

Apéndice

Tabla de apéndice

Apéndice 1.	Material de nuevo tema de capacitación.....	36
Apéndice 2.	Material de capacitación en 5S/Kaizen.....	123

Apéndice 1. Material de nuevo tema de capacitación-Contabilidad y finanzas



1

Objetivo de aprendizaje

El conocimiento de las finanzas y la contabilidad es la base de la gestión empresarial.

El análisis de gestión, incluyendo costo de producción, basado en estados financieros es un método importante para comprender la situación actual de las empresas y extraer problemas.

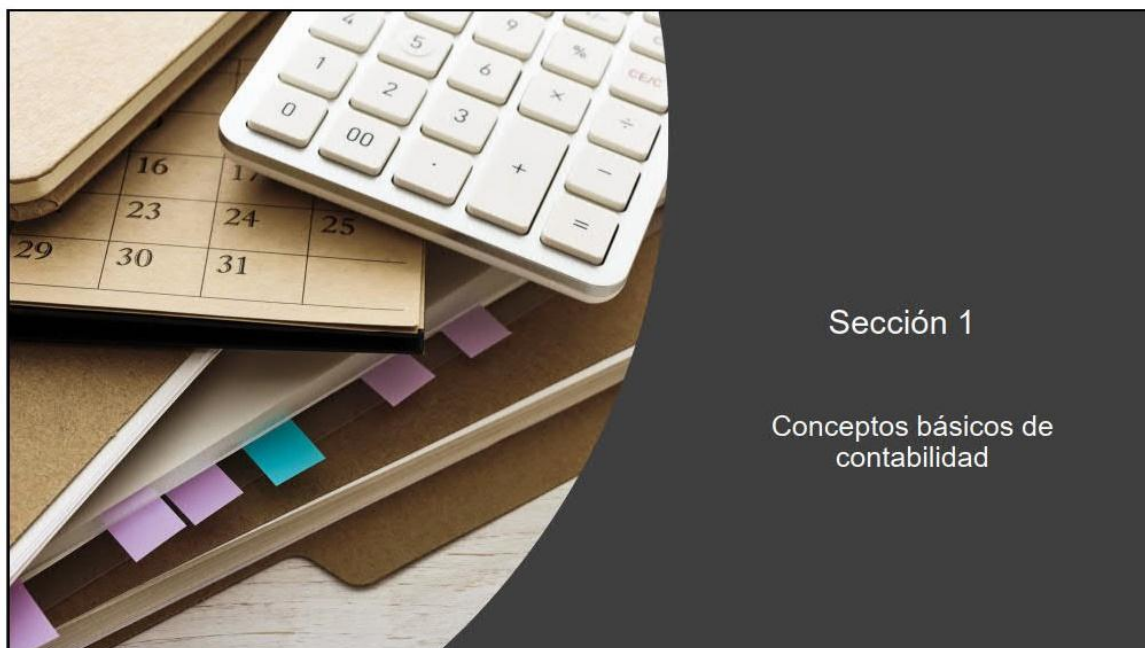
Alcance de este material

Este material se dirige a los asesores, que ofrecen sugerencias acciones para mejoramiento de gestión empresarial, con acompañamiento del proceso. Eso significa que no se incluyen los contenidos que se requieren para los contadores profesionales.

2

Tabla de contenido		Concepto básico de contabilidad
		Estados financieros
		Análisis de costos
		Análisis financieros

3



4

¿Qué es la contabilidad?



La **contabilidad** consiste en la recopilación, el registro y la interpretación continuos y sistemáticos de información cuantitativa.



La contabilidad es un sistema que permite procesar los datos relativos a todas las transacciones y las obligaciones expresadas en términos financieros en una empresa.

5

Contabilidad por partida doble

- Cada transacción requiere dos entradas, una en la casilla del debe (débito) y otra en la del haber (crédito). Estas dos casillas deben ser iguales para que el sistema se mantenga equilibrado.

✓Ejemplo: La empresa vendió los productos de DOP 5.000 que existe en el almacén por efectivo.

(Débito) Efectivo DOP 5.000

(Crédito) Ventas DOP 5.000

6

Diarios y cuentas

- Cuando ocurre una transacción, el contenido de la transacción se ingresa una vez en un diario de acuerdo con ciertas reglas.
- Las transacciones se ingresan en cada cuenta según las entradas del diario.
- Ejemplo de entrada de diario:
 - ✓ Compra de materias primas
 - ✓ Venta de productos
 - ✓ Prestar dinero
 - ✓ Pago de salario

7

liquidación de cuentas

- **¿Qué es la liquidación financiera?**
 - ✓ Se requiere registrar los elementos que solo pueden contabilizarse después de que se hayan organizado las transacciones de un año, como el cálculo del costo de ventas y el registro de los gastos de depreciación.

8

liquidación de cuentas - Cálculo del costo de ventas

- El costo de ventas se podrá obtener por la fórmula:

"Cantidad de inventario al inicio del período + Cantidad de compras - Cantidad de inventario al final del período"

Inventario inicial	Costo de ventas
Compras durante el año	Inventario final

9

liquidación de cuentas -Contabilización de gastos de depreciación

- La depreciación es un tratamiento contable en el cual el costo de adquisición de un activo fijo cuyo valor disminuye con el tiempo se registra como un gasto de acuerdo a su vida útil.
- Ejemplo: Se registra una depreciación de DOP 10.000 del edificio.
 (Débito) Depreciación DOP 10.000
 (Crédito) Edificio DOP 10.000

10

liquidación de cuentas - cuatro tipos de cuentas de acumulación

- Si incluyen los que ocurrieron en el período anterior o los que ocurrirán en el período siguiente, no se refleja la ganancia y pérdida correcta. Por lo tanto, mediante el uso de cuatro tipos de cuentas de acumulación, se puede lograr un cálculo preciso de pérdidas y ganancias del período.
 - ✓ Gastos pagados por anticipado
 - ✓ Ingresos no devengados
 - ✓ Gastos acumulados
 - ✓ Ingresos devengados

11

Sección 2

Estados financieros



12

¿Qué son los estados financieros?

- Los estados financieros son informes que reflejan el estado de una empresa en un momento determinado, normalmente un año.
- Tres estados financieros principales
 - ✓ **Balance general**
 - Aclarar la situación financiera a la fecha de cierre.
 - Puede ver el estado de su propiedad al último día del año.

13

¿Qué son los estados financieros?

- ✓ **Estado de resultados**
 - Aclarar los resultados operativos del año comercial (período contable).
 - Puede ver cuánto dinero ganó como resultado de sus actividades comerciales durante un año.
- ✓ **Estado de flujo de efectivo**
 - Representa el flujo de dinero en una empresa durante un año, es decir, por qué razón entró dinero y por qué salió dinero.

14

Ejemplo de Balance general

BALANCE GENERAL COMPARATIVO											
CORTE A:											
A 31 DE DICIEMBRE DE 2015											
	\$	2,015	%	2014	%		\$	2,015	%	2014	%
ACTIVO						PASIVO					
ACTIVO CORRIENTE						PASIVO CORRIENTE					
1 DISPONIBLE	\$	1	100.0%	\$	1	100.0%	2 DEUDAS FINANCIERAS	\$	0	0%	0.0%
a) Caja	\$	1	0.0%	\$	0.0%	pagos	\$	0	0%	0.0%	
b) Bancos	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	intereses	\$	0	0%	0.0%
3 INVERSIONES	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	PROVEEDORES	\$	0	0%	0.0%
inmuebles	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	mercaderías	\$	0	0%	0.0%
5 DEUDORES	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	12 CUENTAS POR PAGAR	\$	0	0%	0.0%
clientes	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	comercios comerciales	\$	0	0%	0.0%
afiliados y asociados	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	costos y gastos por pagar	\$	0	0%	0.0%
impuestos y contribuciones	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	intereses	\$	0	0.0%	0.0%
gastos por cobrar a socios	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	otros por la misma	\$	0	0%	0.0%
deudores varios	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	deudores varios	\$	0	0%	0.0%
6 INVENTARIOS	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$	0	0%	0.0%
mercaderías	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	impuestos sobre los ventas	\$	0	0%	0.0%
materias primas	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	DEUDAS LABORALES	\$	0	0%	0.0%
otros	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	salarios	\$	0	0%	0.0%
ACTIVO NO CORRIENTE	\$	0	0%	\$	0	0.0%	13 PASIVOS ESTIMADOS	\$	0	0%	0.0%
7 DEUDORES	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	provisiones sociales	\$	0	0%	0.0%
clientes	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	impuestos y contribuciones	\$	0	0%	0.0%
8 INVERSIONES	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	OTROS PASIVOS	\$	0	0%	0.0%
inmuebles	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	salarios y utilidades acumuladas	\$	0	0%	0.0%
2 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	PASIVO NO CORRIENTE	\$	0	0%	0.0%
Terminales	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	DEUDAS FINANCIERAS	\$	0	0%	0.0%
Edificaciones	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	pagos	\$	0	0%	0.0%
Maquinaría y equipo	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	OTROS PASIVOS	\$	0	0%	0.0%
Equipo de oficina	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	otros pasivos	\$	0	0%	0.0%
Equipo de computo y comunicación	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	TOTAL PASIVOS	\$	0	0%	0.0%
Flete y gastos de transporte	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%					
Depreciación acumulada	\$	0	0.0%	\$	0	0.0%	PATRIMONIO				
OTROS ACTIVOS	\$	0	0%	\$	0	0.0%	capital	\$	1	100%	100.0%
adulterio	\$	0	0%	\$	0	0.0%	reserva legal	\$	0	0%	0.0%
9 Valoración	\$	0	0%	\$	0	0.0%	utilidad del ejercicio	\$	0	0%	0.0%
						utilidad de ejercicios anteriores	\$	0	0%	0%	0.0%
						dividendos	\$	0	0%	0%	0.0%
TOTAL ACTIVOS	\$	1	100%	\$	1	100%	TOTAL PATRIMONIO	\$	1	100%	100.0%
						TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$	1	100%	100.0%	100.0%

15

Ejemplo de Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO CORTE A: A 31 DE DICIEMBRE DE 2015					
	2015	%	2014	%	VAR.
VENTAS OPERACIONALES	\$		\$		
ventas de construcción	\$	1	\$	1	0%
- Devoluciones	\$	0	\$	0	0%
- Retornos	\$	0	\$	0	0%
VENTAS NETAS	\$	1	\$	1	0%
COSTOS	\$		\$		
costo de obra directa	\$	0	\$	0	0%
material directo	\$	0	\$	0	0%
costo indirecto de producción	\$	0	\$	0	0%
UTILIDAD BRUTA	\$	1	\$	1	0%
GASTOS OPERACIONALES	\$		\$		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$		\$		
Gastos de personal	\$	0.0%	\$	0.0%	0%
Honorarios	\$	0	\$	0	0%
Impuestos y contribuciones	\$	0	\$	0	0%
arrendamientos	\$	0	\$	0	0%
Seguros	\$	0	\$	0	0%
servicios	\$	0	\$	0	0%
regalo mercantil	\$	0	\$	0	0%
mantenimiento, reparaciones y adecuaciones	\$	0	\$	0	0%
servicios	\$	0	\$	0	0%
asistencia técnica	\$	0	\$	0	0%
otros gastos	\$	0	\$	0	0%
GASTOS DE VENTA	\$		\$		
Gastos de personal	\$	0	\$	0	0%
Honorarios	\$	0	\$	0	0%
Impuestos y contribuciones	\$	0	\$	0	0%
Seguros	\$	0	\$	0	0%
asistencia técnica	\$	0	\$	0	0%
Gastos legales	\$	0	\$	0	0%
mantenimiento, reparaciones y adecuaciones	\$	0	\$	0	0%
Gastos de flete	\$	0	\$	0	0%
depreciaciones y amortizaciones	\$	0	\$	0	0%
otros gastos	\$	0	\$	0	0%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$	1	\$	1	0%
OTROS GASTOS	\$		\$		
intereses	\$	0	\$	0	0%
comisiones y demás	\$	0	\$	0	0%
otros gastos	\$	0	\$	0	0%
OTROS INGRESOS	\$		\$		
intereses	\$	0	\$	0	0%
recuperaciones y demás	\$	0	\$	0	0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$	1	\$	1	0%
- Provisión impuesto de renta 20%	\$	0	\$	0	0%
- Provisión impuesto de CREE 9%	\$	0	\$	0	0%
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	\$	1	\$	1	0%

16

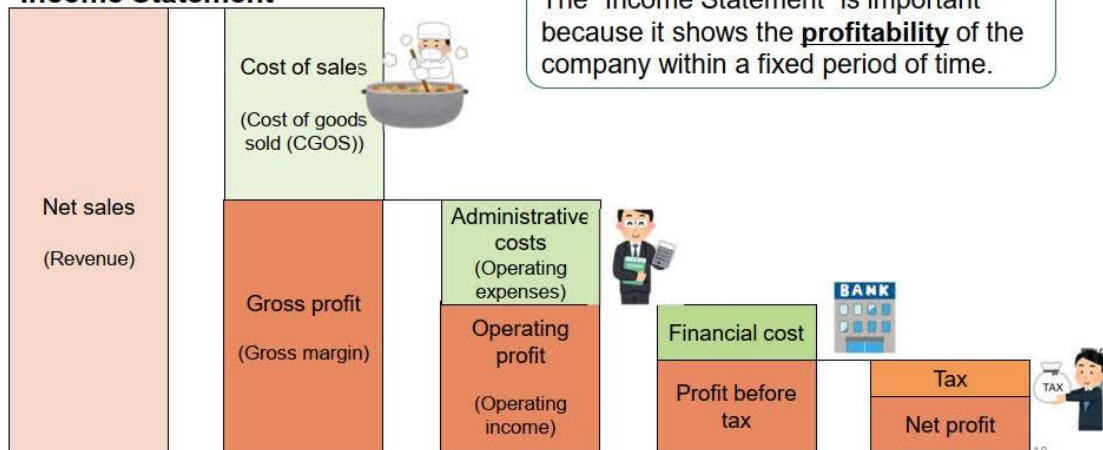
Ejemplo de Estado de flujo de efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO		
CORTE A:		
A 31 DE DICIEMBRE DE 2015		
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
(+/-) UTILIDAD (PERDIDA) DEL PERIODO	\$	1
PARTIDAS QUE NO AFECTAN EL EFECTIVO		
(+/-) DEPRECIACIÓN	\$	-
(+/-) AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	\$	-
(+/-) CORRECCIÓN MONETARIA EN CUENTAS REALES (PAGO IMPUESTO PATRIMONIO)	\$	-
(+/-) INGRESOS QUE NO AFECTAN EL EFECTIVO	\$	-
EFECTIVO GENERADO EN LA OPERACIÓN	\$	1
CAMBIO EN PARTIDAS OPERACIONALES		
(+/-) DISMINUCIÓN EN DEUDORES	\$	-
(+/-) DISMINUCIÓN EN INVENTARIOS	\$	-
(+/-) AUMENTO EN IMPUESTOS X PAGAR	\$	-
(+/-) AUMENTO EN PROVEEDORES	\$	-
(+/-) AUMENTO EN CUENTAS POR PAGAR	\$	-
(+/-) AUMENTO EN OBLIGACIONES LABORALES	\$	-
(+/-) AUMENTO PASIVOS ESTIMADOS	\$	-
(+/-) AUMENTO EN OTROS PASIVOS	\$	-
FLUJO NETO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$	-
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
(+/-) ADQUISICIÓN DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$	-
(+/-) AUMENTO DE GASTOS PAGADOS X ANTEPAGO	\$	-
(+/-) DISMINUCIÓN DE DIFERIDOS	\$	-
(+/-) AUMENTO EN OTROS ACTIVOS INTANGIBLES	\$	-
(+/-) AUMENTO EN INVERSIONES	\$	-
(+/-) AUMENTO DE CAPITAL	\$	1
FLUJO NETO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	\$	1
ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		
(+/-) DISMINUCIÓN EN OBLIGACIONES FINANCIERAS CORRIENTES	\$	-
(+/-) DISMINUCIÓN EN OBLIGACIONES FINANCIERAS NO CORRIENTES	\$	-
FLUJO NETO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	\$	-
AUMENTO EN EL EFECTIVO	\$	1
SALDO INICIAL DISPONIBLE A 31/12/2013	\$	-
SALDO FINAL DISPONIBLE A 31/12/2015	\$	-
(+/-) AUMENTO EN EL EFECTIVO	\$	-

17

Background knowledge for financial analysis

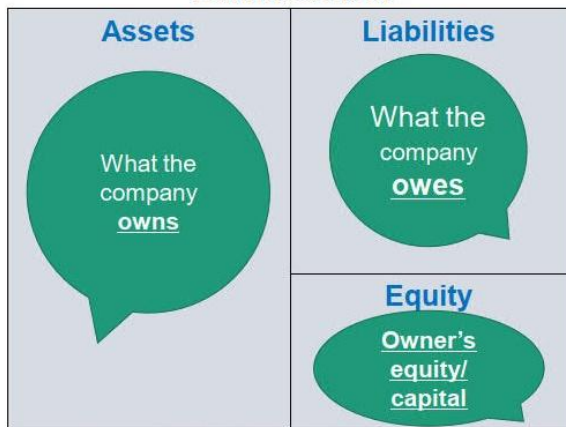
Income Statement



18

Background knowledge for financial analysis

Balance Sheet



The "Balance Sheet" is important because it is a **snapshot** of the state/position of **health** and **safety** of the company.

"Income statement" analysis may not be enough because it doesn't tell whether the company has **enough cash**.



The left and right should always balance!



Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

19

19

Composición de balance general

❖ Activo

❑ Activo corriente

- Disponible: caja, bancos
- Inversiones
- Deudores: cuentas por cobrar, etc.
- Inventarios

❑ Activo no corriente

- Deudores
- Inversiones
- Propiedad Planta y Equipos: terrenos, edificaciones, maquinaria y equipo, depreciación acumulada

❖ Pasivo

❑ Pasivo corriente

- Obligaciones financieras
- Cuentas por pagar
- Impuestos gravámenes y tasas
- Pasivos estimados

❑ Pasivo no corriente

- Obligaciones financieras
- Otros pasivos

❖ Patrimonio

- ❑ Capital
- ❑ Reserva legal
- ❑ Utilidad del ejercicio
- ❑ Utilidad del ejercicio anterior

20

Consideraciones del balance general

- **Clasificación de Activos entre activo corriente y fijo en el balance**
 - ✓ Estándar de ciclo comercial normal
 - ✓ Base de 1 año
- **Valoración de inventario**
 - ✓ Primero en entrar primero en salir
 - ✓ Método de costo promedio
 - ✓ Método promedio total
 - ✓ Método de la media móvil

21

Composición de Estado de Resultado

- $\text{Ventas operaciones} - \text{Costos} = \text{Utilidad bruta}$
- $\text{Gastos operacionales} = \text{Gastos de administración} + \text{Gastos de venta}$
- $\text{Utilidad operacional} = \text{Utilidad bruta} - \text{Gastos operacionales}$
- $\text{Utilidad antes de impuestos} = \text{Utilidad operacional} + \text{Otros ingresos} - \text{Otros gastos}$
- $\text{Utilidad después de impuestos} = \text{Utilidad antes de impuestos} - \text{provisión impuesto}$

22

Relación entre el estado de resultados y el balance

- El estado de resultados y el balance están estrechamente relacionados.
 - ✓ A medida que aumentan los ingresos del estado de resultados, aumentan los activos del balance, o reducir su deuda.
 - ✓ Más gastos en el estado de resultados aumentan los pasivos del balance, o disminuir los activos.
 - ✓ Las ganancias registradas en el estado de resultados se incluyen en los activos netos en el balance de cierre.

23



24

Propósito del costeo

- **Para desarrollar los estados financieros:** En el estado de resultados, se ingresa los costos de producción.
- **Para calcular los precios de venta:** Antes de fijar el precio, es necesario saber cuánto beneficio se puede esperar y cuál es el precio justo del producto.
- **Para controlar los costos:** Si puede calcular el costo y comprender el costo de cada artículo, puede aclarar las partes que se pueden reducir.
- **Para planear la gestión del negocio:** Al formular un plan de manejo, es necesario establecer objetivos a mediano y largo plazo que se puedan lograr en realidad en base a números. En ese momento, al realizar este cálculo de costos, es posible formular un plan basado en las cifras.

25

Concepto de costeos

- El costo incluye no solo el costo de las materias primas compradas para la fabricación de productos, sino también los costos laborales, como los empleados de la fábrica y el personal de ventas involucrado en las ventas.
- Si hace negocios sin conocer el costo, no podrá comprender cuánto cuesta fabricar el producto y será difícil establecer un precio de venta adecuado. Como resultado, incluso si el producto se vende, existe el riesgo de que solo se pueda obtener una pequeña ganancia o se produzca una pérdida.

26

Clasificación de los costes de fabricación

- **Costo material**

- ✓ **Costo de material directo** (Costo del material principal, Costo de compra de piezas, etc.)
- ✓ **Costo de materiales indirectos** (Costos de combustible de la máquina, costos de consumibles de fábrica, costos de herramientas y accesorios consumibles, etc.)

- **Costo laboral**

- ✓ **Costo de mano de obra directa** (Salarios de consumo por horas de trabajo directo que los trabajadores directos están involucrados en la fabricación de productos)

27

Clasificación de los costes de fabricación

- ✓ **Costo de mano de obra indirecta** (Gastos de bienestar y asignaciones para trabajadores directos, salarios y asignaciones para trabajadores indirectos que realizan transporte y reparaciones, salarios para supervisores de obra y oficinistas)

- **Gastos generales**

- ✓ **Gastos directos** (costes de externalización, etc.)
- ✓ **Gastos indirectos** (Depreciación, tarifas de alquiler, primas de seguro, etc.)

28

Costo Estándar

- Los costos estándar se basan en el uso eficiente de mano de obra y materiales para producir el bien o servicio en condiciones estándar de operación y son esencialmente la cantidad presupuestada.
- Evaluar la diferencia entre el costo estándar y el costo real incurrido se denomina análisis de varianza.
 - ✓ Si el análisis de variación determina que los costos reales son más altos de lo esperado, la variación es desfavorable.
 - ✓ Si determina que los costos reales son más bajos de lo esperado, la variación es favorable.

29

Proceso de Costo Estándar

- **Flujo de costeo estándar**
 - ✓ Establecimiento del estándar de costo: El estándar de costo es el costo estándar por unidad. Se compone de costos de materiales directos, costos de mano de obra directa y costos generales de fabricación.
- **Cálculo del costo estándar**
 - ✓ Calcule el costo estándar multiplicando la cantidad real fabricada por el costo estándar.
 - ✓ Fórmula de cálculo de costo de material directo: "**precio estándar x consumo estándar**"
 - ✓ Fórmula de cálculo de los costos laborales directos: "**horas de trabajo directas estándar x salario estándar**"
 - ✓ Fórmula de cálculo para costos indirectos de fabricación estándar: "**Tasa de asignación de costos indirectos con base en tiempo de trabajo directo**"

30

Proceso de Costo Estándar

- **Cálculo del costo real**

- ✓ El costo real se obtiene agregando el costo real por artículo, departamento y producto.

- **Realizar análisis de varianza**

- ✓ Analice la diferencia entre el costo estándar de los materiales directos, de la mano de obra directa, los costos indirectos de fabricación y el costo real.

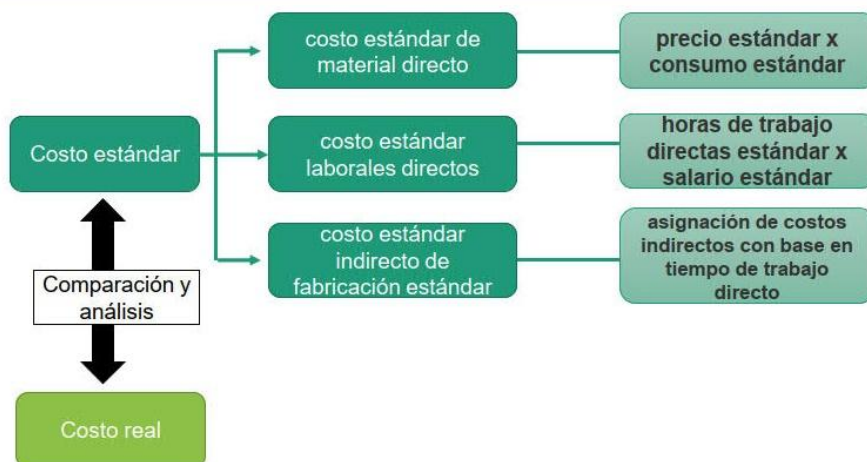
- ✓ Por ejemplo, para los costos de materiales, se analizan los precios de compra y las cantidades de uso, y para los costos de mano de obra, se analizan las horas de trabajo.

- **Formulación del plan de mejora**

- ✓ Con base en la diferencia entre el costo estándar y el costo real, formulamos un plan de mejora concreto. Por ejemplo, en el departamento de manufactura, es posible revisar las horas-hombre de trabajo o mejorar la tecnología de producción.

31

Imagen de Costo Estándar



32

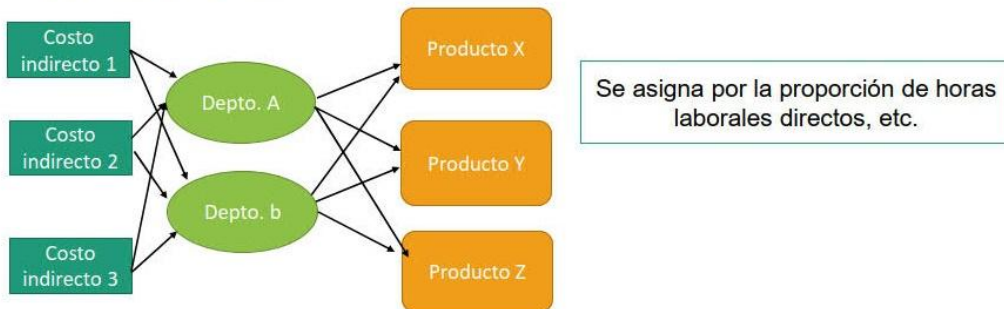
Costeo Basado en Actividades (ABC)

- El Costeo ABC es un método de cálculo de costos más preciso que el cálculo de costos tradicional.
- El modelo de coste ABC asigna y distribuye los costes indirectos conforme a las actividades realizadas en el proceso de elaboración del producto o servicio, identificando el origen del coste con la actividad necesaria, no sólo para la producción sino también para su distribución y venta.

33

Costeo ABC

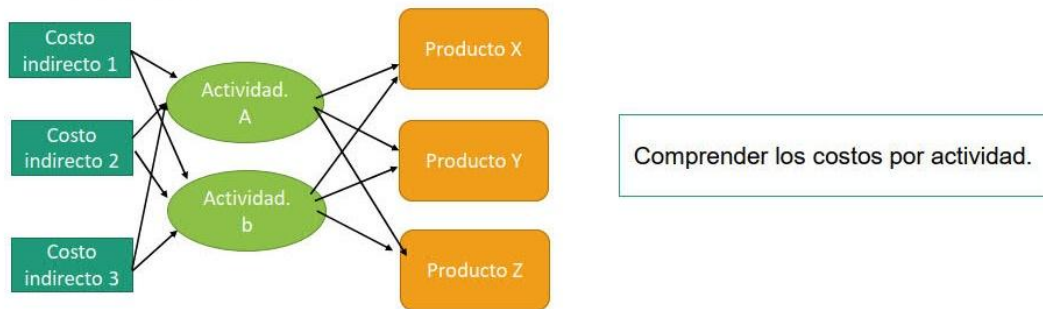
▪ Costeo tradicional



34

Imágenes de Costeo ABC

▪ Costeo ABC



35

Limitación de Costeo ABC

- En comparación con los métodos de cálculo de asignación tradicionales, Costeo ABC requiere comprender y medir actividades altamente correlacionadas, lo que supone una gran carga para las empresas que lo introducen.
- Por lo tanto, es difícil para las PyMEs introducir Costeo ABC a menos que se espere que sea muy eficaz.
- Las PyMEs tienen una proporción mucho menor de los gastos generales de fabricación que las grandes empresas y necesitan gastar menos.

36



Sección 4

Análisis financieros

37

Análisis del ratio de gestión

- **Análisis de seguridad**

- ✓ **Coefficiente de solvencia:** $\text{Patrimonio neto} / \text{Pasivo total}$

- Medir la capacidad que tiene una empresa para hacer frente tanto a sus deudas,

- ✓ **Ratio de endeudamiento:** $\text{Pasivo total} / \text{Patrimonio neto}$

- Este índice no solo evidencia el nivel de endeudamiento del negocio, sino también mide su capacidad real para asumir posibles pérdidas.

- ✓ **Razón corriente:** $\text{activo corriente} / \text{pasivo corriente}$

- Es un indicador para analizar la estabilidad a corto plazo de la empresa. Si el ratio de liquidez es inferior al 100%, se cuestionará la solvencia a corto plazo de la empresa.

38

Análisis del ratio de gestión

- ✓ **Prueba ácida:** $(\text{activo corriente} - \text{inventarios}) / \text{pasivo corriente}$
 - Eliminar los inventarios que son difíciles de cobrar inmediatamente del activo corriente para someter a pruebas más rigurosas.
- ✓ **Relación de activos fijos:** $\text{activo no corriente} / \text{patrimonio neto}$
 - Medir la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones con los prestamistas a largo plazo, lo que indica su solidez financiera y garantiza su supervivencia a largo plazo.
- ✓ **Capital neto de trabajo:** $\text{Cuentas por cobrar} - \text{inventarios} - \text{cuentas por pagar}$
 - Medir la solvencia a corto plazo de una empresa

39

Análisis del ratio de gestión 2

- **Análisis de rentabilidad**
 - ✓ **Rentabilidad del activo:** $\text{Utilidad neta} / \text{Activos totales} - \text{activos no productivos}$
 - Muestra la eficiencia con la que se utilizan los activos totales, que son recursos de gestión, para generar beneficios.
 - ✓ **Rentabilidad del patrimonio:** $\text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio total}$
 - Muestra cuántas ganancias la empresa pudo recaudar para el capital invertido.

40

Análisis del ratio de gestión 2

- ✓ **Margen bruto de utilidad:** Utilidad bruta/ventas netas
 - Para analizar si hay algún problema con el producto o servicio en sí.
- ✓ **Margen operacional de utilidad:** Utilidad operacional/ventas netas
 - Para analizar si los costos operacional son demasiado altos?
- ✓ **Margen neto de utilidad:** Utilidad neta/ventas netas
 - Medir el poder de ganancia general de una empresa

41

Análisis del ratio de gestión 3

• Análisis de operación

- ✓ **Rotación de inventario:** costo de ventas/inventario producto terminado promedio
 - Al usar el costo de ventas, no incluye la porción de ganancias, por lo que es más fácil comprender cuántas veces el inventario se ha rotado, lo que lo hace adecuado para la gestión de inventario.
- ✓ **Rotación de activo:** ventas netas/activo total productivo
 - Juzgar si los activos totales se utilizan efectivamente para el beneficio de la empresa.
- ✓ **Rotación de cartera:** ventas a crédito/inventario producto terminado promedio
 - Expresar la velocidad a la que se cobran las cuentas por cobrar. Cuanto mayor sea el índice, menor será el tiempo necesario para cobrar las cuentas por cobrar.

42

Análisis del punto de equilibrio

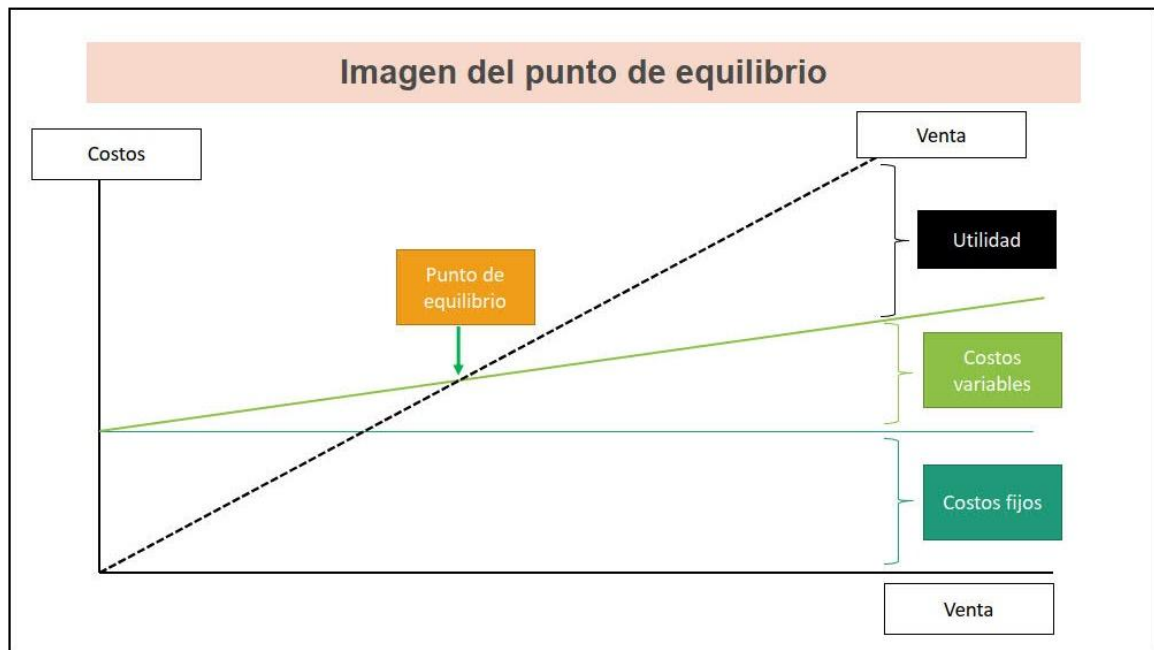
- **El punto de equilibrio:** Cuando logras vender lo mismo que gastas, no ganas ni pierdes, has alcanzado el punto de equilibrio.
- **Clasificación de costos:**
 - ✓ **Costos fijos:** Son los que no dependen del volumen de producción de una empresa. (Ejemplo) el alquiler de un local, pagos de seguros, salarios anuales, entre otros,
 - ✓ **Costos variables:** Son los que cambian en nivel a la producción y varían. (Ejemplo) costo de electricidad, agua y gas para producción, materias primas, etc.
- **Utilidad marginal:** Venta neta – costos variables
 - ✓ Utilidad que aumenta a medida que aumentan las ventas. Utilidad que puede recuperar costos fijos

43

Análisis del punto de equilibrio 2

- **Método de cálculo del punto de equilibrio**
 - ✓ Monto de ventas de equilibrio: $\text{costos fijos} / 1 - \text{utilidad marginal}$
 - ✓ Volumen de ventas de equilibrio: $\text{costos fijos} / \text{utilidad marginal por unidad}$
- **Margen de seguridad:** La seguridad aumenta a medida que las ventas se desvían del punto de equilibrio
 - ✓ $\text{Ventas objetivo (o reales)} - \text{Monto de ventas de equilibrio} / \text{ventas objetivo (o reales)}$.

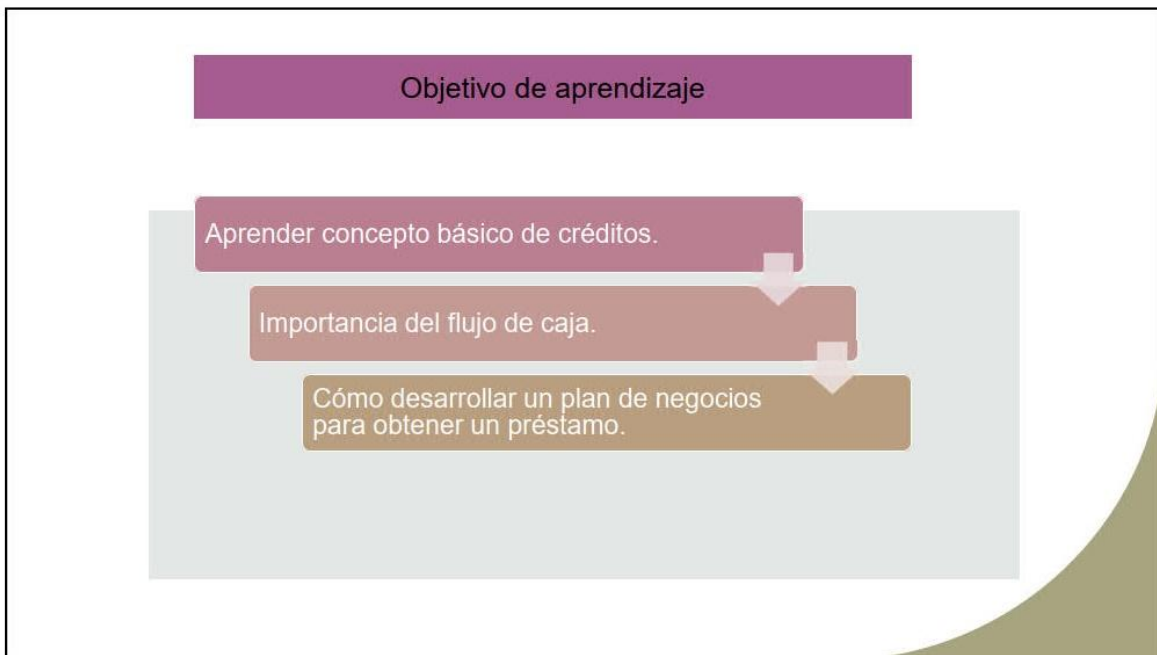
44



45



1



2

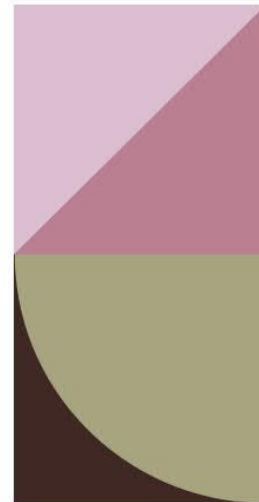
Tabla de contenido



3

Sección 1

Concepto básico de crédito



4

Diferencia entre préstamo para la inversión y capital de trabajo

Préstamo para la inversión: Fondos generados para la compra de equipos, activos, etc. distintos de la compra de productos y para contratos.

Préstamo para capital de trabajo: Los diversos gastos necesarios para que una empresa mantenga su negocio, como la compra de bienes, los salarios de los empleados y la publicidad, se denominan "capital de trabajo".



5

Colateral y Garantía

Para garantizar la seguridad de los préstamos y tomar todas las medidas posibles para cobrar los préstamos, los bancos intentan compensar la capacidad de pago utilizando personas y cosas, además de la capacidad de pago de los prestatarios.

- **Garante:** Avalar a una persona relacionada con el prestatario que tiene bienes o crédito.
- **Colateral:** Hacer que el prestatario proporcione una propiedad específica, como bienes raíces.



6

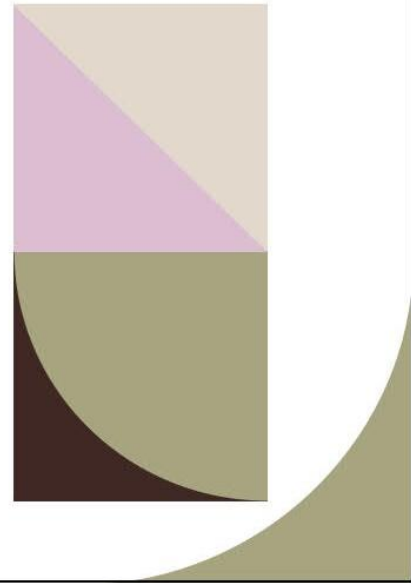
Razones para el rechazo del préstamo y cómo lo evitan

Contradicciones en el plan de negocios:

- ❖ Es necesario desarrollar un plan de negocio que muestre motivos claros para el uso de los fondos y que sea consistente con las cifras y la realidad.
- ❖ Un plan de negocio que carece de validez y no es creíble, como "un rápido aumento en las ventas sin fundamento" o "una disminución en los costos de compras y mano de obra a pesar de un aumento en las ventas" no puede ser evaluado por el oficial de un instituto financiero.

Uso poco claro de los fondos.

Al solicitar un préstamo, es importante tener clara la explicación cómo se utilizarán los fondos.



7

❑ El informe de crédito está dañado

Se verificará la información crediticia de la empresa solicitada y se realizará una revisión para ver si ha habido problemas con instituciones financieras o tarjetas de crédito en el pasado. En este momento, si descubre que hubo problemas en la institución financiera, como tarjetas de crédito morosas o hipotecas morosas, reprobará el examen.

❑ No han preparado sus propios activos

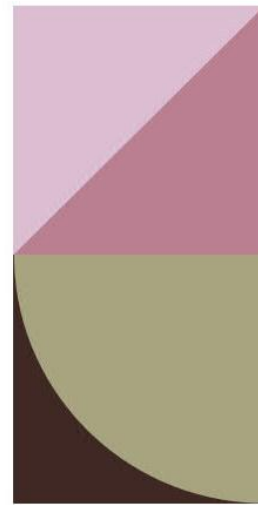
Si no prepara sus propios activos en absoluto, reprobará el examen, así que tenga cuidado.



8

Sección 2

Plan de Flujo de Efectivo

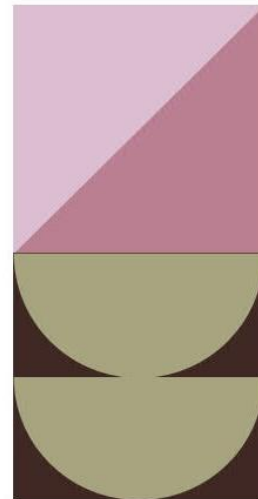


9

2.1 Concepto del flujo de efectivo

¿Qué es?

- El flujo de efectivo es verificar la entrada y salida de fondos y ajustar para que no haya escasez.
- La perspectiva y el propósito del flujo de efectivo es captar el flujo de fondos en el "futuro" y hacer ajustes para no caer en una escasez de fondos.
- Si transcurre mucho tiempo hasta que se cobran las ganancias, los fondos se agotarán temporalmente y el riesgo de quiebra aumentará incluso si la empresa es rentable.
- Mejorar el flujo de caja es importante para la gestión de la empresa.



10

2.2 Factores que empeoran el flujo de caja

Déficit continuo: si las ventas continúan cayendo significativamente, será difícil pagar los costos fijos (costos que ocurren en un monto fijo que no están vinculados a las ventas) como el alquiler y los gastos de personal.

Las ventas creciendo rápidamente: Un aumento repentino en las ventas también provocará un deterioro en el flujo de efectivo, así que tenga cuidado. A medida que aumentan las ventas, también lo hacen los precios de compra y los costos. Si no se cobran los ingresos de las ventas para pagarlos a tiempo, se producirá un deterioro del flujo de caja.

Lento cobro de cuentas por cobrar: Las cuentas por cobrar no cobradas están en un estado en el que no hay efectivo disponible, incluso si las ventas están en pie. Si se retrasa el cobro de las cuentas por cobrar, los plazos de los depósitos y los pagos no coincidirán, lo que provocará un deterioro del flujo de efectivo.

11

2.2 Factores que empeoran el flujo de caja 2

Los reembolsos de los préstamos son altos: Cuando los préstamos de las instituciones financieras exceden el monto reembolsable, el flujo de caja se deteriora.

Inventario aumentando: Incluso si compra productos, es posible que no se vendan según lo planeado y se conviertan en inventario estancado durante un largo período de tiempo. El aumento de los gastos debido al aumento de los costos de almacenamiento y el mal inventario para la gestión del inventario también provocarán un deterioro en el flujo de caja.

No puedo manejar el flujo de efectivo: El balance de ingresos y gastos no siempre es constante, y acecha la posibilidad de falta de fondos. Si no comprende el flujo de dinero, como no administrarlo adecuadamente con una tabla de flujo de caja, existe la posibilidad de que su respuesta se retrase cuando el flujo de caja se deteriore.

12

2.3 Cómo mejorar el flujo de efectivo

Conozca su flujo de efectivo: Es importante realizar un seguimiento de su flujo de efectivo en todo momento para evitar que se deteriore. Un diagrama de flujo de efectivo puede ayudarlo a realizar un seguimiento de su flujo de efectivo.

Tratando de administrar las cuentas por cobrar y la cobranza anticipada: Confirmamos la fecha de vencimiento de las cuentas por cobrar y gestionamos cuidadosamente si hay omisiones en el cobro de las cuentas por cobrar. Lo ideal es que las cuentas por cobrar se cobren lo antes posible.

Revisar compras y cuentas por pagar: Al revisar la fecha de pago de las cuentas por pagar y los gastos, como el precio de compra, se logrará una mejora del flujo de caja.

Considere la posibilidad de financiación: Recaudar fondos es una forma de mejorar el flujo de caja.

13

2.3 Cómo mejorar el flujo de efectivo

- **Conozca su flujo de efectivo:** Es importante realizar un seguimiento de su flujo de efectivo en todo momento para evitar que se deteriore. Un diagrama de flujo de efectivo puede ayudarlo a realizar un seguimiento de su flujo de efectivo.
- **Tratando de administrar las cuentas por cobrar y la cobranza anticipada:** Confirmamos la fecha de vencimiento de las cuentas por cobrar y gestionamos cuidadosamente si hay omisiones en el cobro de las cuentas por cobrar. Lo ideal es que las cuentas por cobrar se cobren lo antes posible.
- **Revisar compras y cuentas por pagar:** Al revisar la fecha de pago de las cuentas por pagar y los gastos, como el precio de compra, se logrará una mejora del flujo de caja.

Considere la posibilidad de financiación: Recaudar fondos es una forma de mejorar el flujo de caja.

14

2.4 Desarrollo de una tabla de flujo de caja

Un estado de flujo de efectivo es un resumen de su flujo de efectivo. Al crear esta tabla de flujo de efectivo, puede evitar situaciones como la quiebra debido a una escasez repentina de fondos. Puedes crearlo fácilmente con Excel.

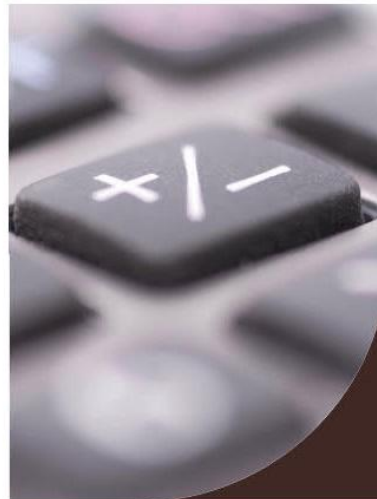
Una tabla de flujo de efectivo es una tabla que clasifica y agrega todos los ingresos y gastos de efectivo durante un período determinado en función de ciertas categorías y artículos, y le permite comprender el movimiento de los saldos de efectivo y los excedentes y deficiencias de efectivo.

Al crear una tabla de flujo de efectivo diariamente, es posible predecir situaciones en las que los fondos serán insuficientes. Antes de quedarse sin fondos, puede tomar varias medidas, como pedir prestado al banco y ampliar el sitio de pago.

15

Sección 3

Plan de negocio para
acceder al crédito



16

3.1 Qué es un plan de negocios

Un plan de negocios es un documento que describe cómo funcionará un negocio y cómo será rentable en los próximos años.

Cuando desea recibir un préstamo, es importante desarrollar un plan de negocios realistas con una base sólida de las ventas y los costos, para mostrar la certeza de reembolso del crédito con los intereses.

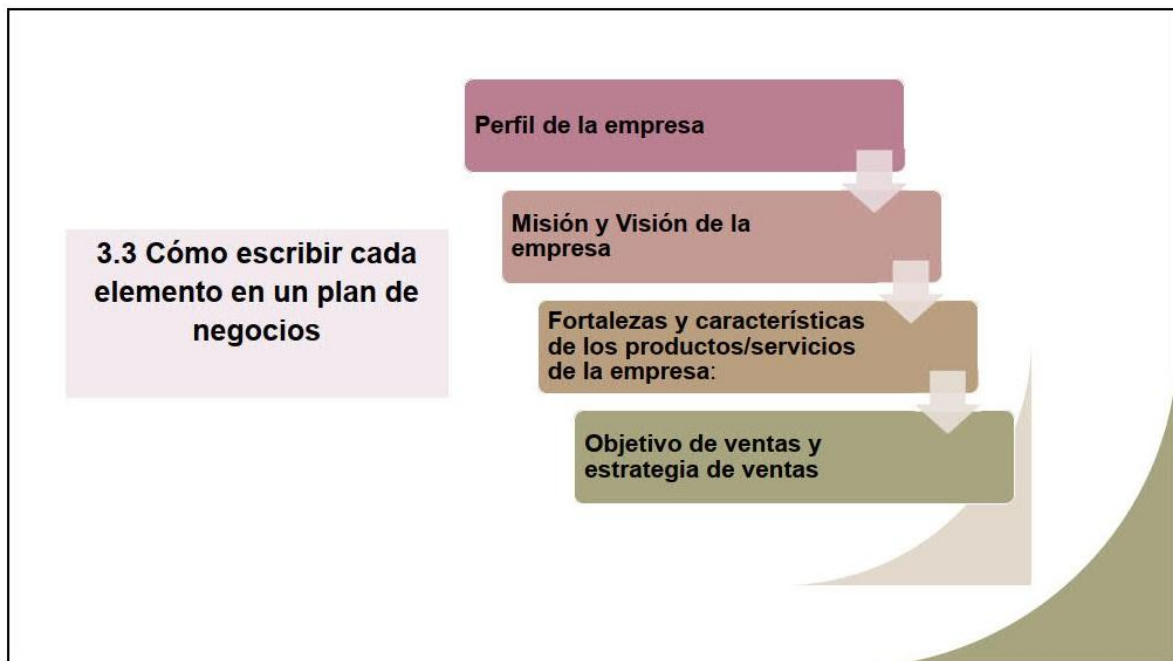
17

3.2 Puntos del plan de negocios

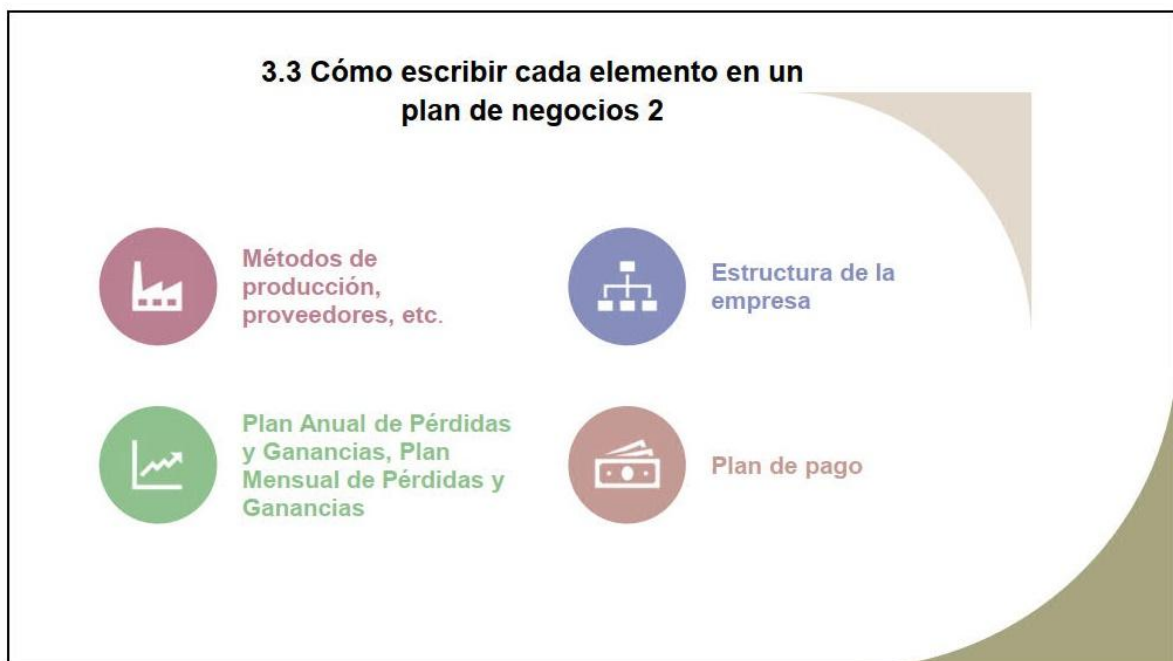
- Se describe **la misión y visión** empresarial: Una misión y visión empresarial es el propósito final del negocio de una empresa.
- El contenido es muy **preciso**: En primer lugar, el plan de negocios debe incluir **números precisos, objetivos y estrategias convincentes**.
- Es **viable** el plan: No es suficiente describir los objetivos de ventas y ganancias en términos de números, también es necesario indicar específicamente cuáles son **los desafíos para lograr los objetivos y cómo resolverlos**.

El contenido es **fácil de entender**: Es importante que su plan de negocios sea **preciso, específico, factible y comprensible**.

18



19



20

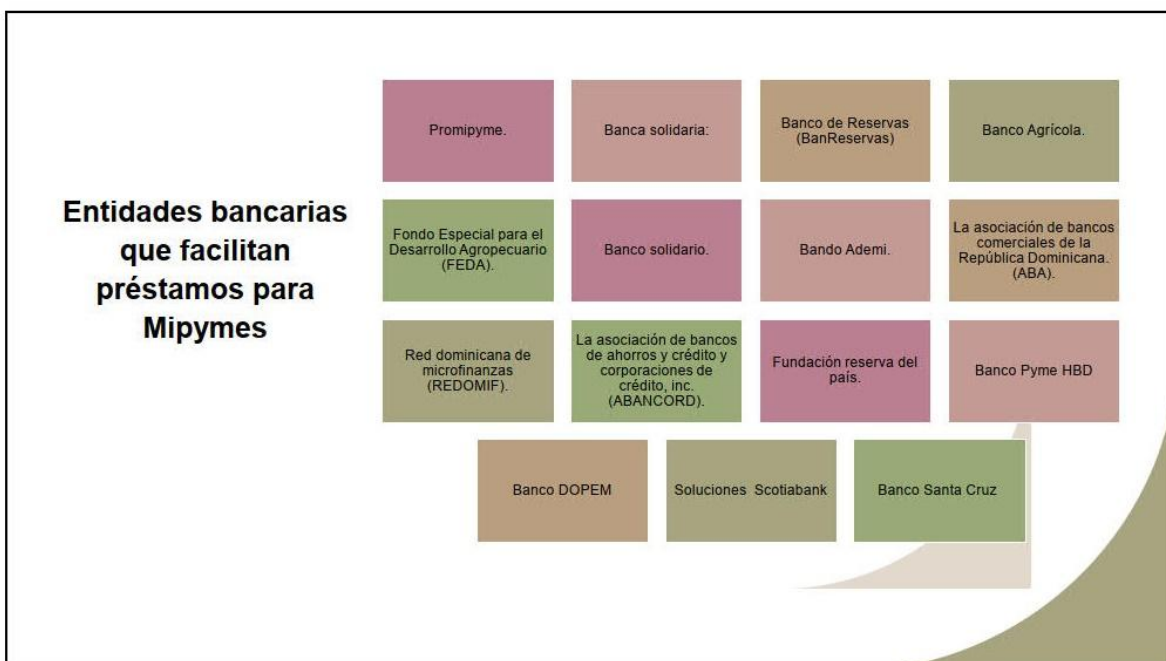
3.3 Cómo escribir cada elemento en un plan de negocios en caso de BBVA

Descripción del negocio
Mercado
Desarrollo y producción
Estrategia de ventas y mercadotecnia
Dirección
Finanzas
Financiación

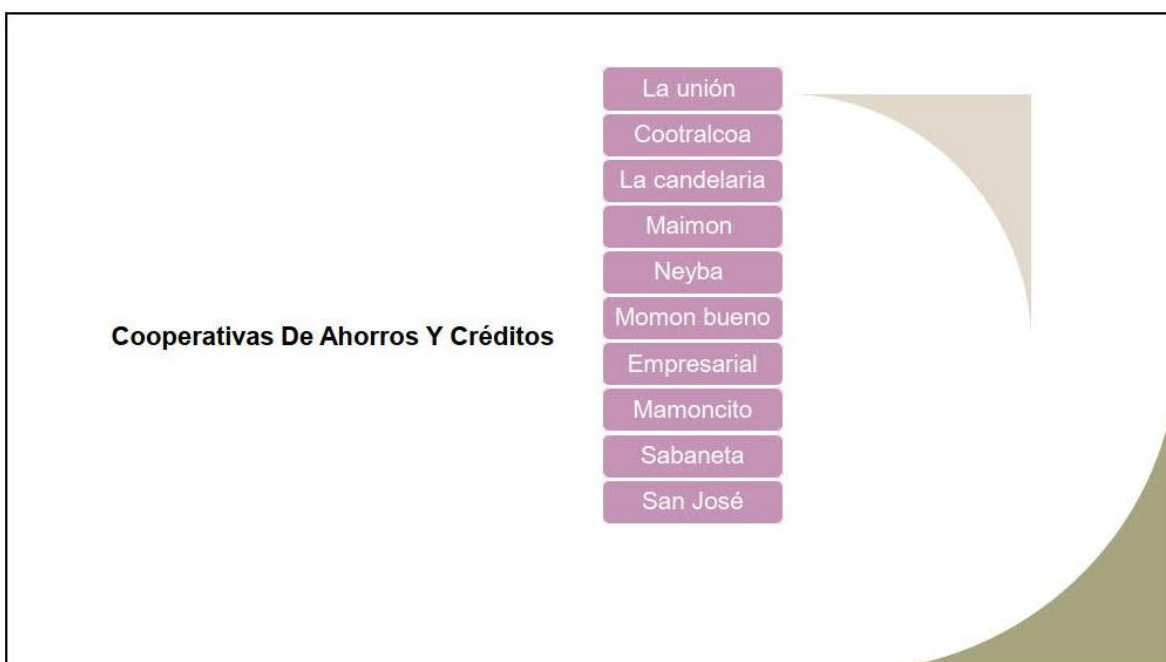
21

Principales Instituciones de Micro
Finanzas en la Republica Dominicana

22



23



24

Requisitos para un crédito PyME

Cualquier Pyme puede pedir un préstamo; sin embargo, los requisitos dependen de cada institución financiera. Aunque cada situación es distinta, existen ciertos requisitos básicos para obtener un crédito Pymes, el primero y más obvio, es que demuestres que efectivamente eres una pequeña o mediana empresa.

Lo siguiente es explicar en qué vas a utilizar el préstamo, dado que la institución financiera analizará que tan viable es tu proyecto, de modo que el riesgo de que no regreses el financiamiento sea menor.

El banco te pedirá alguna garantía, que dependiendo el monto del crédito podrá ser algún inmueble, mobiliario o la misma empresa. Lo demás son requisitos básicos como identificaciones, comprobantes de domicilio o estados de cuenta.

25

Requisitos



Formulario de solicitud



Constancia de ingreso



Estado financiero



Foto copia de la cedula de identidad

26

Anexo



27

Requerimiento de las cooperativas para solicitar préstamos **REQUISITOS GENERALES PARA PRÉSTAMOS**

- 1- Ser socio de la cooperativa
- 2- Copia de cedula
- 3- Certificación de ingresos (carta de trabajo o justificar los ingresos)
- 4- Movimiento de cuenta bancaria (tres meses)
- 5- Tener una garantía solidaria, hipotecaria, prendaria o mixta.
- 6- Fotocopia del documento que constituirá la garantía (certificado de título o matrícula)
- 7- Cuando se trate de una garantía hipotecaria, traer certificado de propiedad (IPI) y certificación de cargas y gravámenes.
- 8- Para financiamientos con vehículos, certificación de Impuestos Interno.
- 9- cuando se trate de un préstamo mayor a RD\$ 2,000,000.000, traer Estados de Situación y de Resultados por un CPA, más una tasación profesional
- 10- Cuando el crédito sea para construcción se debe elaborar un Presupuesto.

28

Visit us online at www.elsevier.com/locate/ymbs for more information

Borrador del material de la capacitación a los formadores
En proceso de elaboración

Innovación



1

Objetivo de aprendizaje

- Aprender concepto básico de innovación, importancia y la metodología de captar las necesidades de los clientes y la metodología de elaboración de modelo de negocio para que las pymes puedan aplicar innovación.
- **Alcance de este material**
 - ✓ Este material esta dirige a los asesores, que apoyan a las pymes que desean innovar en su negocio.

2

Tabla de contenido

1. Concepto básico de la innovación
2. Innovación para pymes
3. Metodología de innovación
4. Desarrollo de modelo de negocio con innovación

3



Sección 1

Conceptos básicos de la innovación

4

1.1 ¿Qué es innovación?

- Es Crear **nuevo valor** al incorporar nuevas ideas, tecnologías, sistemas, servicios, organizaciones, modelos de negocio, etc., y **crear un cambio** que tengan un impacto en la sociedad.
- La introducción en el mercado de un nuevo producto o proceso diferenciado con relación a los precedentes.
- El descubrimiento de una nueva forma de obtener insumos o productos intermedios.
- La apertura de un nuevo mercado en otro país o región.

5

4 modelos de innovación

- ✓ **Innovación de producto:** Introducir nuevos productos y servicios y mejorar el rendimiento de los productos y servicios existentes en el mercado.
- ✓ **Innovación en proceso:** Introducir métodos nuevos o mejorar los existentes como fabricación, distribución, productos, logísticas, compras, etc.
- ✓ **Innovación organizacional:** Introducir métodos y diseños de gestión organizacional apropiados para crear nuevo valor.
- ✓ **Innovación de marketing:** Creación de nuevos métodos de comercialización, que incluye mejoras en el diseño de un producto, precio, distribución y promoción.

6

1.2 Conceptos erróneos sobre la innovación

NO

- **La innovación es la introducción de la tecnológica novedosa:** Originalmente, innovación significa la creación de nuevo valor económico, y la tecnología novedosa es un medio efectivo para ese propósito.

NO

- **La innovación es un nuevo negocio:** Alrededor del 70% de las empresas en Europa y los EE.UU. tienen objetivo de innovar los negocios existentes, es decir, crear nuevo valor económico en los mercados actuales.

NO

- **La innovación es una actividad ad-hoc o episódica:** Las actividades de innovación deberían tener procesos y ser sostenibles hasta crear utilidades.

7

1.3 Ejemplo de innovación

Caso exitoso - Uber

- Uber tiene éxito porque encontró algunas necesidades muy específicas que los taxis tradicionales no satisfacían.
- Poner las necesidades del cliente primero
 - ✓ No importa dónde se quede, puede tomar un vehículo fácilmente.
 - ✓ Hay innumerables vehículos para elegir.
 - ✓ Puede rastrear el taxi hasta que llegue.
 - ✓ Admite varios métodos de pago.



8

Caso fracasado - Segway

- Salieron por primera vez en 2001, pero en 2007, Segway solo alcanzó un mísero 1% de su objetivo de ventas. Y en 2015, la empresa decidió renunciar y fue adquirida por otra empresa.
 - ✓ Se observa que era un vehículo 'peligroso'.
 - ✓ El diseño necesitaba algunos cambios serios.
 - ✓ No había una regulación de seguridad sólida para el uso de estos vehículos.
 - ✓ Segway necesitaba una mejor estrategia de precios.



9



Sección 2

Innovación para pymes

10

2.1 Características de la innovación de las pymes

- El presidente empresarial asume el liderazgo en todo, desde la formulación de políticas hasta la creatividad in situ.
- La creatividad y el ingenio continuos juegan un papel importante, como la comercialización de las ideas que surgen en la vida cotidiana y la mejora de los procesos de producción en el sitio.
- Las pymes tienen fortaleza en la innovación en nichos de mercado.

11

2.2 Puntos de éxito de la innovación de las pymes

- **Momento óptimo de entrada:** El momento óptimo es cuando el negocio central está maduro, cuando en muchos casos se obtienen ganancias estables, y que es un período para abordar innovación.
- **Planes de negocios con alta reproducibilidad:** Es necesario identificar las necesidades de los usuarios y las fortalezas de la empresa para formular estrategias efectivas. Además, con la aclaración de la visión y el concepto, la posibilidad de fracaso del nuevo negocio puede reducirse en gran medida.

12

2.2 Puntos de éxito de la innovación de las pymes

- **Establecimiento de criterios de retiro:** Es necesario establecer criterios de retiro por adelantado y tomar una decisión rápida para retirarse tan pronto como las cifras esperadas estén por debajo.
- **Utilización de la innovación abierta:** La innovación abierta es una de las estrategias de gestión para crear nuevos productos y servicios haciendo abierta la tecnología y el saber hacer de la empresa y de otras empresas. No necesita construir un sistema desde cero porque puede usar tecnología que no tiene en su empresa de otras empresas.
- **Utilización de recursos humanos externos:** Al contar con el trabajo a recursos humanos que estén familiarizados con el campo del nuevo negocio, la tasa de éxito mejorará considerablemente.

13

Sección 3

Metodología de innovación

14

3.1 Proceso de innovación

- ❖ **Etapa Práctica:** La etapa de convertir las ideas en realidad y ponerlas a disposición.
- ❖ **Etapa Oferta:** La etapa en la que el producto está disponible para la compra por parte del usuario.
- ❖ **Etapa Difusión:** La etapa en la que el reconocimiento de que el producto es beneficioso se extiende por toda la sociedad.

15

3.2 Tres puntos para evitar que la innovación fracase

- ❖ **Utilidad:** Mostrar cuánto valor puede proporcionar a las personas. ¿Qué quieren los usuarios y la sociedad?
- ❖ **Factibilidad:** Mostrar si hay suficientes recursos (financieros, personas) para hacer realidad la idea.
- ❖ **Sostenibilidad:** Indicar si un producto o servicio se puede proporcionar de forma continua, incluyendo no solo la utilidad sino también la evaluación ambiental y social.

Es necesario considerar la innovación desde la utilidad representada por necesidades y demandas.

16

3.3 Teoría de “Jobs to be Done (Teoría de Trabajos por hacer)”

- **¿Qué es?**

- ✓ Es un marco conceptual que parte de la premisa de que los usuarios «contratan» productos para llevar a cabo un trabajo. Este paradigma, pues, sitúa el foco en el «trabajo» que las personas quieren conseguir con el producto en lugar del producto en sí mismo o sus usuarios.
- ✓ Es una teoría que enfatizan: "la innovación comienza con el cliente". Es útil para que entender entienda a los usuarios.
- ✓ Los usuarios compran productos/servicios para resolver los trabajos que quieren.

17

3.4 Marco teórico de Trabajos por hacer Teoría de la tienda de bebidas en la carretera

- **Identificar al cliente:**
- **Análisis de la situación del cliente**
- **Barreras para ser comprado**
- **Pensando en soluciones de trabajo**



18

Sección 4

Metodología de desarrollo de modelo de negocio con innovación

19

4.1 Cambio en el modelo de negocio

Modelo de Producto/ventas

- Proporcionar el valor de las cosas y obtener una utilidad.
- Inclínación a los productos multifuncionales de alto rendimiento.

Servicio incidental de negocios

- Asegurar a los clientes a través del mantenimiento

servitización

- Un modelo de negocio que no solo fabrica y vende productos, sino que también proporciona nuevas experiencias y valor creado a través de esos productos.

20

4.2 Elaboración del plan de negocio Business Modelo Canvas (tema avanzado)

Puntos importantes

- Para la elaboración de plan de negocio, los productores deben explicar cómo consiguen obtener clientes y ganar dinero al entregarles sus productos.
- Los oficiales del CAH podrán facilitar y apoyar a los productores con **Business Model Canvas**, para desarrollar su plan de negocio.
- Es una herramienta que describe la interrelación de nueve componentes de un modelo de negocio, es una técnica eficaz para visualizar el funcionamiento de los negocios.



21

4.3 Business Canvas Model e innovación

- **Business Model Canvas** es una herramienta muy versátil útil para construir, analizar y renovar modelos de negocios, como lanzar nuevos negocios y analizar la situación actual.
- **Business Model Canvas** es una herramienta para crear un "documento de diseño" y que conecta la estrategia de gestión y la práctica. Si demuestra la lógica y la estructura del negocio, debería ser más fácil obtener la aceptación de las partes interesadas internas y externas. Este es un gran paso adelante para la innovación.

22

4.4 Componente de Business Canvas Model

Los oficiales del CAH muestran a los productores cómo se desarrolla plan de negocio con base en business canvas model.

1. **Clientes:** Primero considere y decida quiénes son sus clientes.
2. **Valor:** qué tipo de PUV ofrece a sus clientes (utilice **Value Proposition Canvas**).
3. **Canal de ventas** (Cómo publicitar, cómo y dónde vender. Considere las características del cliente y los costos.
4. **Relación:** relación con el cliente. ¿Está buscando hacer una venta única o adquirir clientes regulares? Atención al cliente a través de SNS, etc.
5. **Ingresos:** cuánto vender → Separación del presupuesto empresarial y familiar.

23

4.4 Componente de *Business Canvas Model*

1. **Recursos:** Identifique las personas, los bienes, el dinero (préstamos de CAH, etc.) y la información necesaria para este proyecto.
2. **Actividades:** Identifique quién hará qué y cuándo.
3. **Colaboradores:** Identificar socios (empresas procesadoras, personal de ventas, empresas de transporte), etc.
4. **Costos:** Identifique los costos involucrados.

24

servitización				
Socios clave ❖ Repartidores.	Actividades clave ❖ Operación por WhatsApp. ❖ Entrega por moto.	Propuestas de valor ❖ Eliminación de tiempo de compras Bajo riesgo de contacto con las personas contagiadas.	Relación con clientes ❖ Comunicación a través de WhatsApp.	Segmentos de clientes ❖ Las personas que tengan dificultad de salir de casa. ❖ Las personas que quieran gustar diversos comidas en casa.
	Recursos clave ❖ WhatsApp. ❖ Google map.		Canales ❖ WhatsApp. ❖ Otros redes sociales.	
Estructura de costos ❖ Gastos de publicidad para aumentar la conciencia. ❖ Comisión a los repartidores. ❖ Costos de materiales de embalaje.		Fuente de ingresos ❖ Comisión de servicio (10% del precio de venta).		

25

4.5 (tema avanzado) Value Proposition Canvas

- Uno de los más grandes retos que tienen los negocios es desarrollar productos que creen valor para los clientes y que sean acordes con las necesidades, deseos y expectativas del mercado.
- Parece algo simple, pero la gran cantidad de negocios fracasan porque el mercado no respondió frente a sus propuestas de valor.
- Esta herramienta tiene como objetivo ayudar a entender mejor a los clientes y construir productos que realmente creen valor para ellos.

26

4.6 Value Proposition Canvas

Puntos importantes

Los oficiales del CAH muestra a los productores cómo se desarrolla Value Proposition Canvas.

- ❖ **Propuesta de valor:** qué proporcionar
- ❖ **Segmento de clientes:** a quien ofrecer

Necesidades de los clientes: Describa como los siguientes:

- ❖ **problemas que los clientes quieren resolver.**

27

4.6 Value Proposition Canvas

- ❖ **ganancia de cliente.**
- ❖ **preocupaciones del cliente.**

Valor que podemos brindar a nuestros clientes: Finalmente, completamos el valor que podemos proporcionar a nuestros clientes.

- ❖ **Producto y Servicios.**
- ❖ **Beneficio del cliente.**
- ❖ **Lo que elimina las preocupaciones del cliente.**

28

Comercio exterior

**Material de capacitación
para los formadores y asesores**



1

Objetivo de aprendizaje

- Aprender los conocimientos básicos que requieren los asesores de Pymes, para que las empresas que buscan exportar sus productos/servicios e importar.

Alcance de este material

- Este material se dirige a los asesores, que ofrecen sugerencias de acciones a tomar por las empresas. Los asesores no se ocupan directamente de los procedimientos de exportación/importación.

2

Tabla de contenido

1. Concepto básico de comercio exterior.
2. Característica de comercio exterior – diferencia del comercio doméstico.
3. Práctica de comercio exterior de las empresas y las habilidades necesarias para los encargados.
4. Proceso de comercio exterior.
5. Anexo- Guía de exportación desde la República Dominicana .

3

Sección 1

Conceptos básicos del comercio exterior



4

Comercio Exterior

Comercio Exterior Es el intercambio de bienes o servicios existente entre dos o más naciones con el propósito de que cada uno pueda satisfacer sus necesidades de mercado tanto internas como externas.



5

Oportunidades del comercio exterior

- **Exportación: Es** Ampliar el mercado en el extranjero y de esta forma Podrán acceder a un mercado mucho mas mayor que el mercado nacional.
- **Importación:** Es posible manejar productos y materias primas entre otros países que no están en el mercado nacional, o conseguir con el precio más barato.



6

Sección 2

Característica del comercio exterior Diferencia del comercio interno

7

2.1 Diferencias en lenguajes, sistemas, prácticas comerciales, situaciones políticas y económicas

- **Comunicación con los clientes de otro país:**

- ✓ Si habla diferentes idiomas, existe el riesgo de que se produzcan malentendidos.
- ✓ Existe el riesgo de malentendidos debido a las diferencias en el sistema de control de comercio exterior, en los procedimientos aduaneros, en el pensamiento y las costumbres con respecto a las transacciones.

- **Diferencias en los sistemas legales:**

- ✓ En el caso de las exportaciones, las normas de exportación de la República Dominicana y las normas de importación y otras normas comerciales del país destino.

- **Riesgo país:**

- ✓ Existe el riesgo de suspensión de las remesas y divisas debido a guerras, conflictos civiles o cambios en el sistema político.

8

2.2 Diferencias en monedas

- **Riesgo de tipo de cambio:**

- ✓ Si opera en una moneda diferente a su moneda local, estará expuesto al riesgo de fluctuación del tipo de cambio.



Cuando el peso se deprecia, el precio de los bienes de exportación al exterior se vuelve más barato, por lo que se venden bien. Por otro lado, aumentarán los precios de los productos y materias primas importados.

9

2.3 Distancia con los clientes y al mercado

- **Riesgo crediticio corporativo:**

- ✓ Dado que no es posible tener negociaciones cara a cara frecuentes con los clientes, es difícil comprender la credibilidad de ellos (estado financiero, capacidades de producción/ventas, experiencia, honestidad, etc.).

- **Riesgo de daños a la carga y vulnerabilidad de tiempo de transporte:**

- ✓ Existe un riesgo de daños como alteración o daños en la carga por accidentes durante el transporte.
- ✓ Debido a las condiciones climáticas y los asuntos inesperados durante el transporte, el horario esperado puede verse muy afectado.

10

2.4 Diferencia de tiempo entre la entrega del producto y el pago

- **Riesgo de cobro de pagos y riesgo de adquisición de productos:**

- ✓ En el comercio exterior, es difícil entregar y recibir bienes y realizar pagos simultáneamente, lo que genera un desfase temporal.
- ✓ En el caso de **pago aplazado**: el exportador corre el riesgo de no poder cobrar el pago.
- ✓ En el caso de **pago anticipado**, el importador corre el riesgo de no poder adquirir las mercancías.

- **Riesgo de carga financiera**

- ✓ En el caso de pago diferido, para los exportadores existen riesgo de carga financiera desde el envío del producto hasta el cobro del pago.

11

Sección 3

Práctica de comercio exterior de las empresas y las habilidades necesarias para los encargados

12

3.1 Trabajo cotidiano de los encargados del comercio exterior en las empresas

Los asesores de INFOTEP podrán orientar a las empresas que desean emprender comercio exterior.

- **Los que deben implementar por los encartados.**

- ✓ Preparación, confirmación y procesamiento de documentos comerciales
- ✓ Arreglos para envío, transporte, despacho de aduana, etc.
- ✓ Gestión de pedidos, arreglos y entregas de productos
- ✓ Responder a consultas y cooperar con departamentos e instituciones.
- ✓ Otro trabajo general de oficina, etc.

13

3.2 Conocimientos y habilidades requeridos

- Los asesores de INFOTEP podrán guiar las empresas.

- Asegurar los encargados del comercio exterior con las habilidades siguientes:

- ✓ **por reclutamiento o por el fomento de recurso humanos.**

- ✓ **Capacidad de idioma inglés:** A menudo se requiere crear y verificar los documentos escritos en inglés con la precisión y velocidad.

- ✓ **Habilidad de comunicación:** Es necesario tener la capacidad de coordinarse con personas en varios puestos dentro de la empresa y fuera de empresa.

- ✓ **Capacidad para administrar los horarios:** Existen varios vulnerabilidad y riesgos mencionados en el comercio exterior. Es importante levantar plane de exportación/importación y gestionar bien.

- ✓ **Conocimiento de las prácticas comerciales:** Se requiere un conocimiento especializado del flujo y la estructura de las prácticas comerciales, documentos relacionados, leyes y reglamentos, tratados, etc., incluido el papel de los documentos, como facturas y listas de empaque.

14

Sección 4

Proceso de comercio exterior



15

4.1 Lineamiento de comercio exterior



16

4.2 Etapa de contrato 1

1) Selección de productos y socios comerciales

• Exportación:

- ✓ Analizar qué productos tienen fortalezas en los mercados extranjeros.
- ✓ Decidir qué productos exportar, promocionarlos en el exterior y buscar destinos de venta.
- ✓ Confirmar si el país de destino está sujeto a permiso o solicitud, o si se requiere inspección legal.

• Importación:

- ✓ Analizar y decidir qué tipo de bienes a comprar.
- ✓ Buscar proveedores potenciales.
- ✓ Comprobar si los productos que se van a importar están sujetos a diversas leyes y reglamentos nacionales.

• Realice comprobaciones de crédito al seleccionar socios comerciales.

17

4.3 Etapa de contrato 2

2) Negociación y conclusión del contrato

• Negociación de transacciones:

- ✓ Negociar los términos y condiciones de venta, como:
 - ✓ el precio del producto.
 - ✓ la moneda de pago.
 - ✓ el método/tiempo de pago.
 - ✓ la calidad/cantidad.
 - ✓ el método de transporte y el tiempo de entrega.
 - ✓ las condiciones de embalaje.
 - ✓ el método/tiempo de inspección.
 - ✓ el servicio posventa.
 - ✓ el manejo de la responsabilidad del producto.
 - ✓ manejo de problemas, etc.

- ✓ Llegar el acuerdo sobre los términos de las transacciones comerciales, como la división de responsabilidades en caso de pérdida de bienes o problemas durante el transporte.

• Conclusión del contrato:

- ✓ Redactarse un contrato. Los contratos internacionales generalmente se escriben en inglés.

18

4.4 Etapa de Logística

1) Reserva de los medios de transporte

- Asegurar medios de transporte como reservas de barcos.
- Proporcionamos un seguro para accidentes durante el transporte.

2) Transportación la carga a un área franca

- Una vez que se completan los preparativos, llevar la carga al área de depósito para el despacho de aduana.

3) Trámites de despacho aduanero y transporte de la carga

- El exportador realiza el despacho de aduana de exportación y los procedimientos de carga.
- En el país receptor, los trámites aduaneros de importación son realizados por el importador.

19

4.5 Etapa de Asentamiento

1) Pago y recogida de mercancías

- El importador paga el precio y recoge la carga.
- El momento del pago depende de los términos del contrato (prepago, pago de C/C (carta de crédito), pago diferido, etc.).



20

4.6 Actores de comercio exterior

Actores	Cargos principales
El exportador y el socio en el país de exportar	firmar un contrato.
El exportador	Solicitar despacho de aduana y despacho de carga a agentes navieros y aduanales.
Los agentes marítimos y de aduanas	Realizar declaraciones de exportación a la aduana en función de las órdenes de envío. Entregar de documentos de envío, incluidos permisos de exportación y conocimientos de embarque, al exportador.
La aduana	Examinar los documentos e inspeccionará las mercancías si es necesario, y emitirá un permiso de exportación.
La empresa naviera	Hacer el envío. Emitir un conocimiento de embarque y entrégueselo a un agente de envío/aduana.
El importador	Presentar la letra de cambio con los documentos de envío al banco para su aprobación.

21



22

Documentos Requeridos de Exportación

- ❖ Registro de Nombre en ONAPI.
- ❖ Registro Mercantil en la Cámara de Comercio y Producción Correspondiente.
- ❖ Registro Nacional del Contribuyente (RNC).
- ❖ Registro como Exportador en DGA.
- ❖ Factura Comercial.
- ❖ Formulario DUA.
- ❖ Documentos de Embarque.
- ❖ Carta de Porte.
- ❖ Certificado de Origen.
- ❖ Vistos Buenos (Productos Agrícolas) .
- ❖ Lista de Empaque.



23

 ONAPI OFICINA NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL	Departamento de Signos Distintivos Formulario de Solicitud de Registro de Nombre Comercial, Rotulo y/o Emblema	Código: FO-SD-00 Versión: 04 Fecha: 27/06/2016
1. Datos Relativos a la Denominación Solicitada:		
1.1 Tipo de Denominación: ☐ Nombre Comercial ☐ Rotulo ☐ Emblema		
1.2 Denominación del Signo:		
1.3 Reproducción del Signo. En caso de solicitar un Rotulo o Emblema, deberá adjuntar a su solicitud dos (2) reproducciones en un tamaño de 15 cm x 15 cm.		
1.4 Indique si desea proteger los colores del diseño como característica Distintiva del Signo. En caso afirmativo, señale los colores a proteger. ☐ Si ☐ No		
Nombre de color (es) y parte (s) donde desea reivindicar:		
1.5 Renuncia a Elementos del Signo. En caso de no desear protección sobre algunos elementos de su signo, deberá expresarlo en el presente recuadro:		
1.6 Actividad a Realizar (una breve descripción)		
2. Solicitante/Titular:		
2.1 Nombres y Apellidos y/o Razón Social		
2.2 Tipo de Documento de Identificación ☐ Cédula ☐ Pasaporte ☐ RNC		2.3 Número de Documento
2.4 Nacionalidad		
2.5 Domicilio Legal. Indicar dirección exacta para futuras notificaciones.		
Dirección:	Provincia:	País:
Ciudad:	Sector:	
2.6 Teléfono:	2.7 Email:	
☐ En caso de ser más de un solicitante, utilizar el anexo 1 para solicitantes adicionales.		
3. Representante/ Gestor. Observar el Art. 148 Ley 20-00. En caso de no poseer Representante y residir en la República Dominicana, pasar al punto 4.		
3.1 Nombres y Apellidos y/o Razón Social		
3.2 Tipo de Documento de Identificación ☐ Cédula ☐ Pasaporte ☐ RNC		3.3 Número de Documento
3.4 Nacionalidad		
3.5 Domicilio Legal. Indicar dirección exacta para futuras Comunicaciones con la Oficina.		
Dirección:		

 **UNFORMULARIO**

24

Instituciones Involucradas

- ✦ Oficina nacional de la propiedad industrial(ONAPI).
- ✦ Cámara de comercio y producción de santo domingo (CCPSD).
- ✦ Dirección general de impuestos internos (DGII).
- ✦ Centro de exportación e inversión de la república Dominicana (CEI-RD).
- ✦ Dirección general de aduanas (DGA).

25

Instituciones vinculadas que emiten los certificados

- ✦ Ministerio de Agricultura.
- ✦ Ministerio de Medioambiente
- ✦ Consejo nacional de zonas francas de exportación.
- ✦ Ministerio de Cultura.
- ✦ Instituto nacional de la azúcar.
- ✦ Instituto del tabaco.
- ✦ Dirección general de minería.
- ✦ Codopesca.
- ✦ Ministerio de salud pública y asistencia social.
- ✦ Laboratorio veterinario central (lavenden) inspección de salud vegetal y animal de los estados unidos (aphis-usda).

26



Sistema de Información de Gestión

1

Tabla de contenido

1. Concepto básico de computador
2. Concepto básico de hardware
3. Concepto básico de software
4. Red de comunicación
5. Sistema de información y desarrollo del sistema
6. Utilización de TI de las PYMES

2

Objetivos de aprendizaje

- La utilización de la tecnología de la información es esencial para la gestión empresarial.
- Las Pymes consultarán con los asesores sobre asuntos relacionados con los sistemas de información y, en algunos casos, los derivará a especialistas en TI.
- Es muy importante que los asesores adquieran conocimientos de tecnología de la información y la comunicación y que estudien cómo utilizar la tecnología de la información como recurso de gestión.

3

Sección 1

CONCEPTO BÁSICO DE COMPUTADOR

4

Fundamentos de los sistemas informáticos

Un sistema informático consta de hardware y software, y realiza una serie de acciones, como entrada de datos, cálculos internos, ejecución de varios procesos necesarios para el trabajo de oficina y otros negocios, y la salida necesaria.

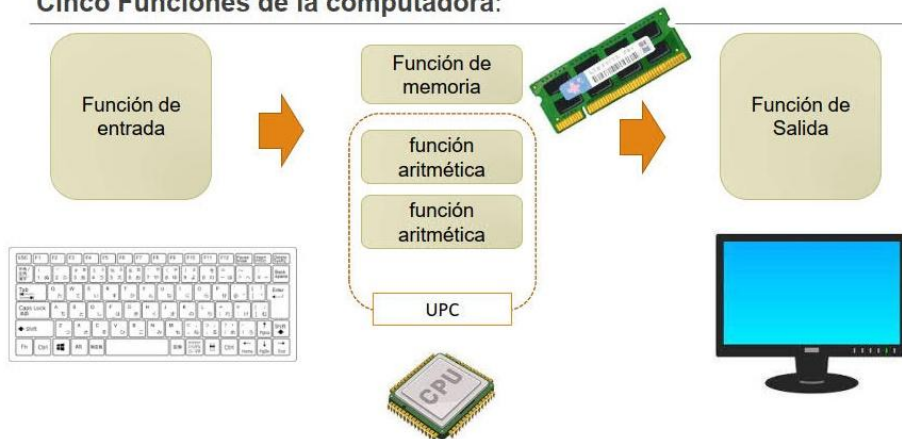
Los tres principios de las computadoras.

- ✓ Una computadora es un dispositivo de entrada, procesamiento y salida.
- ✓ El software es una colección de instrucciones y datos.
- ✓ La forma de hacer las cosas de una computadora puede diferir de la forma de sentir de un ser humano.

5

Fundamentos de los sistemas informáticos

Cinco Funciones de la computadora:



6

Sección 2

CONCEPTO BÁSICO DE HARDWARE

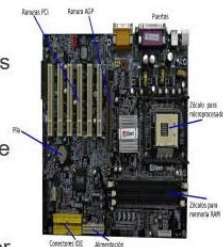
7

Unidad Central de procesamiento (UPC)

Función: Es una parte que corresponde al cerebro de la computadora que procesa todo tipo de trabajo en la computadora.

- ✓ Recibe datos de dispositivos de entrada como el mouse y el teclado, y dispositivos de almacenamiento como el disco duro y la memoria.
- ✓ Después de calcular y procesar los datos, se envían a un dispositivo de visualización o un dispositivo periférico.

Intel y AMD son dos fabricantes principales de UPC y actualmente ocupan la mayor parte de la cuota de mercado mundial.



8

Puntos a considerar al elegir una UPC

Lo más importante al elegir una CPU es verificar si el uso de la computadora y las especificaciones de la CPU coinciden. Por ejemplo;

- ✓ Trabajo ligero con Microsoft Office: Core i3 10100 BOX o Ryzen 3 3200G BOX.
- ✓ Edición y codificación avanzada de video Full HD: Core i7 10700K BOX o Ryzen 7 3800XT BOX.



9

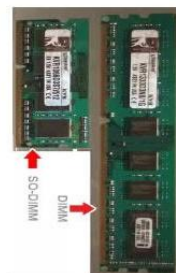
Memoria

Se utiliza para almacenar temporalmente los datos procesados y desempeñar un papel en el aumento de la velocidad de procesamiento de la computadora.

■ Interfaz de memoria y estándar de memoria

- ✓ **Interfaz de memoria:** Hay dos tipos: "**DIMM**" para computadoras de escritorio y "**S.O.DIMM**" para computadoras portátiles. "DIMM" y "S.O.DIMM" no son compatibles porque tienen diferentes interfaces.

- **Estándar de memoria:** Representa la frecuencia de generación y funcionamiento de la memoria, y actualmente la "SDRAM DDR4" de cuarta generación es la corriente principal. El "estándar de memoria" no es compatible con otra generación.



10

Memoria

RAM (Memoria de acceso aleatorio) y **ROM** (memoria de lectura)

RAM: Es la memoria principal utilizada por la UCP para procesar y mostrar datos en la pantalla. Los datos en la RAM se reescriben con frecuencia y los datos temporales desaparecen cuando se apaga la alimentación.

ROM: La memoria que no se puede escribir y solo se puede leer.

■ **Cantidad de memoria requerida.**

- ✓ 8 GB: Trabajo con software de Microsoft Office, uso de Internet.
- ✓ 32GB: Edición de video.



11

Dispositivo de almacenamiento auxiliar (dispositivo de almacenamiento externo)

Función:

Compensar la falta de capacidad de la memoria principal. Grandes cantidades de información se almacenan en medios de almacenamiento secundarios y se recuperan en el almacenamiento principal para su procesamiento según sea necesario. La información que debe conservarse una vez finalizado el procesamiento se almacena en el dispositivo de almacenamiento auxiliar.

Se utiliza como dispositivo de entrada/salida para grandes cantidades de datos.



12

Dispositivo de almacenamiento auxiliar (dispositivo de almacenamiento externo)

Tipos

- ✓ Disco magnético: disco duro
- ✓ Disco óptico: CD, DVD, Blu-Ray
- ✓ Memoria flash: USD, SSD
- ✓ Diferencia entre HDD y SSD: Los SSD son más pequeños, silenciosos, rápidos, resistentes a los golpes y costosos que HDD.



13

Dispositivo de E/S (Entrada/Salida)

Dispositivo de Entrada : Dar datos, información, instrucciones, etc. a la computadora: Teclado, mouse, panel táctil, escáner, etc.

Dispositivo de Salida Tomar datos de una computadora y los presenta físicamente al exterior en una forma perceptible por humanos: Monitores, proyectores, impresoras, altavoces, auriculares, etc.

Dispositivos de Entrada



Dispositivos de Salida



14

Sección 3

CONCEPTO BÁSICO DE SOFTWARE

15

Sistema de software

Propósito del software

Programa que da comandos a una computadora. Dar software al hardware permite que una computadora realice sus funciones.

Composición de Software

- ✓ **Software básico (SO):** software que es el núcleo de un sistema informático
- ✓ **Middleware:** software que realiza funciones básicas de alto nivel comunes a varios campos mientras utiliza las funciones del software básico (como los sistemas de gestión de comunicaciones).

16

Cont.

Software aplicado (software de aplicación): Son aquellos programas que nos ayudan a tareas específicas como edición de textos, imágenes, cálculos, etc. también conocidos como aplicaciones.

Las aplicaciones de escritorio: Se instalan en el ordenador y pueden ofrecer todo tipo de funciones relacionadas con datos, gráficos y material audiovisual.

Las aplicaciones basadas en la web. Son aquellas aplicaciones que permiten a los usuarios acceder a una serie de herramientas a través del navegador, sin necesidad de instalar ningún software.

Los conjuntos de aplicaciones o suites. Este tipo de software de aplicación consiste en un grupo de aplicaciones diferentes desarrolladas por la misma empresa para cubrir diferentes servicios relacionados (por ejemplo, paquete Office).

17

Sistema de Operación

¿Qué es SO?

Administra los recursos de la computadora, como la UCP y la memoria, y proporciona varios servicios a los usuarios.

➤ **Función de SO:** Gestión de trabajos (jobs): Un trabajo es una unidad de trabajo vista por el usuario. Una característica que permite que una computadora realice una serie de acciones sin problemas para hacer su trabajo.

18

Sistema de Operación

- **Gestión de tareas:** Una tarea es una unidad de trabajo para que una computadora la procese. Un solo trabajo generalmente consta de múltiples tareas y una función que asigna eficientemente estas tareas a los recursos de la computadora y las ejecuta.
- **Gestión de entrada/salida:** controla varios dispositivos de entrada/salida para que funcionen con precisión y eficiencia.
- **Gestión del almacenamiento:** determine cómo asignar y liberar múltiples programas a las áreas de almacenamiento para utilizar el almacenamiento principal de manera eficiente.

19

Tipo de Sistema de Operación

✓ Windows



✓ Mac OS



✓ Linux



✓ Android



✓ iOS



20

Sección 4

RED DE COMUNICACIÓN

21

Tipo de red de comunicación

- ✓ Local Área Network (LAN)
- ✓ WiFi
- ✓ Internet

• **WAN** (WAN es una red que conecta un área amplia mediante líneas arrendadas y líneas telefónicas.

Definición del rendimiento de la red.

• **Velocidad de transferencia de datos:** qué tan rápido puede transferir datos.

• **Tasa de uso de la línea:** Porcentaje de personas que realmente utilizan la línea.

Tiempo de transferencia de datos: tamaño del archivo/velocidad de transferencia x tasa de uso de la línea.

22

Sección 5

SISTEMA DE INFORMACIÓN Y DESARROLLO DEL SISTEMA

23

Tipo de sistema de información

Sistema de procesamiento electrónico de datos (EDP)

- ✓ Informatizar los trámites que antes se hacían manualmente.
- ✓ Del procesamiento fuera de línea al procesamiento en línea.

Sistema de información de gestión(MIS)

- ✓ Racionalización del trabajo de oficina, con provisión de información a la gerencia
- ✓ Intercambio de información por base de datos de toda la empresa

Sistema de Información Estratégica (SIS)

- ✓ Herramientas de apoyo a la gestión y estrategia empresarial

24

Tipo de sistema de información

Reingeniería de procesos de negocio (BPR)

- ✓ Analice y rediseñe flujos de trabajo y procesos entre organizaciones y organizaciones, y mejore el costo, el tiempo y la calidad de las operaciones.

Planificación de recursos empresariales (ERP)

- ✓ Gestión integrada de operaciones como producción, ventas, distribución, finanzas y recursos humanos.

Conocimiento administrativo (KM)

- ✓ A través de la red interna, el conocimiento y la experiencia de los empleados individuales se comparten dentro de la empresa y se utilizan para nuevas tomas de decisiones y acciones.

25

Fundamentos del desarrollo de sistemas

Rol de los asesores en el desarrollo del sistema en las Pymes:

- ✓ Asesorar a la gerencia en la selección y desarrollo de sistemas de información apropiados.

Tipo de sistema

- ✓ Tipo scratch: construir un sistema desde cero de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- ✓ Puede construir y operar un sistema personalizado que sea óptimo para su negocio.

26

Fundamentos del desarrollo de sistemas

- ✓ No cuesta mucho ejecutarlo.
- ✓ Es posible responder con flexibilidad a la necesidad de ampliar funciones o de mejorar o mejorar el sistema.
- ✓ Alto costo inicial
- ✓ El desarrollo del sistema puede llevar mucho tiempo.

Es necesario definir los requisitos, llevar a cabo una cuidadosa verificación mientras se procede con el diseño y el desarrollo, y esto impondrá una carga correspondiente a la persona encargada de la empresa.

27

Fundamentos del desarrollo de sistemas 2

Tipo de paquete: Presentaremos un sistema que se fabrica y comercializa de acuerdo con las operaciones estándar.

- Los costos iniciales pueden reducirse.
- El período de introducción es corto.
- El procedimiento hasta la introducción está estandarizado, por lo que a menudo se desarrolla sin problemas.
- El mantenimiento y la operación también se pueden confiar a empresas de desarrollo y proveedores.

28

Fundamentos del desarrollo de sistemas 2

Personalización del paquete: Mientras se usa un paquete existente, se organiza y agrega funciones que se adapten a la empresa a través de personalización y complementos.

- La personalización tiende a aumentar el tiempo y el costo antes de la introducción.
- Hay ventajas como el buen funcionamiento después de la personalización.
- Es difícil satisfacer las demandas de los usuarios tan completamente como Tipo Scratch.

29

Procedimiento de instalación del sistema

Confirmación de la visión y la estrategia empresarial de la empresa

- ✓ Incluso al introducir un sistema de información, es necesario considerar si contribuirá a la realización de la visión y ejecución de las estrategias comerciales.

Aclarar el propósito de la introducción

- ✓ No importa cuán bueno sea el sistema, no resuelve todos los problemas. Debe seleccionar un sistema que pueda abordar adecuadamente los cuellos de botella de la empresa que haya confirmado con anticipación.

30

Procedimiento de instalación del sistema

Relevamiento y análisis de la situación actual.

- ✓ Investigar y analizar la brecha entre la visión de la empresa y la situación actual antes de implantar el sistema de información.
- ✓ Sin un sistema que pueda operarse correctamente en el sitio, no será posible lograr sus objetivos iniciales.

Involucramiento de los directivos

- ✓ Al involucrar a la alta gerencia que tiene autoridad sobre las operaciones y es responsable de lograr los objetivos generales de la empresa, se podrá construir un sistema de información competitivo.

Selección de productos y proveedores

31

Sistema informático de Contabilidad

¿Qué es?

Es un sistema encargado de recopilar, almacenar y procesar datos de Contabilidad Financiera. De modo que, compilan información utilizada por los usuarios internos para informar a las autoridades tributarias, inversionistas y acreedores.

Tres funciones básicas

1. Recopilar y almacenar los datos de las actividades financieras tales como transacciones, documentos de origen, registro de transacciones y datos de los libros de Contabilidad.
2. Proporcionar información de utilidad para la toma de decisiones, auditoría, la producción de estados financieros y de informes de gestión.
3. Asegurar que los controles estén en su lugar para poder registrar y procesar datos con la mayor precisión.



32

Criterio de selección de software contable

- ✓ Sencillez y amabilidad
 - ✓ Servicio postventa
 - ✓ Capacidad de expansión
 - ✓ Disposición de las funcionalidades necesarias
-
- **Los mejores software de Contabilidad para pymes**
 - ✓ <https://www.softwaredoit.es/software-erp-consejo/8-ventajas-software-contabilidad-pymes.html>
 - ✓ <https://softwarepara.net/contable/>

33

Externalización de desarrollo de sistemas

Aunque se incurrirá en costos de desarrollo, si tiene un buen conocimiento de la situación de su empresa, puede introducir un sistema de información que coincida con su negocio subcontratándolo a una empresa externa.

▪ Puntos a tener en cuenta al externalizar

- ✓ Lo primero que debe hacer no es crear una imagen del producto terminado, sino comunicar correctamente el "propósito del desarrollo del sistema" y los "problemas que tienen la empresa" al responsable de la empresa desarrolladora.
- ✓ Pedir soluciones a los vendedores.
- ✓ Definir detalladamente los requisitos.

34

Externalización de desarrollo de sistemas 2

✓ El ordenante especifica el método de desarrollo.

- **Modelo de desarrollo tipo cascada:** Es adecuado cuando está claro qué tipo de sistema se desea construir. El ordenante no está involucrado en el proceso de desarrollo.
- **Modelo de desarrollo de tipo prototipo:** Es adecuado cuando desea continuar mientras verifica el prototipo en medio del proyecto. El ordenante confirma cada fase.
- **Modelo de desarrollo ágil:** Es adecuado para proyectos que revisan las prioridades de desarrollo a mitad de camino. El ordenante también participa en el equipo del programa.

35

Externalización de desarrollo de sistemas 2

Obtenga soporte para usar el nuevo sistema. Considere el siguiente menú de operación/mantenimiento y pídale apoyo hasta que el nuevo sistema eche raíces en el campo.

- Solución de problemas
- Responder a consultas sobre operaciones
- Negocio de agencia de operaciones

36

Costo de desarrollo del sistema

Los costos de desarrollo del sistema varían de un proyecto a otro. Varía mucho según la dificultad del proyecto y los ingenieros involucrados en el proyecto

- **Los costos de personal:** Representan alrededor del 80% de los costos. En el desarrollo de sistemas, el proyecto avanza formando un equipo de gerentes de proyecto, ingenieros de sistemas y programadores.
- **Los costos de equipo:** Costo para desarrollar el sistema:
 - Costos de la computadora para el desarrollo, costos de electricidad y servicios públicos asociados con él, costo de alquiler de oficinas si no hay un lugar de desarrollo.
 - Costos de funcionamiento del sistema: tarifa del servidor, tarifa del servicio en la nube, etc.

37

Consejos para mantener los costos bajos

- **Realizar pedido después de definir una imagen específica**
- **Suponiendo un período de amortización:** Invertir una gran cantidad en un sistema que solo se utilizará durante un período corto de tiempo implica un riesgo y, en un mercado que cambia rápidamente, no es raro que las actualizaciones del sistema ocurran antes de lo esperado.
- **Aproveche los paquetes y los ASP (proveedores de servicios de aplicaciones):** Aprovechar los programas y paquetes existentes reduce los costos de desarrollo. Además, el período de desarrollo se puede acortar.

38

Sección 6

Utilización De TI De Las PYMES

39

Retos y posibilidades de la digitalización para las pymes

Debido a la pandemia COVID-19, ha aumentado la concienciación sobre la digitalización entre las Pymes, para fortalecer la continuidad del negocio, promover el teletrabajo, etc.

En la promoción de la digitalización, existen necesidad de cambio de la cultura empresarial, por ejemplo, una cultura y valores analógicos, política empresarial, la falta de objetivos y metas claros para la digitalización.

Para promover la digitalización de las PYMES, es necesario reformar la organización, como fomentar una cultura organizacional que se involucre activamente en la digitalización y la revisión de los procesos comerciales.

Con la participación activa del presidente y los ejecutivos de la empresa, es posible indicar una política de digitalización y promoverla en toda la empresa para producir mejores resultados.

40

Iniciativas para la digitalización de las pymes

Reclutamiento y capacitación de los recursos humanos

Utilización de **recursos externos** para la digitalización.

Digitalizar cada proceso de las actividades productivas

Mejorar las actividades de producción **utilizando la información** adquirida a través de base de datos.

Mejorar la eficiencia y ampliar de las ventas **compartiendo información** entre diferentes departamentos internos.

Fortalecimiento de la cadena de suministro y desarrollo de soluciones para los clientes a través de la cooperación con otras empresas.

41

Ejemplos de la digitalización de las pymes

Uso del **sitio web** de la empresa y Redes Sociales.

Recepción de ventas y reservas en el **sitio de Comercio electrónico**.

Negociaciones comerciales y ventas a través del sistema de **reunión virtual**.

Introducción de **servicios en la nube**.

Introducción y utilización de **robots**, tales como **RPA (Automatización de procesos robóticos)**, en el que los robots integrados en el software se hacen cargo del trabajo realizado por humanos que usan PC.

Desarrollo de productos **IoT (Internet de las Cosas)**

42

Tendencia de digitalización de las pymes en Japón

Digitalización para la promoción de venta

- ✓ Negociación virtual
- ✓ Página web y redes sociales.
- ✓ Plataforma del comercio electrónico.
- ✓ Publicidad digital

Digitalización para el mejoramiento de la productividad

- ✓ Reunión virtual
- ✓ Teletrabajo
- ✓ Digitalización de documentos
- ✓ Gestión de datos de clientes
- ✓ Intercambio de datos electrónicos en la nube

Apéndice 2. Material de capacitación en 5S/Kaizen



1



2

1. Introducción de 5S

3

¿Qué es 5S?

- 5S: Cinco elementos que empiezan por S en japonés para crear un buen ambiente de trabajo.
- Las actividades 5S: Creación y mejora de sistemas para abordar cinco elementos en el lugar de trabajo.



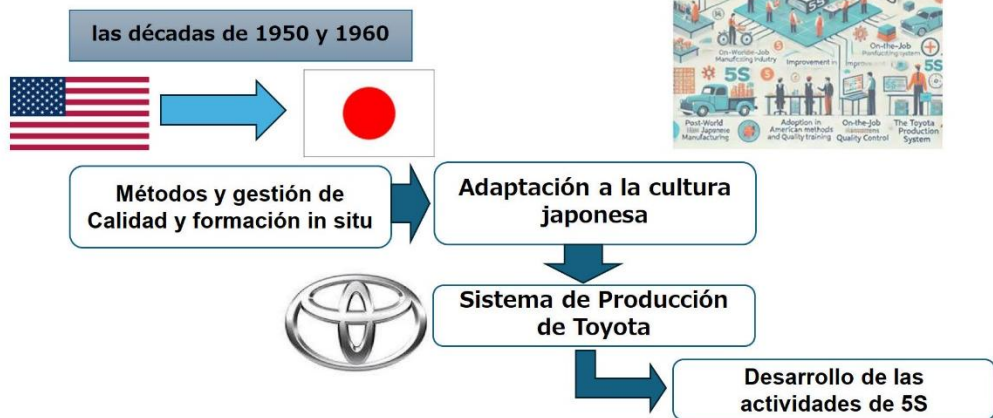
4

Cinco Elementos



5

Historia de 5S



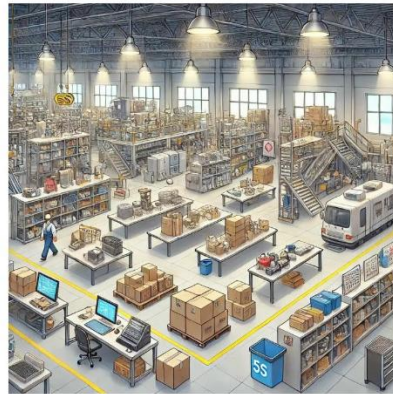
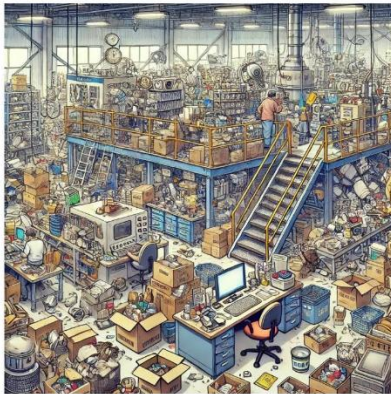
6

¿Por qué y para qué hacen 5S?

- Mejora de la eficiencia:** Las 5S organizan el lugar de trabajo, reduciendo movimientos innecesarios y mejorando la eficiencia.
- Mejora de la calidad:** Clasificación, orden y limpieza minimizan defectos y previenen problemas de calidad.
- Mayor seguridad:** Un lugar de trabajo limpio y ordenado reduce riesgos de accidentes.
- Cambio de mentalidad:** Las 5S fomentan la disciplina y la mejora continua en los empleados.
- Reducción de costos:** Elimina inventarios innecesarios y prolonga la vida útil de equipos.
- Mejora de imagen:** Un entorno limpio y ordenado fortalece la confianza de clientes y socios.

7

Comparación antes y después de aplicación



8

2. Teoría de 5S

9

(1) SEIRI

- Eliminar los artículos innecesarios en el lugar de trabajo dejar solo lo que es necesario.
- No solo mantiene el lugar de trabajo eficiente y seguro, sino que también mejora la productividad del trabajo.



10

(1) Puntos clave de SEIRI

Comprensión y análisis de la situación actual:

- Evaluar la situación actual del lugar de trabajo y determinar dónde existen desperdicios.

Participación de todos:

- Las actividades de 5S son más efectivas cuando todo el equipo participa.

Visualización:

- Hacer visible el resultado de Seiri (por ejemplo, mediante etiquetado o codificación por colores) ayuda a mantener la sostenibilidad.

11

(2) SEITON

- Colocar los elementos necesarios en lugares adecuados para que puedan ser encontrados y utilizados de inmediato.
- Esto mejora la eficiencia del trabajo y reduce el desperdicio de tiempo.



12

(2) Puntos clave de SEITON



Visualización: Asegúrese de que las ubicaciones de los artículos sean claramente visibles para que cualquiera pueda encontrar y devolver los artículos fácilmente.



Mejora de la eficiencia: Seiton reduce el tiempo necesario para buscar artículos, mejorando la eficiencia del trabajo.

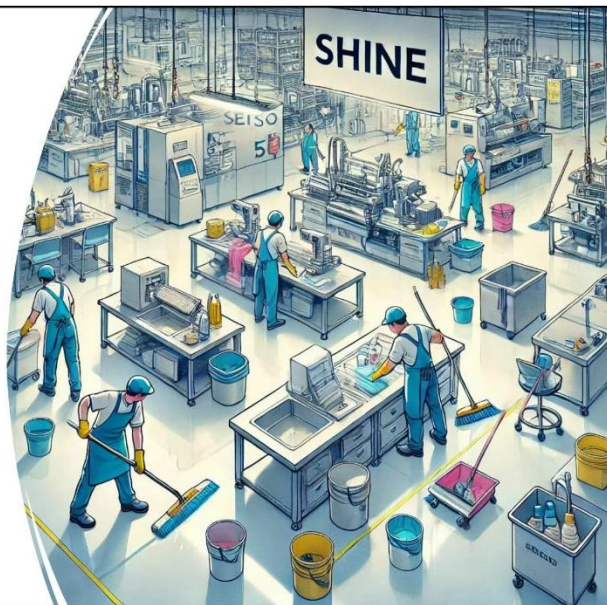


Flexibilidad: Mantenga la organización flexible para adaptarse a los cambios necesarios.

13

(3) SEISO

- Mantener limpio el lugar de trabajo y el área de trabajo.
- Esto mejora el entorno de trabajo, prolonga la vida útil de las máquinas y equipos, y permite la detección temprana de anomalías.



14

(3) Puntos clave de SEISO

Limpieza regular:

- Mantener una limpieza continua, no solo una vez, para asegurar un entorno limpio.

Visualización:

- Clarificar las áreas que se han limpiado y establecer estándares para mantener la limpieza.

Detección temprana:

- La limpieza permite la detección temprana de anomalías, previniendo problemas mayores.

15

(4) SEIKETSU

- Se refiere a mantener un entorno de trabajo siempre limpio y sanitario.
- Se enfoca en sostener y estandarizar el estado logrado en "Seiri", "Seiton" y "Seiso".
- No se trata solo de limpiar (Seiso), sino de crear un sistema para mantener la limpieza y convertirlo en un hábito. Esto ayuda a mejorar la eficiencia, la calidad y la seguridad.



16

(4) Puntos claves de SEIKETSU

•Establecimiento de métodos de limpieza estandarizados:

- ✓ Integrar la limpieza en las tareas diarias y estandarizar los métodos para que todos puedan limpiar de la misma manera, garantizando una calidad constante en la limpieza.

•Mantenimiento de la limpieza:

- ✓ Convertir la limpieza y la inspección diarias en un hábito para mantener el estado limpio.

•Gestión rigurosa de la higiene:

- ✓ En industrias como la manufactura o la alimentación, es crucial mantener una gestión rigurosa de la higiene.

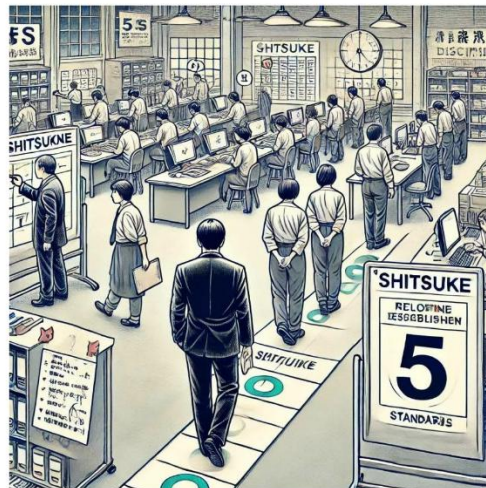
•Detección temprana de anomalías:

- ✓ A través de la limpieza, se pueden detectar anomalías en equipos y herramientas, previniendo fallas o problemas antes de que ocurran.

17

(5)SHITSUKE

- Es uno de los elementos más importantes en las actividades de 5S, ya que se enfoca en establecer y mantener la disciplina y los hábitos necesarios para sostener las otras 4S.
- Es la base que fortalece las otras 4S y ayuda a establecerlas como parte de la cultura organizacional. Al lograr esto, la organización puede mantener un entorno de trabajo eficiente y de alta calidad de manera continua.



18

(5) Puntos claves de SHITSUKE

1. Establecimiento y mantenimiento de la disciplina:

- ✓ Asegurar que todos cumplan con las reglas y estándares establecidos. Esto impulsa un cambio de mentalidad y fomenta la mejora continua.

2. Convertir en hábito:

- ✓ "Shitsuke" busca arraigar las actividades de 5S como un hábito a largo plazo, no solo como una iniciativa temporal.

3. Educación y formación:

- ✓ Proporcionar educación y capacitación regular a los personales, tanto nuevos como existentes. Esto asegura que todos actúen de manera coherente.

4. Rol del liderazgo:

- ✓ Los gerentes y líderes deben servir como ejemplos, promoviendo activamente las actividades de 5S, lo que motiva a otros personales a participar.

5. Evaluación y mejora:

- ✓ Evaluar regularmente la implementación de las actividades de 5S y realizar mejoras según sea necesario.

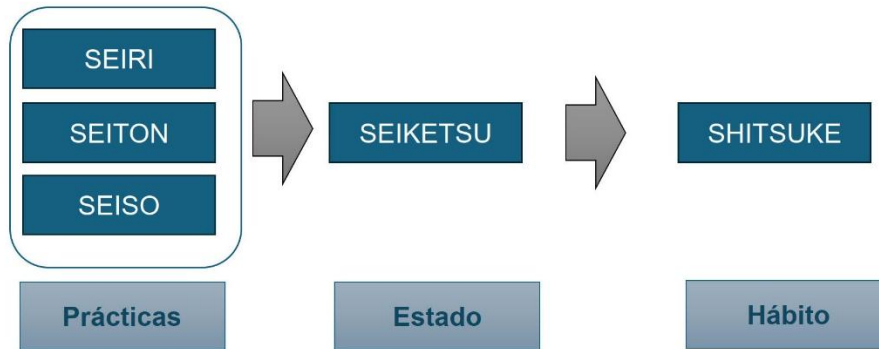
19

3. Cómo practican 5S

Pasos y Herramientas

20

Relación de cada S



21

(1) Pasos para implementar SEIRI

	Definir objetivos y metas:	Aclarar el objetivo de SEIRI y compártalo con todos.
	Determinar el área objetivo:	Decidir el área donde se implementará SEIRI como lugares de trabajo, almacenes u oficinas.
	Clasificación y selección:	Clasificar los artículos en "necesarios" e "innecesarios". Los criterios pueden incluir la frecuencia de uso y valor.
	Eliminación de artículos innecesarios:	Los artículos clasificados como "innecesarios" deben ser desechados, reutilizados, reciclados o trasladados (para su uso en otras áreas, por ejemplo).
	Revisión y mejora:	Después de implementar SEIRI, revisar periódicamente el proceso para considerar posibles mejoras adicionales.

22

(1) Herramientas para SEIRI

1. Etiqueta Roja

- ✓ Se utiliza para identificar elementos innecesarios. Se la coloca en cada artículo y, después de un período determinado, si no es necesario, se elimina.

赤札	
品名	○○○○
数量	1点
使用頻度	1年・月に3回使用
処置期限	20XX年12月31日まで
処置方法	処分
担当者	整理 太郎

<https://smilehousekeeping.com/blog/archives/1580>

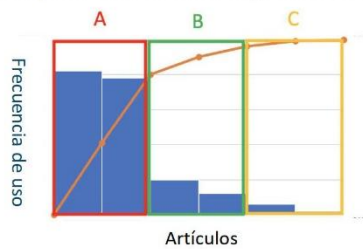
- Nombre del producto: xxx
- Cantidad: 1 pieza
- Frecuencia de uso: 3 veces al año
- Plazo de tratamiento: Hasta 31 de diciembre de 20xx
- Método de tratamiento: Desechar
- Gerente: Sr. Taro SEIRI

23

(1) Herramientas para SEIRI

2. Análisis ABC

- ✓ Es un método para clasificar los artículos según su importancia o frecuencia de uso. Se clasifican en grupos A (alta importancia), B (importancia media) y C (baja importancia) para determinar las prioridades en la organización.



<https://data-viz-lab.com/abc-analysis>

24

(2) Pasos para implementar SEITON



Establecer criterios de ubicación para los artículos:

Decidir la ubicación de los artículos según la frecuencia de uso e importancia. Los artículos que se utilizan con frecuencia deben estar cerca del trabajador.



Asegurar la ubicación fija, el artículo fijo y la cantidad fija:

Asignar un "lugar fijo" (**dónde se debe colocar**), un "artículo fijo" (**qué se debe colocar**) y una "cantidad fija" (**cuántos artículos**) para cada elemento.



Visualización de las ubicaciones:

Delimitar los lugares de los artículos con colores, etiquetas o diagramas para organizar visualmente.



Estandarización:

Estandarizar los métodos de ubicación y manejo de los artículos para que todos puedan seguir el mismo procedimiento.



Mantener y mejorar:

Revisar regularmente si SEITON se mantiene adecuadamente. También, ajustar las ubicaciones cuando se necesiten nuevos artículos o cuando algunos ya no sean necesarios.

25

(2) Herramientas para SEITON



1. Etiquetas

Colocar etiquetas en los artículos y en los lugares de almacenamiento para identificar claramente qué se encuentra en cada lugar.



2. Tablero de sombras

Dibujar siluetas en un tablero de acuerdo con la forma de las herramientas y almacenarlos en ese lugar. Esto permite detectar rápidamente la falta de algún artículo, evitando su pérdida.



http://sds-rc.com/blog/2018/06/5s_2s/

26

(2) Herramientas para SEITON

• 3. Estanterías organizadas

- ✓ Utilizar estanterías y armarios para almacenamiento adecuados.
- ✓ Colocar los artículos de uso frecuente en lugares accesibles y los de menor uso en zonas más altas o al fondo.



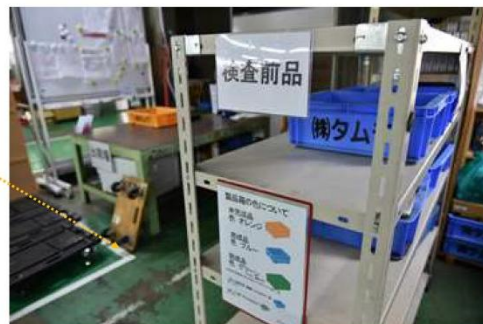
<https://smilehousekeeping.com/blog/archives/5858>

27

(2) Herramientas de SEITON

4. Marcación de suelos

- ✓ Delimitar áreas de trabajo o pasillos con cinta de suelo o marcaciones.
- ✓ Esto clarifica los lugares de almacenamiento y las rutas de movimiento, facilitando el mantenimiento del orden.



28

(3) Pasos para implementar SEISO

Determinar el alcance de la limpieza:	Definir claramente las áreas y objetos que se limpiarán.
Decidir la frecuencia y el método de limpieza:	- Establecer la frecuencia de la limpieza y los métodos específicos. - Asignar responsabilidades de limpieza para que todos participen.
Crear una lista de verificación de limpieza:	Elaborar una lista de verificación para cada área o equipo que debe limpiarse.
Realizar la limpieza:	Limpiar regularmente. Prestar atención a la suciedad en las máquinas y equipos, ya que podría ser un indicio de anomalías o fallas.
Identificación y mejora de problemas:	Cualquier anomalía o problema detectado durante la limpieza debe ser reportado de inmediato y se deben tomar medidas correctivas. Esto ayuda a prevenir accidentes y fallos.

29

(3) Herramientas de SEISO

1. Lista de verificación

- ✓ Crear una lista de verificación para que los responsables puedan marcarlos en orden.
- ✓ Esto elimina la omisión o inconsistencias en la limpieza, manteniendo un nivel constante de limpieza.

製造1チーム 清掃担当表 20××年○月 度

清掃 時間	エリア	責任者	清掃内容	確認者
毎日 9:00- 9:10	A 工具置き場	佐藤	作業機、工具の整理整頓(作業機は点検・点検済の表示を貼る。工具は定位置に収納し、整理整頓)	
	B 不用品置き場 材料置き場	鈴木	不要物の整理整頓(不要物は指定の場所へ移動させる。材料は定位置に収納し、整理整頓)	
	C 事務机	田中	書類の整理整頓(書類は定位置に収納し、整理整頓。机の上は常に片付け)	
	D 床	山本	床の清掃(床は常に片付け。ゴミは指定の場所へ移動させる)	

<https://ponchanblog.net/checklistmake/>

- Tiempo de limpieza: todos los días 9:00-9:10
- Área: Almacenamiento de herramientas
- Persona responsable: Sr. Sato
- Detalles de limpieza: Limpiar con un paño/Comprobar que las herramientas estén en la ubicación correcta.
- Confirmación de implementación:

30

(3) Herramientas de SEISO

2. Carrito de limpieza

- ✓ Colocar un carrito de limpieza en cada área con todas las herramientas necesarias. Esto mejora la eficiencia de la limpieza y permite una respuesta rápida.



31

(3) Herramientas de SEISO

3. Hoja de registro

- ✓ Preparar una hoja de registro para documentar los resultados de la limpieza y las áreas problemáticas, revisándola periódicamente.
- ✓ Si se detectan anomalías, se puede responder rápidamente para evitar que el problema se agrave.

32

(4) Iniciativas para mantener SEIKETSU

•Hábito de actividades de limpieza diarias:

- ✓ Integrar la limpieza diaria como parte del trabajo rutinario. Por ejemplo, establecer un breve período de limpieza antes de comenzar o al finalizar los trabajos.

•Nombramiento de líderes de limpieza:

- ✓ Designar líderes de limpieza para cada área.

•Revisiones regulares de la limpieza:

- ✓ Realizar auditorías internas periódicas para verificar el nivel de limpieza. Esto asegura que las tareas de limpieza se estén realizando correctamente y ayuda a identificar áreas de mejora.

33

(4) Herramientas para mantener SEIKETSU

Listas de verificación:

Utilizar listas de verificación para registrar el progreso de las tareas de limpieza.

Herramientas de visualización:

Utilizar herramientas como fotografías para visualizar el estado de limpieza, permitiendo identificar rápidamente áreas problemáticas.

Herramientas de educación y formación:

Introducir videos educativos o cursos de formación para asegurar que todos comprendan la importancia y los métodos adecuados para mantener la limpieza.

34

(5) Iniciativas para mantener SHITSUKE

- **Educación y formación continua:**

- ✓ Realizar capacitaciones periódicas sobre la importancia de 5S y cómo implementarlas. El aprendizaje repetido ayuda a que 5S se conviertan en un hábito.

- **Fomento del comportamiento ejemplar:**

- ✓ Los líderes y la alta dirección deben ser los primeros en practicar 5S. El liderazgo ejemplar fortalece la disciplina en toda la organización.

- **Enfoque en las reglas y estándares:**

- ✓ Clarificar las reglas y los procedimientos estándar de trabajo, y asegurarse de que toda la organización los siga como un hábito.

- **Mecanismo de retroalimentación:**

- ✓ Proporcionar retroalimentación regular sobre el progreso de 5S, compartiendo resultados y áreas de mejora. Eso ayuda a que todos se mantengan comprometidos con las actividades de 5S de manera coherente.

- **Evaluación y sistema de recompensas de las actividades de 5S:**

- ✓ Implementar un sistema de evaluación de 5S y reconocer a los equipos o individuos que logren excelentes resultados.

35

4. Resistencia y Resolución

36

Características comunes de las empresas que no siguen las 5S

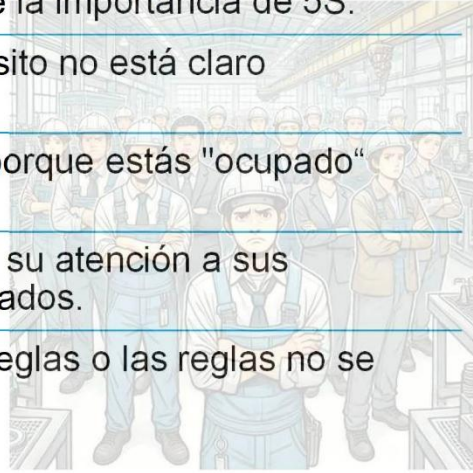
Mayoría no tiene interés o no reconoce la importancia de 5S.

El propósito no está claro

Dejarlo porque estás "ocupado"

Dar toda su atención a sus subordinados.

No hay reglas o las reglas no se siguen.



37

¿Cómo hacen que las 5S se mantengan?

1. Apoyo desde la alta dirección

- La participación y el liderazgo de la alta gerencia envían un mensaje claro a todos los empleados.

2. Educación y capacitación

- Se deben realizar capacitaciones y educaciones regulares para que todos comprendan los objetivos y métodos de las 5S.

3. Estandarización y clarificación de reglas

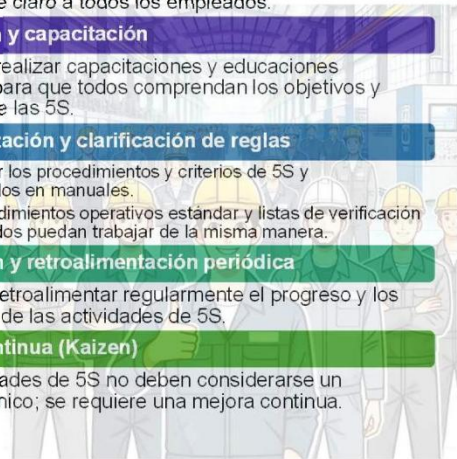
- Estandarizar los procedimientos y criterios de 5S y documentarlos en manuales.
- Crear procedimientos operativos estándar y listas de verificación para que todos puedan trabajar de la misma manera.

4. Evaluación y retroalimentación periódica

- Evaluar y retroalimentar regularmente el progreso y los resultados de las actividades de 5S.

5. Mejora continua (Kaizen)

- Las actividades de 5S no deben considerarse un proyecto único; se requiere una mejora continua.



38

¿Cómo hacen que las 5S se mantengan? (2)

6. Visualización de los resultados

- Visualizar los resultados obtenidos de 5S mediante cifras, gráficos o fotos y compartirlos dentro de la empresa.

7. Mantenimiento de la motivación

- Establecer un sistema de reconocimiento para individuos o equipos que hayan contribuido a las actividades de 5S.
- También es útil compartir regularmente informes de progreso y casos de éxito.

8. Comunicación continua

- La comunicación continua es esencial para sostener las actividades de 5S.
- Utilizar reuniones regulares y tableros de anuncios para compartir el progreso de las actividades y propuestas de mejora.

39

Repaso : Componentes de 5S

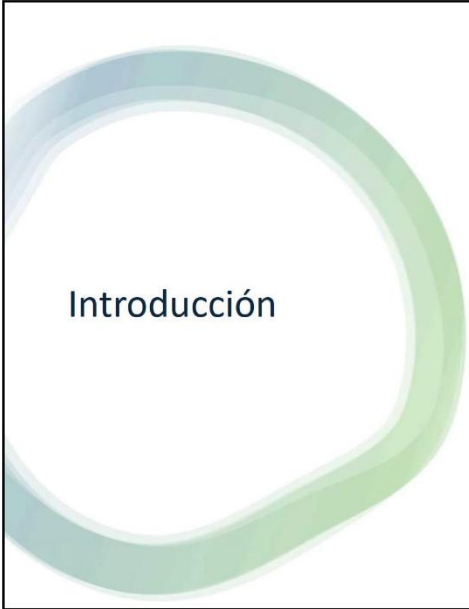
5S	¿Qué hacen?	¿Para qué hacen?
SEIRI	Separar los elementos necesarios de los innecesarios y elimine los innecesarios.	Mejorar la eficiencia en el trabajo colocando solo lo necesario en el lugar de trabajo.
SEITON	Colocar lo que necesitan en un lugar designado para que siempre puedas acceder a él.	Suavizar el flujo de trabajo y eliminar la pérdida de tiempo.
SEISO	Mantener limpio el lugar de trabajo en todo momento.	Prevenir errores y accidentes creando un buen ambiente de trabajo.
SEIKETSU	Crear estándares para mantener 3S y apégate a ellas.	Mantener el buen estado y promover la mejora continua.
SHITSUKE	Adquirir el hábito de seguir las reglas y estándares del lugar de trabajo.	Mantener la disciplina y asegúrese de que todos los personales sigan procedimientos estandarizados.

40



Tema avanzado: KAIZEN básico

41



Introducción

• ¿Qué es Kaizen?

- ✓ Un método de producción que tiene como objetivo reducir los residuos (MUDA).
- ✓ Se define "MUDA" (residuos) como cualquier actividad o elemento de los procesos de fabricación o de negocio que no aporta valor.
- ✓ Eliminar MUDA mediante las actividades de Kaizen no solo mejora la eficiencia y reduce los costos, sino que también contribuye a mejorar la calidad y acortar los tiempos de entrega.

42

Relación entre Kaizen y 5S

- El 5S es la base de las actividades de Kaizen.
- Cuando el lugar de trabajo está organizado a través de 5S, los problemas y el desperdicio se vuelven más visibles. Esto facilita el proceso de resolución de problemas de Kaizen.
- La propia implementación del 5S es una acumulación de pequeñas mejoras, por lo que puede considerarse como parte de Kaizen.
- Por lo tanto, Kaizen y 5S se apoyan mutuamente en la mejora del lugar de trabajo, y ambos son esenciales para construir una cultura de mejora efectiva.

43

Siete(7) MUDA en Kaizen

1. Sobreproducción

- Producir más de lo necesario, lo que genera un exceso de inventario y aumenta los costos de almacenamiento y el riesgo de obsolescencia.

2. Tiempo de Espera

- Tiempo en que personas o máquinas están inactivas esperando por materiales o instrucciones. Esto puede ser causado por descoordinación entre procesos o fallos en los equipos.

3. Transporte

- Movimiento innecesario de materiales o productos. Esto puede deberse a una disposición ineficiente del espacio de trabajo o a procedimientos mal diseñados.

4. Sobreprocesamiento

- Procesos adicionales que no agregan valor al producto desde la perspectiva del cliente, como un acabado excesivo o niveles de precisión innecesarios.

44

Siete (7) MUDA en Kaizen (2)

5. Inventario Excesivo

- Tener más inventario del necesario, lo que conlleva costos de almacenamiento y el riesgo de deterioro de la calidad. La sobreproducción o pronósticos inexactos son causas comunes.

6. Movimiento Innecesario

- Movimientos innecesarios de los trabajadores debido a una disposición inadecuada de las herramientas o un proceso mal organizado.

7. Defectos

- Producción de productos defectuosos que requieren reprocesamiento o eliminación, lo que resulta en pérdida de materiales, tiempo y recursos.

45

Elementos básicos de Movimiento Kaizen

- ✓ **Mejora Continua:** El énfasis no es hacer reformas a gran escala, sino hacer mejoras poco a poco en las operaciones diarias.
- ✓ **Participación de todos los miembros:** Es importante que todos, desde los empleados en el lugar hasta los gerentes, propongan ideas de mejora y las implementen.
- ✓ **Centrado en el proceso:** Kaizen hace hincapié en el proceso más que en los resultados, en cómo se han logrado las mejoras.
- ✓ **Basado en datos:** Las sugerencias de mejora se basan en datos.



46

Los pasos para implementar Kaizen (1)

1. **Establecimiento de metas:** Identifique las áreas a mejorar y establezca metas específicas.
2. **Análisis del estado actual:** Investigue a fondo los procesos y procedimientos de trabajo actuales para encontrar problemas y áreas de mejora.
3. **Análisis de causas:** Utilice técnicas como el análisis de los 5 porqués o el diagrama de espina de pescado para identificar las causas raíz de los problemas.
4. **Planificación de medidas de mejora:** Desarrollar medidas de mejora concretas para abordar las causas fundamentales de los problemas. Durante esta fase, genere ideas creativas y seleccione los métodos más efectivos.

47

Los pasos para implementar Kaizen (2)

5. **Implementación de medidas de mejora:** Muévase para implementar las medidas de mejora. En esta etapa, garantice la cooperación de todas las partes interesadas e implemente las medidas de manera sistemática.
6. **Confirmación de resultados:** Verificar si las medidas de mejora han sido efectivas. Compare los datos antes y después de la implementación y evalúe si se han alcanzado los objetivos.
7. **Estandarización:** Establecer medidas de mejora exitosas como procedimientos estándar. Actualice los manuales y documentos de procedimiento según sea necesario.
8. **Mejora continua:** Continúe con las actividades de mejora, establezca nuevos objetivos y repita el ciclo Kaizen. Esforzarse por incorporar la mejora continua en la cultura organizacional.

48



49