de determinar pero es el más exacto.
- **Cubrir los costos directos y agregándole una porción más para las utilidades:** no considera a los consumidores ni los costos fijos.
- **Punto de equilibrio:** referencia para saber cuando gano y cuando pierdo.

Es importante conocer el costo de nuestro producto, para de esta forma, calcular el margen que estamos ganando:



$$\text{Margen} = \text{Precio} - \text{Costo Unitario}$$

*Si no tenemos claro el costo del producto, no sabemos cuando estamos ganando y cuando estamos perdiendo. Tampoco sabemos cuánto descuento podemos hacer sin dejar de percibir utilidad.*



*El precio también es una forma de competir. Si se bajan los costos, se puede bajar los precios y aumentar las ventas, en desmedro de la competencia. Sin embargo, hay que tener cuidado de no entrar en una guerra de precios, ya que la competencia puede también bajar los precios y así sucesivamente hasta que todos salen perdiendo.*

Una práctica muy utilizada es disminuir el precio por unidad a mayor volumen de venta. Esto incentiva a los consumidores a aumentar la cantidad a comprar y de esta forma, se aumentan las ventas. Para utilizar estas



prácticas hay que tener claro el costo unitario de los productos y establecer de antemano las cantidades y precios por tramo.

### Aplicando lo aprendido

1. ¿Cuál es el costo unitario de mi principal producto?

.....

.....

2. ¿Cuál es el precio promedio hoy?

.....

.....

3. ¿Qué he tenido en cuenta para fijarlo?

.....

.....

4. ¿Cuál es el margen que obtengo?

.....

.....



### 3 DEFINIENDO LA PUBLICIDAD DEL NEGOCIO



*“No importa que tan fantástico sea su negocio. Si sus posibles clientes no se enteran, no venderá nada.”*

La publicidad permite que nos conozcan, cuáles son nuestros productos, así como sus atributos y ventajas, ser conocidos y mantenernos en el recuerdo de nuestros consumidores.

Al definir nuestra publicidad, tenemos que tener en cuenta que ésta tiene tres grandes propósitos:

- Dar a conocer un producto o servicio y sus atributos.
- Aumentar las ventas.
- Posicionar o fijar la marca en la mente de los consumidores.

Tener un mensaje que identifique su producto o empresa puede hacer una gran diferencia a la hora de publicitar. Este mensaje debe llamar la atención, ser original y fácil de recordar. Debe transmitir las ventajas o beneficios de su producto. Ejemplos de mensajes son: Cristal “Única, grande, nuestra!”, Líder “Precios bajos siempre”, “Santa Isabel te conoce”.

Una vez que se ha establecido el objetivo de la publicidad y se ha elaborado un mensaje, se debe escoger el medio por el cual se hará.

Estos pueden ser:

- Panfletos
- Avisos por la radio o si se puede, TV
- Avisos en diarios o revistas
- Carteles en el local u otros lugares públicos
- Tarjetas o carpetas de Presentación
- Sitios Web

*Una de las mejores formas de hacer publicidad es el boca a boca, es decir, que sus clientes hablen de usted a otros potenciales clientes a partir de la experiencia o satisfacción de sus necesidades. Esta forma de publicidad es muy efectiva, ya que es más creíble que un anuncio publicitario, porque viene de alguien conocido. Es más lenta pero más segura.*

*Para poder hacer esta publicidad, debemos asegurarnos que las experiencias de compra de nuestros clientes sean óptimas. Este tiene que sentirse tan a gusto que querrá ir donde otros a contarles lo maravilloso de sus productos o servicios.*

## Reflexionemos

1. ¿Qué quiero transmitir a mis clientes?

.....

.....

2. ¿Cuál es el mensaje que expresa lo que quiero transmitir?

.....

.....

3. ¿Cuál es el mejor medio para dar a conocer mi mensaje?

.....

.....



## 4 BUSCANDO LA "PLAZA", ES DECIR, DÓNDE VENDER



Los canales de venta son el medio por el cual el producto llega desde el productor al consumidor. Muchas veces se tiende a pensar en un solo canal de venta para comercializar los productos. Sin embargo, debemos pensar en distintos canales que nos permitan llegar al consumidor de variadas formas. Es importante identificar quiénes y dónde están nuestros clientes o a quiénes quiero satisfacer.

Para elegir los canales de venta, se deben tener en cuenta:

- En dónde se llega a más clientes
- El costo del lugar
- Las facilidades y dificultades para llegar ahí con el producto/servicio
- La conveniencia para administrar relaciones duraderas con los clientes
- En dónde obtener mayor valor en imagen

Los siguientes son algunos de los canales de venta más comunes:

- **Tienda propia.** Es venta directa, ya sea en una tienda o espacio propio dentro de una departamental (representación).
- **Punto de venta con comerciante intermedio.** Esto es, presencia en una cadena de autoservicio o tienda departamental. Puede ir desde una simple exhibición hasta todo un espacio diferenciado y exclusivo, pagado por el fabricante.
- **Vendedores independientes.** Compran el producto para revenderlo.
- **Agencias o corredores.** Son Comisionistas que no adquieren título de propiedad. Es el caso de los viajes, los seguros y la publicidad, entre otras.
- **Vendedores comisionistas.** Empleados de la empresa.
- **Internet.** Por lo general, implica una distribución directa o selectiva. Representa además un importante foro de imagen.



*Si vendes vía Internet, asegúrate de que la página sea atractiva, fácil de usar, funcional, con contenido actualizado y relevante. En cuanto a servicios, facilita los mecanismos de contacto ya sea*



*vía correo electrónico, teléfono o en persona. Ofrece beneficios gratuitos, tales como cuenta de correo, boletines informativos, foro de mensajes, artículos y material de consulta.*

• **Ferias Comerciales.** Ya sea que la feria sea de consumo (como Expo tu Boda, Expo Outlet) o de exhibición (Auto Show), tener un módulo ahí facilita la venta y genera futuros negocios.

• **Catálogo.** La venta por catálogo generalmente es recomendable para algunos artículos coleccionables, productos innovadores, libros, videos y discos, entre otros.

• **Telemarketing. Venta telefónica.** Aunque puede llegar a ser molesto para muchos consumidores, ésta resulta muy útil para vender productos bancarios, seguros, viajes, o servicio de telefonía.

### Aplicando en mi negocio

1. *¿Mediante qué canal de venta lograré atender a más clientes?*

.....

.....

.....

2. *¿En cuál tendré ventas menos costosas y más sencillas?*

.....

.....

.....

3. *¿Cuáles canales son convenientes para administrar relaciones duraderas con clientes?*

.....

.....

.....

.....

4. *¿En dónde obtendré mayor valor en imagen?*

.....

.....

.....

.....

.....



### 5 DEFINIENDO LA POST-VENTA



Después de la venta, una vez que el cliente ha usado/consumido el producto o ha recibido el servicio prestado, la empresa debe esforzarse por conocer el comportamiento de éstos durante su uso o consumo. Asimismo, debe tratar de conocer la percepción final de los clientes, para la mejora continua de los procesos que desarrolla.

Este proceso de post venta debe ser realizado con la máxima calidad, para que sea percibido como un valor agregado por nuestros clientes y marque una diferenciación respecto de la competencia. Este proceso, además, puede llegar a ser un negocio en sí mismo.

Las actividades de post-venta pueden incluir, entre otras:

- Manejo de quejas
- Capacitación para el uso
- Instalación
- Mantenimiento preventivo
- Reparación
- Etc.

### Siendo creativos

1. ¿Qué actividad de post venta esperan mis clientes?

.....

.....

.....

.....

2. ¿Cuál es el costo?

.....

.....

.....

.....

3. ¿Qué necesito y qué tengo, para poder entregarlo?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ➡ ELABORANDO UNA ESTRATEGIA

Todos los elementos analizados nos llevan a decidir qué vender y cómo hacerlo. Para tomar estas decisiones, se siguen algunos pasos o etapas, que los estudiosos del marketing han llamado “Estrategia comercial” o “Estrategia de marketing”. Al elaborar esta estrategia, se supone que están definidos los temas más amplios y prioritarios: la razón de ser del negocio, los objetivos generales y de largo plazo que se espera alcanzar, etc.

Nosotros aplicaremos un modelo basado en 4 etapas:

- DIAGNÓSTICO:** Análisis interno y externo (FODA).
- DISEÑO:** Definir la estrategia (5P).
- IMPLEMENTACIÓN:** Hacer realidad las decisiones tomadas.
- MEDICIÓN DE RESULTADOS:** Control de gestión para evaluar el éxito de nuestra estrategia.

Conoceremos los resultados obtenidos a través de mediciones muy concretas, con esas mediciones revisamos nuevamente el diagnóstico, mejoramos el diseño, volvemos a implementar y medimos nuevamente. Es decir, este modelo presenta 4 etapas que se desarrollan como un continuo, de la siguiente forma:

### 1 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO (FODA)

Siempre la primera etapa para definir una



estrategia, debe ser diagnosticar la empresa y el entorno para saber con qué contamos y qué es lo que debemos mejorar. Los pasos para hacer esta etapa ya fueron revisados en este módulo.

## 2 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Teniendo claro las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y las amenazas, estamos en condiciones de definir el “mix comercial”, es decir, las combinaciones de características del producto, precio, promoción y distribución.

Los pasos para cumplir con esta etapa ya fueron analizadas en este módulo.

## 3 IMPLEMENTACIÓN

En esta etapa se organizan las acciones concretas que debo seguir para que mi estrategia se haga realidad.

Considere siempre hacer un plan de trabajo con las actividades más urgentes al principio, (obtener licencia, buscar local comercial, diseñar el envase del producto, etc.). Para cada actividad fije plazos razonables y anótelos. Además, cada actividad debe tener un objetivo, que será el resultado esperado (licencia al día, local instalado con sus permisos al día, envase en funciones, etc.).

## 4 MEDICIÓN

Ahora debo saber si el negocio marcha en el camino correcto acorde a la estrategia. Para saberlo, en esta etapa se hacen controles usando indicadores de gestión, los que nos

ayudaran a medir en forma objetiva si la estrategia es un aporte para nuestro negocio. Los indicadores de gestión son datos concretos que nos informan aspectos claves de nuestro negocio. Por ejemplo, si mi estrategia considera el utilizar un nuevo local para atraer a más clientes, un indicador de gestión podría ser: **la cantidad de clientes adicionales que llegan al nuevo local**, comparado con la cantidad de clientes que llegaban a la ubicación antigua.



**EN DATOS CONCRETOS SERÍA:**

**Nombre del indicador:**  
*Aumento de clientes.*

**Fórmula de cálculo:**  
*Diferencia en cantidad de clientes atendidos al mes.*

*Al comparar la cantidad de clientes atendidos mensualmente en el antiguo local con los clientes atendidos en un mes en el nuevo local, me indicará si mi estrategia fue apropiada.*

Al usar Indicadores, necesitamos contar con datos de comparación, estos pueden ser datos anteriores (cuántos clientes atendía en el local antiguo al mes, por ejemplo) o datos de comparación con otros negocios del mismo rubro (cuántos clientes atienden en promedio los locales similares al mío).

**EJEMPLOS DE OTROS INDICADORES:**

✓ **Aumento en las ventas.**

(Ventas del mes - Ventas del mes anterior)

✓ **Porcentaje de productos rechazados por los clientes.**

(Productos rechazados / Productos vendidos)

✓ **Disminución en los costos.**

(Costos mes actual - Costos mes anterior o  
Costo unitario actual - costo unitario anterior)

✓ **Satisfacción de los clientes.**

(Cantidad de reclamos / Cantidad de ventas)

✓ **Cambios en las utilidades.**

(Ganancia final / facturación)

**Aplicando en mi negocio**

Una práctica para consolidar lo revisado en este capítulo, piense en su principal producto y:

**1. Revise el diagnóstico (FODA) de su negocio.**

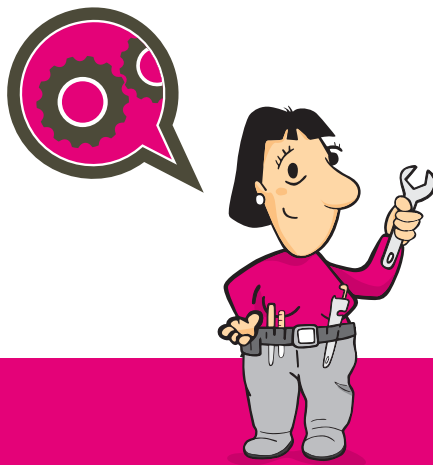
**2. Diseñe la estrategia o “mix comercial” (5P).**

**3. Propóngase la implementación de - a lo menos - una actividad concreta.**

**4. Diga como va a medir el resultado de esa actividad, identificando el dato con el cual va a comparar.**

## 03 | ORGANIZANDO LA PRODUCCIÓN

### Producción / Prestación del servicio



#### OBJETIVO DEL MÓDULO

Al terminar este módulo, usted debe ser capaz de manejar herramientas de planificación, organización y control de la producción o de la prestación del servicio



## CONCEPTOS Y PRÁCTICAS

### 01. QUÉ ES PRODUCCIÓN

Es un proceso por medio del cual se crean o proveen los bienes y servicios económicos.



*En otras palabras, es todo proceso a través del cual un objeto, ya sea natural o con algún grado de elaboración, se transforma en un producto útil para el consumo o para iniciar otro proceso productivo.*

Otra manera de mirar este proceso es como una secuencia donde se añade valor. La producción se realiza por la actividad humana de trabajo y con la ayuda de determinados instrumentos.

También se puede hablar de producción de servicios, en este caso, e igualmente con el apoyo de equipos e instrumentos, se realizan actividades en etapas sucesivas que generan valor económico, por ejemplo: el sector comercial privado (supermercados), el sector público (hospitales), instituciones financieras (bancos), etc.

#### ➡ PRODUCIENDO CON CALIDAD

La evolución del concepto de calidad en la industria y en los servicios muestra que pasamos de una etapa donde la calidad solamente se refería al control final, donde se separaban los productos malos de los productos buenos, a una etapa de Control de Calidad en el proceso, con el lema: "La Ca-

lidad no se controla, se fabrica".

En el enfoque de la Calidad Total, llegamos a una Calidad de Diseño que significa no sólo corregir o reducir defectos sino prevenir que estos sucedan.

El camino hacia la Calidad Total requiere el establecimiento de una filosofía de calidad, crear una nueva cultura, mantener un liderazgo, desarrollar al personal y trabajar un equipo, desarrollar a los proveedores, tener un enfoque al cliente y planificar la calidad. Pero eso no es todo, para alcanzar la calidad es necesario vencer una serie de dificultades en el trabajo que se realiza día a día. Se requiere resolver las variaciones o alteraciones, que van surgiendo en los diferentes procesos de producción, reducir los defectos y además mejorar los niveles estándares de actuación.

Para resolver estos problemas o variaciones y mejorar la Calidad, es necesario basarse en hechos y no dejarse guiar solamente por el sentido común, la experiencia o la audacia. Basarse en estos tres elementos puede ocasionar que en caso de fracasar nadie quiera asumir la responsabilidad.

De allí la conveniencia de basarse en hechos reales y objetivos (estándares).

Hay que comenzar por proyectar la producción o la prestación del servicio. Luego, se estiman los costos (Planificación de la producción), dando valores lo más realistas posibles a las estimaciones. Luego, al ir produciendo, debemos ir midiendo, es decir, obteniendo datos reales para compararlos con las proyecciones. Esta comparación debe orientar las correcciones que sean pertinentes para asegurar el logro de los objetivos del negocio.



## ➡ PROYECTANDO LA PRODUCCIÓN

Antes de comenzar a producir (o aprestar el servicio), se deben responder las siguientes preguntas:

### a ¿Qué se va a producir? El diseño



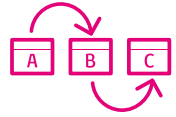
Lo primero que se debe realizar para elaborar un producto es especificar con planos o diseño el bien a producir. Éste debe tener todas las especificaciones de lo que se va a elaborar: diagramas, medidas, tiempo, piezas, insumos, materiales.

En el caso de la prestación de un servicio, debe definirse claramente lo que se entregará y en qué condiciones de calidad. Por ejemplo, en una peluquería: ¿Se hará sólo lavado de cabello si un cliente lo solicita? ¿Se atenderá a domicilio? ¿Se atenderá con horas pedidas con anticipación o sólo por orden de llegada?

*Un buen consejo: realice algunos prototipos antes de lanzarse a producir para estar seguro que el producto será de calidad y cumple con lo planificado o hay que modificar el diseño original. Pregunte a sus cercanos qué opinan de su prototipo para tener mayor retroalimentación. Pídales que sean muy honestos y usted esté dispuesto a escuchar y acoger opiniones. De esa manera podrá hacer mejoras al producto antes de lanzarlo al mercado.*

*Si se propone prestar un servicio, defina lo que está dispuesto a entregar y las condiciones de calidad, pregunte a sus cercanos y recoja sus opiniones al respecto, redefine si es necesario.*

### b ¿Cómo se va a producir? Los procesos



Se debe especificar la secuencia de pasos que deben realizarse para obtener el producto o prestar el servicio.

Al definir el cómo, estamos afectando directamente los costos y por lo tanto, las ganancias del negocio. Entonces es importante que tengamos en cuenta algunas cosas, tales como:

- Hay que definir la cantidad mínima de pasos a realizar para obtener un producto o servicio de calidad, es decir, evitar la repetición de tareas.
- Para que el producto o servicio sea de una calidad estándar, estos pasos deben estar especificados y seguirse de acuerdo a lo establecido. No es bueno, que los productos elaborados sean de distinta calidad, ya que los clientes esperan obtener siempre la misma calidad o mejor.
- En el caso de que no se están produciendo bienes, sino comercializándolos, también es útil definir el proceso involucrado.



*Una herramienta útil para definir procesos es responder para cada paso las siguientes preguntas: ¿Qué hay que hacer?, ¿Cómo se va a hacer?, ¿Dónde debe hacerse?, ¿Cuándo debe hacerse? y ¿Qué registro se deja?*

**c** ¿Con qué se va a producir?  
... los insumos



En este paso de la programación, hay que identificar los insumos (directos e indirectos) y la cantidad necesaria por unidad a producir. La identificación y elección de los insumos son una parte importante del proceso productivo, ya que determinan parte de la calidad del producto y parte de su costo. Es muy útil elaborar un cuadro con los insumos, cantidad y costo.

Por ejemplo, para la elaboración de una mesa, se puede hacer el siguiente cuadro:

INSUMO	CANTIDAD	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
Pernos	8 unidades	\$50 unidad	\$ 400
Madera	2 m <sup>2</sup>	\$ 5.000 m <sup>2</sup>	\$10,000
Barniz	1 litro	\$ 2.000 lt	\$ 2.000
COSTO UNITARIO TOTAL			\$ 12.400

*Esto es el costo total de los insumos, sin embargo, no hay que olvidar que a esto se le deben agregar los costos de mano de obra, materiales y todos los costos indirectos relacionados como luz, arriendo, agua, etc.*

**d** ¿Quién lo va a producir?  
La mano de obra



Para la producción de un bien, se necesita la mano de obra, que puede ser alguien contratado a sueldo fijo o sueldo variable, es decir que depende de la cantidad producida. En el caso de la microempresa, la mayoría

de las veces el propio dueño de la empresa es el que produce el bien o parte de él y quien tiene el conocimiento necesario para la producción. Sin embargo, en este último caso, también se debe considerar el costo de la mano de obra, estableciéndose un monto fijo o variable de sueldo.

Definir la mano de obra implica especificar la cantidad de personas que se necesitan y también, los conocimientos, habilidades y experiencias que deben tener estas personas, es decir, su “perfil”.

Para el cálculo del costo de mano de obra se debe completar el siguiente cuadro, similar al anterior.

ACTIVIDAD	UNIDADES NECESARIAS	COSTO	COSTO TOTAL
Compra Madera	4 horas	\$500 hora	\$ 2000
Corte Madera	3 cortes	\$ 200 corte	\$ 600
Armado	6 horas	\$600 hora	\$ 3.600
COSTO TOTAL			\$ 6.200

**e** Tiempos involucrados



Hay que tener claro cuánto tiempo tomará la producción de una cantidad determinada. Los tiempos estarán en función de las definiciones anteriores.

Esta definición es muy importante, ya que determinará nuestra capacidad de producción, que hay que considerar para responder a la demanda o cantidad de bienes solicitados.



### f ¿Cuánto costará producir un producto? Los costos



Finalmente, en la proyección llegamos a los costos involucrados. Al definir lo que se va a producir y la calidad con la cual se hará, el proceso productivo (cómo), los insumos (con qué), la mano de obra (con quién) y los tiempos involucrados, podemos hacer una estimación global de los costos.

*Es importante ser realistas para estimar los costos, es decir, tener en cuenta todos los elementos en su justa medida.*



### Ahora hagamos un ejercicio de realidad

1. Identifique su principal producto o servicio y defina las condiciones de calidad que usted quiere entregar.

2. Establezca el proceso productivo (o de prestación del servicio): enumere los pasos y su secuencia lógica.

3. Identifique todos los insumos involucrados, sus cantidades aproximadas y sus costos unitarios.

4. Defina la mano de obra que requiere (tipos de personas), la cantidad (horas) y el costo de cada uno (sueldos, ya sean fijos y/o variables).

5. Estime el tiempo proyectado para realizar la producción o la prestación del servicio.

## 02. COSTOS DE PRODUCCIÓN

### ➡ ¿QUÉ ES UN COSTO?

Es una valoración monetaria, es decir, en pesos, de los gastos incurridos y aplicados en la obtención de un bien o servicio. Incluye el costo de los materiales, mano de obra y los gastos indirectos de fabricación.

### ➡ ¿CUÁNTO LE CUESTA PRODUCIR?

Esta no es una pregunta fácil de responder. Aunque a veces se crea tener la respuesta,

no siempre se han considerado todos los costos involucrados en la elaboración de un bien o en la prestación de un servicio.

Lo primero es identificar **los tipos de costos**:

**1** Según su relación con la producción pueden ser **Directos** o **Indirectos**.

- **Costos Directos:** Son los cargos que se identifican claramente con la fabricación o producción de un artículo determinado o de una serie de artículos o de un proceso de manufactura. Por ejemplo: materia prima.

- **Costos Indirectos:** Desembolsos que no pueden identificarse con la producción de mercancías o servicios específicos, pero que sí constituyen un costo aplicable a la producción en general. Por ejemplo: la energía eléctrica.

**2** Otra clasificación de costos, es de acuerdo a la variación que experimentan (o no experimentan) en función de la cantidad producida.

- **Costos Fijos:** Son aquellos gastos que permanecen constantes (o casi) en diferentes niveles de producción y ventas, dentro de ciertos límites de capacidad y tiempo. Por ejemplo: sueldo del supervisor.

- **Costos Variables:** Son aquellos que cambian en forma proporcional a la cantidad producida o vendida. Por ejemplo: cuero en la fabricación de calzado.

- Del total de costos de un negocio, ellos pueden ser Directos y Fijos al mismo tiempo, por ejemplo: sueldo mensual del operario.

- Otros pueden ser directos y variables, por ejemplo: la materia prima.

- Finalmente, los costos indirectos siempre son fijos, por ejemplo, el arriendo.

## Hagamos un ejercicio práctico

Suponga usted el caso de una amasandería, donde el dueño compra insumos, arrienda un local para producir y vender y tiene contratada a una persona como panadero. Para simplificarlo, supondremos que sólo produce y vende pan.

Se le pide a usted que clasifique los costos de la amasandería, en el cuadro que se presenta a continuación:

ELEMENTO DE COSTO	SEGÚN LA RELACIÓN CON LA PRODUCCIÓN	
	DIRECTO	INDIRECTO
Harina		
Levadura		
Sal		
Otros Insumos		
Sueldo mensual panadero		
Gas (horno)		
Luz		
Agua		
Arriendo		
Elementos de aseo		
Bolsas para el pan		
Sueldo del dueño		
Teléfono		

ELEMENTO DE COSTO	SEGÚN VARIACIÓN	
	FIJO	VARIABLE
Harina		
Levadura		
Sal		
Otros Insumos		
Sueldo mensual panadero		
Gas (horno)		
Luz		
Agua		
Arriendo		
Elementos de aseo		
Bolsas para el pan		
Sueldo del dueño		
Teléfono		



## Ahora apliquemos lo aprendido en su negocio

1. Determine los costos directos y los costos indirectos de su negocio.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Clasifique sus costos en fijos y variables.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Ahora reflexione ¿para qué le sirve esta clasificación?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 03. CONTROL DE COSTOS

La identificación de los costos de producir o de prestar el servicio, es el primer paso para controlarlos efectivamente y obtener el margen de venta necesario para que la empresa subsista y crezca en el tiempo.

Los estudiosos de la administración afirman que conocer y controlar los costos operativos es un primer paso importante para desarrollar o conservar la ventaja competitiva.



*La práctica nos dice lo mismo, en palabras sencillas: conocer los costos y controlarlos adecuadamente, es lo que nos permite ofrecer un precio competitivo y así crecer y permanecer como negocio en el largo plazo.*

Los costos están controlados cuando son cubiertos por los ingresos producidos por el negocio.

### ➡ EL PUNTO DE EQUILIBRIO

El Punto de Equilibrio es aquel punto en el cual no existe utilidad ni pérdida, es decir, es el punto donde el ingreso total es igual a los costos totales.

$$\text{Ingresos} = \text{Costos Totales}$$

$$\text{Ingresos} = \text{Costo Variable} + \text{Costo Fijo}$$

Para calcular el punto de equilibrio, tenemos que saber que:

$$\text{Ingresos} = \text{precio} * \text{cantidad vendida} = p * q$$

$$\text{Costos Variables} = \text{costo variable unitario} * \text{cantidad} = cv * q$$

Por lo tanto, la formula original se desagrega expresando lo mismo de otra forma, que es:

$$p * q = cv * q + CF$$

El punto de equilibrio es **la cantidad que necesitamos vender** para cubrir los costos fijos y los costos variables, a un determinado precio.

Para calcularla decimos:

$$q = CF / (p - cv)$$

O al revés, el punto de equilibrio es el **precio mínimo a cobrar** para cubrir los costos fijos y variables del negocio.

En ese caso, la fórmula es:

$$p = ((cv * q) + CF) / q$$



## Ejemplo

En un negocio de galletas, se tiene un costo fijo de \$500. Las galletas se venden a \$10 y tienen costo variable de \$5. ¿Cuál es la cantidad de galletas que debe venderse para cubrir los costos fijos?

Usamos la fórmula de cantidad:  $q = CF / (p - cv)$

Donde:

$$q = 500 / (10 - 5)$$

$$q = 500 / 5$$

$$q = 100$$

Se necesita vender **100 galletas** para cubrir los costos.

En el mismo ejercicio, supongamos que la capacidad máxima de producción es de 80 galletas al mes. Si el costo variable es de \$ 5 y los costos fijos mensuales son de \$ 500.- ¿Cuál es precio mínimo que debo cobrar por galleta?

En este caso usamos la fórmula:

$$p = ((cv * q) + CF) / q$$

Donde:

$$p = ((5 * 80) + 500) / 80$$

$$p = (400 + 500) / 80$$

$$p = (900) / 80$$

$$p = 11,25$$

Debemos cobrar **\$11,25** como mínimo,

para no perder ni ganar dinero.



## 04. MARGEN DE VENTA

Para ganar dinero en el mundo de los negocios, existe un principio muy básico y que se aplica a todas las empresas: “El Precio del producto debe ser mayor al costo de obtenerlo”

El Precio de venta del producto estará dado por la siguiente fórmula:

$$\text{Precio de Venta} = \text{Costo del Producto} + \text{Margen de Venta}$$

$$\text{Precio de Venta} = \left( \text{Costo Variable} + \text{Costo Fijo} \right) + \text{Margen de Venta}$$

Por lo tanto el margen será:

$$\text{Margen} = \text{Precio} - \text{Costo}$$

Para obtener beneficios o utilidades para la empresa, el margen debe ser siempre positivo.

Para fijar el precio lo primero es calcular el punto de equilibrio para conocer el precio



mínimo. Sobre ese precio se recarga un porcentaje que quiere ganarse como utilidad. Después se compara con el precio de mercado y pueden suceder varias cosas, que fueron analizadas en el Módulo II de este Manual.

### Hagamos un ejercicio aplicando los costos de nuestro negocio

1. Enumere los costos variables y su monto.

.....

.....

.....

.....

2. Identifique los costos fijos mensuales de su negocio.

.....

.....

.....

.....

3. Calcule el punto de equilibrio.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**NOTA:** Si usted produce o comercializa más de un producto/servicio, entonces haga el cálculo para su producto estrella, el que más vende.

## 05. GESTIÓN DE INVENTARIOS

El inventario puede definirse como el conjunto de productos y/o recursos almacenados en una organización y que serán empleados para satisfacer una demanda futura.

Para una empresa productiva, se identifican claramente 3 tipos de inventario: inventario de materias primas, inventario de productos en procesos e inventario de productos terminados.

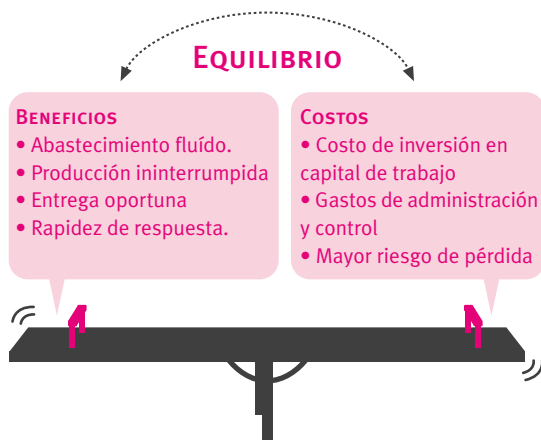
Para una empresa comercializadora, los inventarios que mantiene se llaman “Inventario de mercadería”.

En muchos negocios, el costo de inventario representa el mayor gasto de la empresa. La administración de inventarios debe saber equilibrar los beneficios de mantener almacenado y los costos de almacenar.

Por una parte, quien sea responsable de producir, siempre querrá tener la mayor cantidad de inventarios de materias primas para asegurar la continuidad del proceso productivo. Por otra parte, quien es responsable de vender, también querrá tener la mayor cantidad de productos terminados para entregar oportunamente.

Sin embargo, los inventarios tienen costos por el dinero que se necesita invertir en comprarlos (capital de trabajo que queda inmóvil), además genera gastos de almacenaje (pagar arriendo de bodegas, ocupar espacios, contratar bodeguero, etc.), y también tienen costos de “riesgos” por posible obsolescencia (si almacené mucho tiempo pueden vencerse o pasarse de moda), robo o de que se dañen.





Inventarios muy pequeños, retrasa el abastecimiento al proceso productivo, pueden interrumpir la producción, e incluso podemos llegar tarde donde los clientes, causando su rechazo o mala imagen. Por su parte, inventarios muy grandes, tiene el costo del dinero invertido en ellos, gastos excesivos para poder manejarlos y también que nos quedemos con inventarios que luego nadie quiere. Para conocer el nivel de inventarios más adecuado, equilibrando beneficios y costos, es importante, además de tener claridad sobre la demanda de los bienes producidos, llevar un buen control del inventario de bienes adquiridos o producidos que se encuentran en bodega.

### Ahora, veamos la práctica en nuestro negocio

1. ¿Cuáles son los beneficios que tiene para usted mantener inventarios de materias primas, de productos en proceso y de productos terminados o mercadería?

2. Haga un listado de los costos que tiene para su negocio, el mantener inventarios.

## ➡ SISTEMAS DE CONTROL DE INVENTARIOS

Existen diferentes sistemas que ayudan a hacer un buen control de los inventarios. Por ejemplo:

- **Sistema ABC:** control ordenado de los ítems del inventario según su importancia.
- **Cantidad Económica de Pedido:** fórmula matemática para definir el volumen de compra óptima.
- **Punto para hacer un nuevo pedido:** la existencia de una señal indicando que las existencias de determinado material o artículo ha llegado a cierto nivel y que debe hacerse un nuevo pedido.
- **Sistema de entrega Justo a Tiempo (JIT "Just In Time"):** acá la idea es que se adquieren los inventarios y se insertan en la producción en el momento en que se necesitan. Esto requiere de compras muy eficientes, proveedores muy confiables y un sistema eficiente de manejo de inventarios.



*Estos sistemas pueden utilizarse complementariamente.*

Por su practicidad en pequeñas empresas, explicaremos el sistema ABC, que consiste en un ordenamiento de los ítems en función de su importancia.

- ❶ Calcular el gasto o valor anual de los artículos. Para obtenerlo se multiplica el valor unitario del artículo en cuestión por una previsión de su utilización para el año próximo (valor anual).
- ❷ Una vez calculados todos los gastos, se ordenan en una lista de mayor a menor valor anual y se enumeran del 1 al N, siendo N el número de artículos diferentes.
- ❸ A continuación se va calculando el % de dichos valores anuales que representan sobre las cifras de valor anual total y seguidamente el % acumulado desde 1 hasta N.

En general se obtiene:

- **Grupo A:** los materiales que están al principio de la lista, que sumando su costo total, representan entre el 60% y el 80% del costo de inventarios de nuestro negocio. Normalmente es una escasa cantidad de ítems, que representan un elevado porcentaje acumulado del valor de inventarios, ya sea porque tienen un alto valor individual o porque tienen un elevado consumo anual.
- **Grupo B:** son los materiales que vienen a continuación en la lista, es un número intermedio de productos que está asociado a un valor porcentual respecto del costo total también intermedio.

- **Grupo C:** son los materiales que quedan al final de la lista, normalmente son muchos artículos con un valor bajo respecto del total.

Este sistema permite administrar la inversión en 3 categorías o grupos, para poner atención al manejo de los artículos A, que significan el 80% de la inversión en inventarios, para que a través de su estricto control y vigilancia, se mantenga una inversión en inventarios adecuada al negocio.

### Aplicando el método para comprender

1. Identifique cada uno de los materiales que tiene en inventario.
2. Estime la cantidad que usa de cada uno en un período de tiempo, por ejemplo, un mes.
3. Asigne a cada uno de los materiales su precio de costo.
4. Multiplique la cantidad por el precio, para obtener el costo total de cada material.

1. Materiales	2. Cantidad	3. Costo Unitario	4. Costo Total

5. Ahora ordene la lista de materiales, comenzando por el que tiene un mayor costo total, en forma descendente, para terminar la lista con el material que tiene el menor costo total.

6. ¿Cuáles son los artículos que debe controlar más en su administración?

## 06. PLANIFICANDO LA PRODUCCIÓN

Para tener claro cuánto producir, se debe estimar cuánto se va a vender. La cantidad a vender lo debe determinar el área de ventas. Tenemos que tener claro también, cuál es la capacidad máxima de producción con que contamos.



### Ejemplo

Por ejemplo, para una empresa que trabaja 52 semanas al año, 5 días a la semana y su capacidad de producción máxima es de 150 unidades por día, esta sería su proyección de producción:

VENTAS AÑO	PRODUCCIÓN DIARIA	PRODUCCIÓN MÁXIMA	DIFERENCIA
26.000	100	150	50
52.000	200	150	-50

En el primer caso, con 26.000 unidades producidas al año, la tasa de producción es menor a la capacidad máxima, por lo que se podría pensar en disminuir esta capacidad. En el segundo caso, la tasa de producción no es suficiente, por lo que es necesario aumentar la capacidad, como por ejemplo, contratando más gente.



### Planifique su producción

1. Calcule su capacidad máxima de producción en una semana y compárela con las ventas promedio semanales.

2. Analice: ¿está adecuada su capacidad a la demanda que usted tiene? Si no estuviera adecuada ¿cuál es la solución?

3. Si aumentaran sus ventas en 100%, ¿Sería capaz de absorber la demanda en sus condiciones actuales?

4. Si la respuesta es negativa ¿Qué haría para poder cumplir con la demanda?



## 07. DEPRECIACIÓN

La inversión en recursos físicos para la operación de la empresa (por ejemplo: maquinarias y equipos), a medida que se usan, estos pierden su valor inicial. La depreciación nos permite reflejar el gasto que esto significa, a lo largo del período durante el cual se usarán.

El cálculo del costo de utilización de los recursos físicos durante un período constituye la depreciación del ejercicio. Como la pérdida de valor es progresiva, se irá juntando en una Cuenta contable llamada Depreciación Acumulada.

La Depreciación sólo se aplica sobre los Activos Fijos, es decir:

- Construcciones e Instalaciones
  - Maquinarias y Equipos
  - Otros Activos Fijos (Ej: Leasing financiero)
- Los terrenos no se deprecian pues no pierden su valor con el uso.

La pérdida de valor dependerá de:

- Valor Inicial del Activo: valor de adquisición, al que se suman todos los costos incurridos en dejarlo operativo.
- Vida Económica: tiempo durante el cual el activo tendrá utilidad para la empresa (también conocido como vida útil).
- Valor Residual: valor final estimado después de la vida útil.

En el cálculo de los costos, se debe incorporar el monto de este desgaste (depreciación) y por lo tanto pérdida del valor de sus equipos y máquinas.

VIDA ECONÓMICA DE UN ACTIVO SEGÚN EL SII	AÑOS DE VIDA ÚTIL
Terrenos	No se deprecian
Edificio y Construcciones	5 a 100
Maquinarias (dependiendo del número de turnos)	10
Muebles	15
Vehículos (depende del destino)	7 a 15



*La pérdida de valor asignada por la depreciación no corresponde necesariamente a la pérdida de Valor de Mercado del bien.*

La depreciación se puede calcular de las siguientes formas:

### ➡ MÉTODOS DIRECTOS

- Según volumen de producción en horas:

**DEPRECIACIÓN (T)**

$$\frac{(\text{Valor inicial} - \text{Valor residual})}{\text{Nº Máximo de Horas (vida útil)}} \times \text{Nº Horas de operación en t}$$

- Según volumen de producción en cantidad producida:

**DEPRECIACIÓN (T)**

$$\frac{(\text{Valor inicial} - \text{Valor residual})}{\text{Nº Máximo de Unidades}} \times \text{Nº Unidades producidas en t}$$

### ➡ MÉTODOS INDIRECTOS

- Depreciación Lineal Normal:

**DEPRECIACIÓN (T)**

$$\frac{\text{Valor inicial} - \text{Valor residual}}{\text{Vida Económica}}$$

• Depreciación Lineal Acelerada:

**DEPRECIACIÓN (T)**

$$\frac{\text{Valor inicial} - \text{Valor residual}}{1/3 \times \text{Vida Económica}}$$

1/3 × Vida Económica

**Ejemplo**

Calcular la Depreciación de una máquina, con los siguientes datos:



VALOR DE COMPRA	M \$ 1.200	
VALOR RESIDUAL	M \$ 0	
VIDA ECONOMICA	6 años, 200.000 unidades o 200.000 horas de operación	
VOLUMEN DE PRODUCCIÓN ANUAL	UNIDADES PRODUCIDAS	HORAS DE OPERACIÓN
1	40.000	8.000
2	30.000	5.000
3	50.000	12.000
4	10.000	4.000
5	20.000	8.000
6	50.000	13.000

Cálculo de la Depreciación del ejercicio, con los 4 métodos:

Año	Según Horas	Según Unidades	Lineal	Acelerada
Año 1	-192	-240	-200	-600
Año 2	-120	-180	-200	-600
Año 3	-288	-300	-200	
Año 4	-96	-60	-200	
Año 5	-192	-120	-200	
Año 6	-312	-300	-200	

**Valor del Activo Fijo:**

Año	Según Horas	Según Unidades	Lineal	Acelerada
	1,200	1,200	1,200	1,200
Año 1	1,008	960	1,000	600
Año 2	888	780	800	0
Año 3	600	480	600	
Año 4	504	420	400	
Año 5	312	300	200	
Año 6	0	0	0	

La Depreciación Lineal Acelerada es sólo un mecanismo tributario que permite diferir el pago de impuestos, al aumentar los gastos del ejercicio y disminuir el impuesto a la renta. Desgraciadamente, para hacer uso de esta franquicia tributaria se deben tener Activos Fijos con dos o tres turnos de trabajo.

Por último, al vender un Activo Fijo se debe:

- Comparar con el valor neto del Activo Fijo y ver si la transacción constituye una ganancia o una pérdida. La diferencia es un Ingreso o Egreso No Operacional.
- La ganancia por venta de activo fijo está afecta a Impuesto a la Renta.

## 04 | FORMALIZANDO MI NEGOCIO

### Aspectos legales y tributarios



#### OBJETIVO DEL MÓDULO

Conocer e instruir acerca de los mínimos requisitos legales y reglamentarios que deben cumplir las microempresas.

## 01. QUÉ ES FORMALIZAR UNA EMPRESA LEGALMENTE

Cuando formalizamos un negocio estamos formando o creando una empresa.

La formalización puede hacerla como persona natural<sup>1</sup> o como persona jurídica<sup>2</sup>:

- Si lo hacemos como persona natural lo primero a hacer es iniciar actividades económicas ante el Servicio de Impuestos Internos (SII).

- Si lo hacemos como persona jurídica, es decir, como empresa o sociedad, debemos realizar dos actividades en el siguiente orden:

- 1 Lo primero que tenemos que hacer es constituir la empresa o sociedad ante notario,

- 2 Luego iniciar actividades en el Servicio de Impuestos Internos (SII).



*La iniciación de actividades es requisito fundamental para desarrollar cualquier negocio que genere rentas.*

Para constituir una empresa o sociedad se requiere redactar una escritura de constitución de sociedad o empresa individual, en una notaría<sup>3</sup>, la que debe contener, entre otros:

- **Nombre del representante:**

Es la persona que tiene las atribuciones para representar legalmente a la sociedad ante las distintas instituciones con las que se relaciona, puede ser más de una persona.

- **Domicilio:**

Corresponde al lugar físico donde se ubicará la empresa o negocio.

- **Razón social:**

Es la denominación o nombre legal de la empresa, la cual se utilizará para todos los efectos legales y tributarios.

- **Giro:**

También llamado “objeto social”, se refiere a la actividad a que se dedicará la sociedad, pueden ser una o más actividades y que son las que justificaran el origen de sus rentas.

- **Patrimonio de la empresa:**

Es decir, el capital de inicio.

- **Aportes de los socios o del empresario:**

Los socios son las personas naturales que participan de la propiedad de la sociedad y que al momento de su constitución determinan su aporte en dinero o trabajo.

- **Normas sobre administración:**

Corresponden a algunas definiciones sobre cómo se maneja o conducirá la empresa.

(1) Ver Anexo 1 Definiciones

(2) Ver Anexo 1 Definiciones

(3) Para constituir la sociedad o empresa es necesario asesorarse por un abogado para la redacción de la escritura.



## 02. RAZONES PARA FORMALIZAR

Para tener un negocio “formalizado” es necesario efectuar una serie de trámites ante distintos organismos administrativos, estatales y/o municipales para cumplir determinadas obligaciones - principalmente tributarias - mediante las cuales la empresa o el proyecto de inversión existirá legalmente.

*Es recomendable hacer esta formalización por diversos motivos, entre los cuales se cuenta:*

- *No exponerse al pago de multas del SII y/o de la municipalidad que pueden llegar a ser cuantiosas.*
- *No exponerse a clausura del negocio.*
- *Tener un poderoso mecanismo para acceder a la banca privada para solicitar cualquier tipo de crédito. La informalidad es un factor que inhibe el ingreso al sistema crediticio.*
- *Se puede recuperar IVA.*
- *Se puede emitir Facturas y/o Boletas, ampliando el número y la calidad de los posibles clientes.*
- *Se pueden celebrar contratos de trabajo.*
- *Se puede hacer uso de franquicias legales, por ejemplo: SENCE*
- *Evitar demandas judiciales por emplear trabajadores en carácter informal.*
- *Acceder a los sistemas de Seguridad Laboral.*



Lo ideal es constituirse como sociedad de responsabilidad limitada o empresa individual de responsabilidad limitada<sup>4</sup>, para así no arriesgar el patrimonio personal, sino el de la empresa o nueva sociedad que se forma.



*Desde esta perspectiva la constitución de una sociedad se puede ver como una protección a los bienes de las personas que la constituyen, ya que pone un límite al aporte de su patrimonio personal.*

Los organismos que se deben tener en cuenta para iniciar la formalización de una empresa son:

- **El Servicio de Impuestos Internos (SII)** correspondiente al domicilio de la empresa.
- **La Municipalidad** correspondiente al lugar donde opera la empresa.
- **Secretaría Regional Ministerial de Salud, SEREMI de Salud.**
- **La Superintendencia de Electricidad y Combustible (SEC).**
- Eventualmente otras instituciones para obtener los denominados “Permisos Sectoriales”.

(4) Ver Anexo 1 Definiciones



## 03. REQUISITOS PARA LA PUESTA EN MARCHA O PARA INICIAR UNA EMPRESA

ACTIVIDAD	DÓNDE	CON QUÉ DOCUMENTOS	PRODUCTO OBTENIDO
Constitución de Sociedad	Cualquier Notaría	1. Cédula de Identidad de el o los Socios. 2. Borrador de Escritura de Constitución de la Sociedad, hecha por un abogado o en la misma Notaría.	1. Escritura de la Constitución de la Sociedad suscrita ante notario. 2. Extracto de la Escritura para Inscripción en Conservador de Bienes Raíces.
Registro de la Sociedad	En forma presencial, en el Conservador de Bienes raíces (por ejemplo, Santiago <sup>5</sup> ) o por internet <a href="http://www.conservador.cl">www.conservador.cl</a>	1. Extracto de la Escritura de Constitución de Sociedad (en ocasiones la Escritura). Modificación o Constitución. 2. Formulario N° 2.	1. Copia de la Inscripción en el registro de Comercio
Publicación de la Sociedad	Diario Oficial.	1. Extracto de la escritura de constitución de la sociedad. 2. Copia de la inscripción en el registro de comercio.	Publicación en el Diario Oficial
Iniciación de actividades Personas Natural	Página web del SII ( <a href="http://www.sii.cl">www.sii.cl</a> ) menú Registro de Contribuyentes, opción Inicio de actividades o en las oficinas del SII de la comuna donde hará las actividades económicas.	1. Cédula Nacional de Identidad o fotocopia ante notario de la misma (si es otra persona la que realiza el trámite). 2. Acreditar domicilio, se requiere: Como Propietario: Rol de avalúo de la propiedad, certificado de avalúo, el último recibo de contribuciones de bienes raíces o inscripción en el Conservador de Bienes Raíces. Como arrendador: Contrato de arriendo firmado ante notario o una autorización del propietario para usarlo a título gratuito. 3. Si solicita timbraje de documentos (boletas o facturas), debe permitir la visita de un inspector del SII que verificará el domicilio. 4. Título profesional si inicia actividades que lo requieran. Cuando la profesión aparezca en la cédula de identidad, bastará con la presentación de ésta. 5. Llenar Formulario 4415.	Copia contribuyente del formulario 4415 timbrada (Iniciación de Actividades)



(5) Ver detalle de oficinas del Conservador de Bienes Raíces en Anexo N° 2



ACTIVIDAD	DÓNDE	CON QUÉ DOCUMENTOS	PRODUCTO OBTENIDO
Iniciación de actividades Persona Jurídica y otros tipos de organización.	Página web del SII ( <a href="http://www.sii.cl">www.sii.cl</a> ) menú Registro de Contribuyentes, opción Inicio de actividades o SII del lugar donde desarrollará las actividades económicas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cédula Nacional de identidad del representante de la sociedad.</li> <li>2. Escritura pública de constitución.</li> <li>3. Publicación en el Diario Oficial.</li> <li>4. Inscripción en el Conservador.</li> <li>5. Acreditar domicilio, se requiere: Como Propietario: Rol de avalúo de la propiedad, certificado de avalúo, el último recibo de contribuciones de bienes raíces o inscripción en el Conservador de Bienes Raíces. Como arrendador: Contrato de arriendo firmado ante notario o una autorización del propietario para usarlo a título gratuito.</li> <li>6. Si solicita timbraje de documentos (boletas o facturas), debe permitir la visita de un inspector del SII que verificará el domicilio.</li> <li>7. Llenar Formulario 4415.</li> </ol>	Copia contribuyente del formulario 4415 timbrada (Iniciación de Actividades)
Inscripción de Microempresa Familiar (MEF) en el Registro Municipal.	Municipalidad correspondiente al domicilio.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fotocopia de la Cédula de Identidad del microempresario por ambos lados.</li> <li>2. Copia del contrato de arriendo o título de propiedad del domicilio de la actividad. Autorización del Comité de Administración del condominio (sólo si la casa habitación en que se desarrolla la actividad de la Microempresa Familiar se ubica en un condominio o edificio)</li> <li>3. Autorización sanitaria para Alimentos (sólo si la actividad de la MEF es la producción y/o manipulación de alimentos)</li> <li>4. Autorización, Permiso, Inscripción o Certificado de otro servicio, si corresponde. Sólo para aquellas microempresas cuya actividad requiera de ciertas condiciones especiales para acogerse a la Ley.</li> </ol>	Inscripción de Microempresa Familiar en el Registro Municipal.
Inscripción Rol Único Tributario (RUT)	SII, sección "RUT-Inicio de Actividades"	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acreditar domicilio comercial, contrato de arriendo ante notario o pago de contribuciones.</li> <li>2. Llenar Formulario N° 4415.</li> </ol>	Número de Rol Único Tributario.



ACTIVIDAD	DÓNDE	CON QUÉ DOCUMENTOS	PRODUCTO OBTENIDO
Timbraje de documentos	Sitio web del SII <a href="http://www.sii.cl">www.sii.cl</a> , menús Factura Electrónica y Boleta de Honorarios Electrónica, El timbraje en la Unidad del SII bajo cuya jurisdicción se encuentra el domicilio del contribuyente declarado al SII en su Inicio de Actividad o el nuevo domicilio comunicado en posterior aviso de modificaciones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antes de timbrar por primera vez documentos deberá solicitar Verificación de Actividad al SII.</li> <li>2. RUT del contribuyente o fotocopia autorizada ante notario.</li> <li>3. Cédula de identidad de quien realiza el trámite.</li> <li>4. Poder simple otorgado por el contribuyente firmado ante notario si es un tercero que realiza el trámite.</li> <li>5. Llenar formulario <b>3220</b>.</li> <li>6. Último Formulario <b>3230</b> presentado por el contribuyente, correspondiente al último/s documento/s autorizado/s de cuyo timbraje está solicitando.</li> <li>7. Documentos a timbrar ordenados y numerados en sus lomos, por cada caja o talonario.</li> <li>8. Última declaración mensual vigente de IVA (Formulario <b>29</b>)</li> </ol>	Documentos legalizados para respaldar la actividad económica.
Obtener resolución sanitaria	SEREMI de Salud.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debe cumplir con las exigencias que establecen las distintas normas sanitarias, según las características de la actividad.</li> <li>2. Formulario a llenar y presentar en la SEREMI de Salud.</li> <li>3. Declaración de Cumplimiento de Requisitos Sanitarios.</li> </ol>	
Patente Municipal.	Depto. Rentas y Patentes de la Municipalidad correspondiente al domicilio del negocio.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fotocopia Escritura constitución sociedad.</li> <li>2. Fotocopia Iniciación de Actividades.</li> <li>3. Fotocopia del RUT.</li> <li>4. Determinación de Capital (Balance cuando corresponda)</li> <li>5. Declaración número de trabajadores.</li> <li>6. Acreditar domicilio con Contrato de Arriendo o documento de propiedad</li> <li>7. Recepción final del local o permiso provisorio.</li> <li>8. Croquis o plano de la distribución interna del local u oficina.</li> <li>9. Resolución sanitaria de la SEREMI de Salud.</li> <li>10. Formulario de solicitud.</li> </ol>	Patente Municipal.





## 04. REQUISITOS LEGALES MÍNIMOS DURANTE LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA

ACTIVIDAD	FORMULARIO A LLENAR	DOCUMENTOS	QUE DEBE HACERSE
Declaración y Pago de impuestos mensuales SII.	Formulario 29 del SII.	Facturas, boletas, notas de débito, notas de crédito, libro de compra y venta (ver como opera el IVA en el Anexo N° 2)	Pagar en Bancos o Tesorería
Contratos de trabajo	Puede ser redactado por la empresa o se puede utilizar un formato estándar que venden en las librerías.	Debe contener: 1. Identificación de las partes con nombre, RUT, fecha de nacimiento y domicilio. 2. Fecha en la cual se suscribe. 3. Horario de trabajo. 4. Función o actividad para la cual se contrata al trabajador. 5. Remuneración. 6. Duración del contrato. 7. Otras indicaciones, tales como: beneficios, reajustabilidad de la remuneración, condiciones específicas del cargo, etc.	Archivar con la firma del trabajador y del empleador, para ser presentado ante eventuales revisiones de la Inspección del Trabajo.
Cotizaciones previsionales	Formularios entregados por las respectivas AFP, ISAPRES o FONASA.	Planillas de las distintas instituciones previsionales y de salud, en la cual están inscritos sus trabajadores.	Se paga en los Bancos.
Registro de asistencia	Hay libros estándares que se venden en el comercio	Libro que indica fecha, nombre del trabajador, hora de ingreso y hora de salida.	Debe estar en lugar visible para los trabajadores. Puede ser exigido en posibles revisiones de la Inspección del Trabajo.

ACTIVIDAD	DÓNDE	CON QUÉ DOCUMENTOS	PRODUCTO OBTENIDO
Finiquito de contrato de trabajo.	Hay diferentes formatos para realizar este procedimiento, son vendidos en librerías.	En él se especifica: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha del documento</li> <li>• Identificación de las partes, con nombre, RUT y domicilio.</li> <li>• Causal de la desvinculación.</li> <li>• Identificación del período en que el trabajador prestó servicios.</li> <li>• Cálculo de las compensaciones económicas, si corresponden de acuerdo con la legislación vigente (pago por años de servicio, feriado y si corresponde el mes de aviso)</li> <li>• Indicar que todas las cotizaciones previsionales están al día.</li> </ul>	Se debe firmar ante notario, en 3 copias. Una para el trabajador, otra para presentar en la Inspección del trabajo y la tercera la archiva el empleador.
Pagar Patente Comercial	El Comprobante de pago lo emite la Municipalidad.	Comprobante de pago municipal	Pagar en Tesorería Municipal. Publicar en lugar visible del negocio, ante posibles fiscalizaciones.
Obtener Cuenta Corriente Bancaria.	Los que solicite el banco.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cédula Nacional de Identidad del cliente.</li> <li>• Iniciación de actividades, permiso municipal.</li> <li>• Presentar Estado de Situación.</li> <li>• Declaración de Impuestos al día y sin infracciones laborales ni previsionales.</li> </ul>	Institución Bancaria.
Modificaciones a informar.	Formulario 3239 Modificación y actualización de la información.	Deben informarse al SII cambio de razón social, cambio de domicilio, apertura o cierre de sucursales; cambio, ampliación o disminución del giro de la empresa, cambio de él o los representantes de la empresa, conversión de persona natural en sociedad, fusión de la sociedad y todas las modificaciones en la estructura de la sociedad. En el formulario se indican los documentos a presentar según el tipo de cambio.	Concurrir a la oficina del SII, sección "RUT-Inicio de Actividades".



## ANEXOS

### 01. CONCEPTOS Y DEFINICIONES PARA ENTENDER EL MÓDULO

En la operación de su empresa frecuentemente escucharemos palabras de uso común en el mundo de las empresas. A continuación se presentan una serie de conceptos y definiciones relacionadas con el tema legal, con los cuales tendremos que familiarizarnos, tanto para su comprensión como uso.

#### 1 CONTRATO

El art. 1438 del Código Civil define contrato (o convención) como “...un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa”. El contrato mismo necesita para generarse del acuerdo de voluntades de 2 o más partes y este acuerdo es el que determina libremente el alcance, extensión, efectos y duración del contrato. Existen distintos tipo de contrato (ver detalle en Anexo N° 3).

#### 2 CONTRATO DE COMPRAVENTA

Es un contrato en que una de las partes se obliga a dar una cosa y la otra a pagarla en dinero (ver detalles en Anexo N°3).

#### 3 CONTRATO DE PROMESA

La regla general en materia de contrato de promesa es que dicho contrato no produce obligación alguna. Excepcionalmente vale si se cumplen ciertos y determinados requisitos señalados en la ley (ver detalles en Anexo N° 3)

#### 4 UTA

Unidad Tributaria Anual = 12 UTM.

#### 5 DECLARACIÓN DE TÉRMINO DE GIRO

Corresponde al aviso formal al SII, que debe efectuar toda persona natural o jurídica que, por término de su giro comercial o industrial, o de sus actividades, deje de estar afecta a impuestos de 1ra categoría. Tal como lo determina el artículo 69 del Código Tributario. Debe realizarse dentro de los 2 meses siguientes al término del giro de sus actividades.

#### 6 D.O.M.

Dirección de Obras Municipales

#### 7 EMPRESAS INDIVIDUALES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (EIRL)

Estas se rigen por las normas de las Sociedades de Responsabilidad Limitada, con la salvedad especial que para su constitución no se requiere de la existencia de un segundo socio.

#### 8 ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD

La Escritura de constitución de Sociedad establece, entre otras cosas, el tipo de sociedad, el giro o actividad comercial a la cual se dedicará, los socios (en el caso de las Sociedades Anónimas se habla de accionistas) que la conformarán y sus aportes de capital respectivos, la forma en que éstos participarán de las utilidades y cómo se responderá en caso de pérdidas. En el caso de las Soc. de Resp. Limitada, las Soc. Anónimas y las EIRL, el contrato de sociedad debe celebrarse mediante escritura pública ante Notario. Es un respaldo jurídico ante cualquier eventualidad sobre los bienes de las partes involucradas ya que estipula los límites y alcances de las responsabilidades comerciales. También detallará cómo se administrará esa

sociedad, la labor de cada uno de ellos y remuneración. En el caso de que dentro de los socios existan cónyuges, éstos deben hacer una declaración de separación de bienes, si ésta no está estipulada en su partida de matrimonio civil. Con este documento se puede registrar la sociedad en el Registro de Comercio, Obtener RUT y Patente Comercial.

### **8 I.V.A.**

Este impuesto consiste en el recargo del **19%** al monto del precio final determinado por el vendedor de un bien o servicio. El impuesto actúa en cadena, trasladándose desde el vendedor al comprador, quien descuenta el impuesto pagado y acreditado en las facturas de sus compras (Crédito Fiscal) y agrega el impuesto recolectado en las ventas (Débito Fiscal). El consumidor del bien o servicio es quien soporta por último el impuesto que se ha arrastrado en la cadena desde el productor hasta el consumidor final.

### **9 L.I.R.: LEY SOBRE IMPUESTO A LA RENTA**

Dicha ley regula el pago de tributos por las rentas, entendiendo por “renta” los ingresos que constituyan utilidades o beneficios que rinda una cosa o actividad y todos los beneficios, utilidades e incrementos de patrimonio que se perciban o devenguen, cualquiera que sea su naturaleza, origen o denominación.

### **10 MICROEMPRESA FAMILIAR (MEF)**

La Microempresa Familiar es aquella que funciona en el hogar del microempresario,

que puede desarrollar labores profesionales, oficios, comercio, industria, artesanía, o cualquier otra actividad lícita, ya sea de prestación de servicios o de producción de bienes. La ley excluye aquellas actividades consideradas peligrosas, contaminantes y molestas. En el ámbito sanitario, se trata de actividades exclusivamente inofensivas<sup>6</sup>. En consecuencia, deben cumplirse los siguientes requisitos:

- Que la actividad económica que constituye su giro se ejerza en la casa habitación.
- Quien desarrolle la actividad sea legítima(o) ocupante de la casa habitación familiar (casa propia, arrendada, cedida).
- Que en ella no trabajen más de cinco trabajadores extraños a la familia.
- Que sus activos productivos (capital inicial efectivo), sin considerar el valor del inmueble en que funciona, no excedan las **1.000 UF (\$19.496.430.- según valor UF al 01/12/2007)** Desde el punto de vista del patrimonio este tipo de empresas responde con todo el patrimonio de la persona natural.

### **11 PATENTE COMERCIAL**

Autoriza la realización de una actividad lucrativa secundaria o terciaria dentro de los límites de una comuna. Existen diferentes tipos de patente municipal: Industriales, Servicios, Comerciales, Alcoholes, Profesionales. Este trámite debe realizarse antes de instalar el local, y no después. Es muy importante que antes de arrendar o comprar un local, o un terreno, que se destinará a uso comercial,

---

(6) Algunos ejemplos: las fotocopadoras, trabajos de encuadernación, talleres que trabajen con madera usando exclusivamente herramientas manuales, artesanía en metales (especialmente cobre y aleaciones) que no usan procedimientos químicos, desarmaduras de autos sin uso de maquinaria, fabricación de juguetes hechos a mano.



se consulte el Plano regulador de cada Municipio, para evitar clausuras.

## 12 PERSONA JURÍDICA

“Se llama persona jurídica una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente”. Que la sociedad sea una persona jurídica trae por consecuencia la ventaja de separar el patrimonio de la sociedad del de los socios. De no existir sociedad, habría una comunidad, donde los socios responderían de sus deudas personales con los bienes sobre los cuales es comunero.

## 13 PERSONA NATURAL

Corresponde a la forma más simple de constitución de una MIPYME. Desde el punto de vista del patrimonio este tipo de empresas responde con todo el patrimonio de la persona natural.

## 14 SEC

Superintendencia de Electricidad y Combustible.

## 15 SEREMI

Servicio Regional Ministerial. Existen para distintas carteras ministeriales. Por ejemplo, Seremi de Educación, Seremi de Vivienda, etc.

## 16 SESMA

Servicio de Salud del Ambiente.

## 17 SII

Servicio de Impuestos Internos

## 18 SOCIEDAD

“La sociedad o compañía es un contrato en que dos o más personas estipulan poner

algo en común con la mira de repartir entre sí los beneficios que de ello provengan”. La sociedad se concibe como un contrato y, por consiguiente, produce obligaciones y derechos, que consisten en la estipulación de un aporte de cuya explotación se produce un beneficio económico. Generalmente es empleada para constituir una empresa que tiene dos o más dueños (uno puede aportar capital y otro trabajo, los dos capital y trabajo, ambos capital, etc.)

## 19 SOCIEDAD ANÓNIMA

Persona Jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables.

## 20 SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Aquella en que la responsabilidad de los socios está limitada a sus aportes o a la suma que se indique en la escritura de constitución, siempre que sea superior al aporte, y designada por el nombre de uno o más de sus socios o por el objeto de la sociedad, más la palabra limitada.

## 21 TIMBRAJE DE DOCUMENTOS

La autorización de documentos y/o el timbraje de documentos es un procedimiento que legaliza los documentos necesarios para respaldar las diferentes operaciones que los contribuyentes realizan al llevar a cabo sus actividades económicas, y que consiste en la autorización del SII de rangos de documentos a emitir por medio electrónico y/o aplicación de un timbre seco en cada documento y sus copias. En general los contribuyentes



necesitan autorizar y/o timbrar los siguientes documentos: Boletas de ventas y servicios, Rollos de máquinas registradoras, Boletas de honorarios, Entradas de espectáculos, Boletas de prestación a terceros, Letras de cambio, Facturas, Pagarés, Notas de débito, Liquidación, Notas de crédito, Liquidación - Facturas, Guías de despacho, Libros de contabilidad empastados, Contabilidad en hojas sueltas con numeración única, Factura de Ventas y Servicios no Afectas o Exentas de IVA, Otros.

## 02. CONSERVADOR DE BIENES RAICES EN SANTIAGO

Ubicado en Morandé **440** y con jurisdicción sobre las siguientes Comunas: Cerrillos, Cerro Navia, Colina, Conchalí, Estación Central, Huechuraba, La Florida, La Reina, Lampa, Las Condes, Lo Barnechea, Lo Prado, Macul, Maipú, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia, Pudahuel, Quilicura, Quinta Normal, Recoleta, Renca, Santiago, Til Til y Vitacura.

En la Región Metropolitana también existen los siguientes conservadores:

- **Conservador de Bienes Raíces (CBR) de San Miguel**, abarca comunas de San Miguel, La Cisterna, La Granja, Pedro Aguirre Cerda, El Bosque, San Ramón, San Joaquín, Lo Espejo y La Pintana;
- **CBR de Puente Alto**, abarca comunas de Puente Alto, Pirque y San José de Maipo;
- **CBR de Buin**, abarca comunas de Buin y Paine;
- **CBR de Peñaflor**, abarca comunas de Peñaflor y Padre Hurtado;

- **CBR de Talagante**, abarca comunas de Talagante, Isla de Maipo y El Monte;
- **CBR de San Bernardo**, abarca comunas de San Bernardo y Calera de Tango;
- **CBR de Casablanca**, comuna de Curacaví; y
- **CBR de Melipilla**, comunas de Melipilla, María Pinto, San Pedro y Alhué.

## 03. IVA, CÓMO OPERA



*El Impuesto a las Ventas y Servicios grava la venta de bienes y prestaciones de servicios que define la ley del ramo, efectuadas entre otras, por las empresas comerciales, industriales, mineras, y de servicios, con una tasa vigente a contar del 1 de octubre de 2003 del 19%. Este impuesto se aplica sobre la base imponible de ventas y servicios que establece la ley respectiva. En la práctica tiene pocas exenciones, siendo la más relevante la que beneficia a las exportaciones.*

El IVA afecta al consumidor final, pero se genera en cada etapa de la comercialización del bien. El monto a pagar surge de la diferencia entre el débito fiscal, que es la suma de los impuestos recargados en las ventas y servicios efectuados en el período de un mes, y el crédito fiscal. El crédito fiscal equivale al impuesto recargado en las facturas de compra y de utilización de servicios, y en el caso de importaciones el tributo pagado por la importación de especies.

El IVA es un impuesto interno que grava las VENTAS de bienes corporales muebles e



inmuebles de propiedad de una empresa constructora construidos totalmente por ella o que en parte hayan sido construidos por un tercero para ella y también la PRESTACIÓN DE SERVICIOS que se efectúen o utilicen en el país. Afecta al Fisco, instituciones semifiscales, organismos de administración autónoma, municipalidades y a las empresas de todos ellos o en que tengan participación, aunque otras leyes los eximan de otros impuestos.

Si de la imputación al débito fiscal del crédito fiscal del período resulta un remanente, éste se acumulará al período tributario siguiente y así sucesivamente hasta su extinción, ello con un sistema de reajustabilidad hasta la época de su imputación efectiva. Asimismo existe un mecanismo especial para la recuperación del remanente del crédito fiscal acumulado durante seis o más meses consecutivos cuando éste se origina en la adquisición de bienes del activo fijo. Finalmente, a los exportadores exentos de IVA por las ventas que efectúen al exterior, la Ley les concede el derecho a recuperar el IVA causado en las adquisiciones con tal destino, sea a través del sistema ya descrito o bien solicitando su devolución al mes siguiente conforme a lo dispuesto por el D.S. N° 348, de 1975, cuyo texto definitivo se aprobó por D.S. N° 79 de 1991.



## Por Ejemplo

*El siguiente ejemplo servirá para ilustrarnos cómo opera el sistema de crédito y débito fiscal del Impuesto al Valor Agregado.*

*Un agricultor que cosecha trigo, un molinero y un panadero. El primero le vende el trigo al segundo, quien produce harina y la vende al tercero. Desde luego, el panadero produce pan, y lo vende a los consumidores finales.*

*Por otro lado, supondremos que la tasa del impuesto es, en todos los casos, de 10% del precio de venta.*

### 1. Agricultor:

*Vende el trigo, a un valor de \$100. Pero como la tasa del impuesto es de 10%, lo que paga el molinero es \$110.*

*El Fisco recauda por concepto de débito fiscal del agricultor \$10 en esta etapa.*

### 2. Molinero:

*Compra a \$100 (valor del trigo propiamente tal) + \$10 de impuesto, el cual, como se verá, le debiera ser indiferente.*

*Decíamos que él le otorga al trigo un valor agregado de \$80, de suerte que el precio de venta de la harina será de \$180. A nivel del molinero habrá débito fiscal de \$18 (es decir, el 10% del precio de venta de la harina fijado en \$180) y crédito fiscal por \$10 (es decir el 10% soportado en la compra del trigo al agricultor, de modo que pagará la diferencia que asciende a \$8, es decir, exactamente el 10% del valor agregado por el molinero en su etapa (esto es, los \$80).*

*En consecuencia, lo que pagará el molinero al Fisco será \$8.*

### 3. Panadero:

*Compra la harina a \$198 de los cuales \$180 son el precio de la harina y \$18 son el impuesto que se le ha trasladado.*

*El panadero incorporará un valor agregado de \$100, de modo que definirá el precio del pan en \$280, sin ninguna consideración a los impuestos, emitiendo boleta por \$308.*

*A nivel del panadero habrá débito fiscal de \$28 (es decir el 10% de \$280) y tendrá crédito fiscal por \$18, de modo que en definitiva pagará al Fisco \$10, que resulta ser equivalente a la tasa o alícuota del impuesto sobre el valor por él agregado en su etapa (es decir 10% de \$100)*

*Entonces, lo que el consumidor final pagará por el pan será \$308 y el Fisco habrá recaudado \$28 (\$10 del agricultor + \$8 del molinero + \$10 del panadero) allí donde el precio del pan IVA excluido fue de \$280.*

*Por favor adviertan que el valor agregado por el empleo de los factores explica íntegramente ese precio (ya que el valor agregado del agricultor fue \$100, el valor agregado del molinero fue \$80 y el valor agregado del panadero fue \$100.) de modo que el IVA, fue neutro.*



## 04. TIPOS DE CONTRATO

### ➡ FUNCIONES QUE CUMPLE EL CONTRATO

El contrato cumple principalmente dos clases de funciones principales: Funciones económicas y Funciones sociales.

#### 1 FUNCIÓN ECONÓMICA DEL CONTRATO

El contrato sirve para canalizar jurídicamente necesidades de carácter elemental de los individuos, en especial las necesidades de intercambios entre ellos y es así que numerosos contratos dicen relación con negocios menores, de trámite fácil y rápido, y en los que ni siquiera media la conciencia de las partes de estar celebrando un contrato. Se

presenta aquí el contrato en forma despersonalizada, apto para el flujo permanente y constante de bienes y servicios entre los individuos, especialmente de aquellos indispensables para la vida diaria de las personas, en tal forma que el acuerdo de voluntades pasa desapercibido en muchas ocasiones.

#### 2 FUNCIÓN SOCIAL DEL CONTRATO

El contrato no sólo cumple con un rol de satisfacer necesidades individuales de las personas, sino que muchas veces es un medio para obtener la cooperación o la colaboración entre los individuos. En materia de trabajo, en el acceso a la vivienda, en la educación, en la recreación, transporte urbano, existe una cooperación entre diversas personas y en todas esas actividades está presente la relación contractual. Pero, así como hay una función social y económica, partiendo de estas dos grandes funciones, se pueden encontrar Sub funciones del contrato:

a) **Función de cambio o circulación de los bienes:** se realiza a través de los contratos traslativos de dominio, como son la compra-venta, la permuta, la donación y el aporte en sociedad.

b) **Función de crédito:** función de carácter generalmente oneroso y la cual opera a través de los contratos de mutuo, de apertura de crédito y, en general, de todos los contratos bancarios; es decir, todo contrato que pone a disposición de otra persona ciertos bienes, principalmente dinero, con cargo de restituirlos en ciertas y determinadas condiciones.



c) **Función de garantía:** es frecuente que al contraer una obligación, se exija por la contraparte que asegure el cumplimiento de esa obligación constituyendo alguna caución y, aquí aparece la función de garantía del contrato; porque mediante contratos accesorios como la prenda, hipoteca y fianza el deudor garantiza al acreedor el cumplimiento de la obligación principal.

d) **Función de custodia:** se cumple a través de contratos que tienen por objeto la guarda y conservación de bienes ajenos. Es lo que sucede con el típico contrato de depósito y con ciertos contratos atípicos o innominados bastante frecuentes como el que se refiere al arrendamiento de cajas de seguridad, los contratos de garaje, el contrato de hotelería en relación al equipaje que se introduce al hotel, etc.

e) **Función laboral:** se cumple a través de las diversas variantes que presenta el contrato de trabajo. Pero, no solamente se logra esta función a través de este contrato, sino que también a través de otros como el contrato de arrendamiento de servicios y el mandato mercantil.

f) **Función de previsión:** la cumple por medio de contratos destinados a precaver riesgos o a cubrir las consecuencias de esos riesgos, es lo que sucede con el contrato de seguro, que presenta una amplia y diversa gama.

g) **Otras:** Función de recreación, función de cooperación.

## ➡ REQUISITOS DEL CONTRATO

El principio de la autonomía de la voluntad: Este principio es de suma importancia en materia contractual, ya que todo el sistema contractual se estructura en Chile en base a este principio. Todas las normas que rigen el contrato (normas sobre aplicación, interpretación, efectos, etc.) se inspiran y fundan en este principio, según el cual la voluntad de las partes es la suprema ley en materia contractual, siendo esta voluntad la que establece las reglas por las cuales se van a regir las relaciones que crea entre los individuos el vínculo contractual. Pero, aún más, es la voluntad la que establece cuáles son esos vínculos y los efectos que ellos producen.

El contrato mismo necesita para generarse del acuerdo de voluntades de 2 o más partes y es este acuerdo el que determina libremente el alcance, extensión, efectos y duración del contrato.

La voluntad está limitada por la ley sólo en casos excepcionales y con el fin de proteger los intereses de los incapaces o de cautelar el orden público o la moral. Esta facultad de las partes que les permite determinar a su entera voluntad y sin mayores restricciones el alcance y efecto de los contratos, constituye la autonomía de la voluntad, definida como “la libre facultad de los particulares para celebrar el contrato que les plazca y determinar su contenido, efectos y duración”.

Es en virtud de este principio que las leyes en materia contractual son supletorias de la voluntad de las partes y entran a aplicarse única y exclusivamente cuando éstas no han reglamentado determinadas materias: la ley

en materia contractual se aplica sólo en silencio de las partes.

Pero, si bien este principio es sumamente amplio, ello no significa que no tenga algunas restricciones o limitaciones, es decir, no es una libertad irrestricta. Entre las limitaciones establecidas por el legislador encontramos las siguientes:

❶ Las partes no pueden alterar o modificar los elementos de la esencia, porque en tal caso el contrato no produce efecto alguno o degenera en otro contrato distinto (esto es lo que nos dice el art.1444 del Código Civil).

La voluntad no tiene poder suficiente para crear un contrato que según la ley no puede existir.

❷ También hay limitaciones establecidas por el legislador y que se fundan en el orden público o en la defensa de las buenas costumbres o de la moral. Las partes no podrían celebrar un contrato que atente contra el orden público y, en general, pasando por sobre prohibiciones establecidas por la ley.

## ➡ CLASIFICACIONES DEL CONTRATO

El Código Civil en los arts. 1439 a 1443 contempla algunas clasificaciones de los contratos. A estas clasificaciones tienen que agregarse otras elaboradas por la doctrina.

❶ Contratos unilaterales y contratos bilaterales (art.1439):

En esta clasificación, el legislador atiende al número de partes que resultan obligadas al generarse el contrato y no al número de

partes que se necesita para que el contrato se genere (para generarse requiere a lo menos de dos partes, porque el contrato es un acto jurídico bilateral).

❷ Contratos gratuitos y contratos onerosos (art.1440):

Para calificar un contrato de gratuito u oneroso debe atenderse a la utilidad que el contrato reporta a los contratantes. Si sólo reporta utilidad a uno de los contratantes, el cual nada da a cambio, el contrato es gratuito o de beneficencia; por el contrario, si ambos contratantes se benefician o reportan utilidad del contrato, éste será oneroso. Son contratos onerosos la compraventa, la permuta, el arrendamiento, el mandato cuando es remunerado y el mutuo con intereses. Son contratos gratuitos la donación, el comodato, el depósito, el mandato cuando es gratuito y el mutuo sin intereses.

❸ Contratos principales y contratos accesorios (art.1442):

La regla general en esta materia es que los contratos sean principales; la excepción la constituyen los accesorios. El contrato accesorio por su propia naturaleza necesita ir unido a un contrato principal, sin que tenga mayor importancia la naturaleza de la obligación que garantiza. En general, todo contrato que se constituya para asegurar el cumplimiento de una obligación principal es un contrato accesorio, ordinariamente denominado “caución”.

❹ Contratos reales, solemnes y consensuales (art.1443):

La regla general aquí es que el contrato sea



consensual. Los contratos son reales o solemnes sólo en los casos expresamente señalados por la ley. Si la ley no señala que el contrato es real o solemne, el contrato va a ser consensual.

En los contratos consensuales, para que haya contrato es necesario que las partes se hayan puesto de acuerdo en los elementos esenciales de ese contrato.

Por su parte, contrato solemne es aquél que además del consentimiento, requiere por disposición de la ley de la observancia de ciertas formalidades, de tal modo que si no se da cumplimiento a esas formalidades, el contrato no produce ningún efecto civil. Las solemnidades pueden ser de distinta índole:

- Instrumento público o privado.
- Escrituración.
- La presencia de un funcionario.

El contrato es real cuando para que sea perfecto es necesaria la tradición de la cosa a que se refiere. En los contratos reales el consentimiento de las partes se manifiesta mediante la entrega: ésta es la forma de exteriorizar el consentimiento de las partes.

#### 5 Contratos de libre discusión y contratos de adhesión:

Esta clasificación atiende a la forma como se produce el acuerdo de voluntades. El contrato de libre discusión es aquél en que las partes estipulan libremente las distintas cláusulas del contrato por su propia voluntad. Ésta es la regla general de acuerdo con el principio de la autonomía de la voluntad. El contrato de adhesión es aquel que se forma por la aceptación por una de las partes de las condiciones que señala otra.

#### 6 Los contratos individuales y los contratos colectivos:

a) contrato individual es aquél que para su formación requiere el consentimiento unánime de las partes que lo celebran. Lo que caracteriza a este contrato es justamente que él se perfecciona cuando todas las partes que intervienen en él han dado su consentimiento.

b) En cambio, contrato colectivo es aquél que afecta a todos los miembros de un grupo o una colectividad, aunque no hayan consentido en él y los afecta por el hecho de formar parte de ese grupo o colectividad. Lo que caracteriza al contrato colectivo es que afecta a las personas que no han consentido ni concurrido a su celebración. En tanto que en el contrato individual todas las partes tienen que consentir, de tal forma que este contrato sólo afectará a quienes han prestado su consentimiento.

#### 7 Contratos de ejecución instantánea y contratos de tracto sucesivo:

En los contratos de ejecución instantánea las obligaciones nacidas del contrato se cumplen en un solo momento. En cambio, en los contratos de ejecución sucesiva o de tracto sucesivo, las obligaciones de las partes o de una de ellas a lo menos, consisten en prestaciones periódicas o continuas, esto es, se desarrollan continuamente en el tiempo. En el contrato de ejecución instantánea la obligación se cumple en el momento preciso en que se realiza la prestación. El típico ejemplo de contrato de tracto sucesivo es el contrato de arrendamiento.

## ➡ LOS EFECTOS DEL CONTRATO

Se debe distinguir entre los efectos que se producen en:

**1** Efectos de los contratos entre las partes: La regla general es que el contrato afecta exclusivamente a las partes que lo celebraron. El art.1545 habla de “contratantes”, entendiéndose por tales a las personas que han concurrido a la celebración del contrato contrayendo derechos y obligaciones, sea que concurren personalmente o representadas. Ahora, en materia contractual existe un principio fundamental que consiste en que los contratos deben ejecutarse de buena fe, principio éste que está consagrado en el art.1546 y que ha ido adquiriendo cada vez mayor desarrollo.

**2** Interpretación de los contratos. Debemos tener en esta materia que el contrato es la exteriorización de la voluntad de dos o más partes, ya que es ello lo que informa todas las normas sobre interpretación contractual.

La interpretación de un contrato consiste en “esclarecer y determinar el sentido y alcance de las declaraciones de voluntad que forman el contrato”. Aquí hay que partir señalando que toda declaración de voluntad, en mayor o menor medida, tiene que ser interpretada, porque es sumamente difícil expresar una idea con tal claridad que no surja alguna posibilidad de duda al respecto.

**3** La contratación entre cónyuges. El problema que plantea la contratación entre cónyuges es que en la legislación chilena no hay ninguna norma de carácter general sobre

esta materia, ni para permitirla, ni para prohibirla.

Entre las normas que permiten la contratación entre cónyuges, podemos citar las siguientes:

- a) El mandato.
  - b) La fianza y a la hipoteca.
- Entre las normas que prohíben expresamente la contratación entre cónyuges podemos citar las siguientes:
- a) La compraventa.
  - b) La permuta.
  - c) Las donaciones irrevocables.

**4** El contrato de sociedad celebrado entre cónyuges.

La posibilidad de que marido y mujer puedan celebrar un contrato de sociedad entre ellos ha sido objeto de grandes discusiones en la doctrina, porque se señala que si se celebra este contrato y el régimen matrimonial entre los cónyuges es el de sociedad conyugal, a través de ese contrato se estaría alterando dicho régimen. Incluso más, algunos llegan a sostener que el contrato de sociedad no es posible entre cónyuges, aún cuando el régimen matrimonial entre ellos sea el de separación total de bienes. No obstante, en la práctica - especialmente la práctica bancaria -, lo que no se acepta es el contrato de sociedad entre cónyuges casados en sociedad conyugal, no haciéndose cuestión del mismo si el régimen es el de separación total de bienes, pues en este caso se acepta la validez de dicho contrato sin mayores problemas.





## ➡ LOS CONTRATOS, EN PARTICULAR

### 1 CONTRATO DE PROMESA (Art.1554)

La regla general en materia de contrato de promesa es que dicho contrato no produce obligación alguna. Excepcionalmente vale si se cumplen ciertos y determinados requisitos señalados en la ley.

a) Que la promesa conste por escrito (art. 1554 n.1):

b) Que el contrato prometido no sea de aquéllos que la ley declara ineficaces (art.1554 n.2)

c) Que la promesa contenga un plazo o condición que fije la época de celebración del contrato (art.1554 n.3):

d) Que en la promesa se especifique de tal manera el contrato prometido que sólo falten para que sea perfecto la tradición de la cosa o las solemnidades que las leyes prescriban (art.1554 n.4):

### 2 CONTRATO DE COMPRAVENTA

Es un contrato en que una de las partes se obliga a dar una cosa y la otra a pagarla en dinero (art.1793). El contrato de compraventa supone para su existencia necesariamente dos partes: una, que se obligue a dar una cosa (vendedor), y la otra que se obliga a pagarla en dinero (comprador).

La regla general es que el contrato de compraventa sea consensual y la excepción es que sea solemne. En estos casos excepcionales cuando el contrato de compraventa es solemne, la solemnidad consiste en que se otorgue por escritura pública. Esta solemnidad se exige en la venta de los bienes raíces, servidumbres y censos y la de una sucesión hereditaria, de tal suerte que dicha

venta no es perfecta mientras no se haya otorgado la respectiva escritura pública. En Chile, para que se opere la adquisición del dominio, además del contrato de compraventa, se requiere que se realice la tradición de la cosa.

Entrega: Muebles. Inscripción: Inmuebles.

#### • Requisitos generales del contrato de compraventa:

Debe cumplir con los requisitos comunes a todo contrato, esto es: el consentimiento, la capacidad de las partes, objeto y causa lícitos; más otros elementos esenciales son: La cosa vendida y El precio.

##### 1. La cosa vendida:

Puede ser corporal o incorporeal y, para que el contrato de compra-venta sea válido, ésta debe reunir los siguientes requisitos:

- a) tiene que ser comerciable,
- b) tiene que ser real,
- c) tiene que ser determinada o determinable,
- d) la cosa vendida no debe ser del comprador.

##### 2. El precio:

Es el objeto de la obligación del vendedor. Define lo que se entiende por precio el art.1793 en su frase final: “el dinero que el comprador da por la cosa vendida se llama precio”. El precio es un elemento esencial del contrato de compraventa, tanto como lo es la cosa vendida, de tal manera que si en el contrato de compraventa no hay precio, en definitiva no habría contrato por carecer éste de objeto (faltaría el objeto de la obligación del vendedor).



Requisitos:

- 1) Tiene que ser real,
- 2) Tiene que ser determinado,
- 3) Tiene que ser pactado en dinero.

• **Las solemnidades en el contrato de compraventa:**

En ciertos casos especiales, el contrato de compraventa, para perfeccionarse, además del consentimiento, de la cosa vendida y del precio, debe cumplir con ciertas solemnidades que pueden ser **legales o voluntarias**.

### 1. Solemnidades legales

#### 1.1 Solemnidades legales ordinarias:

La ley exige el cumplimiento de esta clase de solemnidades en los siguientes contratos de compraventa:

- a) Contrato de compraventa de bienes raíces.
- b) Contrato de compraventa de censos.
- c) Contrato de compraventa del derecho de servidumbre.
- d) Contrato de compraventa del derecho de herencia.

En estos casos, la solemnidad consiste en que el contrato de compraventa se otorgue por escritura pública. La posterior inscripción en el Registro Conservatorio de Bienes Raíces es la tradición del derecho real y no tiene carácter de solemnidad.

#### 1.2 Solemnidades legales especiales:

Hay ciertos casos en que la ley exige el cumplimiento de ciertas formalidades y lo hace atendiendo a la calidad o estado de la persona a quien pertenece el bien que se vende. Hay ciertos casos en que la venta de bienes raíces pertenecientes a ciertos incapaces requiere además de la escritura pública, la au-

torización judicial con conocimiento de causa. A esta situación se refieren, por ejemplo, los arts. **255** y **1754**. En otros casos se requiere la autorización judicial y, además, pública subasta, como sucede en la venta de bienes raíces de una persona sujeta a guarda (art. 393 y 394).

### 2. Solemnidades voluntarias:

Fuera de las solemnidades legales existen las llamadas solemnidades voluntarias o convencionales, pues no hay impedimento para que las partes convengan que una venta que es consensual no se reputa perfecta mientras no se cumpla con las solemnidades convenida por las partes, que puede consistir en el otorgamiento de una escritura pública o privada. Se contempla esta situación, en relación con la compraventa, en el art. 1802.

• **Normas sobre capacidad para el contrato de compraventa:**

La regla general es que las personas tengan capacidad, siendo la excepción el que las personas sean incapaces.

Las Incapacidades especiales o particulares en la compraventa están reglamentadas en el Código Civil, en los arts. **1796** a **1800**, y son las siguientes:

#### 1. Incapacidad para comprar y vender:

El art. **1796** señala que “es nulo el contrato de compraventa entre cónyuges no divorciados perpetuamente y entre el padre o madre y el hijo de familia”.

La razón de la nulidad absoluta de este contrato está en que, aún cuando los cónyuges estén casados en régimen de separación de bienes y, con mayor razón, si lo están en el



de sociedad conyugal, ellos viven juntos y el marido tiene la potestad marital sobre la mujer. Siendo así, se piensa por el legislador que existe la posibilidad de que el marido ejerza cierta forma de presión sobre la mujer para inducirla a celebrar un contrato de compraventa que le es desfavorable.

- **Infracción a lo dispuesto en el art.1796:** Si se celebra una compraventa entre cónyuges no divorciados perpetuamente o entre el padre o madre y el hijo de familia, la sanción será la nulidad absoluta de ese contrato por aplicación de los arts.**10, 1466 y 1682.**

## 2. Incapacidad para vender:

Se prohíbe a los administradores de establecimiento públicos vender parte alguna de los bienes que administra y cuya enajenación no está comprendida en sus facultades administrativas ordinarias, salvo el caso de expresa autorización de la autoridad competente (art.1797).

## 3. Incapacidad para comprar:

Ejemplo: El art. **1799** nos da reglas sobre la incapacidad de tutores y curadores.

- Tratándose de bienes muebles del pupilo, el tutor o curador podrá comprarlos, pero con la autorización de los demás guardadores o del juez en subsidio.
- Tratándose de bienes raíces del pupilo, el art.**412 inc.2** establece una prohibición absoluta en virtud de la cual el tutor o curador y demás personas allí designadas, no pueden adquirir bienes raíces del pupilo, aunque tengan autorización judicial o de los otros guardadores.

## 3 CONTRATO DE PERMUTA

Por el contrato de Permuta, las partes se obligan mutuamente a dar una especie o cuerpo cierto por otro (art.**1897**).

En realidad, el contrato de permuta no presenta mayores novedades ni problemas, porque prácticamente se rige por las mismas normas que el contrato de compraventa:

## 4 LAS CAUCIONES

El Art. **46** del Código Civil las define como cualquiera obligación que se contrae para la seguridad de otra obligación, propia o ajena. Son especies de caución la hipoteca, la fianza y la prenda.

### 1. Contrato de hipoteca:

Concepto: (**2407**) La definición es bastante particular, porque dice “es un derecho de prenda constituido sobre inmuebles, que no dejan por eso de permanecer en poder del deudor”.

### 2. El contrato de fianza:

El art. **2335** señala que la fianza es una obligación accesorio, en virtud de la cual una o más personas responden de una obligación ajena, comprometiéndose para con el acreedor a cumplirla en todo o parte, si el deudor principal no la cumple. La fianza en realidad no es una obligación como dice el art.**2335**, sino que es un contrato accesorio, que se celebra entre el acreedor y el fiador (el deudor aquí no tiene participación).

Ahora, si el fiador resulta obligado a pagar la obligación principal total o parcialmente, es como consecuencia de la celebración del contrato de fianza, porque justamente es

ése el efecto del contrato: el que el fiador quede obligado en subsidio del deudor principal.

La fianza es una garantía personal, a diferencia de la hipoteca y de la prenda que son garantías reales. En virtud de esta garantía personal el acreedor puede perseguir su crédito en los bienes del deudor principal o en los bienes del fiador; es decir, hay dos derechos de prenda general que garantizan una obligación:

- En los bienes del deudor,
- en los bienes del fiador.

## 5 EL CONTRATO DE MANDATO

El art. 2116 lo define como “el contrato en que una persona confía la gestión de uno o más negocios a otra, que se hace cargo de ellos por cuenta y riesgo de la primera”.

La regla general es que los actos jurídicos pueden realizarse por medio de mandato, el cual incluso es procedente en el matrimonio (art.103).

Pueden ser objeto del mandato:

- Conservación de un patrimonio.
- Administración de una industria o empresa.
- Ejecución de un negocio económico o de interés.
- Ejecución de un negocio jurídico.

El negocio encargado se ejecuta por cuantía y riesgo del mandante, bajo su responsabilidad, o sea, el negocio produce utilidades o pérdidas para el mandante, y no afecta al mandatario. (Incluso en el caso del art.2151).

## 6 CONTRATO DE ARRENDAMIENTO

El art.1915 define este contrato, señalando que el arrendamiento es un contrato en que las dos partes se obligan recíprocamente, la una a conceder el goce de una cosa o a ejecutar una obra o prestar un servicio, y la otra a pagar por este goce, obra o servicio un precio determinado. En concepto del legislador existen tres tipos o clases de arrendamiento:

- a) La concesión de goce de una cosa, o arrendamiento de cosas.
- b) La confección de obra.
- c) La prestación de un servicio o arrendamiento de servicios.

## 7 CESIÓN DE DERECHOS

La cesión de derechos es el traspaso de un derecho por acto entre vivos.

Existen diferentes cesiones:

- Cesión de créditos personales.
- Cesión del derecho de herencia.
- Cesión de derechos litigiosos.

# 05. ASPECTOS BÁSICOS DE LA LEY DE IMPUESTO A LA RENTA

Las personas, naturales o jurídicas, con domicilio<sup>7</sup> o residencia en Chile, pagan impuestos por sus rentas de fuente chilena como por sus rentas de fuente extranjera<sup>8</sup>. Las personas con domicilio o residencia en el extranjero pagan impuestos en Chile por sus

(7) El domicilio consiste en la residencia acompañada del ánimo de permanecer en ella (art. 59 Código Civil).

(8) Sin embargo, los extranjeros que constituyen su domicilio o residencia en Chile, durante los 3 primeros años contados desde su ingreso a Chile sólo estarán afectos a impuestos por sus rentas de fuente chilena.



rentas de fuente chilena.

La Ley sobre Impuesto a la Renta (LIR) considera rentas de fuente chilena las que provienen de bienes situados en Chile o de actividades desarrolladas en el país, cualquiera sea el domicilio o la residencia del contribuyente que las obtiene. Las demás rentas son consideradas rentas de fuente extranjera.

La LIR considera fundamentalmente los siguientes impuestos:

- a) **Impuesto de Primera Categoría**, que grava las rentas del capital (agrícolas, comerciales, industriales, mineras y otras);
- b) **Impuesto de Único de Segunda Categoría**, que grava reglas del trabajo dependiente;
- c) **Impuesto Global Complementario**, que grava las rentas del trabajo independiente y otras rentas personales;
- d) **Impuesto Adicional**, que grava rentas de fuente chilena obtenidas por personas no domiciliadas o residentes en Chile.

En Chile existe un sistema integrado de tributación en que las **utilidades generadas por las empresas** se afectan con impuestos en dos etapas:

- **A nivel de la sociedad**, cuando el ingreso es devengado o percibido por ésta, con el Impuesto de Primera Categoría;
- **A nivel de los dueños de las sociedades**, cuando las utilidades son distribuidas a los mismos, con Impuesto Global Complementario, en el caso de socios o accionistas con domicilio o residencia en Chile, o con Impuesto Adicional, en el caso de socios o accionistas con domicilio o residencia en el exterior.

El Impuesto de Primera Categoría pagado a nivel de la sociedad se imputa como crédito

contra el impuesto que deba pagar el dueño o socio (Global Complementario o Adicional, según corresponda).

#### **a** IMPUESTO DE PRIMERA CATEGORÍA (Artículo 20 Ley de Impuesto a la Renta)

El Impuesto de Primera Categoría grava las rentas provenientes del capital obtenida, entre otras, por las empresas comerciales, industriales, mineras, servicio, etc., con una tasa vigente durante el año comercial **2001** del **15%**.

*Por los años comerciales 2002 y 2003 dicho tributo se aplicó con tasa 16% y 16,5%, respectivamente.*



**A contar del 1 de enero del año 2004 la citada tasa queda en forma permanente en un 17%.** Este impuesto se aplica sobre la base de las utilidades percibidas o devengadas en el caso de empresas que declaren su renta efectiva determinada mediante contabilidad, planillas o contratos.



*La excepción la constituyen los contribuyentes de los sectores agrícola, minero y transporte, que pueden tributar a base de la renta presunta, cuando cumplan con los requisitos que exige la Ley de la Renta. Las empresas del Estado deben pagar adicionalmente al Impuesto de Primera Categoría, un impuesto especial del 40% sobre las utilidades generadas.*

La tributación en definitiva está radicada en los propietarios, socios o accionistas de las empresas, constituyendo el impuesto de Primera Categoría que pagan éstas últimas, un crédito en contra de los impuestos Global Complementario o Adicional que afecta a las personas antes indicadas.

### **b IMPUESTO DE SEGUNDA CATEGORÍA** (Artículo 42 N°1 y Artículo 43 N°1 Ley de la Renta)

El Impuesto Único de Segunda Categoría grava las rentas del trabajo dependiente, como ser sueldos, pensiones y rentas accesorias o complementarias a las anteriores. Es un tributo que se aplica con una escala de tasas progresivas, declarándose y pagándose mensualmente sobre las rentas percibidas provenientes de una actividad laboral ejercida en forma dependiente, y a partir de un monto que exceda, a contar del 1 de enero del **2002**, de **13,5 UTM**<sup>9</sup>. El citado tributo debe ser retenido y enterado en arcas fiscales por el respectivo empleador, habilitado o pagador de la renta.

En el caso que un trabajador tenga más de un empleador, para los efectos de mantener la progresividad del impuesto, deben sumarse todas las rentas obtenidas e incluirlas en el tramo de tasas de impuesto que corresponda, y proceder a reliquidar anualmente dicho tributo en el mes de abril del año siguiente.

Si además se perciben otras rentas distintas a las señaladas, se deben consolidar tales ingresos en forma anual y pagar el Impuesto

Global Complementario. En este caso, el Impuesto Único de Segunda Categoría retenido y pagado mensualmente sobre los sueldos, pensiones y demás rentas accesorias o complementarias, se da de crédito en contra del impuesto Global Complementario.

### **c IMPUESTO GLOBAL COMPLEMENTARIO** (Artículo 52 Ley de la Renta)

El Impuesto Global Complementario es un impuesto personal, global, progresivo y complementario que se determina y paga una vez al año por las personas naturales con domicilio o residencia en Chile sobre las rentas imponibles determinadas conforme a las normas de la primera y segunda categoría. Afecta a los contribuyentes cuya renta neta global exceda, a contar del **1** de enero del **2002**, de **13,5 UTA**. Su tasa aumenta progresivamente a medida que la base imponible aumenta. Se aplica, cobra y paga anualmente.

Las tasas del Impuesto Único de Segunda Categoría y del Impuesto Global Complementario son equivalentes para iguales niveles de ingreso y se aplican sobre una escala progresiva que tiene actualmente ocho tramos. En el primer caso, se aplica en forma mensual y en el segundo, en forma anual. Su tasa marginal máxima fue del **45%** hasta el año **2001**, la cual disminuyó a **43%** a contar del 1 de enero del **2002**, para llegar al **40%** a contar del año **2003**. Sin embargo, la ley contempla algunos mecanismos que incentivan el ahorro de las personas y al hacer uso

---

(9) Valor UTM, Enero 2008 = \$ 34.496.-



de ellos les permite disminuir el monto del impuesto que deben pagar.

Las escalas de tasas actualmente vigentes del Impuesto Único de Segunda Categoría y Global Complementario, son las siguientes:



### ESCALA DE TASAS DEL IMPUESTO ÚNICO DE SEGUNDA CATEGORÍA

VIGENCIA (1)	Nº DE TRAMOS (2)	RENTA IMPONIBLE MENSUAL (3)		FACTOR (4)	CANTIDAD A REBAJAR (SIN CRÉDITO DEL 10% DE 1 UTM, DEROGADO) (5)
		DESDE	HASTA		
Rige a contar del 01.01.2003	1	0,0 UTM a	13,5 UTM	Exento	---
	2	13,5 UTM a	30 UTM	0,05	0,675 UTM
	3	30 UTM a	50 UTM	0,10	2,175 UTM
	4	50 UTM a	70 UTM	0,15	4,675 UTM
	5	70 UTM a	90 UTM	0,25	11,675 UTM
	6	90 UTM a	120 UTM	0,32	17,675 UTM
	7	120 UTM a	150 UTM	0,37	23,975 UTM
	8	150 UTM a	y más	0,40	28,975 UTM

**Nota:** Para convertir la tabla a pesos (\$) basta con multiplicar los valores anotados en las columnas (3) y (5) por el valor de la UTM del mes respectivo.



## ESCALA DE TASAS DEL IMPUESTO GLOBAL COMPLEMENTARIO

VIGENCIA (1)	Nº DE TRAMOS (2)	RENTA IMPONIBLE MENSUAL (3)		FACTOR (4)	CANTIDAD A REBAJAR (SIN CRÉDITO DEL 10% DE 1 UTA, DEROGADO) (5)
		DESDE	HASTA		
Rige por el año tributario 2004 y sgtes. (año calendario 2003 y sgtes.)	1	0,0 UTA	a 13,5 UTA	Exento	---
	2	13,5 UTA	a 30 UTA	0,05	0,675 UTA
	3	30 UTA	a 50 UTA	0,10	2,175 UTA
	4	50 UTA	a 70 UTA	0,15	4,675 UTA
	5	70 UTA	a 90 UTA	0,25	11,675 UTA
	6	90 UTA	a 120 UTA	0,32	17,975 UTA
	7	120 UTA	a 150 UTA	0,37	23,975 UTA
	8	150 UTA	a y más	0,40	28,475 UTA

**Nota:** Para convertir la tabla a pesos (\$) basta con multiplicar los valores anotados en las columnas (3) y (5) por el valor de la UTA del mes respectivo.





## 05 | ORDENANDO LOS REGISTROS

### Contabilidad

#### OBJETIVO DEL MÓDULO

Al terminar este módulo, usted debe ser capaz de:



- a Manejar conceptos contables esenciales
- b Conocer los instrumentos básicos de registro.



## CONCEPTOS Y PRÁCTICAS

### 01. LAS CUENTAS CLARAS

¿Tiene usted la respuesta a las siguientes preguntas?:

- En el mes recién pasado, su negocio ¿ganó o perdió? ¿Cuánto?
- ¿Cuál es su nivel de endeudamiento?
- ¿Qué son los “activos” de una empresa? ¿Cuánto dinero poseo en activos?
- ¿Podré pagar sueldos el próximo mes? ¿y en cinco meses más?

Para responder esas preguntas es necesario tener un sistema que registre ordenadamente los movimientos de recursos (dinero, mercadería, herramientas, etc.), que se expresan en su valor en dinero, para poder compararlo en el tiempo y con otras empresas. Este sistema permite saber, por ejemplo, cuánto costó una mercadería, cuánto ha pagado por algunos servicios, cuánto adeuda del préstamo solicitado, etc.

Este sistema ordenado de cuentas se llama “Contabilidad”.



**Una definición de contabilidad es “Técnica que establece las normas y procedimientos para registrar, cuantificar, analizar e interpretar los hechos económicos que afectan el patrimonio de cualquier organización,**

*proporcionando información útil, confiable, oportuna y veraz, cuyo fin es lograr el control financiero, la evaluación de la entidad y apoyar la toma de decisiones.”*

- **Técnica:** es decir, es un conjunto de procedimientos que pueden aprenderse.
- **Establece normas y procedimientos:** es decir, se debe hacer siguiendo algunas instrucciones que son de uso universal, para que sea interpretable por todos y comparable entre una organización y otra.
- **Registra, cuantifica, analiza e interpreta los hechos económicos que afectan el patrimonio:** es decir, identifica una acción que afecta los bienes de un negocio, los traduce a dinero y los registra para permitir analizar la historia.
- **Control financiero:** conociendo oportunamente lo que está sucediendo, se pueden tomar decisiones acertadas.
- **Evaluación de la entidad:** los registros que cumplen con todo lo anterior, entregan una radiografía certera de la realidad del negocio, usualmente son fundamentales para relacionarse con bancos, Impuestos Internos y otras entidades.
- **Apoyar la toma de decisiones:** con el control y evaluación que permite implementar este registro, las decisiones no quedan al azar o no se basan en la intuición.



*La contabilidad permite la creación de rigurosos Informes financieros que son útiles para los dueños, los administradores, reguladores y otros tipos de interesados, como entidades financieras.*

Las principales herramientas que sirven para llevar registros ordenados son:

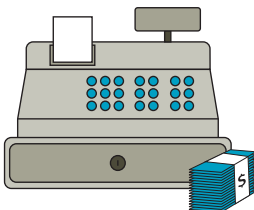
- El Flujo de Caja
- El Estado de Resultados
- El Balance

## 02. EL FLUJO DE CAJA



*Es un estado que representa el movimiento de dinero de una empresa durante un cierto periodo.*

Está compuesto por el saldo inicial, más los ingresos en un período (ventas, créditos, aportes de capital, etc.) y menos los egresos de dinero de ese mismo período (gastos e inversiones).



### Un Ejemplo.

La empresa COMPUTING Ltda. es una empresa que compra artefactos e insumos computacionales de diversos proveedores y luego los comercializa.

Comienza sus funciones el 1° de Junio.

Durante ese mes se realizan las siguientes transacciones:

- 1 Aporte de **\$10.000** en efectivo.
- 2 Se compran insumos pagando al contado **\$8.000**.
- 3 Para administrar el negocio se compra un PC a crédito por **\$500**.
- 4 Se paga el arriendo del mes por **\$400**.
- 5 Se realiza una venta de un notebook por **\$5.000**; recibéndose **\$4.000** de ellos en efectivo.
- 6 Se cancela una cuenta de luz eléctrica por **\$300**.
- 7 Se hace un retiro de capital por **\$1.100**
- 8 Se pagan remuneraciones por **\$5.000**, cancelándose **\$3.000** al contado.
- 9 En julio se hace una venta de un pendrive por **\$100** pagados al contado.

- 10 También en julio se pagan los **\$2.000** de remuneraciones adeudados de junio, y se adelantan **\$3.000** del mismo mes de Julio.
- 11 También en julio se pagan los **\$2.000** de remuneraciones adeudados de junio, y se adelantan **\$3.000** del mismo mes de Julio.
- 12 Se cobran los **\$1.000** de la venta hecha en el punto 5.
- 13 Se realiza otra venta de un notebook por **\$5.000**; recibándose **\$3.000** de ellos en efectivo.

Con estos antecedentes, se le solicita que elabore el flujo de caja de la empresa **COMPUTING Ltda.**, para los meses de Junio y Julio:

ITEM	JUNIO	JUNIO
CAJA INICIAL		
Ingresos por venta		
Ingresos por préstamo		
Aportes de capital		
Otros ingresos a caja		
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		
<b>EGRESOS</b>		
Materia prima		
Compra otros insumos		
Publicidad		
Arriendo		
Sueldos fijos		
Sueldos variables y comisiones		

ITEM	JUNIO	JUNIO
Impuestos y licencias		
Insumos de oficina		
Gastos generales (luz, agua, teléfono, etc.)		
Reparaciones y mantenciones		
Intereses y comisiones bancarias		
Inversión en Activo Fijo (Equipos, muebles, etc.)		
Gastos varios		
Pagos de préstamos		
Retiros de capital		
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>		
<b>CAJA FINAL</b> (Caja inicial + Ingresos - Egresos)		

El flujo de caja es especialmente útil en el control financiero y es altamente recomendable llevarlo en forma diaria. La caja final de un mes (o un día, si se confecciona en forma diaria) es la caja inicial del mes siguiente (o del día siguiente).

*También es muy útil elaborar un flujo de caja proyectado para ver si tendremos el dinero suficiente para pagar todos los costos de nuestra empresa a lo largo del año. Para hacer esto, se necesita tener una proyección de ventas y de gastos.*



## Hagamos un ejercicio de realidad

Proyecte el flujo de caja para los próximos dos meses de su empresa. Considere el Mes 1 como el mes recién pasado.

Proyecte las ventas del mes 2 pensando en que aumenta un 10% respecto del anterior. Esto significa que sus costos directos también aumentarán en 10%.

Puede hacer esta proyección utilizando la tabla del ejercicio anterior.

ITEM	JUNIO	JUNIO
CAJA INICIAL		
Ingresos por venta		
Ingresos por préstamo		
Aportes de capital		
Otros ingresos a caja		
TOTAL DE INGRESOS		
EGRESOS		
Materia prima		
Compra otros insumos		
Publicidad		
Arriendo		
Sueldos fijos		
Sueldos variables y comisiones		
Impuestos y licencias		
Insumos de oficina		
Gastos generales (luz, agua, teléfono, etc.)		
Reparaciones y mantenciones		
Intereses y comisiones bancarias		
Inversión en Activo Fijo (Equipos, muebles, etc.)		
Gastos varios		
Pagos de préstamos		
Retiros de capital		
TOTAL DE EGRESOS		
CAJA FINAL (Caja inicial + Ingresos - Egresos)		

## 03. EL ESTADO DE RESULTADOS



*El estado de resultados es el sistema numérico que resume todos los ingresos y gastos que tiene la empresa en un período para saber finalmente si la empresa ganó o perdió dinero. En otras palabras, permite conocer el resultado final luego de haber sumado todo lo que ésta vendió y haberle restado todos los gastos incurridos en generar esas ventas.*

RESULTADO

=

INGRESOS  
—  
GASTOS



Cuando el resultado es positivo, hay una utilidad. Cuando es negativo, hay una pérdida. El patrimonio de una organización puede aumentar de un mes a otro por dos razones: aportes efectuados por los propietarios de la Organización, y utilidades provenientes de la operación misma del negocio. Asimismo puede reducirse el patrimonio de un período a otro por las mismas dos razones: retiros efectuados por los propietarios, y también por las pérdidas provenientes de la operación misma del negocio.

Es importante notar la diferencia entre el resultado y la caja. La caja es el dinero que

la empresa tiene, un flujo de caja es cómo entra y sale el dinero de la caja. El estado de resultados muestra los ingresos y egresos del negocio, que no siempre calzan con la caja.



*Por ejemplo, si se vende una impresora a un cliente, y éste paga con 1 cheque al día el 50% del valor de la impresora y con un cheque a fecha para el mes siguiente el 50% restante, la caja sólo mostrará la entrada del 50% del valor de venta de la mesa, pero el Estado de Resultados reflejará la venta del producto por el 100% y el reconocimiento del costo contable de la impresora.*

## ➔ RESULTADO OPERACIONAL Y NO OPERACIONAL

El resultado puede dividirse en operacional y no operacional. Mientras el resultado operacional comprende las partidas relativas a la operación del giro propio del negocio, el resultado no operacional está constituido por aquellas partidas que no tiene relación con el giro mismo del negocio.

El Resultado Operacional está compuesto por:

- Ingresos de la Explotación: ingresos por ventas.
- Costos de la Explotación: costos de las ventas o productos vendidos.
- Gastos de Administración y Ventas: todos los gastos necesarios para organizar el nego-

cio y vender, por ejemplo: remuneraciones, luz, arriendo, publicidad).

El Resultado No Operacional está compuesto por:

- Ingresos Financieros: intereses percibidos por instrumentos financieros (inversiones)
- Ingresos Fuera de Explotación: tales como venta de activo fijo.
- Gastos Financieros: intereses de obligaciones bancarias (préstamos)
- Corrección Monetaria: revalorización de activos, pasivos y patrimonio.

La suma de ambos tipos de resultados, es lo que se llama “Resultado antes de impuestos”. Una vez que se ha deducido el impuesto a la renta se obtiene la ganancia o pérdida definitiva.



## Por Ejemplo

ITEM	MONTOS \$
Ingresos de la Explotación	3.000
Costo Producción	(1.500)
Costo Administración y Ventas	(600)
Resultado Operacional	900
Ingresos Financieros	0
Gastos Financieros	(500)
Corrección Monetaria	(100)
Resultado No Operacional	(600)
Resultado Antes de Impuesto	300
Impuesto a la Renta (17%)	(51)
Resultado después de Impuesto	249



## Ahora miremos los resultados de nuestro negocio:

Proyecte el estado de resultados para los próximos dos meses de su empresa. Considere el Mes 1 como el mes recién pasado. Utilice las misma proyecciones que usó para proyectar la caja.

ITEM	MONTOS \$
Ingresos de la Explotación	
Costo Producción	
Costo Administración y Ventas	
Resultado Operacional	
Ingresos Financieros	
Gastos Financieros	
Corrección Monetaria	
Resultado No Operacional	
Resultado Antes de Impuesto	
Impuesto a la Renta (17%)	
Resultado después de Impuesto	

## 04. EL BALANCE



*En la contabilidad el balance es el estado que refleja la situación del patrimonio de una entidad en un momento establecido. Es una foto de la empresa a una fecha determinada, por ejemplo al 31 de diciembre de 2006.*

El Balance se estructura a través de tres conceptos, el Activo, el Pasivo y el Patrimonio.



*En toda empresa en todo momento se da que sus activos son iguales a sus pasivos más su patrimonio, de ahí el nombre balance.*

- **Activo:** Son los recursos que tiene una empresa, incluye todas aquellas cuentas que reflejan los valores de los que dispone la entidad. Por ejemplo: dinero en caja, cuentas por cobrar, maquinarias, propiedades, etc.
- **Pasivo:** muestra todas las obligaciones adquiridas que contribuyen al funcionamiento del negocio, es decir, cómo se está financiando la empresa con fondos de terceros. Por ejemplo: Cuentas por pagar, préstamos bancarios, deuda de largo plazo, etc.
- **Patrimonio:** es la diferencia del Activo menos el Pasivo y representa los aportes de los propietarios o accionistas más los resultados no distribuidos.

Activos	Pasivos
	Patrimonio

*Lo que dice esta ecuación es que todo lo que una empresa posee (sus activos), menos lo que debe (sus pasivos) es lo que efectivamente tiene (su patrimonio). En consecuencia:*

$$\text{Patrimonio} = \text{Activos} - \text{Pasivos}$$



*En otras palabras, si sumamos todos los activos y a eso le restamos lo que debemos a terceros, la diferencia que queda es el patrimonio, es decir el aporte de los propietarios.*

Todo aumento de un activo debe ir:

- acompañado de una disminución de otro activo y/o
- acompañado del aumento de un pasivo y/o
- acompañado del aumento del patrimonio.



## Por Ejemplo

### Ejemplo 1.

Un aumento de Caja (activo) puede ir acompañado de:

- Disminución de las cuentas por cobrar (activo)
- Aumento de deuda bancaria (pasivo)
- Aumento de capital aportado por los socios (patrimonio)

Asimismo, toda reducción de un activo debe ir:

- Acompañado del aumento de otro activo y/o
- Acompañado de la disminución de un pasivo y/o
- Acompañado de la disminución del patrimonio.

### Ejemplo 2.

Una disminución de Caja (activo) puede ir acompañada de:

- Aumento de mercaderías (activo)
- Disminución de deuda bancaria (pasivo)
- Disminución del capital (patrimonio)



## ➡ CUENTAS DEL BALANCE

Una Cuenta es un registro en que se acumulan todos los movimientos referidos a un ítem financiero de la empresa.

CUENTAS DE ACTIVO	CUENTAS DE PASIVO
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>PASIVO CIRCULANTE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Caja</i></li><li>- <i>Cuentas por Cobrar</i></li><li>- <i>Deudores Varios</i></li><li>- <i>Existencias</i> (mercaderías, materia prima, productos en proceso, productos terminados)</li><li>- <i>Impuesto por Recuperar (IVA)</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Obligaciones a Corto Plazo</i></li><li>- <i>Obligaciones de Largo Plazo con vencimiento a menos de un año</i></li><li>- <i>Cuentas por Pagar</i> (obligaciones provenientes de la operación comercial)</li><li>- <i>Provisiones</i></li><li>- <i>Retenciones</i> (IVA, cotizaciones provisionales, impuesto segunda categoría)</li><li>- <i>Impuesto a la Renta</i></li></ul>
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Terrenos</i></li><li>- <i>Construcciones</i></li><li>- <i>Instalaciones</i></li><li>- <i>Maquinarias</i></li><li>- <i>Equipos</i></li><li>- <i>Depreciación (Acumulada)</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Obligaciones a Largo Plazo con vencimiento a más de un año</i></li></ul>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>PATRIMONIO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Inversiones</i></li><li>- <i>Deudores a Largo Plazo</i> (más de un año)</li><li>- <i>Activos Intangibles</i> (marcas, patentes)</li><li>- <i>Amortización</i> (Acumulada)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b><i>Capital</i></b> <i>Aportes efectuados por los accionistas</i></li><li>- <b><i>Reservas</i></b> <i>Resultado de ejercicios anteriores</i></li><li>- <b><i>Resultado del Ejercicio</i></b> <i>Utilidad (ganancia) o pérdida del período en ejercicio.</i></li></ul>



## Siendo Aterrizados:



*Utilizando las proyecciones de caja y de resultados para su negocio (ver ejercicios anteriores), ahora ¿podemos armar un Balance de nuestro negocio, suponiendo que hemos operado durante 2 meses?*





## ➡ REGISTRO DE TRANSACCIONES

Es la anotación que se hace de un hecho del negocio (transacción). En contabilidad, este registro se llama “asiento”.



*¿Cuántas definiciones tiene la palabra asiento? Varios, pero ahora veremos el “asiento contable”.*



**Se denomina “asiento contable” a cada una de las anotaciones que se realizan en contabilidad con la finalidad de registrar un hecho económico.**

**Permite el registro cronológico de cada evento en forma independiente. En el sistema de partida doble, cada asiento tiene dos vertientes: el debe y el haber.**

**La partida doble se fundamenta en el hecho de que todo registro afecta al menos a dos cuentas y cada movimiento tiene una contrapartida.**

*Este sistema fue utilizado por primera vez en la Europa medieval.*

Las cuentas se pueden debitar (cargar) o acreditar (abonar):

- Débito: aumento de activo o disminución de pasivo o patrimonio
- Crédito: Disminución de activo o aumento de pasivo o patrimonio.

Recordemos que:

$$\text{Activos} = \text{Pasivos} - \text{Patrimonio}$$

Luego, si se carga una cuenta, otra se abona.

*La suma del Debe (cargos) tiene que ser siempre igual a la suma del Haber (abonos). Esto proporciona un sistema sencillo para detectar errores.*



## ➡ ANALIZANDO UN BALANCE

El Balance nos da información importante sobre la situación de nuestra empresa:

- **Liquidez:** certeza de cuándo y a qué valor se puede convertir un activo en efectivo.
- **Solvencia:** proporción entre los pasivos y patrimonio de la empresa.
- **Exigibilidad:** plazo o fecha de vencimiento de los pasivos, independiente de los montos involucrados.
- **Capital de Trabajo:** son los recursos disponibles de fácil transformación necesarios para el funcionamiento de la empresa.

$$\text{Capital de Trabajo} = \left( \text{Activo Circulante} \right) - \left( \text{Pasivo Circulante} \right)$$



*El Capital de Trabajo es entonces, el activo que se puede hacer efectivo rápidamente menos las deudas que tengo que pagar en el corto plazo. Si esta diferencia es positiva, entonces tengo dinero para funcionar, de lo contrario, todo el dinero debe destinarse a pagar las deudas de corto plazo.*

## Hagamos análisis de nuestro Balance

Retome el Balance de los dos meses de operación y responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Hay liquidez en nuestro negocio?

.....

.....

.....

2. ¿Cómo es la solvencia?

.....

.....

.....

3. ¿Cuál es el “Capital de Trabajo” con que contamos?

.....

.....

.....

.....

.....



## 06 | LIDERANDO

### Habilidades interpersonales

#### OBJETIVO DEL MÓDULO

Al terminar este módulo, usted debe ser capaz de:



- a. Identificar sus fortalezas de liderazgo.
- b. Conocer herramientas que faciliten el trabajo en equipo.

## CONCEPTOS Y PRÁCTICAS

### 01. SABER LIDERAR: UNA CLAVE PARA EL ÉXITO

#### Comencemos con el siguiente ejercicio

Piense en su historia personal e identifique las oportunidades en que ha sido liderado por otras personas. Ahora, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué impacto tiene en usted un mal liderazgo?

.....

.....

.....

.....

2. ¿Qué impacto tiene en usted un buen liderazgo?

.....

.....

.....

.....

### 02. QUÉ ES LIDERAZGO

Para poder definir liderazgo, debemos entender la diferencia entre “Poder” y “Autoridad”. El poder es esa capacidad de forzar u obligar a alguien para que éste, aunque no quiera, haga lo que se manda.

La Autoridad es el arte de conseguir que la gente haga lo que tú quieres debido a tu influencia personal.

*Analicemos la diferencia: el poder es una capacidad, la autoridad es un arte. Qué motivador es, por ejemplo, cuando nos encontramos con profesores que inspiran deseos de seguirlo, que inspiran ganas de escucharlo, ganas de aprender, que con su vida provocan o incitan a buscar conocimiento, a buscar vida. Observen la diferencia con el que manda basado sólo en el poder.*



**El liderazgo es, entonces, un arte, es el arte de influir a la gente para que trabaje con entusiasmo en pro de objetivos comunes. Es decir, se trata de lograr que las personas hagan lo que el líder espera, con entusiasmo y convicción, no por obligación. El liderazgo sólido se basa en la autoridad, no en el poder.**

### 03. EL OBJETO FUNDAMENTAL DEL LIDERAZGO: LAS RELACIONES HUMANAS.

Si el liderazgo es el arte de influir, su característica principal como valor está en las relaciones, es decir, son las relaciones humanas el objeto fundamental del ejercicio del liderazgo.



*Nadie es líder escondido debajo de la cama. Somos líderes en el ejercicio de relacionarnos con otros, de hablar con otros, de vivir con otros. Al fin y al cabo el hombre es eso: un ser que vive con y*



*para los demás. Es a través de las relaciones humanas como se generan los procesos de liderazgo.*

El papel del líder es llevar a cabo las tareas asignadas fomentando las relaciones humanas. Pero para ello tiene que buscar un equilibrio entre lo importante de las relaciones humanas y lo fundamental de cumplir con la tarea.

El líder es el motor de la actividad, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado. Liderazgo y Jefatura no es lo mismo. Esta última equivale al cargo que tiene el jefe, el cual hace cumplir las funciones encargadas de acuerdo a normas establecidas. El líder, en cambio, es el que tiene capacidad de mando y la aceptación del grupo.

Un liderazgo negativo puede producir efectos desastrosos en un grupo humano.

### ¿CÓMO PODEMOS SABER SI UN LIDERAZGO ES NEGATIVO?

Si se lidera basado en el poder y no en la autoridad, sólo se dan órdenes y no se escucha, no hay confianza, se falta el respeto a las personas, por mencionar algunas características. El liderazgo negativo produce en las personas rabia, frustración y tristeza. Si en una empresa, de cualquier tamaño, la jefatura es ejercida por un líder negativo, los sentimientos mencionados llevan al personal a la total desmotivación.

Y por añadidura, pueden darse uno o más de las siguientes situaciones:

✗ El personal desmotivado no es creativo,

perdiéndose de esa forma muchas buenas ideas de mejora e innovación.

✗ El personal no se compromete con la empresa, por lo tanto, no se esfuerza por cuidar de ella (máquinas, muebles, clientes, etc.)

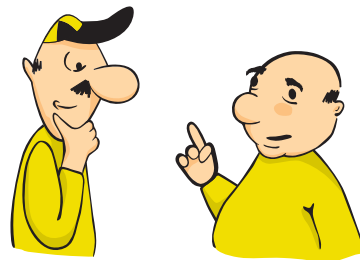
✗ El personal tiende a actuar entre compañeros de la misma forma como actúa la jefatura: con desconfianza, faltas de respeto, incomunicación, etc., por lo tanto las cosas no funcionan como un proceso continuo y siempre hay que estar mediando para resolver conflictos entre ellos.

✗ En casos extremos, los empleados pueden poner en peligro la continuidad del negocio mediante paros o boicots.

✗ El personal se retira de la empresa con alta frecuencia, teniendo que asumirse el costo de capacitar personal nuevo frecuentemente.

Todas estas situaciones repercuten directamente en los costos de la empresa y también disminuyen sus ingresos. Es por eso que un liderazgo negativo pone en peligro la supervivencia de la empresa.

Un buen líder debe construir relaciones funcionales, eficientes y eficaces, que están al servicio de un objetivo determinado. ¿Cómo lograr eso? Es decir, ¿Cómo ser un buen líder?



## Haga memoria y responda las siguientes preguntas

1. Recuerde a una persona concreta que ha sido para usted un verdadero líder.

.....

.....

2. Describa 3 características personales o comportamientos típicos de este líder.

.....

.....

.....

.....

3.- Comparta con sus compañeros su experiencia e identifiquen en conjunto, 5 características que están presentes en las personas que ejercen un buen liderazgo.

.....

.....

.....

.....

.....

## 04. CUALIDADES DE UN LÍDER

Un verdadero líder debe cultivar en sí mismo las siguientes conductas, que son materia de elección y de aprendizaje.

### 1 PRIMERA CARACTERÍSTICA DE UN LÍDER: UN LÍDER ESCUCHA

Todo proceso de escucha es un proceso de captación y de comprensión del otro.

Escuchar no sólo es oír, escuchar es estar

atento a lo que se dice, cómo se dice y para qué, es saber ponerse en el lugar del otro y llegar a comprender el por qué de lo que dice.

### 2 SEGUNDA CARACTERÍSTICA: RESPETO

El respeto es la capacidad de entender que el otro es un ser único e irrepetible. Es entender que no somos hechos en serie, que los seres humanos tenemos estructuras de pensamiento y de sentir diferentes.

Un líder tiene que ejercitarse en el manejo del respeto.

### 3 TERCERA CARACTERÍSTICA: GENERAR PROCESOS DE CONFIANZA

La confianza es la certeza que uno tiene de que la otra persona no lo va a dañar deliberadamente y un buen líder tiene que propiciar esa experiencia en las demás personas.

Las personas se pueden equivocar, pero no debemos estar pensando que los errores ocurren de manera deliberada, para destruirnos o dañarnos.

### 4 CUARTA CARACTERÍSTICA: CAPACIDAD PARA ENSEÑAR

Un buen líder tiene que querer ser maestro, tiene que querer enseñar, tiene que saber enseñar.

Cuántos profesores tiene uno que saben tanto, pero tanto.. que uno no les entiende nada.

En el fondo enseñar no es más que propiciar procesos de negociación de sentido. Un buen líder facilita procesos de adquirir sentido de lo que se hace, por qué y para qué se hace.

### 5 QUINTA CARACTERÍSTICA: SER UN FACILITADOR

Un facilitador tiene la capacidad de dar espacios y guiar al mismo tiempo, para que las



personas alcancen objetivos comunes.  
*Hay personas que todo lo vuelven difícil. Lleva una una solución y encuentra tres problemas.*

## 6 SEXTA CARACTERÍSTICA: SACAR LO MEJOR DE LOS DEMÁS

Un buen líder debe especializarse en ayudar a abrir espacios para que el otro pueda expresar lo mejor que tiene dentro.

*Requiere observar a los demás para conocerlos en profundidad y saber apreciar sus dones.*

## 05. APRENDIENDO A SER UN BUEN LÍDER



*La escucha, respeto, confianza, capacidad de enseñar, facilitador y aprovechar lo mejor de los demás son características que pueden desarrollarse.*

Pero para todo eso se necesita por lo menos tres cambios:

- Un cambio en la forma como pensamos. Tenemos que percatarnos que no vemos el mundo tal y como es, lo vemos tal y como somos. Si no realizamos este cambio, vamos a seguir imponiéndonos ante los demás. Vamos a seguir diciendo “la verdad es ésta, y solo ésta y punto”. Antonio Machado decía que: “la verdad no era ni tuya ni mía, era nuestra”. Para ejercer un liderazgo sano, tenemos que partir de allí, de entender que el mundo no lo vemos como es sino lo vemos como somos.
- El segundo cambio que hay que hacer es un cambio de paradigma ético. El paradigma

ético de estos días de nosotros es “todo está bien”. Y no todo está bien, no todo es válido, no todo es pertinente. Ésa es una de las trampas éticas más serias que tenemos. Todo puede estar permitido pero no todo conviene. Hay cosas en las cuales hay que decir no. Por ahí está el daño más grande que nos trajo el narcotráfico: hacernos creer que uno podía acostarse pobre y levantarse rico. La gente llega donde llega trabajando, estudiando, esforzándose, luchando, ése es el camino del éxito.

- Tercer cambio: Necesitamos un paradigma que vaya del poder al servicio. El liderazgo es más sólido cuando se basa en el deseo interno de servir a los seguidores.

Nuestra poetisa Gabriela Mistral lo describió magistralmente en su poema “La alegría de servir”

*Sirve la luna, sirve el viento, sirve el surco. Donde haya un árbol que plantar, plántalo tú. Donde haya un esfuerzo que todos esquivan, acéptalo tú.*

*Sé tú el que apartó la piedra del camino, el odio entre los corazones, las dificultades del problema.*

*Hay la alegría de ser sano y la de ser justo. Pero hay, sobre todo, la hermosa, la inmensa tarea de servir.*

*¡Qué triste sería el mundo, si todo en él estuviera hecho, si no hubiera un rosal que plantar, una empresa que emprender...!*

*No sólo se hace mérito con los grandes trabajos, hay pequeños servicios:*

*Adornar una mesa, ordenar unos libros...*

*El servir no es faena de seres inferiores.*

*Dios, que da el fruto y la luz, sirve.*

*Y tiene fijos los ojos en nuestras manos.*

*Y nos pregunta cada día: ¿Serviste Hoy?*



## 06. EJERCIENDO EL LIDERAZGO: 5 PRÁCTICAS FUNDAMENTALES

Los autores Kouzes y Posner<sup>1</sup> observaron en profundidad el proceso del liderazgo, mediante el análisis de casos y encuestas, y reconocieron cinco prácticas a través de las cuales los líderes logran realizar cosas extraordinarias.

En sus mejores momentos, los líderes que estudiaron eran capaces de:

1. Desafiar el proceso
2. Inspirar una visión compartida
3. Habilitar a otros para actuar
4. Servir de modelo
5. Brindar aliento



*Estas prácticas no son propiedad privada de las personas que ellos estudiaron ni de unos pocos escogidos. Han pasado la prueba una y otra vez y están a disposición de cualquiera que acepte el desafío del liderazgo en cualquier organización o situación.*

### 1 DESAFIAR EL PROCESO

Los líderes aceptan desafíos y no permanecen sentados esperando que el destino les sonría. Todos los líderes desafían el proceso. Son pioneros, no tienen problemas en avanzar hacia lo desconocido. Están preparados para aceptar los riesgos, para innovar y experimentar con miras a encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Son los primeros en aportar una innovación. Saben que

los experimentos y los cambios tienen un porcentaje de riesgo y de fracaso, pero de todos modos actúan.

*Así como las inclemencias climáticas dan forma a las montañas, los problemas dan forma a los líderes. Aprenden tanto de sus fracasos como de sus éxitos.*

### 2 INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA

Cada organización comienza con un sueño. Los líderes son capaces de avistar más allá del horizonte del tiempo, e imaginar las atractivas oportunidades que les esperan a ellos y a sus seguidores, al llegar a destino. Los líderes deben albergar el deseo de hacer algo para que algo ocurra.

*La visión clara del futuro los impulsa hacia adelante. Los líderes comunican su pasión mediante un lenguaje vívido y un estilo expresivo.*



### 3 HABILITAR A OTROS PARA ACTUAR

El liderazgo es un esfuerzo de equipo. Después de revisar más de 2500 casos de éxito profesional, elaboramos una prueba simple para detectar si alguien está en camino de convertirse en un líder: esa prueba es la frecuencia con que se usa la palabra 'nosotros'. Los líderes ejemplares consiguen el apoyo y la ayuda de todos aquellos que deberán hacer funcionar el proyecto. El sentido de equipo va mucho más allá de unos cuantos informes directos.

<sup>1</sup> Autor: Jim Kouzes y Barry Posner en "El desafío del liderazgo" Granica 1999 Bs As.



*David Butler dice "hay que dar a la gente la imagen y la instrucción apropiada y luego delegarles responsabilidad para que puedan tomar decisiones". Los líderes habilitan a otros para actuar, no acaparan el poder sino que lo entregan. Cuando las personas tienen más albedrío, más autoridad e información, es mucho más probable que empleen sus energías para producir resultados extraordinarios.*

#### 4 SERVIR DE MODELO

Los títulos se otorgan pero el respeto sólo se gana a través de la propia conducta. Dan el ejemplo y generan compromiso a través de actitudes simples y cotidianas creando progreso e impulso. Los líderes sirven de modelo a través del ejemplo personal y la consagración a la tarea.

*Para servir como modelo, lo primero es que los líderes tengan claros sus principios orientadores. Una vez que los tenemos claro, podremos defenderlos.*

*No alcanza con dar elocuentes discursos sobre los valores comunes. Los grandes sueños no pueden convertirse en realidad sólo con entusiasmo. Sin trabajo duro y persistencia es imposible crear un nuevo futuro.*

#### 5 BRINDAR ALIENTO

La escalada hasta la cima es ardua y larga. La gente se siente fatigada, frustrada, desencantada. Con frecuencia tiene la tentación de renunciar.

Los líderes brindan aliento a los demás para seguir avanzando. Ante un charlatán que sólo alardea, la gente se aleja. Pero los gestos

genuinos de interés producen alegría y ganas de seguir adelante.

El estímulo puede provenir de grandes gestos o de actitudes simples. Parte de la tarea del líder es mostrarles a las personas que son capaces de triunfar.

*Para estimular a la gente a que siga triunfando, usted puede usar bandas musicales, campanas, camisetas, tarjetas, agradecimientos personales, y muchas otras recompensas. No obstante el reconocimiento y los festejos son algo muy serio. Con ellos, los líderes vinculan visiblemente las recompensas con el desempeño. Al esforzarse por elevar la calidad, recuperarse del desastre, poner en marcha un nuevo servicio o realizar cualquier cambio drástico, los líderes procuran que las personas se beneficien si la conducta se muestra acorde con los valores más estimados.*

### Ahora, hagamos un ejercicio muy personal



1. Identifiquemos frente a cada práctica de liderazgo, lo que tengo y lo que debo aprender.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## 07. UNA HABILIDAD FUNDAMENTAL: SABER COMUNICARSE

Múltiples disciplinas han estudiado la comunicación, por la importancia que tiene en la interrelación de los seres vivos.

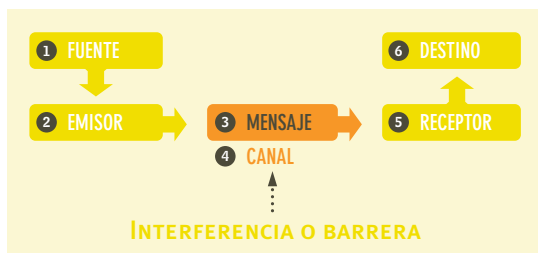


*La psicología, sociología, lingüística, periodismo y antropología nos otorgan definiciones similares, pero con distintos énfasis.*



*Para efectos de nuestro trabajo, usaremos la definición que dice que la comunicación es: intercambiar información con otros individuos de tal forma para que ellos nos entiendan a nosotros y nosotros a ellos.*

## 08. ELEMENTOS DE UN PROCESO DE COMUNICACIÓN



### 1 FUENTE:

Es el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará.

### 2 EMISOR:

Es aquel objeto (persona, organización) que codifica el mensaje y lo transmite por medio de un canal o medio hasta un receptor, es decir, es aquella fuente que genera mensajes de interés. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.

### 3 MENSAJE

Es el contenido de la información: el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor.

### 4 CANAL

Es el medio a través del cual se transmite la información - comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. Ejemplos: el aire, en el caso de la voz; el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica.

### 5 RECEPTOR

Es el punto (persona, organización...) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo almacena. El mensaje es recibido tal como el emisor quiso decir, en este tipo de receptor se realiza lo que comúnmente denominamos el feedback o retroalimentación.



## 6 SITUACIÓN

Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.

## 7 INTERFERENCIA O BARRERA

Cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. Son las distorsiones del sonido en la conversación, o la distorsión de la imagen de la televisión, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa. También suele llamarse ruido.

## 8 RETROALIMENTACIÓN (MENSAJE DE RETORNO)

Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta...) sea deseada o no, logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay retroalimentación, entonces sólo hay información, no hay comunicación.

## ➡ TIPOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación puede ser verbal o no verbal. En la comunicación no verbal se incluye el uso de signos, gestos, ademanes, etc. Una parte importante de la comunicación no verbal, es el lenguaje corporal, por medio de él nos comunicamos con otros mediante el cuerpo, en una interacción personal. La cara y las manos son fuentes especialmente importantes del lenguaje corporal en las situaciones laborales. Ejemplo de ello son el

contacto visual, el movimiento de los ojos, las sonrisas, el contacto físico y el levantar la ceja.

### Hagamos un ejercicio

1. Piense en una situación concreta vivida por usted, en la cual se sintió no escuchado.

.....  
.....  
.....

2. Enumere los gestos o actitudes (lenguaje no verbal) de la otra persona, que le llevaron a sentirse no escuchado.

.....  
.....  
.....

3. Ahora piense en sus propias actitudes cotidianas ¿ha tenido usted gestos o actitudes semejantes? ¿Cómo las interpreta?

.....  
.....  
.....  
.....

## ➡ PARA COMUNICARNOS MEJOR

Para comunicarnos apropiadamente, debemos identificar ciertas habilidades y estudiar-nos a nosotros mismos, para detectar nuestras fortalezas y debilidades en la comunicación.

Analice con atención las 4 habilidades que se describen a continuación y contrástelo con su propia forma de comunicarse.

## 1 EMPATÍA

Es la habilidad para reconocer y responder con precisión a los sentimientos y al contenido de las expresiones del otro.

### • *Ejemplo de error:*

Cliente: “Estoy cansada, he caminado todo el día”,

Atendedor: “Ah, esto sí que le va a interesar”.

### • *Formas de mejorar:*

- ✓ Demuestre corporalmente lo que usted está captando o sintiendo.
- ✓ Haga verbalizaciones breves que demuestren que usted siente aprobación como: bien, claro, etc.
- ✓ Demuestre con preguntas de parafraseo que usted está entendiendo bien.

## 2 EXPRESIÓN EFICAZ

Es la habilidad para comunicarse combinando distintas formas de expresión (verbal, corporal, afectiva) de manera que el cliente pueda reconocer con claridad el significado de los mensajes.

### • *Ejemplo de error:*

Cliente: “A mi siempre me han gustado los colores pastel”,

Atendedor: (acostumbrado a levantar los hombros mientras habla) “Ah ya, le gustan los colores suaves”.

### • *Formas de mejorar:*

- ✓ Prepare y ordene sus ideas antes de expresarlas.
- ✓ Permita la presencia de emociones y expréselas adecuadamente.
- ✓ Cuide los mensajes que envía con el cuerpo.

## 3 ASERTIVIDAD

Es la habilidad para declarar adecuada y oportunamente emociones y pensamientos,

se puede definir también comportamiento comunicacional maduro en el que la persona expresa sus convicciones y defiende sus derechos, sin agredir y también sin ser pasivo. Es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias.

### • *Ejemplo de error:*

- Jorge está tratando de terminar un informe urgente. De improviso, su compañero de oficina entra con un colega, se pone a discutir una situación de forma ruidosa y acalorada. Esto le impide a Jorge concentrarse, lo pone tenso y después de un largo rato siente que su molestia va en aumento.

- Jorge: “¡Me están molestando!, ¡Váyanse de aquí! ¡No los quiero ver nunca más!”.

### • *Formas de mejorar:*

Expresa sus sentimientos con claridad, sin agredir ni culpar a nadie.

Asuma el derecho a decir “No”.

## 4 ESCUCHA ACTIVA

Es la habilidad para mantener el interés y atención del participante mientras le comunicamos algo, demostrándole además que estamos con él.

### • *Ejemplo de error:*

- El cliente pide información sobre algo. Daniel, el vendedor, escucha con los brazos cruzados y no pierde de vista a otro cliente que acaba de llegar.

### • *Formas de mejorar:*

- ✓ Mientras escucha mira a los ojos a su interlocutor.
- ✓ Pregunte para confirmar si usted está entendiendo.
- ✓ Observe los gestos, movimientos y reacciones a lo que usted está diciendo.



## Hagamos un ejercicio

Ahora, en forma personal, evalúe del 1 al 10 la presencia o ausencia de estas habilidades en su propia forma de comunicarse, donde 1 es ausente y 10 es totalmente presente. Dé un ejemplo concreto (algo que le pasa en la vida diaria) y finalmente, asuma un compromiso de trabajar para desarrollar las habilidades que califica inferior de 1 a 7.

### EMPATÍA

Presencia / Ausencia .....

Ejemplo concreto .....

Estrategia para mejorar .....

### EXPRESIÓN EFICAZ

Presencia / Ausencia .....

Ejemplo concreto .....

Estrategia para mejorar .....

### ASERTIVIDAD

Presencia / Ausencia .....

Ejemplo concreto .....

Estrategia para mejorar .....

### ESCUCHA ACTIVA

Presencia / Ausencia .....

Ejemplo concreto .....

Estrategia para mejorar .....



## 09. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Con la denominación resolución de conflictos se conoce internacionalmente a la ciencia del conflicto, que recoge los conocimientos con que cuenta la Humanidad para intentar hallar soluciones a uno de sus problemas ancestrales: la conflictividad.

La Humanidad ha dedicado buena parte de sus esfuerzos a encontrar solución a sus conflictos, unos conflictos que han llegado a ser aceptados como una desgracia, un problema irresoluble propio de la condición humana, que, como máximo, podía aspirar a intentar regular, gestionar o reprimir. La importancia de esto ha llevado a todas las sociedades a dotarse de instituciones que procuren conducir los conflictos hacia soluciones razonables de convivencia. Con menor o mayor éxito, éste es el sentido de la Política, de la Justicia, de la Religión, del Ejército y de la Policía; también lo es de buena parte de los esfuerzos de psicólogos, muchos médicos, pedagogos y de muchos otros que procuran preservar el fruto del trabajo productivo, por la seguridad de que permita disfrutarlo.

Los conflictos en el ámbito laboral conllevan pérdidas de productividad que, incluso, pueden llegar -en Estados Unidos- hasta un 20%; conflictos horizontales, lejos de las discrepancias y luchas entre sindicatos y patronales; conflictos entre compañeros por déficits organizativos, por una excesiva competitividad o debido a una grave falta de reconocimiento de la dignidad de la persona, lo que

conllevará niveles altos de estrés y acabará generando actos encubiertos de boicot y espionaje, bajas fingidas o no por enfermedad, pérdida de estímulos productivos, despidos arbitrarios y costosos...

Los campos de aplicación de la resolución de conflictos abarcan todas las manifestaciones humanas y sociales, desde los conflictos con uno mismo hasta conflictos internacionales, pasando por los conflictos familiares, comunitarios, laborales y sociales.

## ➔ CONSEJOS SOBRE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

En toda organización se producen conflictos, y tanto los empleados como los administradores pueden contribuir a mejorar las condiciones de trabajo tomando la iniciativa para hacerles frente antes de que sea necesaria una intervención externa.

La Oficina del Ombudsman<sup>2</sup> de las Naciones Unidas ha elaborado una lista de recomendaciones útiles cuando se produce un conflicto en el lugar de trabajo. A continuación se mencionan algunas:

## ¿QUÉ DEBE HACERSE PARA RESOLVER LOS CONFLICTOS?

### • *Debe hacerse*

- ✓ Considerar los conflictos algo natural.
- ✓ Abordar los conflictos cuanto antes.
- ✓ Tratar en primer lugar de comprender el problema y en segundo lugar de hacerse

entender.

- ✓ Escuchar atentamente para entender bien el problema.
- ✓ Formular preguntas abiertas.
- ✓ Determinar cuáles son los problemas, los intereses y las reacciones personales.
- ✓ Presentar los argumentos en primera persona.
- ✓ Reconocer las reacciones emocionales como un elemento válido.
- ✓ Centrarse en el problema y no en la persona.
- ✓ Mantener una actitud abierta para encontrar soluciones creativas.
- ✓ Determinar los puntos de acuerdo y realizar el seguimiento.
- ✓ Solicitar la asistencia de dependencias que pueden ayudarle.

### • *Lo que no debe hacerse*

- ✗ Evitar los conflictos, ya que de ese modo se agudizarán.
- ✗ Hacer suposiciones, emitir juicios o culpabilizar.
- ✗ Ignorar los intereses de cada una de las partes.
- ✗ Atacar a la persona que tiene la palabra
- ✗ Interrumpir a la persona que tiene la palabra.
- ✗ Permitir que las emociones dominen el diálogo.
- ✗ Centrarse en rasgos de la personalidad que no se pueden cambiar.
- ✗ Imponer sobre los demás valores y convicciones personales.

<sup>2</sup> El término Ombudsman (om-buds-man) tiene su origen en Suecia, donde se utilizó en un principio para designar al funcionario encargado de examinar las quejas de los ciudadanos contra las administraciones públicas. En la actualidad, la figura del ombudsman en una organización ofrece información, asesoramiento y un análisis imparcial a toda persona de la organización, independientemente de su categoría, y hace llegar a los administradores informes genéricos y recomendaciones sobre posibles cambios en el sistema.



- ✗ Dar por supuesto que se ha entendido el mensaje que se quería transmitir.
- ✗ Imponer un acuerdo.

### Haciendo un compromiso de mejora

1. Identifique en la lista “lo que debe hacerse para resolver conflictos” alguna acción que usted crea que debe incorporar en su forma de enfrentar conflictos. Defina lo que hará para lograrlo, el plazo y cómo lo evaluará.
2. Identifique en la lista “lo que no debe hacerse” aquella acción que usted debe erradicar de sus prácticas actuales. Defina el plazo para evaluar el logro.

#### Lo que debe hacerse para resolver conflictos.

Acción .....

.....

.....

Lo que haré .....

.....

.....

Plazo .....

.....

.....

Evaluación .....

.....

.....



#### Lo que no debe hacerse

Acción .....

.....

.....

Lo que haré .....

.....

.....

Plazo .....

.....

.....

Evaluación .....

.....

.....



## 07 | ADMINISTRÁNDOLO TODO

### Control de gestión



#### OBJETIVO DEL MÓDULO

Al terminar este módulo, usted debe ser capaz de integrar y relacionar lo aprendido en esta capacitación.

## 01. SABER HACER - SABER GESTIONAR

La viabilidad inicial de una iniciativa de negocio tiene que considerar dos tipos de capacidades o habilidades que debe poseer o adquirir el equipo de trabajo que va a gestionar la futura empresa:

- El saber hacer
- El saber gestionar



*Resulta fundamental que se reúnan ambas capacidades, el “saber hacer” requiere complementarse con habilidades de gestión, ya que una gestión deficiente puede hacer naufragar un buen producto o servicio.*

*De la misma manera, una buena gestión no es suficiente para alcanzar el éxito si no se presta de forma adecuada el servicio o se elabora un producto de calidad.*

### ➡ SABER HACER

Lo habitual es que una persona desarrolle un proyecto de empresa relacionado con sus habilidades o experiencia. En ese sentido, entendemos “saber hacer” como los conocimientos y habilidades respecto de la elaboración del producto o la prestación del servicio. Por ejemplo, saber hacer pan, saber de peluquería, saber comprar para un bazar, etc.

Es por ello que se debe tener claro cuáles son los conocimientos del negocio, del producto, del servicio o del mercado, que dan una fortaleza para montar el negocio.



*Para asegurarnos, debemos ser tremendamente exigentes con nosotros mismos, como si estuviéramos evaluando nuestra propia contratación en la empresa que estamos creando.*

Si se detectan debilidades o carencias en el saber hacer, hay distintas alternativas para reforzar este aspecto, ya sea:

- Adquirir experiencia previamente en un trabajo por cuenta ajena.
- Realizar algún curso de formación teórico - práctico para adquirir esas competencias.
- Buscar socios o colaboradores que permitan complementar la falta de conocimiento o experiencia.

### ➡ SABER GESTIONAR

El ser propietario de un negocio conlleva una tarea ineludible: la gestión.

¿Qué es “GESTIÓN”? Es planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones de la empresa, buscando un objetivo.

*El saber gestionar, entendido como la conducción de nuestro negocio hacia los objetivos que nos hemos planteado, es algo nuevo para la mayoría de las personas que deciden crear su empresa.*



## Analizando nuestras prácticas habituales:

1. Haga un listado de las tareas que usted hace normalmente en su negocio.

.....

.....

.....

.....

.....

2. Separe las que corresponden al “hacer tareas del negocio” de las que corresponden a “gestionar el negocio”.

.....

.....

.....

.....

.....

3. ¿Cuál es la proporción de tiempo de una y otra? ¿Por qué se da esa diferencia?

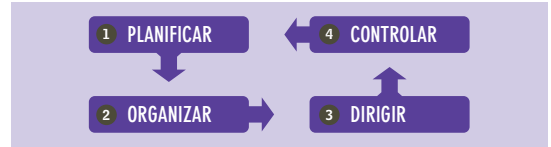
.....

.....

.....

vidades básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar.

Todo responsable de una empresa (o de un área de una empresa) cualquiera sea las características que tenga la organización, siempre deberá realizar estas cuatro actividades:



**PLANIFICAR:** Es anticiparse, es poner por escrito lo que es la empresa y lo que quiere ser, es fijar objetivos alcanzables.



**ORGANIZAR:** Es asignar recursos y definir procesos para ejecutar las acciones planificadas.



**DIRIGIR:** Es ejecutar las acciones, en forma coordinada, usando los recursos disponibles.



**CONTROLAR:** Es medir los resultados, compararlos con lo planificado, evaluar el cumplimiento y tomar acciones para mejorar.

## 02. GESTIÓN

Hay muchos estudiosos que han analizado las empresas desde el siglo XIX y han elaborado distintas teorías que entregan principios o normas para hacer una buena gestión. Los teóricos plantean cuatro acti-

Siempre que se está en presencia de un proceso de gestión, estas funciones están implícitas, aunque la subdivisión que se presenta es para efectos de análisis, ya que todo se ejecuta de forma simultánea en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta. Lo que resulta indiscutible, es que

cada una de estas funciones juega un papel determinado dentro del proceso de hacer un negocio viable, estable y con proyecciones, complementándose mutuamente.

*A pesar del papel de cada una, muchos autores se plantean la importancia relativa que tiene la planificación por sobre las demás, ya que supone analizar mis alternativas de desarrollo y tomar decisiones “más seguras”, menos costosas.*

## Los pasos de la Gestión

Las cuatro actividades mencionadas se desarrollan en el orden mencionado, pero normalmente están siendo desarrolladas también en forma casi simultánea. Para ejecutarla debemos responder algunas preguntas claves.



### ➡ PLANIFICAR

#### a ¿Quiénes somos y quiénes queremos ser?

En primer lugar se define el objetivo del negocio, es decir la Visión y Misión.

- La Misión es el negocio, define lo que es la empresa, para qué existe.
- La Visión plantea el sueño alcanzable, dónde quiere estar la empresa en el futuro.



#### EJEMPLOS DE MISIÓN:

*“El Hogar de Cristo acoge con dignidad a los más pobres entre los pobres, para ampliar sus oportunidades a una vida mejor. Convoca con entusiasmo y vincula*

*a la comunidad en su responsabilidad con los excluidos de la sociedad. Es una organización transparente, eficiente y eficaz, que animada por la espiritualidad de San Alberto Hurtado, promueve una cultura de respeto, justicia y solidaridad.”*

*“EXAM se encargará de hacer sus ideas y conceptos una realidad, produciendo Muebles exclusivos con gran calidad y nivel de detalles, otorgando un valor agregado al producto sin aumentar los costos”.*

*“Asegurar a los beneficiarios del FONASA el acceso a los servicios disponibles en el ámbito de la protección social en salud, con atención de excelencia”.*



#### EJEMPLOS DE VISIÓN:

*“EXAM busca ser una empresa reconocida por sus productos en un mercado tanto nacional como internacional, además de posicionarnos fuertemente en el rubro. Para cumplir con la visión, EXAM posee maquinarias y personal capacitado que se adaptan a las necesidades del cliente”.*

*“FONASA quiere ser la Institución de Seguridad Social Pública en Salud para los habitantes del país, que garantiza a sus beneficiarios la protección social en salud de manera universal, solidaria y equitativa, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población”.*



### b ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de mi negocio?

Teniendo claro lo que somos y dónde queremos llegar, debemos examinar con qué contamos y lo que nos falta. Una herramienta posible es construir análisis FODA, es decir, identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Ver Módulo II: “Qué y cómo vender”).

### c ¿Qué quiero lograr?

Después de analizar el FODA, se proyectan objetivos concretos en el Plan Comercial, tal como está descrito en el Módulo II de este manual. Para cada objetivo se establece una forma de medir su cumplimiento, es decir, un indicador.



➡ ORGANIZAR

### d ¿Cómo lo haré?

Sobre la base de todas las definiciones anteriores, se elabora un listado completo de las acciones que deben realizarse para cumplir con los objetivos planteados. Si es necesario definir procesos, debo ponerlo por escrito en forma simple y comprensiva (Ver Módulo III “Organizando la producción”).

### e ¿Cuándo lo haré?

Se ordenan las acciones por orden cronológico.

### f ¿Qué necesito para hacerlo?

Se identifican los recursos necesarios: dinero, horas de trabajo, máquinas, herramientas, autorizaciones, permisos, etc.

(Ver módulo III “Organizando la producción”, el Módulo IV “Formalizando mi negocio” y el Módulo V “Organizando mis registros”).



➡ DIRIGIR

### g ¿Cómo lo lidero?

Esta fase es de ejecución, es decir, de llevar a cabo las acciones planificadas utilizando los recursos asignados, delegando lo que esté previsto y coordinando a las personas y procesos. Qué informes o antecedentes considero para tomar mis decisiones. (Ver Módulo VI “Liderando”).



➡ CONTROLAR

### h ¿Cómo vamos?

Se deben hacer mediciones frecuentes, para comparar lo real con lo presupuestado.

### i ¿Qué acciones de mejora debo tomar?

En función de los resultados reales versus lo presupuestado, decido acciones que me permitan fortalecer lo que va bien y corregir lo que va mal.



*Todos los pasos de la gestión han sido revisados en el presente Manual en los capítulos anteriores, con la excepción del último: saber cómo vamos y tomar acciones para enmendar rumbo, es decir, Controlar.*

### 03. CONTROLANDO LA GESTIÓN



*El control de gestión puede definirse como: “Sistema de administración que permite el seguimiento integral de las acciones que se planean y ejecutan; determina el avance periódico de las mismas, a fin de ejercer acciones de retroalimentación y correctivas en caso de incumplimiento o desviación”.*

Para controlar la gestión de nuestro negocio debemos tener claro dónde queremos estar, cuáles son los logros que en un período de tiempo queremos alcanzar y cuáles son nuestras opciones estratégicas fundamentales.

Si para conducir un vehículo utilizamos un tablero que otorga información de velocidad, temperatura, batería, luces, etc., de la misma forma debemos conducir nuestro negocio con un “tablero” de mediciones (indicadores) que orienten las decisiones cotidianas y de largo plazo.

*Para que el control de gestión sea eficiente, debe cumplir con algunos requisitos:*

- ✓ *Anticipa los cambios del entorno y su impacto en la empresa.*
- ✓ *Promueve el autocontrol de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues garantiza la motivación y la identificación con los objetivos de la empresa.*
- ✓ *Es complementado con un análisis formalizado de los resultados de la gestión interna.*
- ✓ *Es realizado por la alta dirección y por todos*

*y cada uno de los componentes de la organización.*

✓ *Se adapta a la cultura de la empresa y a las personas.*

✓ *No es realizado a posteriori, sino que es un ejercicio permanente de adaptación de la organización al entorno.*

#### Hagamos un ejercicio de imaginación:



*Suponga que usted quiere llegar a Concepción en auto dentro de la próximas 24 horas, cuenta con el vehículo y con licencia de conducir. Supongamos ahora que el vehículo no permite verificar nivel de aceite ni de agua, además no tiene panel de control.*

1. *Enumere las principales dificultades para llegar al destino.*

.....

.....

.....

.....

.....

2. *Haga un paralelo con su negocio: usted sabe lo que tiene y dónde quiere llegar, pero no planifica ni mide en el avance ¿Cuáles serán las principales dificultades?*

.....

.....

.....

.....

.....

#### Utilizando indicadores

Así como en la conducción de un vehículo necesitamos contar con un panel que nos



entregue información relevante para tomar decisiones acertadas en la conducción, así también para dirigir nuestro negocio, tenemos que contar con datos relevantes para la gestión del mismo.

Los datos que son relevantes son aquellos que nos entregan información completa y varían de un negocio a otro, en función de sus actividades, objetivos, metas, etc.

Nosotros debemos definir qué es lo que queremos controlar, cómo lo haremos y cuál es nuestra meta. Por ejemplo, para saber si el negocio es rentable lo controlamos comparando la utilidad con las ventas. Para saber si el costo variable está dentro de lo esperado, comparamos el costo por unidad con el precio unitario. Todas estas mediciones se hacen con “Indicadores”.



**La definición de indicador es:**  
*Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de un trabajo. Es, por tanto, un resultado cuantitativo.*



#### Ejemplos de indicadores:

NOMBRE	FÓRMULA	META
Crecimiento de las ventas	Ventas del mes / ventas del mes anterior	Mayor o igual que 1
Margen Bruto	Ventas - (costos variables + costos fijos)	\$100 al mes
% de ganancia	Ventas - todos los costos y gastos / Ventas	10% mensual

Satisfacción de clientes

(Cantidad de reclamos / cantidad de clientes atendidos en el mes)  
\*100

5%

### ¿Por qué es importante medir?

Porque cuando tengamos que presentar el negocio a otras instituciones, no será suficiente lo que hablemos o fundamentemos de él, es necesario aportar datos concretos que sustenten los comentarios, especialmente cuantitativos. Las mediciones son como las fotografías, entregan información objetiva e indiscutible.

### ¿Cómo se obtienen los datos?

Midiendo o cuantificando. Hacer mediciones aporta a su negocio:

#### ➡ SEGURIDAD

Las sucesivas mediciones entregan una valiosa información permitiendo reducir la incertidumbre y por lo tanto, desarrollar proyectos más acertados, mejorar costos y satisfacer mejor las necesidades del cliente.

#### ➡ EFICIENCIA

Las mediciones acertadas y en el momento oportuno, evitan costos innecesarios y conducen hacia direcciones más correctas en el desarrollo de las tareas facilitando la toma de decisiones, tanto en el proyecto como durante la marcha de las obras o de los procesos involucrados.

#### ➡ DESARROLLO

Así como en una empresa el análisis serio y profundo de los datos otorga conocimiento que abren nuevas perspectivas a los dueños, así también el desarrollo de la humanidad

está en cierta forma relacionado con los avances en materia de mediciones (muchos fenómenos serían imposibles de analizar y, por consiguiente, de estudiar, si no existiera algún medio para observarlos o medirlos).



*En nuestra cultura la medición es subvalorada, como si fuera una pérdida de tiempo, sin embargo, al no realizarla es posible que creamos que nuestro negocio marche sobre ruedas y ¡mañana quebramos!*

*Muchos emprendedores ven naufragar buenas ideas por falta de monitoreo a tiempo, o buenas organizaciones desaparecen porque no utilizaron los datos como información relevante para la toma de decisiones.*

## 04. CONSTRUYENDO NUESTRO SISTEMA DE CONTROL

Para controlar la gestión, debemos definir un sistema que sea propio de nuestro negocio. Para ello debemos responder a las siguientes preguntas:

### ¿Qué vamos a controlar?

Defina el tema que quiere manejar bajo control por ser estratégico, por ejemplo: facturación mensual, cantidad de inventarios de materia prima, número de artículos vendidos, costos variables, etc.

*Cada objetivo debería tener un indicador asociado, para evaluar si lo alcanzamos o no.*

### ¿Cómo?

Defina el indicador que le entregará la información. Considere los datos que necesita y la forma de obtener dichos datos.

*Un indicador siempre es una fórmula, es decir, dos datos o más que se dividen o multiplican.*

### ¿Cuándo?

Defina la periodicidad de medición, es decir, cada cuánto tiempo hará un control. Este período puede ser diario, semanal, mensual, anual, etc. y dependerá del ítem que está midiendo.

*Por ejemplo, la facturación podría controlarse semanalmente, pero los inventarios una vez al mes.*

### ¿Quién lo controla?

Asigne la responsabilidad de obtener el dato a una persona que debe cerciorarse de tener toda la información y de que ésta sea veraz.

*Puede ser su contador, un ayudante o usted mismo.*

### ¿Cuál es la meta o valor esperado?

Defina valores esperados para cada indicador, de tal forma de saber cuando hay buenas noticias o malas noticias.

*Sea objetivo, no muy optimista, tampoco pesimista, más bien, equilibrado.*

### ¿Qué haremos con los resultados?

Esta es la parte más importante del proceso: defina quien tomará las acciones necesarias para que se cumplan las metas definidas en los indicadores.





*Todas las mediciones adquieren sentido porque le ayudan a usted a tomar decisiones de acción bien fundamentadas. Este es el fin de todo el sistema de control.*

### ¿Es necesario hacer registros?

Definitivamente sí. El tener por escrito los indicadores nos recuerda a todos los que trabajamos en una empresa, cuál es la meta a la cual debemos llegar. Los registros de lo que sucede en el tiempo, nos entrega información de aciertos y errores, que nos ayudarán a tomar mejores decisiones para el futuro.

Para comenzar un sistema de control de gestión, tengamos en cuenta algunas recomendaciones prácticas:

- Defina pocos indicadores, tómese un tiempo para aprender bien el sistema, luego puede ir agregando más indicadores.
- Para cada tema o área de medición (por ejemplo, ventas, inventario, producción, etc.) defina un indicador que sea “integral”, es decir, que al medirlo le entregue información global del área que quiere monitorear.
- Asegúrese de que tiene información fidedigna y oportuna.
- Si le faltan datos, comience por crear los registros necesarios.

Ahora usted:



Piense en su negocio y defina tres ítems claves a medir:



ÍTEM ¿Qué?	INDICADOR ¿Cómo?
FRECUENCIA ¿Cuándo?	RESPONSABLE ¿Quién controla?
META ¿Qué espero?	GESTIÓN ¿Quién toma acciones?



Felicitaciones





# MANUAL

DEL MICROEMPRESARIO

ONG Acción Emprendedora - Chile  
[contacto@accionemprendedora.org](mailto:contacto@accionemprendedora.org)  
[www.accionemprendedora.org](http://www.accionemprendedora.org)