

Créditos

El manual fue elaborado en el marco del Programa Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMYPE/GTZ)

Coordinador

Jürgen Popp

Elaborado por:

Bayron Flores | GTZ

Carlos Castro | GTZ

Suyapa Lizzette Salinas | GTZ

Apoyo y Revisión:

Patricia Durón | GTZ

Peter Feldman

Apoyo técnico para la definición del proceso de selección de emprendedores y la herramienta de proyección financiera:

Carlomagno Amaya | Fundación Bahncafé

Coordinación Técnica:

Suyapa Lizzette Salinas

Diagramación:

Flavio Ernesto Suazo

Adaptado de la Guía Metodológica del Curso de Creación de Empresas.

Programa Emprende, El Salvador

Derechos Reservados:

Cooperación Técnica Alemana, GTZ

Fundación Bahncafé

Prohibida su reproducción total o parcial con fines lucrativos, ajenos a los establecidos para el manejo del presente manual o sin autorización de los autores.

Tegucigalpa, Honduras; C. A.

Marzo 2010

“El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de la GTZ. Sin embargo, su utilización en nuestra lengua plantea soluciones muy distintas, sobre las que los lingüistas aún no han conseguido acuerdo. En tal sentido y con el fin de evitar sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por utilizar el clásico masculino genérico, en el entendido que todas las menciones en tal género representan siempre a todos/as, hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.”

Manual para la Formulación de Planes de Negocios

GUÍA DEL FACILITADOR

Índice

Introducción	03
.....
Acerca de la Metodología	04
.....
Recomendaciones Generales al Facilitador	08
.....
Objetivo de la guía	11
.....
Módulo 1	13
CEPS, maduración de la idea de negocio e introducción al plan	
<hr/>	
Módulo 2	85
Plan de Mercado	
<hr/>	
Módulo 3	107
Plan de Producción y Costos	
Administración y organización de la empresa	
<hr/>	
Módulo 4	139
Plan Financiero	
<hr/>	
Evaluación del Curso	176
.....
Glosario	181
.....
Bibliografía	182
.....





Introducción

Con el fin de fomentar el emprendedurismo de las y los jóvenes en Honduras, las Unidades Técnicas de Inserción Laboral (UTIL) impulsadas por la Cooperación Técnica Alemana, a través de su Programa PROMYPE / GTZ, ha desarrollado e impulsado una estrategia para la implementación de un servicio integral de apoyo en la capacitación, acceso al financiamiento y asesoría técnica a jóvenes emprendedores entre 18 y 35 años para la creación de empresas a través de instituciones locales. Este servicio ha requerido la elaboración de materiales didácticos y herramientas de apoyo para orientar la formulación del plan de negocios y el proceso de puesta en marcha del mismo.

El Manual está constituido por tres documentos que comprenden una Guía del Facilitador, que incorpora los contenidos y herramientas metodológicas requeridas por los responsables de la capacitación; un Manual del Participante, con el contenido teórico y técnico de apoyo al joven en el proceso de formulación de su plan; y, un Cuaderno de Trabajo que orienta al joven paso a paso en el desarrollo de cada elemento de su Plan. El mismo, está estructurado mediante un sistema modular de temas referentes al desarrollo de competencias empresariales, la selección de ideas de negocios, y los análisis de mercado, producción, organización y de finanzas necesarios para la formulación de Plan de Negocios que ayude al joven a proyectar el adecuado funcionamiento de su empresa así como para la búsqueda de financiamiento requerido.

El mismo, se ha adecuado tomando como base las Guías Metodológicas desarrolladas por el Programa Emprende de El Salvador, apoyado por la GTZ en aquel país, fundamentándolo en la Metodología de Competencias Económicas a través de la Formación Emprendedora (CEFE) el cual se basa en el aprendizaje por experiencia. Para ello, contiene ejercicios vivenciales para cada tema, dinámicas de integración, técnicas y pruebas para generar reflexión y auto-análisis en cada una de las personas que participen en la capacitación, que sirve como base para la formulación de sus planes de negocios. El enfoque metodológico tiene previsto el acompañamiento y asesoría del facilitador para llevar a la práctica lo aprendido, por lo que el mismo se dirige a personas capacitadas en el uso de la metodología CEFE. El método de aprendizaje propuesto responde a una modalidad participativa y constructiva que pretende promover el fortalecimiento de competencias y construcción de conocimientos por los propios jóvenes.

Finalmente, cabe resaltar que para la Cooperación Técnica Alemana, el desarrollo de este servicio integral constituye una estrategia clave para el desarrollo económico de la juventud pero también para el fomento del sector MYPIME en el país; así como en una oportunidad de integrar actores, recursos y esfuerzos locales para la promoción del desarrollo económico local.



Acercas de la Metodología

La metodología de Competencias Económicas a través de la Formación Emprendedora (CEFE) puede definirse como un conjunto integral de instrumentos de capacitación que emplea un enfoque orientado a la acción y métodos de aprendizaje por experiencias para desarrollar y mejorar las competencias personales y empresariales de una gama amplia de grupos meta, con el fin de fomentar la generación de empleo, ingresos y desarrollo económico.

CEFE, como capacitación, se basa en el supuesto que el enriquecimiento de la sociedad depende esencialmente de sus recursos humanos, cuanto más productiva y responsable sea su gente, mayor será la riqueza de esa nación. CEFE ha evolucionado en el transcurso de los años desde el planteamiento para capacitar a personas que deseaban iniciar su propia empresa hasta alcanzar una metodología de amplio alcance, diseñada a evocar una conducta y una competencia empresarial en una variedad de situaciones. El supuesto fundamental es que la gente con una visión clara de sus metas y equipadas con las habilidades para alcanzarlas, tiene más posibilidad de ser personas productivas en la sociedad.

El planteamiento CEFE de capacitación de empresarios tiene algunas características únicas y se basa en lo siguiente:

1. Si los empresarios quieren tener éxito, siempre deben tener en cuenta sus cualidades personales, sus competencias y su entorno a fin de desarrollar las estrategias adecuadas antes de embarcarse en cualquier aventura empresarial.
2. Sobre la base de sus competencias, los empresarios deben identificar y seleccionar sus propios proyectos, convencidos de su factibilidad y de poder realizarlos ellos mismos.
3. Para tener éxito en cualquier negocio, los empresarios deben hacer un estudio por cuenta propia, poner a prueba sus ideas, juzgar la viabilidad de sus proyectos y preparar Planes de Negocios sobre la base de sus propias circunstancias, decisiones y resultados.
4. La prescripción de soluciones fijas para el manejo de los negocios y sus problemas, sólo sirve para reprimir las innovaciones, aumentar la dependencia y reducir la competitividad.
5. Si los empresarios son competentes y tienen la suficiente confianza en poner en marcha sus proyectos, y éstos parecen tener viabilidad, debieran contar con el respaldo de asistencia financiera y de otro tipo, pero no demasiado para generar dependencia.
6. En vista que son empresarios en potencial, sólo necesitan de ciertos elementos en esta fase inicial, razón por la cual sólo debe presentarles los elementos iniciales, ejemplo, no ofrezca asesoramiento contable y operativo porque para ellos es muy prematuro en esta fase. El objetivo principal es permitir que los participantes del curso se inicien en los negocios.
7. Cuando se trata de empresarios en actividad, hay una considerable experiencia empresarial, competencias inherentes y desarrolladas. Hay que explotar y aplicar apropiadamente esa riqueza de experiencias, perfeccionando los medios que permitan al empresario mejorar y planificar mejor el crecimiento, ampliación y diversificación de su negocio. La adecuación estratégica debe ser importante con relación a lo que ya tienen, pueden hacer y desean hacer frente a actividades planificadas a fin de lograr una simbiosis de refuerzo mutuo. Las intervenciones de la capacitación para ellos deben considerar a su personal estratégico y los requerimientos del negocio.

Por lo antes descrito, la modalidad propuesta está orientada a que el facilitador desarrolle los temas y ejercicios junto con los participantes, asegurándose que el llenando del Cuaderno de Trabajo resulte en la elaboración de los planes de negocios individuales.

Para explicar la metodología CEFE en sí, se puede decir que se basa en que el adulto tiene un aprendizaje por experiencia, el cual tiene lugar cuando una persona, actuando bajo su propia responsabilidad, pone en ejecución, en una situación dada, su conocimiento, capacidades, actitudes, y competencias socio-comunicativas, y luego reflexiona sobre ello.

De este supuesto proviene el **ciclo de aprendizaje por experiencia**, el cual está formado por diferentes fases.

El facilitador inicia el ciclo, confrontando a los participantes con un problema y ellos tienen que tratarlo. Seguidamente analizan las experiencias individuales, se buscan puntos comunes y se derivan conclusiones.

Este proceso se describe como aprendizaje inductivo, donde es más probable que los resultados obtenidos de este modo, sean aceptados por los participantes que si los resultados solamente se presentaran ante ellos.

Las fases individuales del ciclo de aprendizaje por experiencia se describen en cada ejercicio CEFE a través de la Guía de Procesamiento y aplicada a cada tema en particular, misma que se muestra en la figura siguiente:





La Fase Acción/Experiencia/Vivencia

En esta fase los participantes “viven” una situación simulada que es típica de personas de negocios de empresas pequeñas y medianas. Además, el facilitador primero separa y delimita la situación. El facilitador da instrucciones que son el marco básico dentro del cual pueden actuar los participantes.

Dependiendo de la intención, las instrucciones pueden ser amplias y completas, esparcidas y aún imprecisas e incompletas. Dentro de estas instrucciones usted está creando un “mundo” dentro del cual los participantes pueden actuar durante esta fase. Al mismo tiempo, la fase simula el escenario de información incompleta en el mundo real de la persona de negocios: las personas de negocios tienen que actuar en base a información incompleta y son responsables de buscar activamente información adicional.

La fase de acción puede ser de duración variada y dividida en varias rondas. Los participantes reciben instrucciones claras sobre cuánto tiempo tienen para planificar y ejecutar y, por ejemplo, para producir, o comprar o vender bienes. Chequear que se sigan estas instrucciones es una tarea que debería realizar consistentemente. En la vida real, el mercado no se hace cargo de una empresa que, por alguna razón, no puede suministrar la cantidad acordada contractualmente en el tiempo acordado. Sin embargo, puede cambiar las estipulaciones de tiempo en casos individuales. Debe anunciar esto en buen momento para todos, aunque sin impedir a los grupos que usted está ejecutando.

En la fase de acción los participantes pueden actuar libremente en el contexto de las condiciones estipuladas. Esta fase sirve al desarrollo de la planificación individual, ejecución y control de herramientas. Cuando hay situaciones que también debe tratarse en grupos, hay procesos de coordinación adicionales, situaciones de resolución de conflictos, etc.

La Fase de Publicación/Compartir

Es una fase corta pero importante, que sigue directamente a la fase de acción. En esta fase todos los resultados, estrategias, decisiones de compra, etc., se hacen públicos a todos los participantes y se preparan para una comparación. Esto se realiza mejor utilizando gráficos preparados por el facilitador anticipadamente, en los que se ingresan los resultados, siendo así visibles para todos. Son una base de discusión importante para la fase siguiente. Tienen la función adicional de enfatizar claramente el final de la fase de acción y, por lo tanto, de marcar el retorno la situación del seminario. El proceso de salir de la situación simulada continúa en la primera parte del procesamiento.

La Fase de Evaluación/Procesamiento

El procesamiento es el paso más importante en el camino para alcanzar los objetivos del aprendizaje; el paso en el que usted tiene la mayor influencia para alcanzar los objetivos del aprendizaje. En este proceso, - después de una fase inicial en la que hay espacio para expresar emoción – los participantes deberían tomar una distancia reflexiva, y crítica del ejercicio simulado. Un requerimiento para el éxito de la evaluación de la fase de acción (que con frecuencia no se observa adecuadamente) es que los participantes se salgan de sus roles y regresen a sus personalidades como alumnos.

Para resumir, el procesamiento cumple las tareas siguientes:

1. Verbaliza las emociones de los participantes después que el ejercicio ha terminado, para hacer posible dejar el rol y volver a la personalidad del alumno;
2. Compara las experiencias ganadas por los participantes, permitiendo a todos compartir cada experiencia;
3. Revela los prejuicios y busca explicaciones;
4. Asegura los procesos de toma de decisiones y estrategias que se trabajaron durante los ejercicios;
5. Evalúa las diferentes estrategias;
6. Comprueba el significado de las emociones creadas por la experiencia para el curso de las fases individuales del ejercicio;
7. Expresa y refleja las diferentes visiones que los participantes se han formado respecto a los procesos y las experiencias.

La Fase de Generalización

En esta fase los participantes se distancian ellos mismos de su propio caso y sacan resultados generales de sus experiencias. Deberían buscar semejanzas entre el mundo simulado y el 'real' y transferir al mundo real los conocimientos que han ganado. De este modo, pueden transformarlos en conocimiento general. Este conocimiento debe ser cimentado y estructurado conjuntamente con su ayuda. Luego, puede definir las situaciones en las que este conocimiento puede aplicarse, de este modo, los participantes pueden implementarlo en situaciones nuevas.

En resumen, la generalización cumple las siguientes tareas:

1. Reconoce los contextos y los transfiere a otras situaciones.
2. Distingue lo general de lo específico.
3. Conclusiones de los participantes individuales sobre cómo pueden mejorar su comportamiento en el futuro.

La Fase de Aplicación

En esta fase los logros del aprendizaje se aplican en una situación nueva, crea las posibilidades para la aplicación y consolidación de lo que acaba de ser aprendido. Uno de los resultados clave del ejercicio es que los participantes se comprometen en una búsqueda independiente muy pequeña y formulan estrategias de cómo desean proceder en el futuro. Exige tratar con situaciones de la vida real.

Este espacio puede ser utilizado por el facilitador, para exponer más acerca de un tema específico y reforzar conceptos.



Recomendaciones Generales al Facilitador

Durante las capacitaciones acerca de cómo elaborar un plan de negocios, el facilitador podrá encontrar una diversidad educativa en el grupo meta, la cual abarca desde graduados de sexto grado de primaria (como requisito mínimo), hasta jóvenes de formación técnica, educación media y estudiantes universitarios o profesionales que cuentan con empleo pero desean emprender su propio negocio.

Por lo anterior, el facilitador hará uso de su experiencia, para aplicar la presente guía metodológica de una manera apropiada, debiendo en algunas ocasiones tomar un mayor tiempo en proporcionar explicaciones o en el desarrollo de los ejercicios propuestos o, por el contrario, agilizarlo. Generalmente sucede que entre mayor nivel educativo y experiencia, más rápido es el desarrollo de los módulos.

En referencia al ciclo de aprendizaje, los participantes se adaptan a este tipo de aprendizaje. Entonces, puede ser útil explicar las reglas básicas de discusión en el procesamiento, antes o con la ayuda del primer ejercicio. Las reglas de la retroalimentación también deberían introducirse en este punto.

Las reglas generales sobre la retroalimentación:

- La retroalimentación sólo debe darse cuando es solicitada.
- La retroalimentación debe tener lugar tan pronto como sea posible después de la situación a la que se relaciona.
- La retroalimentación es un espejo de las reacciones al comportamiento de la persona a la que se está dando la retroalimentación. El receptor tiene la oportunidad de verse a sí mismo desde otro punto de vista.

Las reglas para dar la retroalimentación:

- Se debe explicar el objetivo de la retroalimentación.
- Se debe orientar firmemente la retroalimentación al caso individual.
- La retroalimentación debería ser tan positiva como sea posible.
- La retroalimentación debería ser detallada, pero formulada clara y exactamente. (Esto puede chequearse haciendo que el receptor de la retroalimentación lo repita en sus propias palabras. El observador puede comparar esta frase con su intención y corregirla si es necesario.)
- La retroalimentación es descriptiva y no es una evaluación. Se deben identificar como tales a los sentimientos, las percepciones y supuestos.
- La retroalimentación tiene que estar dirigida a la situación individual del receptor. El receptor debe ser capaz de evaluarla constructivamente.
- El observador no puede influir en cómo o si el receptor utiliza la información. La retroalimentación no es una incitación a cambiar.

- La persona que recibe la retroalimentación debe estipular exactamente por qué desea la retroalimentación.
- Primero que todo, la persona que recibe la retroalimentación tiene que escuchar tranquilamente.
- Los otros participantes deberían ser informados de la reacción a lo que se dice.
- Al receptor no le está permitido defenderse a sí mismo o iniciar una discusión.

Si usted es un capacitador experimentado, sabrá que no existe un evento de capacitación igual a otro. Cada uno ofrece un reto único a nivel personal y profesional. Cada ejercicio es una oportunidad de probar algo nuevo, sobre sí mismo y sobre el tema en cuestión. Si usted es nuevo en la capacitación, no se afane por aprender a fondo todos los elementos para conducir por primera vez un efectivo programa de capacitación. El desarrollo y la mejora de sus destrezas de capacitador es un proceso continuo. La mejor manera es empezar y aprender haciendo; ganar experiencia siendo autocrítico, aprendiendo de los errores y probando nuevas ideas.

El procesamiento de los ejercicios CEFE tiene que ser bien preparado. Tan bien, que durante la discusión usted sabe exactamente en qué punto intervenir, para regresar la discusión a los puntos importantes, o cuándo usted puede o debe comportarse calladamente, porque el conocimiento está viniendo de la dinámica del grupo. Comportarse adecuadamente aquí es también una cuestión de experiencia. Con el fin de alcanzar conjuntamente resultados factibles, siempre debe intentar crear y mantener una atmósfera de confianza.

La metodología aquí propuesta es propicia para el trabajo grupal, sin embargo, el facilitador deberá estar atento y procurar la participación de todos. Asimismo debe considerar aspectos de género, incentivando la participación de las mujeres especialmente en áreas geográficas donde han sido tradicionalmente excluidas.

El manual del participante, tiene la información necesaria que se discute en cada módulo de capacitación, es por ello necesario que el facilitador lo lea detenidamente; en él se incluyen formatos para ser llenados y se complementa con un cuaderno de trabajo en el cual el participante plasma su propio plan.

El facilitador tendrá también el papel de asesor, cuando a medida que avance en la capacitación, el joven vaya elaborando su propio plan de negocio, por lo que las dudas suscitadas será mejor evacuarlas al momento que se presenten. Sin embargo debe estar consciente de que los empresarios nuevos están reacios a redactar su plan de negocios, por lo tanto, es muy recomendable que revise y propicie la culminación del plan. En este sentido, es su responsabilidad, la elaboración de planes que vayan de acuerdo al contexto económico del participante y de las fuentes de financiamiento existentes en el país, es decir, los planes de negocio deben ser realistas para poder implementarlos, de lo contrario, solamente sería un sueño por la falta de posibilidades de que se lleven a cabo. Por lo anterior es el facilitador el que estará atento para asesorar al joven acerca del plan, a manera de ejemplo: tratar de fabricar naves espaciales porque algún día iremos a Marte es algo tan obvio que no puede pasar desapercibido.

Otro aspecto a tomar en cuenta es el tamaño del grupo, el cual puede variar, sin embargo se recomienda que sea no mayor de 15 participantes.



Para el desarrollo de la capacitación, el facilitador debe planificar cuidadosamente cada uno de los módulos, debiendo preparar con antelación todos los documentos y materiales que lleguen a necesitarse. También debe conocer desde antes el lugar donde será impartida la capacitación, verificar si cuenta con espacios ventilados y de tamaño adecuado para el trabajo grupal, sillas cómodas, etc.

En cuanto a los horarios de capacitación deben programarse siempre a conveniencia de los participantes y no del facilitador.

Se aclara que la guía es una pauta de cómo llevar a cabo la capacitación, teniendo el facilitador libertad de decidir sobre el desarrollo de ejercicios y forma de llevar a cabo el proceso de acuerdo a su criterio y experiencia, siempre y cuando se cumplan los objetivos.

Breve descripción de íconos empleados:



Objetivo del Módulo

Expone el objetivo a lograr a nivel general del módulo o de la actividad en específico.



Tiempo:

Define el tiempo propuesto para desarrollar cada actividad.



Programa Metodológico

Programa a desarrollar con definición de tiempo, contenido, objetivos y actividades.



Requerimientos:

Enlista los materiales y recursos necesarios para el desarrollo de cada actividad.



Actividad

Describe la actividad a realizar para alcanzar los objetivos propuestos.



Descripción y pasos a seguir:

Descripción detallada de cada uno de los pasos a realizar en cada actividad.



Apoyo al facilitador

Muestra material, notas o consejos de apoyo para el facilitador.



Objetivo de la Guía

Orientar y apoyar a los facilitadores en los procesos de capacitación dirigidos a jóvenes emprendedores en el proceso de formulación de un plan de negocios.

MÓDULO	OBJETIVOS	TIEMPO APROXIMADO
Módulo 1. CEPS, maduración de la Idea e introducción al Plan de Negocios	<ul style="list-style-type: none">• Poner en práctica el comportamiento emprendedor y contribuir al desarrollo futuro de actitudes empresariales.• Experimentar la incertidumbre que conlleva la fase inicial de los proyectos empresariales e identificar y reflexionar sobre la importancia de las características emprendedoras.• Filtrar las ideas de proyectos que actualmente tengan los participantes, familiarizándolos con algunos criterios básicos para la selección de ideas de proyectos; Verificar la mejor idea de proyecto.• Dar una visión general del contenido de un plan de negocios y su importancia para minimizar riesgos al comenzar un negocio.	22 horas
Módulo 2. Elaboración del Plan de Marketing	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar un estudio de mercado que les permita determinar la demanda del producto, (bien o servicios que desean instalar).• Desarrollar la mezcla de marketing para el negocio que desea instalar considerando la información obtenida en el estudio de mercado.• Calcular un presupuesto financiero requerido para la implementación de un plan de marketing	16 horas
Módulo 3. Elaboración del Plan de costos y producción.	Estimación de Costos <ul style="list-style-type: none">• Identificar los requerimientos de maquinaria y equipo necesarios para la operación de la empresa.• Determinar los requerimientos de materia prima y otros insumos que son necesarios para la elaboración del producto o prestación del servicio.• Clasificar los costos del negocio y distribuirlos de acuerdo a su naturaleza.• Determinar el costo del Producto, bien o servicio a ofertar al mercado.• Definir el precio de venta del producto bien o servicio.• Determinar los costos mensuales de operación.• Elaborar un Flujo grama y descripción del proceso de producción o prestación del servicio.	8 horas

MÓDULO	OBJETIVOS	TIEMPO APROXIMADO
Módulo 3. Elaboración del Plan de costos y producción.	Estructura organizativa y procedimientos administrativos de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un organigrama para la empresa. • Describir las funciones y el perfil del personal operativo de la empresa. • Identificar y cuantificar los procesos y trámites requeridos para la legalización de la empresa. • Determinar las necesidades de personal que tiene la empresa. 	
Módulo 4. Elaboración del Plan Financiero.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los estados financieros más relevantes en un plan de negocios, sus conceptos y usos. • Registro de los datos en los formatos electrónicos para la elaboración de las proyecciones financieras. 	10 horas
	TOTAL HORAS ESTIMADAS TALLER	56 horas
	TOTAL HORAS ESTIMADAS ASESORÍA	40 horas
	TOTAL HORAS ESTIMADAS CURSO	96 horas

HILO CONDUCTOR

El facilitador debe verificar si los participantes ya han pasado por un proceso de selección como emprendedores y si han sido capacitados en el tema de fomento de competencias emprendedoras. En caso afirmativo deberán hacer sólo un recordatorio general del módulo No.1, a manera de hilo conductor, e iniciar con el módulo No.2



*¿Qué hago?
¿Cómo lo hago?*



MÓDULO 1

CEPS, Maduración de la Idea e introducción al Plan de Negocios

Contenido Módulo 1

Objetivo del Módulo	14
<hr/>	
Sesión 1.1 Características Emprendedoras Personales CEPs	15
Actividad 1. Deshielo	16
Actividad 2. Expectativas del grupo sobre el módulo	18
Actividad 3. Reglas y compromiso de actuación	19
Actividad 4. CEPs: Fijación de metas y objetivos - persistencia y auto exigencia por la calidad	20
Actividad 5. CEPs: Liderazgo, manejo de información y la planificación sistemática	24
Actividad 6. CEPs: Comunicación, redes de apoyo y cumplimiento de compromisos	29
<hr/>	
Sesión 1.2 Fomento de las Características Emprendedoras	33
Actividad 1. Hilo Conductor	34
Actividad 2. Iniciarse en el mundo empresarial y las CEPs	35
Actividad 3. CEP: Autoconfianza	37
Actividad 4. Modelo Referencial de Competencias Emprendedoras	39
Actividad 5. Cuestionario para auto evaluación de las CEPs	42
Actividad 6. Plan de Desarrollo de Competencias Emprendedoras	48
Actividad 7. Comunicación Eficaz	50
<hr/>	
Sesión 1.3 Seleccionando Ideas de Negocios	53
Actividad 1. Llenado del Cuaderno de Trabajo	53
Actividad 2. Listado de Ideas con Potencial de Negocio	54
Actividad 3. El Micro Filtro	57
<hr/>	
Sesión 1.4 Ideas de Negocios	65
Actividad 1. El Análisis FODA	66
<hr/>	
Sesión 1.5 El Plan de Negocios	72
Actividad 1. Presentación de la Sesión	73
Actividad 2. Concepto, importancia y estructura de un plan de negocio.	73
Actividad 3. Contenido de un Plan de Negocios	77
Actividad 4. Definir los Propósitos del Negocio	83
Actividad 5. Evaluación del Módulo 1	83



Objetivo del Módulo

Al finalizar el evento, el grupo ha tenido vivencias, descubierto y puesto en práctica comportamientos emprendedores contribuyentes al desarrollo futuro de actividades empresariales, así mismo identificarán una idea de negocio y conocerán en sus grandes aspectos el contenido de un plan de negocio.

Sesión 1.1 Características Emprendedoras Personales CEPs



Programa Metodológico

El programa metodológico describe sesiones de 4 a 8 horas de capacitación, finalizando con un proceso de cierre, sin embargo, el facilitador podrá acomodar los horarios a conveniencia, teniendo libertad de incluir temas y/o usar diferentes metodologías siempre y cuando se cumplan los objetivos planteados.

Tiempo	Contenidos	Objetivos El grupo habrá...	Actividades Metodológicas
20'	<ul style="list-style-type: none"> Introducción y presentación. 	... alcanzado un primer nivel de integración grupal favorable para la participación.	Palabras de bienvenida. Actividad de deshielo: "Más, otro, suficiente"
20'	<ul style="list-style-type: none"> Expectativas de la capacitación. Programa del evento. Explicación sobre la metodología. 	... expresado sus expectativas: del grupo, del contenido, de aprendizaje. ... nivelado sus expectativas con las del programa previsto.entendido la metodología a seguir.	Nivelación de expectativas en grupos: "Panorama de tarjetas".
10'	<ul style="list-style-type: none"> Reglas y compromiso de actuación. 	... establecido junto con el facilitador las reglas de funcionamiento del evento y el curso en general.	"El contrato".
10'	<ul style="list-style-type: none"> Características Emprendedoras Personales (CEPs) Fijación de metas y objetivos, persistencia y auto exigencia por la calidad. El modelo de las CEPs. Enfoque y origen. 	... vivenciado las características emprendedoras de de fijación de metas, la persistencia y la auto exigencia por la calidad y valorado su pertenencia al quehacer empresarial. ... conocido el modelo de las CEPs de Dave McClellan y el concepto de Empresarialidad.	Ejercicio vivencial: "Aviones" / Presentación visualizada.
15'	RECESO		
65'	<ul style="list-style-type: none"> CEPs: Liderazgo, manejo de información y la planificación sistemática. 	... experimentado actitudes de liderazgo, manejo de información y la planificación sistemática y establecido su relación con el éxito empresarial.	Ejercicio vivencial: "Los Robots"
90'	<ul style="list-style-type: none"> CEPs: Comunicación, redes de apoyo y cumplimiento de compromisos. 	... ejercitado sus capacidades de comunicación, establecimiento de redes de apoyo y cumplimiento de compromisos y reflexionado sobre su aplicación en el ámbito empresarial.	Ejercicio vivencial: "Anillos de papel"
CIERRE			



Actividad 1. Deshielo

El proceso de introducción y presentación es la primera actividad del facilitador. La manera en que se desarrolle contribuye a dar los primeros pasos hacia la integración de los participantes y niveles de confianza requeridos, es por ello que se recomienda realizarla a través de una dinámica de deshielo.

Ejercicio: Más, otro, suficiente



Objetivo:

Alcanzar un primer nivel de integración grupal favorable para la participación.



Tiempo:

20 minutos



Requerimientos:

Ninguno



Descripción y pasos a seguir:

El ejercicio consiste en el primer encuentro entre las personas participantes en el taller, y busca establecer contacto verbal y físico que favorezca la apertura y acercamiento entre ellos. Los pasos a seguir son los siguientes:

Paso 1: Invitar a un participante ponerse de pie y acercarse al facilitador/a. Preguntarle como saludaría a una persona que ve por primera vez y que le preguntaría. Saludarlo tal como él lo ha sugerido.

Paso 2: Invitar a todo el grupo a hacer lo mismo con el grupo presente, todos contra todos simultáneamente.

Paso 3: Solicitarles luego, hacer pareja con alguien que nunca haya visto antes, o conoce muy poco, y presentarse mutuamente (nombre, de donde viene y que hace). Posteriormente alguien de la pareja debe contar, durante 3 minutos, aspectos personales que quiera compartir con la otra persona, quien sólo tiene la posibilidad de decir lo siguiente mientras escucha:

“**Más**”: es decir que le cuente más detalles al respecto.

“**Otro**”: que le hable sobre otro tema.

Quien está contando algo sobre su vida, tiene la opción de decir

“**Suficiente**”, que significa que no tiene más que decir o no quiere. Luego se invierten los papeles por otros 3 minutos.

Si se quiere se pueden anotar estas 3 palabras en el rotafolio para que el grupo no las olvide.

Paso 4: A continuación se les pide terminar el intercambio y presentar en plenaria a su pareja con alguna de la información compartida por ella. En todo el proceso debe incluirse quien facilita la actividad.

Paso 5: Se cierra el deshielo con la presentación “formal” de cada participante al pleno, en una ronda en la que mencionan su nombre, procedencia y otras informaciones que quiera compartir.





Actividad 2. Expectativas del grupo sobre el módulo

Se recomienda realizar la nivelación de expectativas en la etapa inicial de las actividades grupales. Es normal que en ese momento la mayoría de personas muestra un gesto serio y un tanto hermético, casi podría leerse en su cara: ¿Qué hago aquí?, ¿qué vamos a hacer?, ¿cómo lo haremos?, ¿quién es él?, ¿quiénes son ellas?, ¿qué pasará con lo que yo quiero?

Por lo general, cada una de estas preguntas obtiene una respuesta a lo largo del evento, pero a costa del esfuerzo personal de cada participante. El facilitador debe procurar agilizar este proceso, creando condiciones de apertura y participación lo más pronto posible en el grupo. Una persona en cuya cabeza giran esas preguntas sin respuesta, lógicamente reduce su grado de atención y aumenta su esfuerzo, si es que tiene interés en hacerlo, por sintonizarse con el trabajo del taller. Las actividades participativas de deshielo, aclaración de contexto, y especialmente la nivelación de expectativas, resultan efectivas para acortar la franja de inseguridad.



Objetivo:

Conocer y nivelar expectativas de los participantes respecto a los objetivos y contenidos de la sesión.



Tiempo:

15 a 20 minutos



Requerimientos:

- Rotafolio y marcadores.
- Cartel con módulos que comprende el programa de capacitación (solo temas).
- Programa de la sesión a impartir en ese momento (sólo los contenidos y los tiempos).
- Material de apoyo/cuaderno de trabajo.



Descripción y pasos a seguir:

Paso 1: El facilitador debe preguntar al grupo de participantes ¿Saben por qué están aquí? y ¿qué esperan lograr al finalizar el taller? Sin embargo, éstas pueden cambiar si se considera necesario. En cualquier caso interesa que al finalizar la sección de nivelación cada persona esté clara sobre los objetivos y temas del taller.

Paso 2: Las respuesta a estas preguntas se anotan en forma organizada en un rotafolio o cartel, para luego darles lectura. Seguidamente el facilitador muestra el programa de capacitación y aclara cuáles de las inquietudes expresadas pueden ser satisfechas en el evento y, si es posible, se modifican algunas actividades para ajustarse a las necesidades del grupo.



En este punto hacer entrega del material de apoyo/cuaderno de trabajo a cada participante y explicar el programa previsto durante toda la capacitación y los alcances de la jornada actual.



Actividad 3. Reglas y compromiso de actuación



Objetivo:

Establecer en forma conjunta, cuáles serán las reglas de conducta a cumplir durante el módulo, para lograr el máximo provecho y un buen ambiente de trabajo.



Tiempo:

10 minutos



Requerimientos:

- Rotafolio
- Pliegos bond
- Marcadores.



Descripción y pasos a seguir:

Es una actividad corta, básicamente un intercambio entre el facilitador y el grupo a partir de la pregunta: ¿a qué nos comprometemos para que el taller sea un éxito y alcancemos los objetivos planteados?

Paso 1: Anotar la pregunta en una hoja de rotafolio, a la vista de todos.

Paso 2: Las propuestas se discuten con la finalidad de llegar a un acuerdo sobre ellas, por ejemplo: “**a llegar puntuales a las actividades**”, ante lo cual se podría preguntar: **¿están de acuerdo?** ... Cada punto se discute de igual manera y aquellas donde exista consenso se proceden a anotarlas en la hoja de Rotafolio. Finalmente se pide al grupo acercarse al cartel y firmarlo en señal de compromiso colectivo.



Quien facilita puede sugerir algunas reglas para ser discutidas, en caso no hayan surgido del grupo.

Actividad 4. CEPS: Fijación de metas y objetivos – persistencia y auto exigencia por la calidad

Ejercicio: Los Aviones



Objetivo:

Conocer el modelo de las CEPS o Características Emprendedoras Personales y experimentar las características emprendedoras de fijación de metas, persistencia y auto exigencia por la calidad.



Tiempo:

60 minutos



Requerimientos:

- 30 hojas de papel bond carta y un marcador por grupo.
- Matriz de resultados.
- Espacio abierto con al menos 15 metros de largo y 3 metros de ancho.
- 1 lazo delgado para marcar la línea de meta.
- Rotafolio, pliegos bond y marcadores para el procesamiento.



Guía de procesamiento

Considerando lo dicho hasta ahora y suponiendo que en este momento estamos elaborando una receta para lograr nuestras metas... ¿Qué ingredientes tendría esta receta?

Anotar los aportes del grupo haciendo especial énfasis en las dos características incluidas en el objetivo de aprendizaje.

Cerrar con una síntesis final del intercambio y mostrar en un cartel o tarjetas el modelo general del las Ceps de David McClellan.

Ubicándose en la realidad, preguntar:

¿Será que los elementos mencionados hasta ahora influyen en el alcance de nuestras metas personales? ... En su opinión .. ¿Qué tanto contribuye la persistencia en mantener el rumbo que nos hemos fijado? ¿Y la auto exigencia por la calidad? ¿Resultan válidas estas ideas en el mundo empresarial?

(Solicitar ejemplos y experiencias reales del grupo).

Hacer una síntesis de los aportes.

¿Cómo se sienten con los resultados? **(simultáneamente mostrar la matriz de resultados)**

¿Cuál era su lógica para establecer las metas en cada ronda?

¿Fue modificada en algún momento?

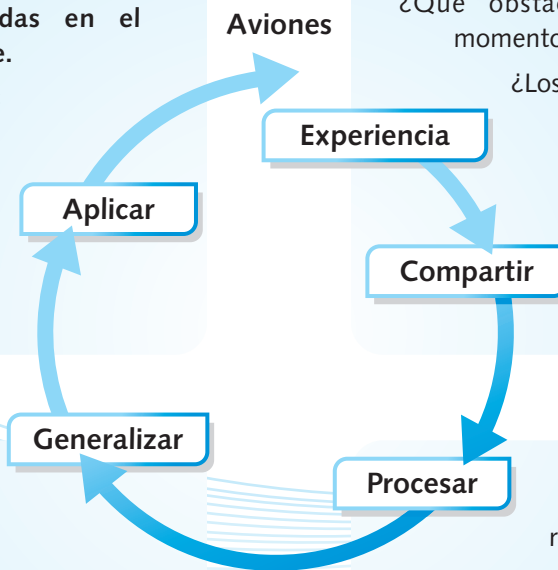
¿Qué obstáculos enfrentaron al momento de los lanzamientos?

¿Los superaron y cómo?

¿A qué atribuyen los resultados?

¿Por qué insistieron en sus metas a pesar de los obstáculos?

¿Por qué modificaron o mantuvieron (según el caso) su meta en cada ronda? **(en este punto realizar una síntesis intermedia de los aportes principales relacionados con la fijación de metas y persistencia)**





Apoyo a la guía de procesamiento Aviones

Síntesis final del intercambio

Exponer una síntesis del tema y mostrar en un cartel o tarjetas el modelo general del las Ceps de Dave McClellan y hacer síntesis del tema tomando el contenido del manual del participante. Al final de la misma, indicar que la información está a la disposición en dicho manual.

En este momento hacer especial énfasis en lo siguiente:

Las Ceps... son una fijación de metas y objetivos

“Si no sabes adónde vas, cualquier camino es bueno”

Persistencia

“Quien persevera, alcanza”

Auto exigencia por la calidad

“La regla del éxito: ser cada vez mejor”





Actividad 5. CEPS: Liderazgo, manejo de información y la planificación sistemática

Ejercicio: Los Robots



Objetivo:

Hacer que el grupo experimente / reflexione sobre actitudes de liderazgo y planificación sistemática como resultado de la puesta en práctica de comportamientos emprendedores (CEPS).



Tiempo:

1 hora y 5 minutos



Requerimientos:

- 2 hojas papel carta por grupo (10 en total).
- Una llave u otro objeto parecido.
- Espacio abierto suficiente para el desplazamiento de los "robots".
- Un lugar para aislar a los robots.
- Rotafolio, pliegos
- Papel bond y marcadores para el procesamiento.



Descripción y pasos a seguir:

El ejercicio consiste en representar una situación que favorezca la interacción entre jóvenes al tratar de resolver un problema común. Esto permite el surgimiento de elementos relacionados con el comportamiento grupal en función de un objetivo compartido, los cuales pueden orientarse a su clara identificación, discusión y ampliación teórica del liderazgo como consecuencia del accionar de un perfil emprendedor.

Paso 1: El ejercicio inicia con la descripción verbal del escenario, luego de conformar 4 a 5 grupos con las personas participantes:

"Nos encontramos en el año 2040, la tierra ha sido destruida por las ondas expansivas de una supernova. Cada grupo de ustedes representa una nave con escasos sobrevivientes. El aire que rodea su espacio está enrarecido por extraños gases tóxicos que les impiden salir en búsqueda de una llave, extraviada durante la catástrofe, que activa los propulsores de la nave para salir de esta atmósfera y lograr llegar al planeta más próximo que cuenta con aire respirable... ¡es su única salvación!"

Para buscar la llave solamente puede salir de la nave el robot que se encuentra entre ustedes (uno por grupo), ya que no le afectan los gases contaminados. Para cumplir con su misión cada grupo debe formular una serie de 12 palabras o códigos en clave para que el robot pueda orientarse y desplazarse. Otras palabras o frases son incomprensibles para los robots”.

Paso 2: Una vez establecido el escenario, se brindan las siguientes instrucciones complementarias:

1. Cuentan con un tiempo de 10 minutos para formular su listado de doce códigos clave para comunicarse con su robot. Al finalizarla escriban dos copias de la misma.
2. Seleccionen cuál persona del grupo desarrollará el rol de robot (también puede seleccionarse con algún sistema al azar). El robot tiene que comportarse como tal, es decir, al caminar. Además no puede hablar y hacer gestos para comunicarse. ***¡Hará únicamente lo que se le ordene por medio de los códigos establecidos!***

Paso 3: Entregar una de las copias de los códigos al robot y la otra queda con el grupo.

Paso 4: Solicitar a “los robots” salir a otro espacio fuera de la mirada de los grupos, para que estudien el código que les corresponde. Los grupos permanecen en el área que se desarrollará la tarea de búsqueda y se les sitúa uno en cada esquina del lugar a regular distancia.

Paso 5: Se muestra a todos el lugar en el cual se esconde la llave (deben saberlo ya que ellos conducirán a su robot para que la encuentre), se les solicita esperar, mientras se instruye a los robots (esto último puede hacerse simultáneamente si se cuenta con el apoyo de otra persona facilitadora).

Paso 6: Afuera a los robots se les ubica separados, momento en que generalmente están tratando de memorizar “sus claves”. La persona facilitadora entra y les pide que le entreguen “el código” y los intercambia rápidamente de tal manera que ninguno corresponda a su grupo original, informándoles que ahora estos son sus nuevos códigos y que pueden llevar la hoja con ellos. A continuación, se les pide pasar a la zona de búsqueda a obedecer las instrucciones que reciban por los grupos (el tiempo es ilimitado hasta que surja un ganador, siempre y cuando no se vuelva excesivo).

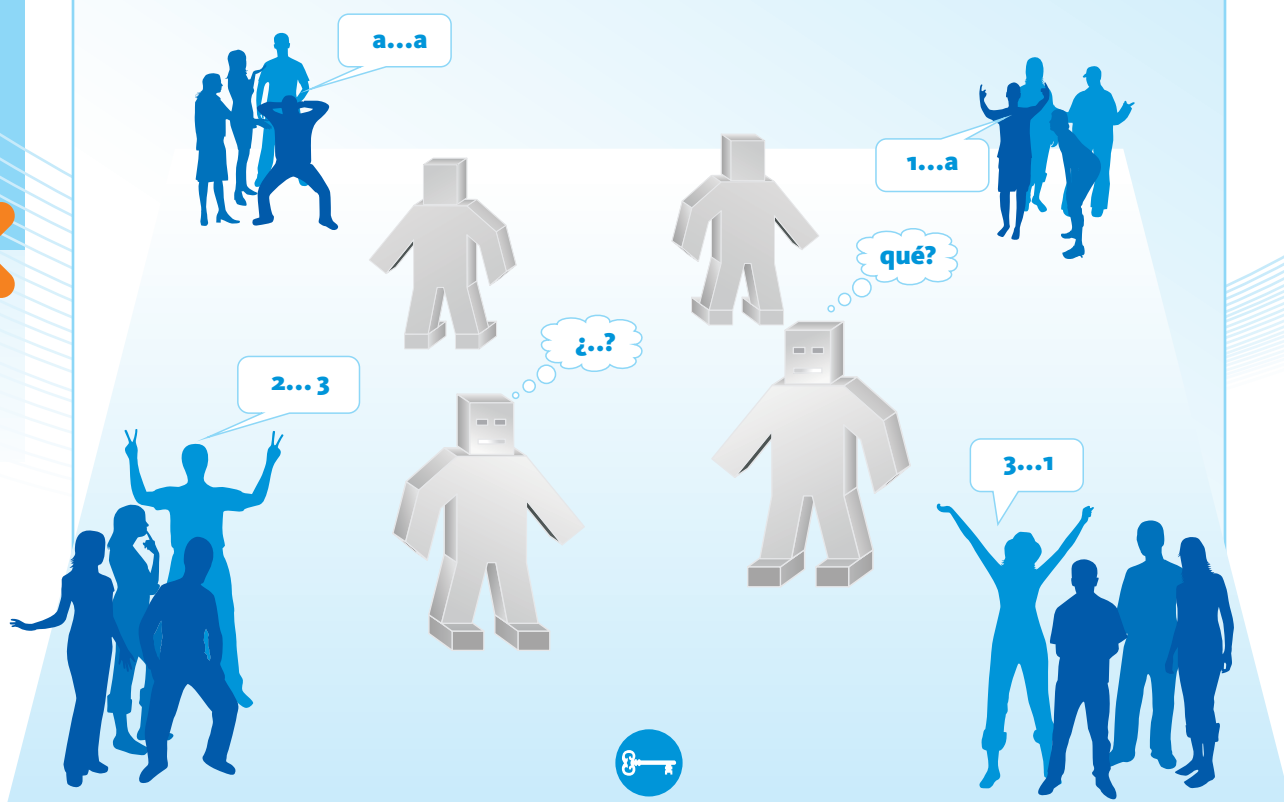


Breve descripción de lo que usualmente sucede:

En general se presenta un ambiente inicial de confusión y sorpresa: **los tripulantes de las naves gritan simultáneamente sus claves, los "robots" no saben que instrucciones seguir.** Los tripulantes notan que sus "robots" no responden a sus claves y no saben que sucede. Tarde o temprano descubren que **las claves han sido cambiadas, y que deben descubrir que "robot" les corresponde.**

Usualmente dos grupos coinciden en usar un mismo tipo de código, por ejemplo, números o letras esto complica aún más la identificación, tanto para los "robots" como para los tripulantes.

Finalmente el ambiente se estabiliza, surgen líderes, los grupos se organizan, toman decisiones y surge un ganador al encontrar la llave.



Guía de procesamiento

Tomando como base lo que hemos comentado y suponiendo que en este momento estamos en una situación de crisis muy grave como grupo, ¿Qué comportamientos individuales nos podrían proyectar como líderes para influir positivamente en las demás personas y salvar la situación?

Anotar los aportes del grupo.

Cerrar con una síntesis final estableciendo la relación del liderazgo y la planificación sistemática con el comportamiento emprendedor.

A los grupos:

¿Cómo se sienten ahora que ha finalizado la tarea?
 ¿Cómo planificaron la búsqueda?
 ¿Qué obstáculos enfrentaron?
 ¿Cuáles fueron los resultados?

A los robots:

¿Qué sintieron durante la tarea al momento de la búsqueda?
 ¿Qué obstáculos enfrentaron?

A todos:

¿Qué hicieron para superar los obstáculos?
 ¿Surgió algún líder?

Robots

Aplicar

Experiencia

Compartir

Generalizar

Procesar

Trasladándose a la realidad, preguntar:

¿Será que los elementos que han expresado determinan el surgimiento de un líder? ... En su opinión .. ¿Qué tanto contribuyen las características personales de una persona para que se vuelva un líder en lo que hace?
 Considerando estas opiniones,... ¿Se consideran líderes o seguidores?... ¿resultan válidas estas ideas en el mundo empresarial?

(Solicitar ejemplos y experiencias reales del grupo).

Hacer una síntesis de los aportes.

¿Por qué lo que han mencionado se volvió un obstáculo?

¿Por qué se vieron obligados a cambiar de estrategia?
 ¿Qué les motivo a seguir las ideas del líder... si lo hubo?
 ¿Por qué creen que no surgió un líder?

(En este punto realizar una síntesis intermedia de los aportes principales relacionados con el liderazgo y el comportamiento grupal)



Apoyo a la guía de procesamiento Robots

Síntesis final del intercambio

Mostrar en un cartel o tarjetas, el modelo general del las Ceps de David McClellan y hacer síntesis del tema tomando el contenido del manual del participante. Hacer énfasis en lo siguiente:

Liderazgo

“una persona emprendedora irradia una fuerza natural que la hace líder, por ser capaz de ver y enfrentar la realidad de distintas maneras (creatividad).”

Búsqueda de información

“Lo que importa no es lo que sabemos, sino lo que utilizamos”

Planificación sistemática

“Los planes son sólo sueños cuando no hay acción”

Ejemplo de códigos:

- Aplausos: adelante
 - Duende: derecha
 - Italia: izquierda
 - Amarillo: atrás
- hasta contar con 12 claves.



Nota: El ejemplo es sólo para que el facilitador se dé una idea de las claves, en ningún momento debe dar ejemplos, pues se busca que los códigos sean totalmente originales por parte del grupo.



Actividad 6. CEPS: Comunicación, redes de apoyo y cumplimiento de compromisos

Ejercicio: Carrera de anillos de papel



Objetivo:

Al finalizar el ejercicio quienes participaron habrán ejercitado sus capacidades de comunicación y de establecimiento de redes de apoyo para cumplir con los compromisos adquiridos, logrando reflexionar sobre su aplicación en el ámbito empresarial.



Tiempo:

1 hora y 30 minutos



Requerimientos:

- 100 anillos de papel periódico (para que se ajusten a las piernas, no tan apretados ni tan flojos).
- Tiza para marcar el área de juego.
- Un espacio abierto suficiente para marcar las dimensiones del área de juego.
- Rotafolio, pliegos bond y marcadores para el procesamiento.



Descripción y pasos a seguir:

El ejercicio se realiza con dos grupos, los cuales es aconsejable integrar hasta después de entregar las instrucciones completas. Los pasos a seguir son los siguientes:

Paso 1: Marcar previamente el “**área de juego**”, que consiste en un rectángulo con medidas aproximadas de 8 metros de largo por 4 ó 5 metros de ancho, dependiendo del tamaño de los grupos (ver esquema más adelante).

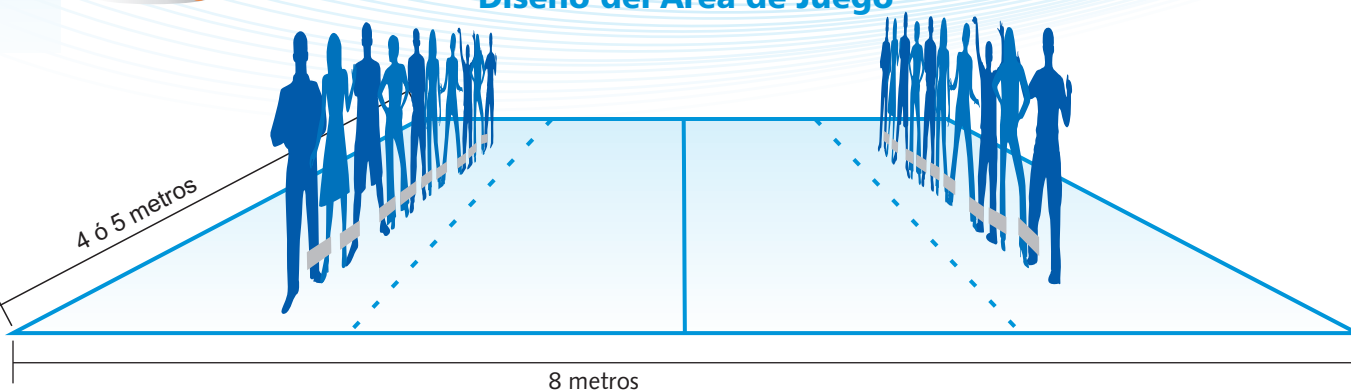
Paso 2: Se explica que la carrera consiste en que cada grupo debe avanzar desde la línea de salida, que al mismo tiempo es la línea de llegada del equipo contrario, hasta su línea de llegada, que al mismo tiempo es la línea de salida del equipo contrario. El objetivo de cada grupo es llegar al otro lado. **OJO:** evitar decir que el objetivo es llegar al otro lado antes que el otro grupo (es la clave del ejercicio).

Paso 3: Quien facilita debe mostrar con la ayuda de un/a asistente o participante, la forma en que se deben colocar los anillos de papel periódico en los pies de quienes participan (véase dibujo). Los anillos deben “conectar” al grupo completo, formando una línea hasta un máximo de 10 personas. Las reglas de la carrera son las siguientes (de preferencia presentarlas verbalmente, no escritas):

- Cada grupo debe avanzar junto (todos/as sus miembros/as), sin romper los anillos de papel.
- Si un anillo de papel se rompe después de haber superado una de las tres líneas intermedias del área de juego, todo el equipo deberá retroceder hasta la línea intermedia más próxima.
- Cuando un grupo esté retrocediendo, sus miembros podrán quitarse los anillos de los pies para no romperlos.
- Se dispone de un máximo de 30 minutos para resolver la carrera, declarándose ganador al grupo que llegue al otro extremo del área de juego.
- Si ninguno de los dos grupos logra llegar al otro extremo se declarará al evento “sin vencedor”, pero se podrá premiar al grupo que avanzó más.
- Los grupos son responsables de la forma en que avancen y cómo superen el momento en que se “chocan” con el grupo contrincante.

Apoyo para el ejercicio carrera de anillos de papel

Diseño del Área de Juego



Alternativas:

El ejercicio también puede realizarse en una sola dirección, sin que los grupos se encuentren entre sí, enfrentando solamente obstáculos físicos naturales (árboles, piedras, etc.).

Forma de colocarse los anillos:



Guía de procesamiento

¿Qué podríamos hacer para crear y mantener viva una red de apoyo que contribuya al alcance de nuestros objetivos?

Listar los aportes y hacer una síntesis final al respecto.

Ubicar al grupo en la realidad, y luego preguntar:

¿Qué tan importante es para ustedes la comunicación y apoyo con otras personas para lograr nuestros objetivos y cumplir los compromisos adquiridos?

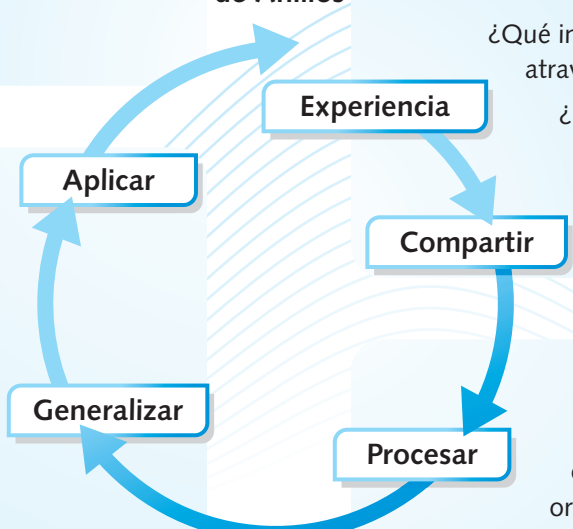
... según los aportes: ¿Tiene alguien de ustedes alguna experiencia en la que ha necesitado, pero no ha tenido, apoyo de nadie para enfrentarla? ... ¿podría comentarla? ...

Introducir el concepto de redes de apoyo como característica emprendedora.

¿Porqué será importante para un emprendedor contar con una red de apoyo?...

Hacer una síntesis de los aportes.

Carrera de Anillos



¿Cómo se sintieron en medio de la carrera?

¿Qué sucedió dentro de esta experiencia?

¿Cómo se organizaron... si lo hicieron? ¿Qué paso una vez iniciada la acción?

¿Qué inconvenientes atravesaron?

¿Cómo los resolvieron?
¿Qué resultados obtuvieron?

¿Por qué funciono (o fallo, según el caso) lo que organizaron inicialmente?

¿Por qué lo planificado funcionó o no (según el caso)?
¿Qué les hizo falta, en su opinión, para lograr un mejor resultado?

Hacer una síntesis intermedia de los aportes principales relacionados con la coordinación, organización, comunicación y apoyo vividos en el ejercicio.



Apoyo a la guía de procesamiento Carrera de anillos

Hacer énfasis en lo siguiente:

Comunicación y creación de redes de apoyo

“La inteligencia de una colmena es superior a la de cualquier abeja”

Cumplimiento de compromisos

“La manera de no fracasar es comprometerse con el éxito”



Sesión 1.2 Fomento de las Características Emprendedoras



Objetivo

Identificar las Características Emprendedoras Personales y desarrollar un Plan de mejora de las mismas.



Programa Metodológico

Tiempo	Contenidos	Objetivos El grupo habrá...	Actividades Metodológicas
20'	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación y aprendizajes de la sesión anterior. 	<p>... comentado la evaluación de la sesión anterior.</p> <p>... identificado y expresado sus aprendizajes personales relacionados con la sesión uno.</p>	Hilo conductor. (Realizar cada vez que se inicia una nueva sesión).
90'	<ul style="list-style-type: none"> Iniciarse en el mundo empresarial y las CEPs. 	<p>... experimentado la incertidumbre que conlleva la fase inicial de los proyectos empresariales e identificado comportamientos la integración de todas las CEPs para enfrentarla.</p>	Ejercicio vivencial: "La Gallina ciega".
60'	<ul style="list-style-type: none"> CEP: Autoconfianza. 	<p>... experimentado y reflexionado sobre la importancia de la característica emprendedora de la autoconfianza para llevar a cabo iniciativas empresariales e identificado los factores que la fortalecen.</p>	Historia metafórica: "Los pasos del gigante".
15'	RECESO		
50'	<ul style="list-style-type: none"> El desarrollo de competencias emprendedoras. 	<p>... conocido un modelo referencial de competencias emprendedoras.</p>	Presentación: Modelo de competencias emprendedoras.
20'	<ul style="list-style-type: none"> Auto evaluación. 	<p>... evaluado sus características emprendedoras.</p>	Cuestionario de auto evaluación.
15'	<ul style="list-style-type: none"> Plan de desarrollo de competencias emprendedoras. 	<p>... establecido un plan personal de desarrollo de sus competencias emprendedoras.</p>	Formato de auto llenado: "Plan de desarrollo de competencias emprendedoras"
40'	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Eficaz 	<p>... Conocido y conceptualizado un modelo de comunicación eficaz.</p>	Ejercicio: El Sociodrama
CIERRE			



Actividad 1. Hilo Conductor



Objetivo:

Identificar, expresar y evaluar aprendizajes de la sesión 1.



Tiempo:

20 minutos como máximo



Requerimientos:

- Marcadores.
- Papel en blanco y rotafolio.



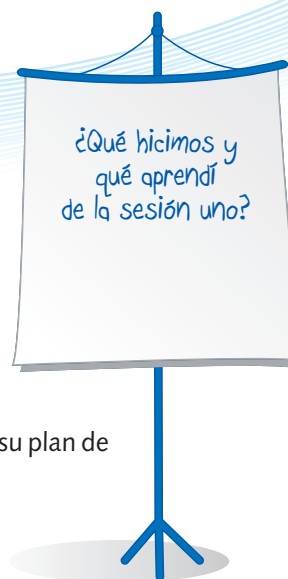
Descripción y pasos a seguir:

Se procede a un intercambio grupal, que a base de preguntas simples e insistentes, procura recordar en forma breve lo que se hizo y, más que nada, generar reflexión para expresar los aprendizajes significativos que a criterio de las personas obtuvieron. Se efectúan los siguientes pasos:

Paso 1: Se inicia el intercambio realizando la pregunta: ¿Qué hicimos en la sesión anterior? Se viaja con esta pregunta por todo el grupo para recoger varios aportes. Estos se organizan en el rotafolio.

Paso 2: Se procede a formular una pregunta más, y la más importante: ¿Qué aprendí en la sesión uno? ... procurando que las respuestas sean personales y no se responda como grupo. Igualmente se organizan los aportes en el rotafolio.

Paso 3: Se hace una síntesis final que dé un énfasis a los aprendizajes relacionados con el objetivo del módulo. Recordar el llenado del cuaderno de trabajo, clarificando que esa información es para uso individual y que es la parte inicial del su plan de negocios.





Actividad 2. Iniciar en el mundo empresarial y las CEPs

Ejercicio: La Gallina Ciega



Objetivo:

Experimentar la incertidumbre que conlleva la fase inicial de los proyectos empresariales e identificar comportamientos útiles para enfrentarla.



Tiempo:

1 hora y 30 minutos



Requerimientos:

- Vendas de tela negra gruesa para la mitad del número de participantes.
- Un espacio abierto suficiente y seguro para las caminatas.
- Rotafolio, pliegos bond y marcadores para el procesamiento.



Descripción y pasos a seguir:

- Paso 1:** El ejercicio inicia separando al grupo de participantes en parejas. Se puede sugerir que cada cual busque a aquella persona con quien, hasta este momento, haya sostenido relativamente poca relación durante el curso.
- Paso 2:** Estando formadas las parejas se informa que cada una constituye un equipo, el cual tiene como tarea realizar dos caminatas por una ruta indefinida por el lugar, que queda a elección de la pareja (no necesariamente la misma ruta para las dos caminatas).
- Paso 3:** Durante la primera caminata una de las dos personas que componen la pareja llevará vendados los ojos, y la otra será responsable de su conducción. Durante la segunda caminata se invertirán los papeles (quien llevó los ojos vendados la primera vez, es ahora quien conduce a la otra persona, que ahora lleva la venda).
- Paso 4:** Cada caminata durará un tiempo de 15 minutos. Esto significa que cada persona será la Gallina Ciega durante ese tiempo.





Reglas a seguir durante las caminatas:

No será permitida la comunicación verbal (cualquier otro sistema de comunicación que se genere en las parejas podrá ser permitido).

La persona que conduce es responsable de que “La Gallina Ciega” conozca, tanto como pueda, los sitios visitados durante la caminata (tocar, oler, palpar, oír, etc.), es decir, no solo caminar.

La persona que conduce es totalmente responsable de “La Gallina Ciega” durante el transcurso del recorrido, hasta que ella ya no tenga la venda en los ojos.



Guía de procesamiento

¿Qué factores, nos quedan como aprendizajes, para considerar al enfrentar experiencias nuevas y desconocidas que nos interesan?

¿Cuáles características emprendedoras son primordiales para lograrlo? (aun sabiendo que todas son importantes)

Listar los aportes y hacer una Síntesis final al respecto.

Trasladar al grupo a la realidad y preguntar: Considerando el mundo empresarial... ¿Qué relevancia tiene la actitud de las personas para enfrentar lo nuevo y desconocido?

De acuerdo a lo que nos ha señalado la experiencia de “las gallinas”... ¿Qué experiencias podrían compartir en las que el temor les ha impedido al menos intentar algo en su vida? ... ¿Qué habrá pasado en esas ocasiones con ustedes? ...

Hacer una síntesis de los aportes de varias personas.

Aviones

¿Cómo se sintieron durante la experiencia?

¿Qué sucedió mientras eran conducidos?

¿Qué sucedió mientras conducían a su pareja?

¿Qué fue lo más difícil, conducir o ser conducido?

¿Qué pensaban mientras eran gallinas?

¿Por qué se presentarían las sensaciones que han mencionado?

¿Por qué el temor o miedo al avanzar? (usualmente se expresan estas emociones)

¿a qué le atribuyen las diferencias, o similitudes según el caso, qué se dieron de unas personas a otras en cuanto a actitud durante la caminata?

Hacer una síntesis intermedia de los aportes principales con especial énfasis en el temor o inseguridad ante la incertidumbre en las caminatas.

Aplicar

Experiencia

Compartir

Procesar

Generalizar





Actividad 3. CEP: Autoconfianza

La incertidumbre es algo que se experimenta cuando se inicia un proyecto empresarial, por lo que la autoconfianza es una característica emprendedora de mucha importancia, pues contar con ella contribuye a llevarlas a cabo. En el siguiente ejercicio se hace un análisis de ésta característica.



Objetivo:

Analizar la característica de autoconfianza con característica clave para el emprendedor.



Tiempo:

60 minutos como máximo



Requerimientos:

- Marcadores.
- Papel en blanco y rotafolio.

Lectura “Los pasos del gigante”

(Se sugiere narrarla, aunque también puede ser leída)

Había una vez, en una tierra muy lejana, un enorme gigante. Tenía más de diez pies de alto, enorme y tosca cabellera, se arropaba con un abrigo de pieles de animales salvajes y llevaba en su mano un hacha poderosa. Cada año, el mismo día, a la misma hora, el gigante bajaba de las montañas donde vivía y se paraba frente al muro que rodeaba la ciudad para aterrorizar a sus habitantes.

“Envíenme al más bravo de sus hombres, yo pelearé con él” gritaba, haciendo retumbar las paredes y ondeando su hacha amenazadoramente.
“Mándenme alguien para pelear o echaré abajo los muros del castillo y mataré a todos con mi hacha”.

Y cada año, la puerta de la muralla se abría lenta y temerosamente, para que un pobre hombre, aunque valiente, saliera y enfrentara una muerte segura.

“¿Eso es lo mejor que tienen? ...” decía el gigante a la vez que se reía burlonamente. El pobre hombre en turno al oír el estruendo de su voz siempre se quedaba petrificado y nunca habían podido siquiera levantar su espada, cuando ya el gigante los decapitaba de un solo tajo.





Pero un día, un joven príncipe llegó de incógnito a la ciudad amurallada y preguntó a uno de los habitantes: **“¿Por qué todos lucen tristes y atemorizados?”**.

“Se ve que nunca has visto al gigante”, le dijo aquel hombre.

“¿Qué gigante?” preguntó el joven príncipe intrigado.

El hombre le contó toda la historia.... **“cada año, este mismo día, el gigante viene y reta a nuestro hombre más bravo a un duelo. Y cada año asesina a uno de nosotros, no logran levantar ni su espada, es como si el gigante los hipnotizara”**.

Cuando el gigante llegó ese día por la tarde, el príncipe estaba esperándolo.

“Vengan con su hombre más bravo y valiente y pelearé con él” gritó como siempre el gigante.

“Estoy aquí” dijo el príncipe, abriendo las puertas del castillo y avanzando hacia el gigante quien se asombró de aquella actitud que se le presentaba por vez primera.

Por un momento, ambos se pararon frente a frente. A pesar de estar aún a buena distancia era evidente la diferencia de estatura entre ellos. Pero, haciendo uso de coraje, el príncipe empezó a caminar hacia él agitando su espada y nunca quitando su mirada de los ojos del gigante.

Repentinamente, se dio cuenta que a medida que se le acercaba, que lejos de verlo más grande, gradualmente se empequeñecía ante sus ojos. Llegó el momento en el cual el gigante medía solamente cinco pies. Se acercó mucho más y el gigante medía dos pies de alto. Continuó hasta tenerlo cara a cara y entonces éste medía únicamente doce pulgadas.

El joven príncipe tomó su espada y la puso a la altura del corazón del gigante y, mientras el gigante en el suelo lloraba con cara de terror, el príncipe le dijo: **“antes de morir contéstame: ¿quién eres tú?”**... con su último aliento el gigante respondió: **“mi nombre es MIEDO”**, mientras el príncipe hundía su espada en el pecho del "gigante".



Moraleja

¡Al llegar preparados a la acción el miedo desaparece!



Apóyate en el Manual del Participante

Autoconfianza

“El entusiasmo es la autoconfianza en acción”



Actividad 4. Modelo Referencial de Competencias Emprendedoras



Objetivo:

Conocido el Modelo referencial de competencias emprendedoras.



Tiempo:

50 minutos



Requerimientos:

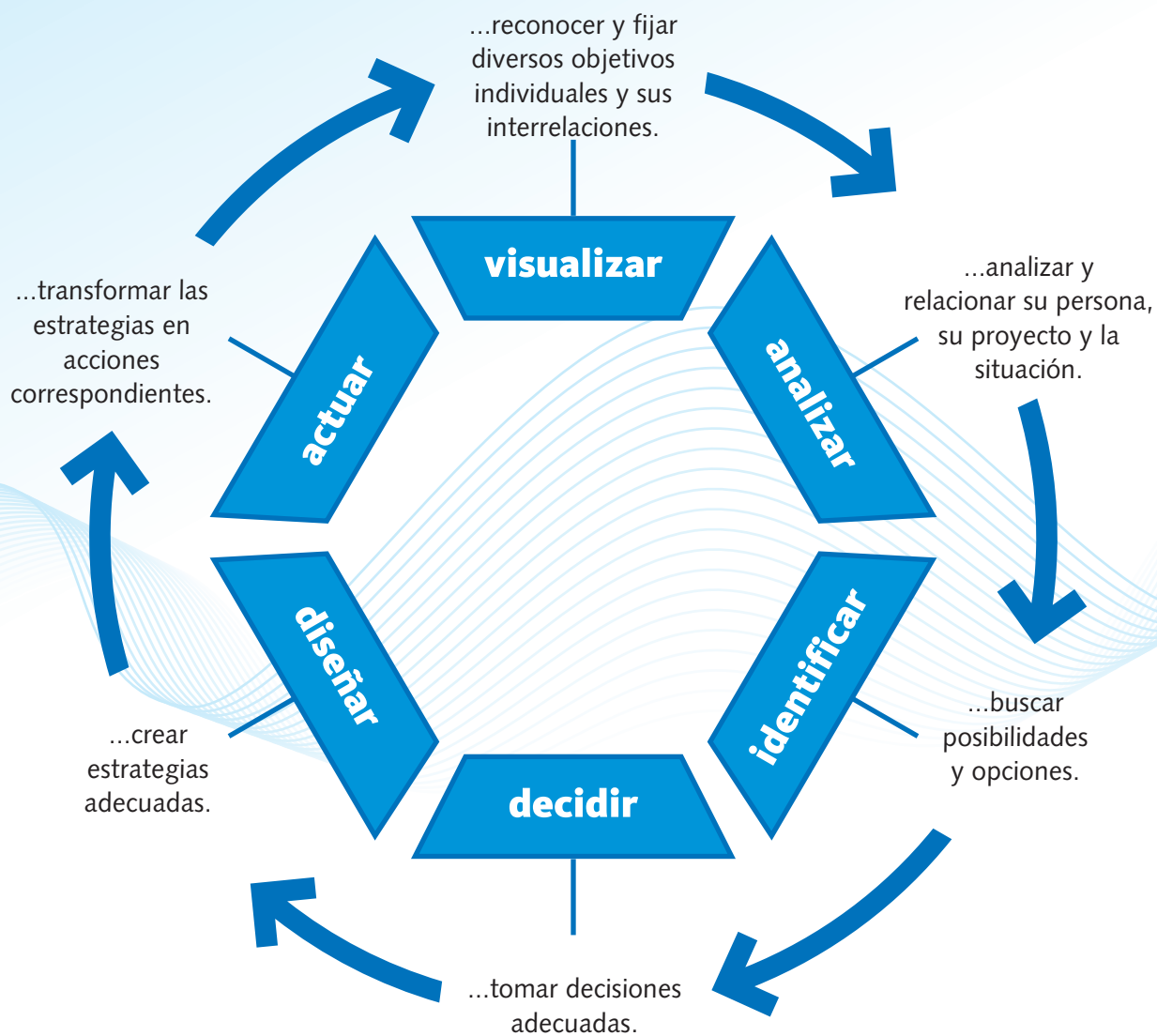
- Marcadores.
- Papel en blanco y rotafolio.

El facilitador expone de manera resumida, los conceptos vistos hasta ahora referentes a las CEPS, el concepto de empresarialidad (actitud emprendedora con conocimiento empresarial), las competencias emprendedoras hasta finalizar con el modelo de competencias emprendedoras. Para ello lee toda la información consignada en el manual del participante y elabora varios carteles con los siguientes diagramas, como apoyo visual.





Modelo de Competencias Emprendedoras





Actividad 5. Cuestionario para auto evaluación de las CEPs



Objetivo:

Los participantes han Completado el Cuestionario para auto evaluación de las CEPs



Tiempo:

20 minutos



Requerimientos:

- Cuestionario de Autoevaluación de las CEPs



Descripción y pasos a seguir:

Paso 1: El facilitador solicita a los participantes que busquen en su manual el cuestionario de auto evaluación de las Ceps en la página 18, aclarando que es una tarea individual que no será expuesta al grupo, sino más bien es una herramienta para uso personal.

Paso 2: Lea las instrucciones en voz alta y de espacios para evacuar cualquier duda. Indicar que en caso de no terminarlo en la clase puede terminar de llenarlo en casa.



Apoyos al Facilitador

Cuestionario de Autoevaluación de las CEPs

1. Yo busco cosas que tienen que hacerse.	
2. Me gustan los desafíos y las nuevas oportunidades.	
3. Cuando enfrento un problema difícil, paso mucho tiempo tratando de encontrar la solución.	
4. Cuando comienzo un trabajo o proyecto, recopilo toda la información posible.	
5. Me enfado cuando las cosas no se realizan bien.	
6. Me esfuerzo mucho por cumplir con mi trabajo	
7. Encuentro maneras de hacer las cosas más rápido.	
8. Establezco mis propias metas	
9. Planifico un gran trabajo dividiéndolo en varias pequeñas tareas.	
10. Pienso en diferentes soluciones para resolver los problemas.	
11. Le digo a las personas cuando no se desempeñan como se esperaba.	

Cuestionario de Autoevaluación de las CEPS

12. Pienso que voy a tener éxito en toda actividad que desempeñe.	
13. Recibo el apoyo de los demás a mis sugerencias.	
14. Desarrollo estrategias para influir en los demás.	
15. Comparo mis logros con mis expectativas.	
16. Sé cuánto dinero es necesario para desarrollar mis proyectos o actividades.	
17. Escucho con cuidado a todas las personas que me hablan.	
18. Sé lo que hay que hacer, no necesito de nadie me diga lo que hay que hacer.	
19. Prefiero realizar tareas que domino y con las cuales me siento seguro.	
20. Insisto varias veces para lograr que alguien haga lo que yo deseo.	
21. Busco la asesoría de personas que conocen sobre los diferentes aspectos de mi empresa.	
22. Es importante para mi hacer un trabajo de alta calidad.	
23. Trabajo por varias horas y hago sacrificios personales para terminar mi trabajo a tiempo.	
24. No uso mi tiempo de la mejor manera posible.	
25. Hago cosas sin una meta específica en mente.	
26. Analizo cuidadosamente las ventajas y desventajas de las diferentes manera para ejecutar las tareas.	
27. Tengo mi mente centrada en muchos proyectos al mismo tiempo.	
28. Si me disgusta la actitud de alguien, se lo digo.	
29. Cambio mi manera de pensar si las personas muestran un fuerte desacuerdo con mi punto de vista.	
30. Convenzo de mis opiniones a las demás personas.	
31. No paso mucho tiempo pensando cómo influir en las ideas de los demás.	
32. Regularmente verifico cuánto he logrado de las metas que he establecido.	
33. Sé cuánto dinero puedo esperar recibir de mis proyectos.	
34. Me enfado cuando no hago lo que deseo.	
35. Hago cosas aun antes de tener claro de cómo deben hacerse.	
36. Busco oportunidades para hacer nuevas cosas.	
37. Cuando algo impide lo que estoy tratando de hacer, trato de encontrar otras maneras de cumplir con mi tarea.	
38. Con frecuencia hago cosas sin buscar información referente a la tarea.	
39. Los resultados en mi trabajo son mejores que aquellos de personas que trabajan conmigo.	
40. Hago lo que se requiere para realizar mi trabajo.	
41. Me enfado cuando pierdo tiempo.	
42. Hago cosas que me ayudan a cumplir con mis objetivos.	
43. Trato de prever todos los problemas que pudieran suceder y pienso en lo que hay que hacer en caso algo de eso sucediera.	
44. Una vez que he escogido la solución al problema, no la cambio.	





Cuestionario de Autoevaluación de las CEPS

45. Es difícil para mí instruir a las personas sobre lo que deben hacer.	
46. Cuando trato algo difícil o algo que es un desafío para mí, siento confianza en que triunfaré.	
47. Muestro a las personas que soy capaz de ejecutar la tarea que ellos me dan.	
48. Busco a personas importantes para que me ayuden a alcanzar mis metas.	
49. No sé cuánto me falta para alcanzar mis metas.	
50. No me preocupa las consecuencias financieras de mis actos.	
51. He fracasado en el pasado.	
52. Hago cosas antes que se conviertan en urgentes.	
53. Trato de buscar nuevas tareas, diferentes de las que ya he realizado.	
54. Cuando me enfrento a una gran dificultad, busco otras tareas.	
55. Cuando debo hacer un trabajo para alguien, hago muchas preguntas, para asegurarme que he entendido lo que esa persona desea.	
56. Cuando mi trabajo es satisfactorio, no paso más tiempo tratando de mejorarlo.	
57. Cuando hago algo para otra persona, me esfuerzo mucho para que esa persona se sienta satisfecha con mi trabajo.	
58. Busco maneras más baratas para hacer las cosas.	
59. Mis metas corresponden con lo que es importante para mí.	
60. Enfrento los problemas cuando aparecen en lugar de preverlos.	
61. Pienso en diferentes maneras de resolver los problemas.	
62. Siempre lo demuestro cuando estoy en desacuerdo con alguien.	
63. Hago cosas que implican riesgo.	
64. Soy muy persuasivo/a con las demás personas.	
65. Cuando trato de alcanzar mis metas, busco soluciones que pudieran ser positivas para las demás personas involucradas.	
66. Coordino el desempeño de las personas que trabajan conmigo.	
67. Tengo buen control de mis finanzas.	
68. Hubo veces que saqué provecho de las personas.	
69. Espero las órdenes de alguna otra persona y luego actúo.	
70. Saco ventaja de las oportunidades según se presenten.	
71. Trata de superar de diferentes maneras los obstáculos que perturban el cumplimiento de mis metas.	
72. Busco diferentes fuentes de información que pudieran ayudarme en mis tareas o proyectos.	
73. Deseo que mi empresa sea la mejor en el ramo.	
74. No permito que mi trabajo interfiera con mi vida personal.	
75. La mayoría del dinero que utilizo en mi proyecto o trabajo es prestado.	
76. Tengo una visión clara de donde pretendo llegar en el futuro.	
77. Tengo un enfoque lógico y sistemático de mis actividades.	

Cuestionario de Autoevaluación de las CEPS

78. Si una manera de resolver un problema no funciona, intento otro.	
79. Le digo a las personas lo que deben hacer aun cuando no desean hacerlo.	
80. Me aferro a mis decisiones, aun cuando los demás están en fuerte desacuerdo conmigo.	
81. No logro cambiar la opinión de los demás a pesar de mis sólidos puntos de vista.	
82. Sé quien es capaz de ayudarme a alcanzar mis objetivos.	
83. Cuando mi trabajo tiene un plazo límite, regularmente verifico si voy a ser capaz de terminarlo a tiempo.	
84. Mis proyectos incluyen información financiera.	
85. No tengo ningún problema en reconocer algo que no sé.	

Hoja de puntaje del cuestionario de auto evaluación de las CEPs.

Instrucciones:

Escribe la respuesta para cada oración en las líneas sobre el número correspondiente a la declaración. Anota que los números de las declaraciones están en serie en cada columna. Calcula lo indicado en cada línea para calcular los puntos de cada una de las características.

Suma todos los puntos obtenidos para cada característica para obtener el puntaje total.

Opción para las declaraciones	Puntaje	Característica
$\underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} - \underline{\quad} + \underline{\quad} = 6$ (1) (18) (35) (52) (69)		Muestra Iniciativa
$\underline{\quad} - \underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} = 6$ (2) (19) (36) (53) (70)		Está consciente de las oportunidades y les saca provecho
$\underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} - \underline{\quad} + \underline{\quad} = 6$ (3) (20) (37) (54) (71)		Es perseverante
$\underline{\quad} + \underline{\quad} - \underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} = 6$ (4) (21) (38) (55) (72)		Busca información
$\underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} - \underline{\quad} + \underline{\quad} = 6$ (5) (22) (39) (56) (73)		Es consciente de la importancia de un trabajo de alta calidad
$\underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} - \underline{\quad} = 6$ (6) (23) (40) (57) (74)		Sabe la importancia de cumplir con las tareas



Opción para las declaraciones	Puntaje	Característica
$\frac{\quad}{(7)} + \frac{\quad}{(24)} + \frac{\quad}{(41)} + \frac{\quad}{(58)} + \frac{\quad}{(75)} + 6 =$		Orientado a la eficiencia
$\frac{\quad}{(8)} - \frac{\quad}{(25)} + \frac{\quad}{(42)} + \frac{\quad}{(59)} + \frac{\quad}{(76)} + 6 =$		Orientado a objetivos
$\frac{\quad}{(9)} + \frac{\quad}{(26)} + \frac{\quad}{(43)} - \frac{\quad}{(60)} + \frac{\quad}{(77)} + 6 =$		Hace planificaciones sistemáticas
$\frac{\quad}{(10)} + \frac{\quad}{(27)} - \frac{\quad}{(44)} + \frac{\quad}{(61)} + \frac{\quad}{(78)} + 6 =$		Busca soluciones a los problemas
$\frac{\quad}{(11)} + \frac{\quad}{(28)} - \frac{\quad}{(45)} + \frac{\quad}{(62)} + \frac{\quad}{(79)} + 6 =$		Es positivo/a
$\frac{\quad}{(12)} - \frac{\quad}{(29)} + \frac{\quad}{(46)} + \frac{\quad}{(63)} + \frac{\quad}{(80)} + 6 =$		Tiene auto-confianza
$\frac{\quad}{(13)} + \frac{\quad}{(30)} + \frac{\quad}{(47)} + \frac{\quad}{(64)} - \frac{\quad}{(81)} + 6 =$		Es persuasivo/a
$\frac{\quad}{(14)} - \frac{\quad}{(31)} + \frac{\quad}{(48)} + \frac{\quad}{(65)} + \frac{\quad}{(82)} + 6 =$		Usa estrategias para influir en las personas
$\frac{\quad}{(15)} + \frac{\quad}{(32)} - \frac{\quad}{(49)} + \frac{\quad}{(66)} + \frac{\quad}{(83)} + 6 =$		Monitorea metas logros y desempeños
$\frac{\quad}{(16)} + \frac{\quad}{(33)} + \frac{\quad}{(50)} - \frac{\quad}{(67)} + \frac{\quad}{(84)} + 6 =$		Está consciente de la importancia de la información financiera
$\frac{\quad}{(17)} + \frac{\quad}{(34)} + \frac{\quad}{(51)} - \frac{\quad}{(68)} + \frac{\quad}{(85)} + 6 =$		Factor de corrección

PUNTAJE FINAL= _____

(Perfil Empresarial)

Resultados - Cuestionario de Autoevaluación de las CEPs

Perfil	Puntaje				
	5	10	15	20	25
Muestra Iniciativa					
Está consciente de las oportunidades y les saca ventaja					
Es perseverante					
Busca Información					
Es consciente de la importancia de un trabajo de alta calidad					
Sabe la importancia de cumplir con las tareas					
Orientado a la eficiencia					
Orientado a los objetivos					
Hace planificaciones sistemáticas					
Busca soluciones a los problemas					
Es positivo/a					
Tiene autoconfianza					
Es persuasivo					
Usa estrategias para influir en las personas					
Monitorea las metas, logros y desempeños					
Está consciente de la importancia de la información financiera					





Actividad 6. Plan de Desarrollo de Competencias Emprendedoras

Una vez contestado el cuestionario de auto evaluación, el participante deberá elaborar su propio plan de desarrollo de competencias emprendedoras.



Objetivo:

Establecer un plan personal de desarrollo de competencias emprendedoras.



Tiempo:

Presentación del Plan de desarrollo de competencias emprendedoras:
5 minutos.

Elaboración del plan
10 minutos.

Tiempo total:
15 minutos.



Requerimientos:

- Formato del Plan de Desarrollo de Competencias Emprendedoras que se encuentra en el material de apoyo/ manual del participante.



Descripción y pasos a seguir:

Este ejercicio busca generar reflexión personal en cada participante, respecto al desarrollo de su potencialidad emprendedora. Para ello se procede de la siguiente manera:

Paso 1: Se presenta nuevamente el modelo de competencias emprendedoras, mencionando brevemente cada concepto (puede hacer que algún voluntario haga el resumen).

Paso 2: Seguidamente solicita a los participantes que contesten las preguntas planteadas en el plan de desarrollo que se encuentra en el manual del participante.



NOTA: El plan de desarrollo es propiedad de la persona participante. De cualquier manera si se quiere una evidencia al respecto como producto del evento, pueden fotocopiar, o proporcionar dos formatos para llenarlos con los mismos resultados.





Apoyos al Facilitador

Plan de desarrollo de competencias emprendedoras

a) ¿Qué metas y objetivos visualizo para mi futuro?	Objetivos: Metas (tiempo, plazos):	Relaciones existentes entre mis objetivos:
b) ¿Qué tanto se corresponden mi perfil personal y mi idea de negocio con la realidad del entorno ?	¿Cuál de esos tres aspectos debo trabajar mucho más? ... ¿en qué aspectos específicamente?	¿Qué haré al respecto y cuando?
c) ¿Con que opciones cuento para alcanzar mis objetivos? (prepararme, disponer de recursos, informarme, etc.)	Opciones:	
d) ¿Cuál o cuáles de esas opciones me resulta más conveniente?	Opción uno:	Opción dos:
e) ¿Cuál o cuáles estrategias me será útil para aprovechar estas opciones?	Estrategias:	
f) ¿Qué acciones concretas llevare a cabo para desarrollar mi o mis estrategias?	Acciones y plazos de tiempo para desarrollarlas:	





Actividad 7. Comunicación Eficaz

El facilitador, antes de dar por finalizado el módulo, desarrollará con los participantes el tema de comunicación, en vista de la necesidad de obtención de información concerniente al plan de negocio individual.



Objetivo:

Conceptualizar y conocer los principios de una comunicación efectiva.



Tiempo:

40 minutos



Requerimientos:

- Manual del participante.
- Tarjetas con temas para socio drama.



Descripción y pasos a seguir:

El facilitador prepara tarjetas conteniendo 4 situaciones distintas donde se utilizan técnicas de comunicación adecuadas o por el contrario, se dicen las cosas de tal forma que se distorsiona el mensaje. Los pasos a seguir son los siguientes:

Paso 1: El facilitador separa a los participantes en 4 grupos y explica que cada grupo debe hacer un socio drama basado en las tarjetas que le entrega en ese momento, aclarando que cada uno decide el resultado final de la historia. Informa que para la preparación del guión tendrán 10 minutos y, para la dramatización, 3 minutos.

Paso 2: En la medida que los grupos van pasando, el facilitador comenta, junto con los participantes acerca de la forma de comunicación, cómo funcionó o cómo no funcionó, anotando en papel Rotafolio, las conclusiones resultantes de cada socio drama, haciendo una síntesis al final con los aportes obtenidos.

Paso 3: Pide que lean en el Manual del Participante el tema de comunicación, para lo cual cuentan con un máximo de 10 minutos.

Apoyo al facilitador Sociodrama

Tarjeta 1

Dramatizar una situación donde una persona solicita información en una institución. La persona que requiere la información la necesita de carácter urgente pues necesita viajar, para comprar una materia prima que le urge y le dicen que solo la puede encontrar en USA y no tiene pasaporte.

¿Qué necesito para tramitarlo?

¿Cuánto tiempo lleva esto?

¿Tendré que parar mi producción?

esas son las preguntas que están en la mente de esta persona.



El facilitador puede actuar como el empleado del gobierno que está atendiendo. Puede haber 2 ó 3 facilitadores en esta escena. Los empleados no están dispuestos a dar información y lo demuestran: envían al participante a que solicita información de una mesa a otra, toman café, contestan el teléfono, se liman las uñas, etc.

Tarjeta 2

Ustedes van a abrir una compañía de zapatos y están en la fase de búsqueda de información. Tienen que establecer, la información básica que necesitan y cómo la van a solicitar de un proveedor de materia prima.



Tarjeta 3

Un emprendedor está por iniciar un nuevo negocio, necesita información y ha solicitado una cita con un futuro competidor. Haga un socio drama de la situación donde el emprendedor o emprendedora elabora preguntas acerca de materias primas, maquinaria, proceso de producción, etc.



NOTA:

Las historias pueden ser cambiadas por el facilitador o los participantes, lo importante es destacar ejemplos de una buena y una mala comunicación.

Tarjeta 4

Un empresario quiere convencer a la comunidad donde vive, para que unan esfuerzos en la tarea de conservar el medio ambiente. Su fábrica de jaleas muchas veces es criticada por la podredumbre de los desperdicios de la fruta, sin embargo el empresario cuenta con un método para que todos los desperdicios biodegradables vuelvan a la naturaleza, sin dañarla. La comunidad por su parte cuenta con un terreno municipal destinado a la basura, sin embargo todo está revuelto, es decir, plásticos, latas, papel, desperdicios de alimentos, etc.





Uso del Cuaderno de Trabajo

En este momento se da por finalizado la sesión 1.2 de Fomento de las Características Emprendedoras, por lo tanto los participantes pueden realizar en su cuaderno de trabajo lo siguiente:

- Marcar en el cuadro correspondiente si considera que su característica emprendedora es fuerte, necesita fortalecerla o es de carácter urgente fortalecerla.
- Los otros cuadros pueden ser llenados hasta que se efectúe el análisis FODA, específicamente los que se refieren a consignar los conocimientos necesarios, para desarrollar la actividad empresarial y enlistar las habilidades necesarias para desarrollarla.

Nota: Estos ejercicios debe ser una tarea preferiblemente para realizar en la casa y el facilitador no debe interferir con su desarrollo, pero debe estar disponible para aclarar preguntas que pudiera hacer algún participante.



Para la Sesión 3

Los participantes de la capacitación, en su mayoría, tienen una o más ideas de negocio, por lo que es posible que algunos todavía sientan indecisión sobre cuál idea elaborar el plan. El facilitador menciona que, para el siguiente módulo, se pretende que los participantes elaboren un estudio más a fondo de la idea de negocio que tienen, el objetivo es que sepan que tendrán la oportunidad de asegurarse que la idea escogida pueda ser la más viable.

Sesión 1.3 Seleccionando Ideas de Negocios



Objetivo

Analizar ideas de proyectos que encuentran viable utilizando herramientas de análisis y escoger el proyecto a planificar.



Programa Metodológico

Tiempo	Contenidos	Objetivos El grupo habrá...	Actividades Metodológicas
5'	<ul style="list-style-type: none"> Llenado de cuaderno de trabajo. 	... confirmado su primer avance en su cuaderno de trabajo.	Recordatorio verbal de las actividades.
30'	<ul style="list-style-type: none"> Listado de ideas con potencial de negocio. 	...enlistado 10 ideas de negocios con mayor potencial de llevarse a cabo.	Trabajo individual aplicando criterios personales de selección.
90'	<ul style="list-style-type: none"> El Micro filtro. 	...seleccionado 1 idea de proyecto.	Trabajo grupal. Trabajo individual.
15'	RECESO INTERMEDIO		
90'	<ul style="list-style-type: none"> El Micro filtro. 	... continuación, seleccionado 1 idea de proyecto.	Trabajo grupal. Trabajo individual.
10'	CIERRE		



Actividad 1. Llenado del Cuaderno de Trabajo



Objetivo:

Verificar que los y las jóvenes hayan iniciado a llenar su cuaderno de trabajo.



Tiempo:

Total
5
minutos



Requerimientos:

Ninguno



Descripción y pasos a seguir:

Paso 1: Para dar inicio al módulo 2, el facilitador confirma si los participantes iniciaron el llenado de su cuaderno de trabajo mediante la pregunta: ¿Iniciaron el llenado de su cuaderno de trabajo? y explica al mismo tiempo que el propósito en ningún momento es que presenten algo al grupo; hace énfasis de que el documento es para ellos mismos y que el objetivo de la capacitación es apoyarles en la elaboración de los planes individuales de negocio, siendo el cuaderno de trabajo la herramienta adecuada para realizarlo.

Paso 2: Si así lo considera oportuno, el facilitador puede conceder un tiempo para despejar dudas o asesorar de forma individual.



Actividad 2. Listado de Ideas con Potencial de Negocio

Los participantes, en su mayoría, ya tienen definida su idea de negocio mucho tiempo antes de haber iniciado la capacitación de cómo crear un plan de negocios, es más, su meta es hacer el plan de dicha idea.

Esto significa que la idea de negocio ya pasó por un proceso de filtro, es decir, ya fue escogida entre varias ideas y seleccionada a través de criterios individuales.

Asimismo, es posible que algunos todavía sientan indecisión sobre su idea, especialmente si considera que más de alguna puede ser viable, motivo por el cual es necesario dar un orden de acuerdo a la apreciación de cada participante.



Objetivo:

Enlistar las ideas de negocio consideradas con mayor potencial de acuerdo al criterio individual del participante y preparar el camino para filtrar ideas con mayores criterios.



Tiempo:

Total
30
minutos



Requerimientos:

- Cartel o copias tamaño carta con el formato Listado de Ideas con Potencial de Negocio
- Marcador
- Manual del usuario



Descripción y pasos a seguir:

Este ejercicio busca generar reflexión personal en cada participante, respecto al desarrollo de su potencialidad emprendedora. Para ello se procede de la siguiente manera:

- Paso 1:** Se inicia explicando que antes de iniciar un plan de negocios, es necesario estar seguros que la idea escogida es la mejor y que para ello, se hará una reflexión de las ideas de negocios que pensaron los participantes antes de iniciar la capacitación.
- Paso 2:** Posteriormente se les remite al manual del usuario, en la página que contiene el formato Identificando ideas de negocios, en él deben enlistar un máximo de 10 ideas de negocio (en la medida que sea posible deben colocar un mínimo de 3 proyectos).
- Paso 3:** El facilitador explica que primero deben enlistarse las ideas de negocio, para posteriormente llenar las columnas (2) y (3), colocando objeciones del por qué no se podría realizar el negocio, indicar qué acciones se tendrían que realizar para superarlas.
- Paso 4:** Explicar que la columna (4) se debe hacer en base a la información descrita en las columnas 2 y 3. En ella se da un orden a las ideas, del 1 al 10, considerando de mayor potencial la primera.
- Paso 5:** Finalmente cada participante debe elaborar un cartel en papel rotafolio, con el listado de las 10 ideas de negocios en orden de preferencia, para que sea utilizado en el próximo ejercicio.



Nota: Es poco probable que los participantes inicien la capacitación sin contar con ideas de negocios, sin embargo si ese fuere el caso, el facilitador deberá incluir un ejercicio de lluvia de ideas previo al proceso de filtración, para generar la mayor cantidad de ideas posibles. Esto requerirá mayor tiempo.





Apoyo al facilitador

Listado de ideas con potencial de negocios

Idea de negocio (1)	Objeciones (¿Por qué no?) (2)	Acciones para superar las objeciones (3)	Calificación de la idea del 1 al 10 (4)
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			
6)			
7)			
8)			
9)			
10)			



Actividad 3. El Micro Filtro

El ejercicio micro filtro aporta calidad al proceso de selección al agregar diferentes parámetros relacionados con criterios económicos (mercado, capacidades, tecnología, etc.). Hasta cierta medida, estos criterios son siempre subjetivos, pero la variedad de parámetros, hace del micro filtro el paso más difícil en el proceso de identificación del proyecto. Para evitar demasiada subjetividad (i que a la larga puede hacer retroceder a los respectivos participantes!) es fundamental durante este ejercicio, incorporar la presentación de los resultados del micro filtro en un plenario o en grupos pequeños y la retroalimentación, tanto de los compañeros como de los facilitadores, a fin de permitir una segunda reflexión sobre las ideas de proyectos más prometedoras. Los participantes requieren contar con conocimiento básico de sus propios proyectos pre-identificados, para cumplir esta tarea.



Objetivo:

Seleccionar 1 ó 2 ideas de proyectos que crean factibles y rentables desde el punto de vista personal, aplicando los parámetros del micro filtro que se sugieren.



Tiempo:

Total
90
minutos



Requerimientos:

- Facilitadores/asistentes 1 facilitador, 1 asistente
- 4 cuadros para el "micro filtro" en papel Kraf para el facilitador elaborados anticipadamente.
- 4 pizarras.
- Definiciones de los parámetros aplicados.
- Otros parámetros sugeridos para el micro filtro".
- Cuadro para el "micro filtro (para ejercicios individuales) como se muestra en el apoyo al facilitador copiadas en hojas tamaño carta para cada participante.



Descripción y pasos a seguir:

Como los participantes ya han consignado hasta 6 ideas de proyectos durante el paso anterior (macro filtro), aún así el micro filtro puede llegar a ser un procedimiento muy largo, por lo que se les pedirá reducir a 2 ó 1 proyecto, tomando en cuenta nuevos criterios (como la "accesibilidad al mercado", "acceso a la materia prima" y "accesibilidad a tecnología") previamente a este ejercicio. Para esta medida previa, usted tendrá que confiar en el propio juicio de los participantes sin ningún método sofisticado como el que se aplicará después.

El número de parámetros seleccionado para el “micro filtro” depende mucho del nivel intelectual de los participantes, su exposición previa al mundo económico y la complejidad de su respectiva situación. Si se aplica con empresarios en actividad que tienen deseos de ampliar o diversificar sus negocios en operación, reaccionarán con más exigencia ante estos parámetros en comparación con un grupo meta de jóvenes campesinos (recién llegados) con ideas de proyectos “simples” basadas en la agricultura y sus experiencias limitadas.

Prácticamente no existe límites para la optimización de este ejercicio mediante la introducción de parámetros adicionales para el filtro y/o la aplicación de una escala mayor comparada con la que se sugiere en este manual, para la conducción de este ejercicio básico (escala 0 a 5). Usted, hasta podría sugerir la aplicación de un puntaje ponderado dependiendo de un mayor conocimiento de las respectivas situaciones económicas, en una región dada. En resumen, siéntase en libertad para adaptar los parámetros y el método de puntaje, de acuerdo con los requerimientos que crea conveniente el grupo de facilitadores. Los pasos a seguir son los siguientes:

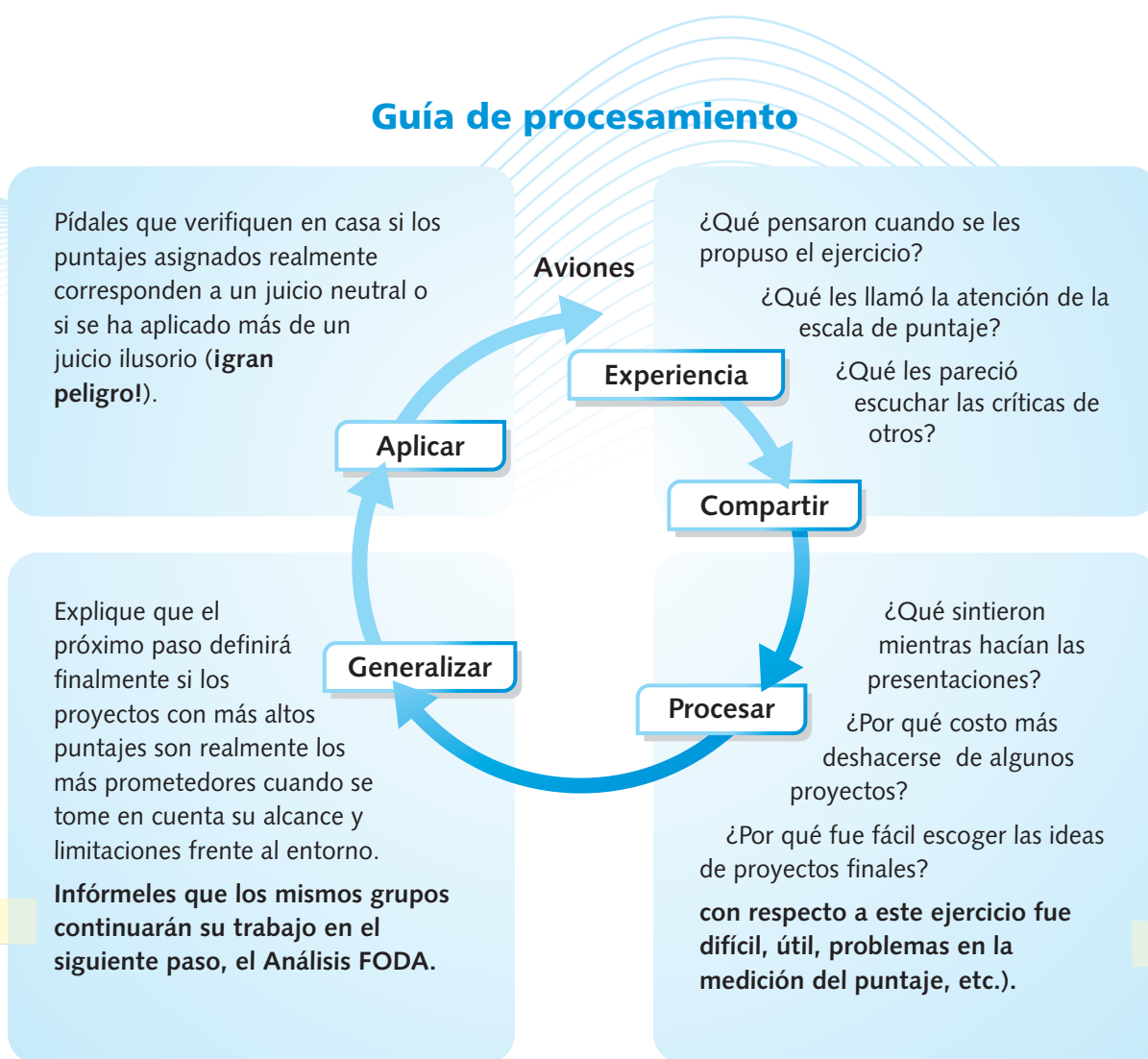
- Paso 1:** El facilitador solicita a los participantes a que se organicen en 4 grupos de igual tamaño; utilizando un vitalizador.
- Paso 2:** Explica al grupo los diferentes parámetros y sistema de puntaje, seleccionando un ejemplo (proyecto) para enriquecer sus explicaciones, mostrando detalladamente el cuadro del micro filtro elaborado en papel Kraf; explica el sistema de puntaje (0-5), responde preguntas y da ejemplos. Explica el factor crítico del éxito, haciendo una prueba a todos los parámetros.
- Paso 3:** Pide que todos los participantes identifiquen un proyecto que crean factible para ellos, como grupo. Distribuye 4 paneles con los cuadros de “micro filtro”. Invítelos a aplicar los parámetros con la escala de puntaje. Imparta instrucciones como si el proyecto a realizar se va a instalar en el lugar donde la capacitación se lleva a cabo. Circule por el aula y brinde ayuda constructiva a los grupos. Aclare que dispondrán de 45 minutos para esta actividad.
- Paso 4:** Antes de iniciar la presentación de grupo, el facilitador coloca a los participantes en U. Explica que cada grupo expone en plenaria los resultados del trabajo, colocando los cuadros del micro filtro en los paneles o pizarras y el resto de participantes debe escuchar, hacer críticas y debatir. A medida que pasan los grupos, el facilitador acomoda las pizarras una tras otra frente a los participantes. Invite a los participantes que escuchan las presentaciones que hagan sus críticas en base a sus propios criterios. Dígales que hacer críticas es una forma constructiva de retroalimentar que pretende mejorar el puntaje de los diferentes parámetros mientras toma en consideración diferentes puntos de vista. Esta parte del ejercicio es donde los participantes captan finalmente la forma inteligente de tratar con parámetros y puntajes. Se estima un tiempo de 60 minutos.

Paso 5: Finalizadas las presentaciones, el facilitador explica que ahora se hará la aplicación individual del ejercicio grupal, distribuyendo al mismo tiempo un cuadro del micro filtro para cada participante. Explique que ahora que han captado la idea de medir el puntaje en base a diferentes parámetros, se espera que filtren los proyectos que han identificado durante el ejercicio del macro filtro, mira su reloj y concede 30 minutos.

Paso 6: Para finalizar invite a algunos participantes (voluntarios) a leer los resultados de sus puntajes de sus diferentes ideas de proyectos. Anímelos a que hagan la presentación para que reciban retroalimentación valiosa.

Paso 7: Hacer procesamiento.

Guía de procesamiento





Consejos, situaciones típicas y riesgos Ejercicio de micro filtro

Verifique que los participantes se organicen en 4 grupos antes de comenzar este ejercicio. Se supone que deben sentarse uno cerca al otro en cuatro grupos al mismo tiempo que el aula mantiene su formación en “U” de manera tal que garantiza que todos podrán captar las explicaciones que se hagan en la fase de la presentación.

Normalmente, los diferentes parámetros se captan con bastante facilidad. Sin embargo, el “factor crítico del éxito” representa un dolor de cabeza para algunos participantes. Prepárese bien con algunos ejemplos.

Algunos colegas están convencidos que los 4 cuadros para el “micro filtro” pueden ser copiados por los participantes en papel Kraft con el fin de ahorrar algo de tiempo durante la preparación. Finalmente, ese tiempo se perderá porque uno o dos participantes por grupo estarán ocupados trazando líneas para el cuadro mientras que los demás comienzan a debatir (o simplemente esperan!). Es un hecho que usted ganará tiempo si usted prepara esos cuadros con anticipación (¡y se verán mejor, también!).

Durante el ejercicio en grupo, se supone que usted estará con los diferentes grupos mientras les da consejos e información. Es durante esta fase que los participantes finalmente aprenderán a aplicar esta herramienta. Si usted fracasa en este punto, no podrá esperar resultados excelentes durante la fase de trabajo individual.

Igualmente, la fase de presentación de críticas es crucial para el éxito del ejercicio en términos de dirigir a los participantes a reflexionar sobre ciertas suposiciones y criterios del puntaje. Algunos participantes pueden haber intentado poner en práctica proyectos similares como los que presentan. Sus consejos pueden hacer que esos colegas encaminen el rumbo pues hay una tendencia a sobre calificar el proyecto que a uno le gusta más (o aquel proyecto en el que se ha hecho cierto trabajo preliminar). Pero el objetivo es la crítica. Si los proyectos pasan el examen, entonces los participantes están mejor preparados para confrontar cualquier problema en una etapa posterior.



Apoyos al facilitador Ejercicio de micro filtro

1) Cuadro para el micro filtro

PROYECTO producto o servicio	Demanda solvente	Disponibilidad de personal calificado	Disponibilidad de tecnología / equipos	Disponibilidad de materia prima	TOTAL	Competencia	Total corregido	Factores críticos del éxito
	(+)	(+)	(+)	(+)	(=)	(-)	(=)	

Sistema de Puntaje: 5 – muy alto; 4 – alto ; 3 – promedio ; 2 – regular; 1 – pobre; 0 – ausente Factores críticos del éxito: escriba el texto

2) Definición de los parámetros aplicados

Demanda solvente

Si no hay seguridad de un mercado adecuado, no tiene sentido entrar en el negocio. El mercado debe ser suficientemente amplio para permitir que el empresario obtenga una participación sustancial en el mercado y en el proceso, consiga una ganancia atractiva de esa transacción, después de deducir sus costos de las ventas. Una señal de que existe un mercado disponible incluye, entre otras cosas:

- a) la demanda existente no es atendida por nadie;
- b) la demanda existente no está adecuadamente atendida por los proveedores existentes;
- c) la demanda existente es atendida en la actualidad con importaciones;
- d) el producto tiene una singularidad particular o características únicas, para su venta;
- e) el abastecimiento de productos/servicios similares no es confiable;
- f) se espera que la demanda del producto/servicio aumente significativa o sustancialmente en el futuro;
- g) el abastecimiento del producto se atiende actualmente a través del contrabando.

Disponibilidad de personal calificado

La disponibilidad de personal calificado puede ser medida por los siguientes factores:

- a) Si las diferentes capacidades (conceptuales, de gestión, técnicas y manuales) necesarias para el proyecto están disponibles;
- b) la oferta de capacidades es relativamente constante y estable para no comprometer el proyecto con cambios sorpresivos o imprevistos de mano de obra, rotación de personal o problemas inesperados;
- c) se puede proyectar que el costo de la mano de obra será bastante constante y predecible.

Disponibilidad de tecnología / equipos

La disponibilidad de tecnología puede ser evaluada en términos de los siguientes indicadores:

- a) la tecnología o tecnologías que se apliquen han sido puestas a prueba;
- b) hay la disponibilidad de tecnología a precio razonable para fabricar el producto;
- c) la tecnología es apropiada para el nivel de producción, de inversión y la calidad deseada para el producto;
- d) el proyecto no va a ser afectado por una tecnología obsoleta que haría inviable el proyecto;
- e) cercanía a los centros de ventas para la maquinaria / equipos necesarios;

Disponibilidad de materia prima

Las siguientes consideraciones indican la disponibilidad de la materia prima:

- a) la materia prima está disponible localmente, en cantidades adecuadas;
- b) existe confianza en el abastecimiento – sea de fuentes locales o importaciones;
- c) la disponibilidad estacional; el carácter perecedero, la calidad y variedad de la materia prima han sido considerados y son satisfactorios;
- d) el precio de la materia prima es razonable;
- e) el aumento del precio de la materia prima en el futuro se ve razonable y predecible.

Competencia (¡ATENCIÓN! ¡Deducir el puntaje del total!)

Cuanta más competencia ofreciendo el mismo tipo de producto o servicio, menos posible es que sobreviva el empresario que planea entrar en ese negocio. Es por eso que el puntaje obtenido (5 para mucha competencia, 0 para ninguna) debe restarse del total obtenido hasta el momento. Sobre esta base, los participantes pueden calcular su "total corregido".

3) Factor crítico del éxito

Competencia (¡ATENCIÓN! ¡Deducir el puntaje del total!)

Después de la evaluación y calificación de los parámetros mencionados, el participante procede a una verificación cruzada de las variables claves que afectan el éxito o fracaso de la idea de proyecto. A esto llamamos el Factor Crítico del Éxito (FCE).

FCE significa un factor en particular del proyecto identificado que es muy importante, para el éxito de ese proyecto específico. Si ese factor en particular falta, es inadecuado o no se toma en cuenta apropiadamente, puede indicar que el proyecto no es factible a largo plazo.

El FCE de un proyecto puede ser cualquiera de los parámetros mencionados. Pero todavía debe ser refinado o calificado. Por ejemplo, no solamente la materia prima, pero la disponibilidad estacional de la materia prima, el carácter perecedero de la materia prima, la falta de estandarización de la materia prima, la imprevisión de la disponibilidad del abastecimiento (quizás debido a la restricción en las importaciones, a problemas de infraestructura, a condiciones climáticas, etc.). En otras circunstancias, la paz reinante, el buen mantenimiento de la calidad de las aguas en mar adentro (lagos) o la disponibilidad de petróleo (diesel) a lo largo del año, puede ser decisivo para el éxito de proyectos en turismo. Si hay carencia, el proyecto está condenado a morir muy pronto.

4) Otras sugerencias de parámetros para el micro filtro

Seleccione entre los parámetros mencionados más adelante, de acuerdo con el mayor conocimiento que tenga del entorno económico en el cual la mayoría de los participantes pretende establecer (o ampliar/diversificar) sus negocios.

Idoneidad Estratégica

La idoneidad estratégica de los proyectos bajo consideración se señala con los siguientes criterios:

- el proyecto propuesto encaja bien dentro de la competencia y conocimientos del empresario o del personal clave;
- el proyecto propuesto encaja bien dentro de la línea de productos, tecnología, entorno del mercado, sistema de producción, instalaciones y recursos del empresario o de las empresas existentes;
- el proyecto complementa y realiza las instalaciones existentes, la viabilidad o crecimiento de la empresa a través de sinergia positiva.

Facilidad para la Implementación

La facilidad de la implementación puede ser medida a través de los siguientes criterios:

- el proyecto puede ser implementado dentro de un período de gestación corto o de preparación razonable (ejemplo, 3 meses hasta un año);
- el proyecto puede entrar en operación al año de haber completado la capacitación;
- cualquier dificultad imprevista puede ser controlada por el empresario o la gerencia.

Exposición al Riesgo

Un proyecto puede ser calificado de excelente si se considera que es de menor riesgo, o que los riesgos son mínimos mientras que las ganancias proyectadas están más o menos aseguradas. El grado de riesgo puede ser evaluado en términos de los siguientes factores:

- el producto o servicio puede ser fácilmente copiado o imitado si los demás encuentran que el proyecto es muy rentable;
- la competencia que cuenta con más recursos y conocimientos puede dar la pelea con más efectividad si se ve amenazado por el proyecto;
- puede haber cambios en los estilos de vida, hábitos de compra, patrón de compra y consumo, etc. de los clientes y consumidores antes que el proyecto atienda al mercado;
- el proyecto puede verse afectado por factores imprevistos como condiciones climáticas, disponibilidad de materia prima, tecnología obsoleta, cambios en las políticas, prioridades o programas gubernamentales;
- la dependencia del proyecto en insumos importados, que se trate de materia prima, tecnología, capacidades u otros recursos.

Inversión

En este punto dado de la capacitación, los participantes son conscientes de sus recursos financieros (patrimonio) y pueden tener una idea general sobre el costo que el proyecto involucra. Este criterio puede calificarse en términos de si el mismo empresario puede cubrir la inversión necesaria o requiere financiación externa:

5 – totalmente auto-financiado; 4 – financiamiento externo de aproximadamente el 25%; 3 – financiamiento externo de aproximadamente 50%; 2- financiamiento externo de aproximadamente 75%; 1 – financiamiento externo de aproximadamente el 90%; 0 – se requiere financiamiento externo completo.

Costo / Beneficio

Este factor es prácticamente el resumen de todos los demás criterios y ofrece un panorama general con respecto a la conveniencia y factibilidad de realizar el proyecto.

Las diferentes consideraciones que deben tomarse en cuenta en la calificación de este factor incluyen:

- si los beneficios del proyecto en términos de rentabilidad, riesgo, necesidad de inversión, disponibilidad de insumos, etc. valen todo los esfuerzos de idear, organizar e implementar el proyecto;
- el proyecto ofrece suficientes (tangibles y visibles) beneficios a la comunidad – sea a través de generación de empleo, de vínculos directos o indirectos con otras industrias u otras actividades económicas; disponibilidad de productos y servicios, etc.;
- el proyecto es económicamente viable a través de su propio mérito y no a través de intervenciones artificiales del gobierno.



Apoyo del gobierno

La prioridad del gobierno es resaltada por las siguientes consideraciones:

- el proyecto es mencionado en la lista de prioridades para promoción o inversión del gobierno;
- el proyecto recibe incentivos del gobierno sean fiscales (ejemplo, exoneración o reducción de impuestos, protección arancelaria, privilegios de importación, etc.) monetarios (prioridad en las condiciones de préstamos, tasa de interés reducida), u otro apoyo o medida asistencial (ejemplo, servicios de mercadeo, técnico o asesoría);
- el proyecto se incluye entre las prioridades del gobierno en la sustitución de importaciones, promoción de la exportación, generación de empleo, programas de industrialización rural, desarrollo/transferencia tecnología, etc.



Requerimientos de Información

El facilitador informa a los participantes que en la próxima sesión se hará un análisis profundo acerca de la idea de negocio filtrada a través del FODA. Para ello es necesario que busquen información e investiguen un poco más acerca de su idea.

El facilitador puede mostrar un cartel con los siguientes temas a investigar:

- Conocimientos del producto y su entorno.
- Factores técnicos, financieros, sociológicos, políticos, demográficos, económicos, comerciales.
- Demanda
- Competencia
- Aspectos especiales de género que se deban considerar en el caso de las empresarias.
- Otros.



Factores técnicos,
financieros,
sociológicos,
políticos,
demográficos,
económicos,
comerciales.

Sesión 1.4 Ideas de Negocios



Programa Metodológico

Tiempo	Contenidos	Objetivos El grupo habrá...	Actividades Metodológicas
10'	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación y aprendizajes de la sesión anterior. 	<p>... comentado la evaluación de la sesión anterior.</p> <p>... identificado y expresado sus aprendizajes personales relacionados con la sesión uno.</p>	Hilo conductor.
15'	<ul style="list-style-type: none"> El análisis FODA Introducción 	...adquirido una idea general acerca del análisis FODA	Exposición del facilitador en plenaria del marco de trabajo del Análisis FODA.
45'	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación del FODA 	...conocido y aplicado los componentes del análisis FODA en forma grupal a una idea de negocio o proyecto, identificada en el ejercicio de micro filtro.	Trabajo grupal.
60'	<ul style="list-style-type: none"> Exposición 	... analizado las diferentes ideas o proyectos. Crítica y refinamiento de los análisis FODA en grupo.	Exposición en plenaria de los grupos.
15'	RECESO		
45'	<ul style="list-style-type: none"> Análisis FODA individual 	<p>...analizado ideas de proyectos que encuentran viable después de un proceso de micro filtro.</p> <p>... decido finalmente el proyecto que debe ser planificado.</p>	Trabajo individual en máximo 2 ideas de proyectos identificados por participante.
35'	<ul style="list-style-type: none"> Exposición Individual 	... expuesto su idea de negocio o proyecto a planificar.	Exposición de análisis FODA individual seleccionados.
15'		... Procesamiento	Resumen de pasos previos y perspectiva de los próximos a seguir.
10'	CIERRE		





Actividad 1. El Análisis FODA

El Análisis FODA (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas) es el último ejercicio del módulo “Selección de Ideas de Negocios”, al final del cual se supone que los participantes deben identificar sus proyectos. Sobre la base de esas ideas de proyectos concretas, tendrán que realizar sus estudios de mercado.



Objetivo:

Contar con una herramienta de análisis para decidir finalmente el proyecto a planificar.



Tiempo:

Total
4 horas



Requerimientos:

- 1 facilitador, 1 asistente
- 4 tablas de análisis FODA sobre papel Kraft con sus respectivos textos preparado en tarjetas (diferentes colores) para una mejor visualización.
- Componentes del análisis FODA.
- Análisis FODA individual.



Descripción y pasos a seguir:

El FODA es una herramienta bastante simple pero muy útil que permite a los participantes comparar debidamente los dos restantes proyectos después del proceso de filtro, a veces hay sólo un buen proyecto que resta, al cual se le hace una verificación cruzada con la ayuda del análisis FODA.

El marco del FODA toma la forma de una ventana tradicional con cuatro partes (cuadrantes). Los dos cuadrantes superiores representan las fortalezas y las debilidades y se refieren en parte a los Ceps y en parte a todas las demás herramientas de auto-inspección, que se realizan durante el módulo de “competencias empresariales”.

Los cuadrantes inferiores representan las oportunidades y las amenazas, así como la percepción y el juicio de los participantes de los factores que influyen en la identificación de los proyectos. Por supuesto, siempre predomina algo de subjetividad, por lo que la presentación del ejercicio en grupo y los resultados individuales es crucial en la salvaguarda de la objetividad y la profundidad intelectual para el análisis individual FODA.

Paso 1: facilitador organiza a los participantes en los mismos 4 grupos que formaron para el ejercicio de micro filtro anterior.



- Paso 2:** Introduce el tema “Comprensión del marco de trabajo del análisis FODA” en aproximadamente 15 minutos). Desarrolla el marco de trabajo en un panel, comenzando por las fortalezas y debilidades (relaciónelo con las Cepsy y otros módulos anteriores).
- Paso 3:** Trabajo de grupo. Aplicación del marco de trabajo del análisis FODA, para el proyecto de grupo identificado durante el ejercicio de micro filtro precedente. Especifique que los grupos van a tratar sus fortalezas y debilidades en conjunto. Dedíquele suficiente tiempo a cada grupo, para orientarlos bien. En general, el cuadrante de debilidades y amenazas es en el que menos se ocupan, advierta de ello a los participantes. Se utilizarán los 4 juegos de 10 tarjetas de colores.
- Paso 4:** Exposición, crítica y refinamiento de los análisis FODA en grupo. Preste atención que las tarjetas estén colocadas en los cuadrantes correctos. ¡La fase más importante para captar la idea del Análisis FODA!
- Paso 5:** Trabajo en FODA individual. Oriente a los participantes para que examinen un máximo de 3 ideas de proyectos, de preferencia 2. Si todos los participantes escogen 3 ideas de proyectos para el Análisis FODA se va a requerir mayor tiempo del estipulado. Distribuir los apoyos 2 y 3; supervisar; prestar asistencia individual.
- Paso 6:** Exposición de algunos análisis FODA individuales. Asegúrese que los voluntarios representan a diferentes sectores para que los demás puedan tener más ideas para sus análisis FODA individual. Preste atención a debilidades y amenazas obvias que normalmente son subestimadas por los participantes. ¡No sea tan gentil, provoque y alimente las ideas!
- Paso 7:** Proceder al procesamiento.



Nota: En un grupo donde todos son nuevos, sin mayor exposición a los negocios, es muy útil permitirles que hagan una breve investigación de mercado en torno a sus ideas de negocios pre-seleccionadas antes de realizar el Análisis FODA. Dependiendo del tiempo total de la planificación, se pueden destinar unos días de la capacitación para este fin, sin perturbar la realización planificada de los siguientes ejercicios.



Consejos, situaciones típicas y riesgos

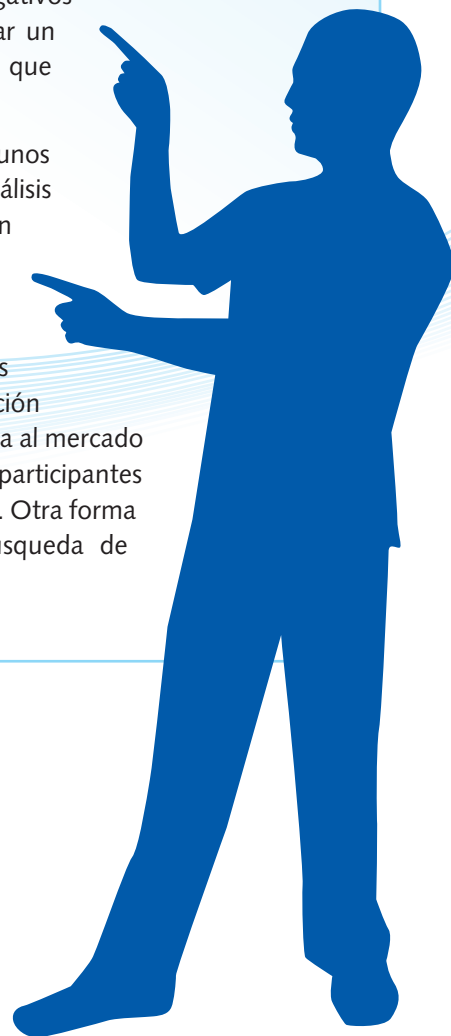
Sobre la base de los resultados del ejercicio de “micro filtro”, los mismos grupos continúan con el Análisis FODA. Con respecto al ejercicio precedente, es mejor preparar ya cuatro tablas en blanco de Análisis FODA (cuatro cuadrantes) para no perder tiempo al comienzo.

Es recomendable escoger cuatro tarjetas de colores diferentes para los diferentes cuadrantes porque cualquier tarjeta que se cambie durante la exposición y crítica será visible a todos. Cuanto más tarjetas cambien de cuadrante después del debate, menos se habrá comprendido adecuadamente, el marco de trabajo.

No dude en cuestionar el significado del posicionamiento de tarjetas dudosas durante la fase de exposición en grupo e individual pues esa será la última oportunidad para que los participantes eventualmente cambien sus ideas de proyectos.

Es típico que los participantes identifiquen menos los factores negativos (debilidades, amenazas) que los positivos. Esto puede significar un gran peligro para decidir objetivamente la idea de proyecto que parezca más viable.

Durante la fase de trabajo individual, puede suceder que algunos participantes no tengan la suficiente confianza para realizar el Análisis FODA. Acérquese a ellos durante esta fase y bríndeles orientación individual a través de preguntas pertinentes. En vista que en esta fase, la tarjeta u hoja de papel con los “Componentes del Análisis FODA” ya ha sido distribuida, insista en que lean el manual y presenten ejemplos adicionales para sus casos en particular, si es necesario. La falta de confianza basada en la falta de información sobre el mercado puede superarse a través de una visita integrada al mercado (que no exceda las 3 horas) durante la cual se insiste que los participantes recopilen alguna información referente a los temas mencionados. Otra forma es destinar un tiempo fuera de la capacitación para la búsqueda de información por parte de cada uno de los participantes.





Apoyo para el Análisis FODA

1) Marco del Análisis FODA

Factores positivos

Factores negativos

Deben capitalizarse

Deben eliminarse

FORTALEZAS

DEBILIDADES

Enumere fortalezas y debilidades relacionadas con su idea de proyecto específico que pueden ser controladas por el empresario como: factores técnicos, financieros, promocionales, de redes, conocimientos, competencias, etc.

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

Enumere oportunidades y amenazas fuera del control del empresario relacionadas con su idea de proyecto específico como: factores sociológicos, políticos, demográficos, económicos, comerciales específicos, etc.

Para hacer uso de ellas

Para evitarlas



2) Análisis FODA Individual

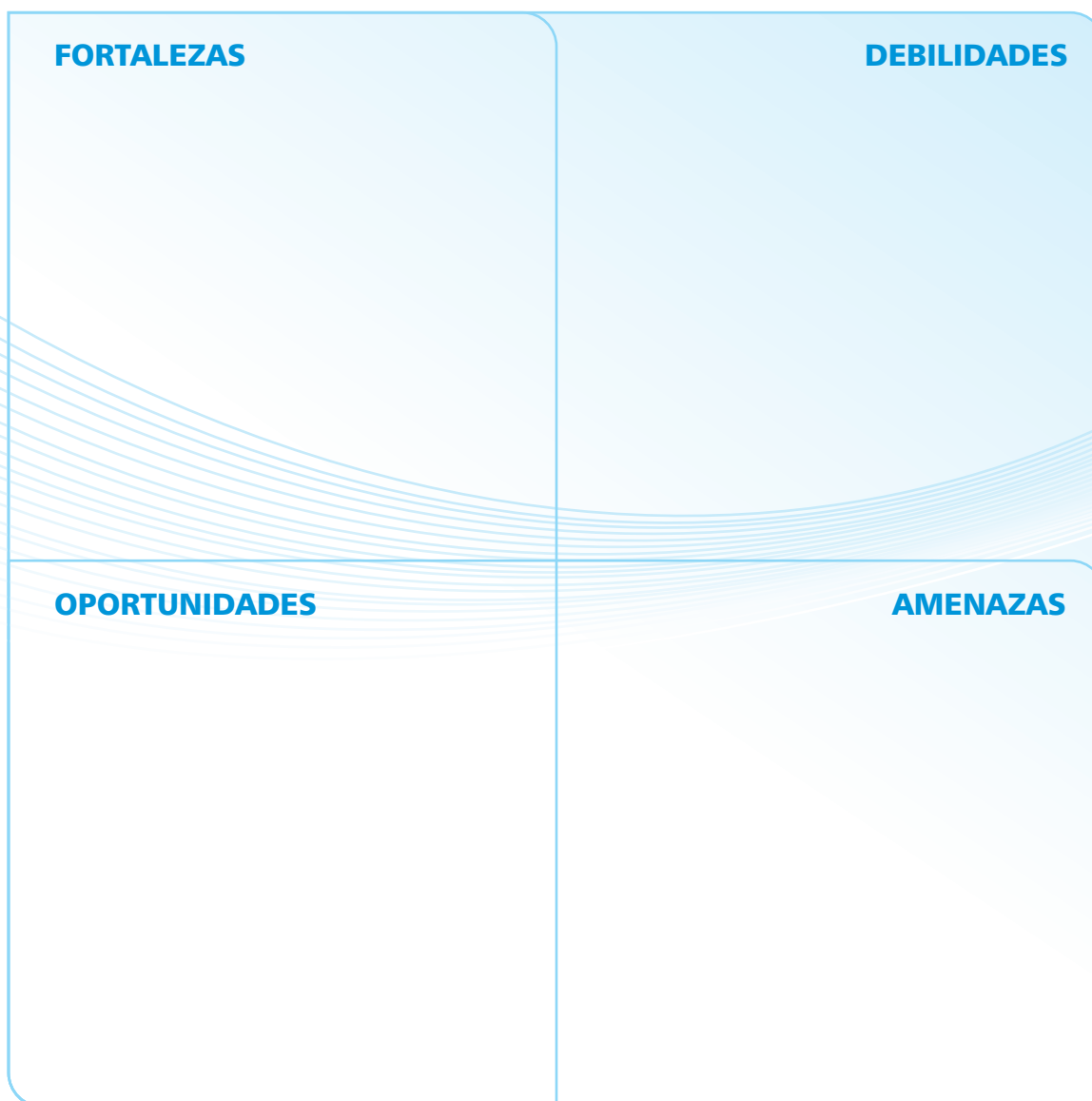
Factores positivos

Factores negativos

Pueden ser controlados por el empresario

Deben capitalizarse

Deben eliminarse



Para hacer uso de ellas

Para evitarlas

Fuera del control del empresario



3) Componentes del Análisis FODA

El facilitador toma información consignada en el manual del participante referente a lo que comprende cada componente del FODA:

Fortalezas

¡Las fortalezas están dentro del control del empresario y ocurren actualmente! Las fortalezas deben ser **capitalizadas** y aprovechadas para contrarrestar las debilidades.

Completar con información del manual.

Debilidades

Las debilidades están dentro del control del empresario; ocurren actualmente. Estas son "carencia de...", "falta...", o puntos flacos. ¡En la medida de lo posible deben ser **eliminadas**!

Completar con información del manual.

Oportunidades

Las oportunidades son factores positivos o favorables en el entorno en el cual el empresario debe hacer uso de ellas o que hacen potencialmente viable la idea de proyecto. Pero, mayormente, están fuera del control del empresario. Son diferentes de las fortalezas en el sentido que las fortalezas son factores positivos internos del negocio.

Completar con información del manual.

Amenazas

Las amenazas son factores externos negativos y desfavorables en el entorno y generalmente fuera del control del empresario. Afectan adversamente el negocio, si no son eliminadas o superadas.

Las amenazas difieren de las debilidades en el sentido que están fuera del control del empresario. Ambas tienen un impacto negativo sobre el negocio. El propósito de analizar las amenazas es ver la manera de contrarrestarlas, es decir tratar de evitarlas o reducir el impacto negativo compensando las acciones.

Completar con información del manual.



Cuaderno de Trabajo

Los cuadros referentes a consignar los conocimientos necesarios, para desarrollar la actividad empresarial y enlistar las habilidades necesarias, pueden ser llenados en este momento, en vista que el participante ya ha escogido la idea a la cual desarrollará su plan de negocio.

Sesión 1.5 El Plan de Negocios



Objetivos de la sesión

- El grupo de jóvenes participantes conoce la importancia de elaborar un plan de negocios y su contenido básico
- Estará en capacidad de formular los objetivos y metas de su idea de negocios.



Programa Metodológico

Tiempo	Contenidos	Objetivos El grupo habrá...	Actividades Metodológicas
30'	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hilo Conductor y/o Presentación de la Sesión. 	...Presentadas las ideas de negocio resultantes del módulo anterior ... explicados objetivos y visualizado el contenido y las actividades a efectuar en el módulo III.	Exposición de objetivos Exposición de temario al grupo
60'	<ul style="list-style-type: none"> ■ Concepto, importancia y estructura básica de un plan de negocio. 	... reconocido la importancia de la planificación de las ideas de negocio para garantizar su éxito. ... valorado el plan de negocio como un instrumento de gestión empresarial imprescindible para reducir el riesgo de fracasar.	Estudio de caso: "El sueño empresarial"
40'	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contenido de un plan de negocios. 	... conocido el contenido mínimo de un plan de negocio.	Exposición del facilitador sobre los contenidos y su importancia para un plan de negocios.
15'	RECESO INTERMEDIO		
2 horas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definir los propósitos del negocio. 	... aprendido como definir la misión y visión del negocio.	Lectura manual del participante: ¿Qué es un plan de negocios? Estructura y secciones de un plan de negocios. Definir los propósitos del negocio. Formulación de metas y objetivos del plan de negocios.
10'	Evaluación del Módulo.	... conocido el contenido mínimo de un plan de negocio.	El facilitador propicia la reflexión de aprendizajes logrados Aplica Boleta de Evaluación



Actividad 1. Presentación de la Sesión



Objetivos:

Recordar aspectos vistos en módulo anterior.

Presentar objetivos del módulo III



Tiempo:

Total
90
minutos



Requerimientos:

- Rotafolio y marcadores.
- Cartel con el programa del taller (solo los contenidos y los tiempos).



Descripción y pasos a seguir:

1. El facilitador pregunta ¿qué hicimos en la sesión anterior? ¿Qué aprendimos?

Anota una a una todas las respuestas. Recibidas las respuestas, el facilitador menciona algunos puntos importantes que no mencionaron, si fuera el caso, luego muestra el cartel con el contenido del modulo "Plan de negocios".

2. Presentar objetivos de la Sesión Cinco:

- Reflexionar sobre la importancia de elaborar un plan de negocios para reducir el riesgo al fracaso en su idea de negocios
- Conocer la estructura y contenido básico del Plan de Negocio
- Elaborar los objetivos y metas del negocio



Actividad 2. Concepto, importancia y estructura de un plan de negocio.

Existen muchos formatos y guías para hacer un plan de negocios, pero lo importante es saber y comprender cuál es la lógica que existe en el fondo, de tal manera que podamos tener lo que realmente es útil para el emprendedor. Esta sección trata de lograr que el participante valore el plan de negocios como una herramienta que le ayudará a reducir el riesgo que conlleva el emprender un negocio.



El Sueño Empresarial: Estudio de caso



Objetivo:

Estar conscientes de la importancia de la planificación de las ideas de negocio, para garantizar su éxito dando valor al plan de negocio como un instrumento de gestión empresarial imprescindible, para reducir el riesgo de fracasar.



Tiempo:

- Instrucciones y distribución del caso. 3 minutos.
- Conformación de grupos. 5 minutos
- Lectura y discusión en grupos del estudio de caso: “El sueño empresarial”. 30 minutos.
- Plenaria de presentación de resultados: 20 minutos.
- **Total: 60 minutos.**



Requerimientos:

- Reproducciones del caso.
- Pizarra y marcadores.



Descripción y pasos a seguir:

El caso busca propiciar el análisis de una experiencia empresarial fallida, como resultado de la falta de información y de planificación. Una serie de preguntas al final de la narración orientan la discusión final respecto a los objetivos previstos. Se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Paso 1:** Se les comunica que deberán dar lectura a un caso empresarial y responder a las preguntas al final del mismo.
- Paso 2:** Se conforman grupos de 4 ó 5 personas y se les entrega una reproducción del caso a cada miembro o si se prefiere, se puede utilizar el manual del participante.
- Paso 3:** Se les indica iniciar la lectura del caso y responder a las preguntas.
- Paso 4:** Al finalizar el tiempo se les pide volver a la plenaria y se procede a escuchar por grupo a las preguntas planteadas en el caso (una a una). Se comentan los puntos comunes y resaltan visualmente en rotafolio las razones del fracaso del negocio de la historia.
- Paso 5:** A partir de lo obtenido, se hace una síntesis relacionada con los objetivos del ejercicio, y se procede a presentar la estructura básica de un plan de negocios. Hacer un especial énfasis en la etapa 1 del plan, es decir, la definición de los propósitos del negocio, explicando que es lo que determina el rumbo de la planificación.



Apoyo al facilitador

1) El caso: “Un sueño empresarial”

“Gustavo y Ana decidieron casarse muy jóvenes: 19 y 21 años, respectivamente. Se conocieron mientras estudiaban el bachillerato en San Vicente. Enamorados como estaban y, además, el hijo que esperaban les hizo pensar en tener un negocio propio para salir adelante.

Ana, valorando su habilidad para la cocina y Gustavo sus conocimientos de contabilidad, decidieron abrir una pupusería en el “zaguán” de una vecina que estaba vacío y lo alquilaba. Además, sabían que en la zona a las pupuserías les iba muy bien. Cuatro mil Lempiras, producto de sus ahorros como pareja, fueron la semilla para iniciar. Compraron una “plancha para pupusas”, platos, cubiertos, tazas, una batería de cocina y tres mesas plásticas con sus sillas. Además compraron harina de maíz, queso y chicharrón molido para empezar a operar. Pensaban “es un negocio sencillo.... la comida siempre se vende”.

Abrieron el negocio un domingo, una pareja de ancianos fue su primer cliente. Cuando éstos pidieron la cuenta, el precio les pareció muy alto en relación a las demás pupuserías, reclamaron pero finalmente pagaron. Nunca más volvieron. Gustavo decía “nuestra pupusería no será como todas, queremos una clientela más selecta”.... Ese domingo fue malo, unos cuantos clientes pidieron algo para llevar y no más.... En la noche al hacer las cuentas, no había ganancia y no alcanzaba para comprar más ingredientes. Eran las 9 de la noche y ya estaban cansados de esperar clientes y se asombraban al ver la “champa” de la Toña, la pupusera de enfrente, un tanto sucia y llena de clientes. “Nuestro local es más bonito y limpio” se decían “poco a poco la gente se dará cuenta y mejorarán las cosas...”



A pesar de un primer día no muy provechoso, se levantaron optimistas, pero se llevaron la sorpresa de que el chicharrón y el queso se había descompuesto, probablemente por estar mal empacado.... no pudieron abrir. Al otro día reunieron otro poco de dinero y compraron más ingredientes... abrieron solo dos horas porque Ana tenía que ir al médico. Uno de esos días llegó un supervisor de salud para pedirles la autorización del negocio, le dijeron que desconocían que era necesario pero que lo iban a solicitar, el supervisor se fue pero les advirtió que sin el permiso no podrían trabajar. Pasadas unas semanas, decidieron abrir a las 7 am por primera vez, ya que siempre lo hacían por las tardes y descubrieron que a esa hora no hay clientes, todos van temprano a sus trabajos. “Por la tarde nos recuperamos” se dijeron... a las 5 pm abrieron y Ana le dijo a Gustavo que se había terminado el gas.... éste respondió que el tercer tambo que compramos y este solo tiene 6 días!!!! y Ana agregó... “también ya vino la vecina a cobrar el alquiler...”. Esa misma noche decidieron no seguir adelante y cerrar el negocio.....”.





2) Por favor discutir y responder...

En su opinión...

- ¿Qué factores influyeron para que terminara el negocio?
- ¿Qué les hizo falta tomar en cuenta al iniciar?
- ¿Qué le recomendarían hacer, antes de empezar para reducir los problemas que enfrentaron?

3) Estructura básica de un plan de negocios

EL PLAN DE NEGOCIO





Actividad 3. Contenido de un Plan de Negocios



Objetivos:

Conceptualizar y conocer el contenido de un plan de negocios.

Presentación de concepto, importancia y estructura de un plan de negocio (información de base, presupuestar, proyección, etc.).



Tiempo:

40 minutos



Requerimientos:

- Carteles con información o presentación en Power point.



Descripción y pasos a seguir:

En este momento el facilitador prepara una presentación apoyada con carteles previamente elaborados o a través de una presentación en Power Point. Los pasos a seguir son los siguientes:

Paso 1: El facilitador iniciará el tema preguntando al grupo...entonces quien me puede decir ¿Qué es un plan de negocios? El facilitador escucha las respuestas y finalmente coloca un cartel o una diapositiva con el concepto (ver apoyos al facilitador), enfatiza los puntos coincidentes con lo comentado por el grupo y agrega que el plan de negocios es un paso esencial que debe tomar cualquier empresario prudente, independientemente del tamaño del negocio.

Paso 2: Seguidamente pregunta al grupo de participantes ¿Qué creen ustedes que debería contener como mínimo un documento de plan de negocios basándonos en el concepto? Espera las respuestas y de igual forma que el paso anterior, coloca el cartel de secciones de un plan de negocios (ver apoyos); explica brevemente cada una de sus partes de la sección I referente a la carátula, el índice, el resumen ejecutivo y la misión de la empresa.

Paso 3: Aclara que el formato de plan de negocios puede variar de acuerdo al tipo de negocio y, que a medida que elaboren su propio plan, se darán cuenta de ello. Seguidamente muestra el siguiente cartel secciones detalladas de un plan de negocios, comentando que a medida que avancen en el módulo, abordarán cada sección con apoyo del manual del participante.

Paso 4: Terminar presentación y proseguir al siguiente ejercicio.



Apoyo al facilitador

1) Concepto plan de negocio

Un Plan de Negocios es un documento que evalúa todos los aspectos de la viabilidad técnica, económica y financiera de una idea de negocios, con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales.

Contiene todo lo que un inversionista necesita saber para crear y financiar una empresa. (El término "inversionista" incluye al emprendedor y a la institución financiera)

2) Secciones de un Plan de Negocios

El contenido básico de un Plan de Negocio es el siguiente:

- Carátula o Página de Presentación
- Índice de Contenido
- Resumen Ejecutivo
- Descripción General de la Empresa
- Misión y Visión del Negocio
- Plan de Marketing
- Plan de Producción y Costos
- Plan Financiero
- Conclusiones
- Anexos y Documentación de Soporte

Carátula o portada

Su objetivo es identificar tu Plan de Negocios y contiene:

- El nombre del participante o nombres de los integrantes del grupo autor del Plan de Negocios.
- El nombre del proyecto.
- Lugar y fecha de preparación.

Índice de contenido

El Índice de Contenido sirve para darle una idea al lector sobre la estructura del documento que tiene en sus manos y para que pueda analizarlo fácilmente, encontrando de forma rápida la información.

El índice contiene todos los capítulos y anexos que expone al plan de negocios.



Resumen Ejecutivo

El propósito del Resumen Ejecutivo es brindarle al lector una descripción general del negocio, ofreciéndole una visión rápida de los aspectos más importantes del proyecto.

Debe tener un máximo de 3 páginas de extensión y contiene una breve descripción del negocio.

Descripción General de la Empresa

Esta sección busca describir brevemente los aspectos generales del negocio: su giro, el producto o servicios que se ofrecerá y sus características principales, así como el o los mercados metas identificados. También se deberá explicar la estructura legal que se adoptará y la justificación del negocio, porque se considera una buena oportunidad que problema o necesidad resuelve.

Misión, visión y objetivos

¿Porqué es importante definir una misión, visión y objetivos?

Pues para definir la identidad de la empresa y demostrar que ésta tiene una idea clara de hacia adonde se dirige, es decir, un rumbo definido por sus administradores o propietarios, con lo cual, aumentan sus posibilidades de éxito en el mercado. Con una misión y visión, así como con sus objetivos bien definidos, la empresa se muestra ante todos con una identidad propia y única.

El Plan de Marketing

El Plan de Marketing contiene dos fases:

Estudio de Mercado

Se investiga sobre la situación del mercado (mercado meta, proveedores, competencia)

Se determina la clientela y necesidades a satisfacer.

Se estiman las ventas.

Plan de Marketing

Con la información recabada se definen las estrategias (diferenciación, innovación)

Se elabora el plan para mercadear el producto.



El Plan de Producción y Costos

En esta sección se definen los procesos, tecnología y calidad, ubicación o localización así como el equipamiento requerido y la distribución física del negocio y los costos de producción. También se define la cantidad de personal requerido y la estructura organizativa que la empresa adoptará.

El Plan Financiero

- Se realizan las estimaciones financieras para determinar si el Negocio genera el retorno económico esperado
- Nos prepara para la gestión financiera
- El objetivo de esta sección del plan es demostrar que el negocio puede generar utilidades y un flujo de caja para poder cumplir con las obligaciones de pago a personal, proveedores, acreedores, etc.

Conclusiones

En las conclusiones se plasma de manera sintetizada los hallazgos encontrados en los diferentes estudios realizados, sobre el mercado producción y finanzas, así como aspectos relevantes encontrados que el emprendedor deberá tomar en cuenta para asegurar el éxito de su emprendimiento.

Anexos y documentación de soporte

En los anexos se incorpora información adicional de interés para el emprendedor o financiero, ello incluye estadísticas claves, o documentos de soporte. Se recomienda limitar el material adicional al mínimo. Además de los ítems mencionados anteriormente puede incluir:

- fotografías,
- cotizaciones,
- cuadros de datos estadísticos con información relevante,
- copia de su cuestionario de investigación de mercado, listados de personas entrevistadas.



Secciones detalladas de un Plan de Negocio

FORMATO PLAN DE NEGOCIOS

Resumen Ejecutivo

Información General de la Empresa

1. Breve Descripción del Proyecto
2. Breve Perfil del Empresario
3. Aportes del Proyecto a la Economía

Sección 1

PLAN DE MARKETING

- 1.1 Resultados de la Investigación de Mercado
- 1.2 Descripción del Producto
- 1.3 Comparación del Producto con la Competencia
- 1.4 Ubicación / Zona Comercial
- 1.5 Principales Clientes
- 1.6 Demanda Total
- 1.7 Participación en el Mercado
- 1.8 Precio de Venta
- 1.9 Estimado de Ventas
- 1.10 Medidas Promocionales
- 1.11 Estrategia de Marketing
- 1.12 Presupuesto de Marketing

Sección 2

PLAN DE PRODUCCIÓN

- | | | | |
|-----|--|------|----------------------------------|
| 2.1 | Proceso de Producción | 2.10 | Materia Prima Necesaria |
| 2.2 | Capital Fijo | 2.11 | Costo de la Materia Prima |
| 2.3 | Vida Útil del Capital Fijo | 2.12 | Disponibilidad de Materia Prima |
| 2.4 | Mantenimiento y Reparaciones | 2.13 | Mano de Obra |
| 2.5 | Fuentes de los Equipos | 2.14 | Costo de Mano de Obra |
| 2.6 | Capacidad Planificada | 2.15 | Disponibilidad de Mano de Obra |
| 2.7 | Capacidad a Futuro | 2.16 | Productividad de la Mano de Obra |
| 2.8 | Términos y Condiciones de la Compra de Equipos | 2.17 | Gastos Generales de la Fábrica |
| 2.9 | Ubicación y distribución física de la fábrica | 2.18 | Costo de Producción |

Sección 3

PLAN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

- 3.1 Forma de la Empresa
- 3.2 Estructura de la Organización
- 3.3 Experiencia y Preparación del Empresario
- 3.4 Actividades preliminares
- 3.5 Gastos preliminares
- 3.6 Equipo de Oficina
- 3.7 Gastos Administrativos

Sección 4

PLAN FINANCIERO

- 4.1 Costo del Proyecto
- 4.2 Plan Financiero y Solicitud de Préstamo
- 4.3 Garantía para el Préstamo
- 4.4 Estado de Ganancias y Pérdidas
- 4.5 Estado de Flujo de Caja
- 4.6 Balance General
- 4.7 Cronograma de Devolución del Préstamo
- 4.8 Punto de Equilibrio (PDE)
- 4.9 Retorno de la Inversión (RDI)
- 4.10 Análisis Financiero



Actividad 4. Definir los Propósitos del Negocio



Objetivo:

Reforzar conceptos del plan de negocios y cómo definir la misión y visión, objetivos y metas.

Preparar los objetivos y metas del Plan de Negocios.



Tiempo:

2 horas



Requerimientos:

- Manual del participante.



Descripción y pasos a seguir:

1. El facilitador indica a los participantes que tomen unos minutos para leer el manual del participante en la sección referente a “Definir los propósitos del negocio” acerca de cómo elaborar la misión y visión, objetivos y metas del negocio indicando que al final contesten las preguntas presentadas.



Actividad 5. Evaluación del Módulo 1



Objetivo:

Al finalizar la actividad el grupo habrá dado a conocer sus impresiones sobre el desarrollo y resultados del módulo.



Tiempo:

10 minutos



Requerimientos:

- Pizarra o rotafolio.
- Marcadores
- Cartel con matriz de puntos (ver muestra adelante) o reproducción de formato de evaluación.



Descripción y pasos a seguir:

Consiste en una técnica de evaluación rápida y espontánea, en las que los participantes exponen su opinión respecto a diferentes aspectos de la sesión o el módulo. Para proponer la evaluación se sugieren los siguientes pasos:

1. Explicar el objetivo de la evaluación.
2. Mostrar la tabla previamente elaborada en un cartel, pizarra u hoja impresa. No debe ser necesariamente nítida sino a mano alzada. Los aspectos a incluir son variables pero no puede faltar lo siguiente: contenido del taller, trabajo del facilitador, organización de la sesión. Explicar sus apartados dando lectura e indicando que se realizará en privado (pasando uno a uno hacia el rotafolio girado hacia atrás). Marcarán con un punto hecho con marcador en la carita que refleje su nivel de satisfacción con el aspecto evaluado.

Es opcional darle lectura en presencia del grupo en el mismo momento o al inicio de la siguiente sesión de trabajo.




Formato de Evaluación Final del Módulo

Fecha del evento:

Lugar:

Nombre (opcional):

Marcar con una "x"

Aspecto	 Muy Satisfecho	 Satisfecho	 Insatisfecho
1. Mi participación			
2. El grupo			
3. Los temas del módulo			
4. El trabajo de la facilitadora/or			
5. La organización			
6. Claridad respecto al concepto de empresariedad			
7. Tengo conciencia sobre mis fortalezas y debilidades emprendedoras.			
8. Ahora dispongo de una experiencia práctica de mis habilidades emprendedoras.			
9. Cuento con un plan de desarrollo de competencias emprendedoras útil para mis proyecciones empresariales			



Por favor responder...

Comentario general

Sugerencias para futuras capacitaciones

Otros

... gracias!

*¿Qué es un
Plan de Mercadeo?
¿Cómo lo hacemos?*



MÓDULO 2

Plan de Mercado

Contenido Módulo 2

Objetivo del Módulo	86
<hr/>	
Sesión 2.1 La Investigación de Mercados	87
Actividad 1. Mercado e Información	88
Actividad 2. Importancia de la Investigación e Información	89
Actividad 3. La Investigación de Mercados	91
Actividad 4. Elaboración del Plan de Investigación e Instrumentos	94
Actividad 5. Procesamiento y Análisis de la Información Recopilada	95
Actividad 6. Resumen de Sesión	95
Actividad 7. Evaluación de la Sesión	96
<hr/>	
Sesión 2.2 El Plan de Marketing	98
Actividad 1. Hilo Conductor	99
Actividad 2. Estimación de la Demanda y Ventas	100
Actividad 3. Contenido del Plan de Marketing	100
Actividad 4. Elaboración del Plan de Marketing	101
Actividad 5. Resumen de Sesión	102
Actividad 6. Evaluación del Módulo 2	102
Anexo 2.1 Modelo de Cuestionario de Marketing	104



86



Objetivo del Módulo

- El/La Participante determinará los aspectos de mercado, que se deben investigar y conocer, para emprender un negocio.
- Estará en capacidad de formular el Plan de Mercadeo de su Empresa.

Sesión 2.1 La Investigación de Mercados



Programa Metodológico

Tiempo	Contenidos	Objetivos El grupo habrá...	Actividades Metodológicas
10'	<ul style="list-style-type: none"> Aprendizajes de la sesión anterior y presentación del módulo. 	... Recordado brevemente lo realizado en el módulo anterior y visualizado las actividades a efectuar en el presente módulo.	Hilo conductor. Exposición de temario al grupo.
60'	<ul style="list-style-type: none"> Introducción al Concepto de Mercado e Información 	<p>... estarán conscientes de la importancia de la información para reducir la incertidumbre que es normal en los proyectos empresariales.</p> <p>... conocerá y comprenderá la finalidad de la información requerida para la formulación de un plan de negocio.</p>	<p>Presentación del Tema: Concepto de Mercado Requerimientos de Información- Análisis de Entornos.</p> <p>Introducción la relevancia de la búsqueda de información.</p>
90'	<ul style="list-style-type: none"> Importancia de la Investigación e Información 	<p>... estarán conscientes de la importancia de conocer las necesidades del su consumidor meta.</p> <p>... dispondrá de una experiencia práctica de búsqueda y análisis de información de mercado que le permitirá identificar aciertos y desaciertos en su ejecución.</p>	<p>Puede aplicarse "EL Mini mercado"</p> <p>Ejercicio vivencial y de práctica.</p>
15'	RECESO		
60'	<ul style="list-style-type: none"> Investigación de mercado. 	<p>...afianzado conocimientos acerca de las herramientas básicas de investigación.</p> <p>....generado instrumentos de investigación para su propio plan.</p>	<p>Exposición sobre conceptos base de investigación, tamaño de muestra y herramientas de investigación.</p> <p>Identificación de los aspectos de mercado propios de cada empresa que necesitan ser investigados.</p>
90'	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del Plan de Investigación y cuestionarios. generado un Plan para su investigación e instrumentos de investigación para su propio plan.	<p>Trabajo Individual</p> <p>Elaboración del Plan de investigación</p> <p>Elaboración de cuestionarios.</p>
15'	RECESO		



90'	<ul style="list-style-type: none"> ■ Procesamiento y Análisis de Información Recopilada. 	...el participante está preparado para procesar y analizar la información recopilada en el proceso de investigación.	Presentación de técnicas para el procesamiento de la información y análisis.
15'	<ul style="list-style-type: none"> ■ Resumen de la Sesión. 	... el participante habrá resumido en plenaria y de forma participativa los contenidos y aprendizajes obtenidos con la sesión.	El facilitador propicia a los jóvenes a sintetizar lo aprendido.
15'	<ul style="list-style-type: none"> ■ Evaluación de la jornada. 	...Evaluarán la jornada y cumplimiento de los objetivos.	El facilitador propicia la reflexión de aprendizajes logrados.



Actividad 1. Mercado e Información



Objetivo:

Introducir conceptos de mercado y la importancia de investigar sobre la situación de la actividad relacionada con la empresa.

Importancia de la información para reducir el riesgo de fracaso.

Preparar aspectos a investigar sobre el entorno de cada uno de los planes de negocios.



Tiempo:

Total
60
minutos



Requerimientos:

- Manual del participante



Descripción y pasos a seguir:

1. Presenta el Tema: Concepto de Mercado Requerimientos de Información- Análisis de Entornos introduce la relevancia de la búsqueda de información (5 min).
2. Promueve el análisis en grupos la información requerida y presentación grupal del tema (25 min).
3. Modera la presentación por grupo 5 minutos cada uno (30 min).



Actividad 2. Importancia de la Investigación e Información

Ejercicio. El Mini mercado. Ejercicio vivencial y de práctica



Objetivo:

Los participantes

- se dan cuenta de los elementos básicos del marketing.
- se dan cuenta de la importancia de satisfacer las demandas de los clientes.
- se dan cuenta de sus habilidades en las ventas y negociaciones.



Tiempo:

1 hora y
30
minutos



Requerimientos:

- Facilitadores/asistentes: Uno o dos
- Ayuda didáctica a preparar
 - cuadro de instrucciones
 - rotafolio o tarjetas con 4 ó 5 palabras escritas en ellas
- Materiales para los facilitadores (durante el juego)
 - algo de dinero para comprar algunos productos
 - si un participante actúa como comprador, instrucciones para el comprador
- Materiales para los participantes (durante el juego)
 - canasta que contenga hojas de papel
 - revistas
 - tijeras
 - tarjetas
 - perlas, pedazos de tela, botones, hilos
 - cinta adhesiva, etc.
- Condiciones del lugar - suficientemente espaciosa para la producción individual.



Descripción y pasos a seguir:

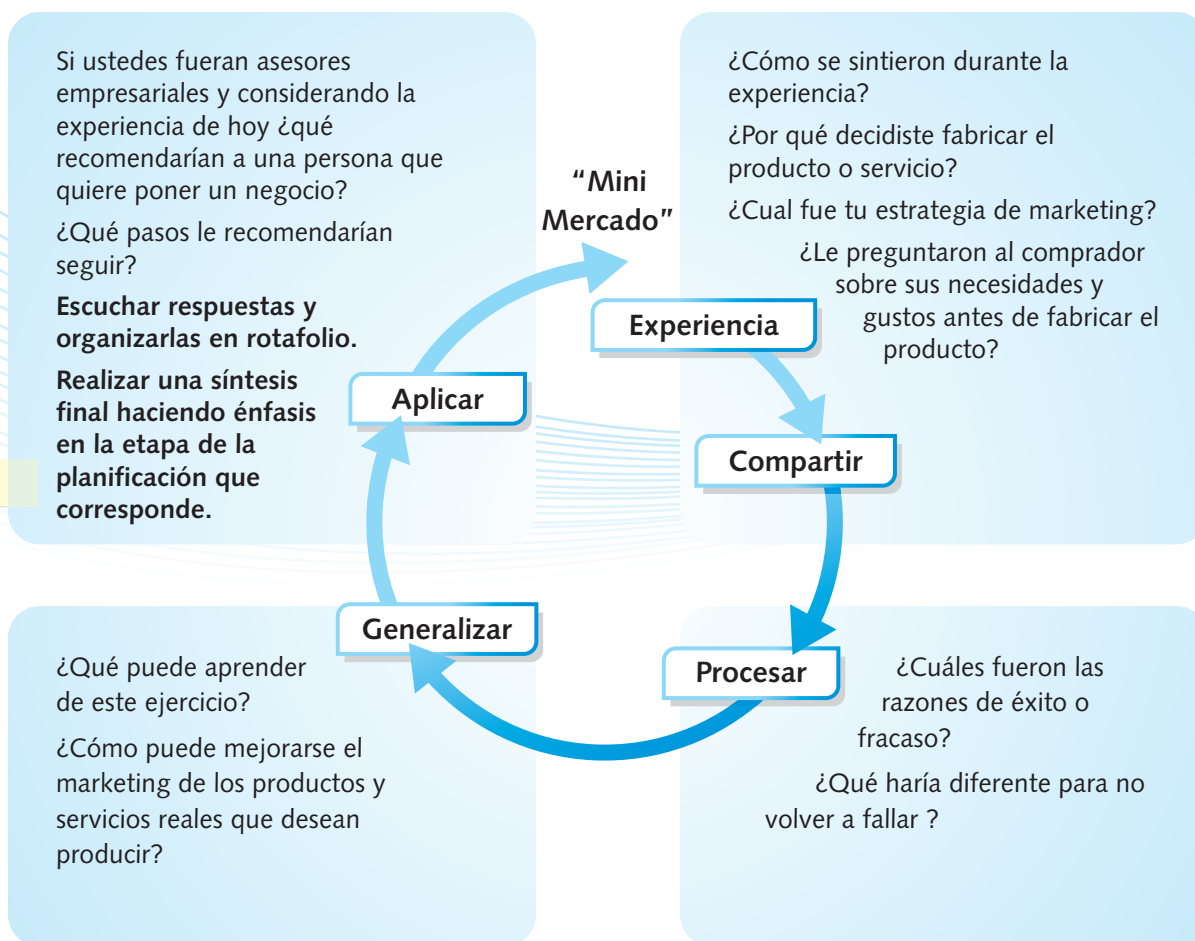
Paso 1: El facilitador explica las tareas del participante: (10 min)

- Cada participante tiene 15 minutos para decidir el producto o servicio que tratará de vender al facilitador y preparar el artículo para la venta y aclarar las reglas del ejercicio utilizando el cuadro preparado:
- El artículo debe ser de su propiedad, puede ser fabricado durante 15 minutos o tiene que ser un servicio a realizarse en 5 minutos.
- No se permite vender promesas.
- El precio máximo de venta es L.35 (moneda local no mayor a un equivalente de US\$ 2).
- Los participantes pueden usar gratuitamente las revistas, el papel, tijeras, etc. de la canasta preparada para el ejercicio.



- Paso 2:** Los participantes escogen su producto/servicio, si necesitan, lo fabrican y preparan la presentación (15 min).
- Paso 3:** Cada participante tendrá sólo dos minutos para convencer al facilitador para que compre su producto. El facilitador comprará hasta 3 artículos y pagará en efectivo. Una vez que se venda el artículo, habrá cambiado de propiedad definitivamente y no podrá ser devuelto. (40 min)
- Paso 4:** El facilitador cierra el ejercicio e invita a los y las jóvenes a sentarse. Explica las razones de su compra y procede al procesamiento. (30 min)

Guía de procesamiento





Actividad 3. La Investigación de Mercados



Objetivo:

- Introducir conceptos básicos de la investigación de mercado.
- Los/las participantes identifican aspectos relevantes para cada plan de negocios a investigar.



Tiempo:

60 minutos



Requerimientos:

- Presentación en Power point
- Manual del participante



Descripción y pasos a seguir:

- 1) Presentación conceptos base, segmentación, técnicas de investigación, determinación de la muestra y explica trabajo grupal. (30 min)
- 2) Instruye a los participantes para realizar ejercicio prácticos para estimaciones muestrales. (15 min)

El facilitador puede apoyarse de herramienta para cálculos muestrales en el Manual del Participante y en las siguientes páginas:

<http://www.lac.com.mx/muestras.htm>, o

<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

- 3) Forma grupos para la definición de información requerida, fuentes, técnicas a aplicar. (15 min)



Apoyos al facilitador

El facilitador expondrá acerca del tema de investigación de mercados, apoyándose en el contenido del manual del participante y las siguientes diapositivas, las cuales pueden elaborarse en Powerpoint o mediante, exposición recalando en papel rotafolio los principales conceptos. El facilitador tiene libertad de ampliar y complementar el tema.



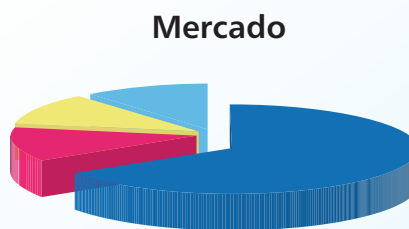
1) Concepto de Mercado

Un mercado está conformado por la Demanda y Oferta de un bien o servicio.

En el lado de la demanda, está formado por los compradores, actuales y potenciales, de un producto o servicio.

La Demanda de su empresa lo forman los clientes que actualmente consumen sus productos y aquellas personas que podrán llegar a comprarlos si tuvieran el interés para hacerlo, la forma de acceder a ellos y el dinero o el ingreso para comprarlos.

Consiste en un universo del cual nosotros tendremos una participación.



2) Enfoque de Mercado

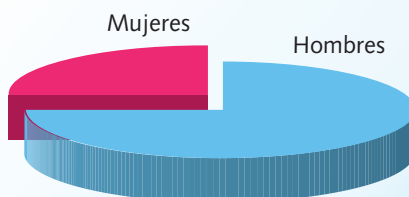
Consiste en averiguar primero cuales son las necesidades, deseos, preferencias y hábitos de consumo de los compradores, y hasta después fabricar los productos que los satisfacen.

Brindamos productos en función de las necesidades de nuestro cliente, no de lo que creemos nosotros.



3) Segmentación del Mercado

Consiste en dividir el mercado en subgrupos homogéneos, de acuerdo a sus características en cuanto a edades, sexo, lugar donde viven, ingresos. Ejemplos.



4) El Mercado Meta

El mercado meta de una empresa es el conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a las cuales la empresa decide atender.

Como conocemos las características y necesidades de ese mercado meta?



5) Proceso de Investigación de Mercados

I Definición de la información a obtener

II Diseño de la Investigación

- Definir las fuentes de información
 - Secundarias,
 - primarias
- Definir Técnicas de Investigación
- Definición de la muestra
- Diseño de instrumentos

III Recopilación de la Información

IV Procesamiento y Análisis

6) Técnicas de Investigación más frecuentes



Actividad 4. Elaboración del Plan de Investigación e Instrumentos



Objetivo:

- Definir la información que se requiere investigar para realizar el plan de negocio individual.
- Definir las técnicas a utilizar y preparar los cuestionarios a aplicar
- Los participantes preparan los instrumentos a aplicar para su investigación.



Tiempo:

90 minutos
(puede variar dependiendo del grupo)



Requerimientos:

- Cartel con temática
- Presentación de Power point sobre instrucciones para elaborar instrumentos de investigación
- Manual del participante
- Cuaderno de Trabajo/Plantilla
- Reproducción de modelos de cuestionarios u otros tipos de instrumentos (Anexo Módulo 2)



Descripción y pasos a seguir:

- El facilitador da orientación general para el diseño del plan de investigación en trabajo individual para cada idea de negocio (20 min)
- Instruye y apoya a los participantes para la estimación de la muestra, elaboración de su plan de investigación y el diseño de los instrumentos a aplicar para cada empresa (70 min)
- El siguiente formato puede ser una guía para la tarea.

Plan de búsqueda de información

Aspecto a Investigar	Qué Información	Fuentes	Técnica de Investigación	Fecha Límite	Responsable
Entorno Empresarial					
Demanda					
Competencia					





Actividad 5. Procesamiento y Análisis de la Información Recopilada



Objetivo:

- Los participantes entienden y preparan las herramientas para el procesamiento y tabulación de la información recopilada,
- Los participantes son capaces de entender y analizar la información recabada, y
- redactan las conclusiones y hallazgos principales encontrados en la investigación.



Tiempo:

90 minutos
(puede variar dependiendo del grupo)



Requerimientos:

- Presentación sobre instrucciones para desarrollar herramientas para la tabulación y análisis de la información recopilada.
- Modelo de herramientas para tabular información.



Descripción y pasos a seguir:

El facilitador da orientación general para la elaboración de las herramientas de tabulación. (30 min)

El facilitador apoya a los participantes para el diseño de sus propias herramientas para tabular la información. (60 min)



Actividad 6. Resumen de Sesión



Objetivo:

- El grupo de participantes habrá resumido en plenaria y de forma participativa los contenidos y aprendizajes obtenidos con la sesión.



Tiempo:

Intercambio en plenaria
10 minutos



Requerimientos:

- Pizarra o rotafolio
- Marcadores.



Descripción y pasos a seguir:

Consiste en un intercambio breve con el grupo para favorecer la sensación de logro y alcance de aprendizajes concretos, a su vez tiene cierto carácter evaluativo.

1. Se inicia preguntando ¿qué lograron hoy como aprendizaje?, se recomienda viajar con la pregunta por la mayor parte del grupo.
2. Visualizar las respuestas, sin comentarlas demasiado, ya que la idea solo es resumir.
3. Cerrar enfatizando el nombre del módulo que acaba de terminar y de sus grandes temas, además, invitar a hacer uso del apoyo de los tutores para completar los formatos del plan de negocios vistos en la sesión.



Actividad 7. Evaluación de la Sesión



Objetivo:

- El grupo participante habrá dado a conocer sus impresiones sobre la sesión.



Tiempo:

Instrucciones 2 minutos
Ronda de puntuación
3 minutos
Total: 5 minutos.



Requerimientos:

Ninguno



Descripción y pasos a seguir:

Consiste en una técnica de evaluación rápida y espontánea, en la que los participantes exponen su opinión respecto a diferentes aspectos de la sesión. Para proponer la evaluación se sugieren la técnica "Flash".

1. Explicar a los participantes que con una palabra describan como valoran la sesión. Si desean dar sugerencia, esas son bienvenidas.
2. Da la palabra uno a uno de manera para que estos expresen la palabra seleccionada de manera inmediata.



Uso del Manual de Participante

Remitir a los participantes al manual del participante y contestar las preguntas referentes a la obtención de información, para su propio plan de negocios, cuya experiencia será discutida en el siguiente módulo, recordando que pueden ser respondidas siempre y cuando cumplan con su plan de búsqueda y generación de información.

El facilitador puede revisar de manera individual las acciones a efectuar, para la búsqueda de información, de acuerdo al proyecto a desarrollar y los avances en el cuaderno de trabajo o plantilla



Se establecen horas de asesoría individual necesarias para retroalimentar el proceso de recogida, procesamiento y análisis de la información.

Tiempo Intermodular sugerido:	2 semanas
■ para recopilación de la información	1 semana
■ Redacción del Resultados del Estudio	4 días.
■ para la asesoría individual	1 a 2 días.



Sesión 2.2 El Plan de Marketing



Objetivo

- Los participantes habrán elaborado el Plan de Marketing para su empresa con base a los resultados de la investigación de mercados.



Programa Metodológico

Tiempo	Contenidos	Objetivos El grupo habrá...	Actividades Metodológicas
15'	<ul style="list-style-type: none"> Aprendizajes de la sesión anterior y presentación del módulo. 	..recordado brevemente lo realizado en módulo anterior y visualizado las actividades a efectuar en el presente módulo.	Hilo conductor. Exposición de temario al grupo.
90'	<ul style="list-style-type: none"> Estimación de la Demanda y Ventas. 	... estarán en capacidad de realizar una estimación inicial de sus ventas.	Presentación del Tema: Conceptos y procedimientos para la estimación de ventas. Realización de ejercicios prácticos.
1 hora 45'	<ul style="list-style-type: none"> Contenido del Plan de Marketing 	... estarán conscientes de la importancia de conocer las necesidades del su consumidor meta. ... dispondrán de las herramientas para poder analizar y entender su uso adecuado a las necesidades de sus negocios.	Exposición de contenido Ejercicio grupal
15'	RECESO		
2 horas 30'	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de Planes de Marketing. generado una propuesta inicial de su plan de marketing.	Trabajo individual.
15'	<ul style="list-style-type: none"> Resumen de la Sesión. 	... el participante habrá resumido en plenaria y de forma participativa los contenidos y aprendizajes obtenidos con la sesión.	El facilitador propicia a los jóvenes a sintetizar lo aprendido.
10'	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación del Módulo. 	... Evaluarán el Módulo y cumplimiento de los objetivos.	El facilitador propicia la reflexión de aprendizajes logrados. Se aplica boleta de evaluación.



Actividad 1. Hilo Conductor



Objetivo:

- Identificar, expresar y evaluar aprendizajes de la sesión 1.



Tiempo:

20 minutos como máximo.



Requerimientos:

- Marcadores.
- Papel en blanco y rotafolio.



Descripción y pasos a seguir:

Se procede a un intercambio grupal, que a base de preguntas simples e insistentes, procura recordar en forma breve lo que se hizo y, más que nada, generar reflexión para expresar los aprendizajes significativos que a criterio de las personas obtuvieron. Se efectúan los siguientes pasos:

Paso 1: Se inicia el intercambio realizando la pregunta: ¿Qué hicimos en la sesión anterior? Se viaja con esta pregunta por todo el grupo para recoger varios aportes. Estos se organizan en el rotafolio.

Paso 2: Se procede a formular una pregunta más, y la más importante: ¿Qué aprendí en la sesión uno? ... procurando que las respuestas sean personales y no se responda como grupo. Igualmente se organizan los aportes en el rotafolio.

Paso 3: Se hace una síntesis final que dé un énfasis a los aprendizajes relacionados con el objetivo del módulo. Recordar el llenado del cuaderno de trabajo, clarificando que esa información es para uso individual y que es la parte inicial del su plan de negocios.





Actividad 2. Estimación de la Demanda y Ventas



Objetivo:

- Los participantes tendrán los conocimientos y capacidad de poder realizar estimación de la demanda de acuerdo a los resultados de la investigación y estimaciones iniciales de sus ventas.



Tiempo:

60 minutos



Requerimientos:

- Paneles, tarjetas /Presentación en Powerpoint.
- Reproducción de ejercicio para estimación de ventas.
- Calculadora
- Marcadores.
- Papel en blanco y rotafolio



Descripción y pasos a seguir:

Paso 1: El facilitador explica el tema y da instrucciones para la estimación de la Demanda y las ventas. 20 min

Paso 2: Se procede a realizar la estimación de demanda y ventas de sus negocios con la asesoría del facilitador. 60 min

Paso 3: Presentación de Resultados. 10 min



Actividad 3. Contenido del Plan de Marketing



Objetivo:

- Los participantes habrán afianzado los conocimientos y logrado capacidades de análisis para el diseño de un plan de marketing adecuado a sus negocios.



Tiempo:

1 hora y 45 minutos



Requerimientos:

- Presentación Powerpoint
- Manual de Participante
- Paneles, tarjetas, marcadores
- Papel en blanco y rotafolio.



Descripción y pasos a seguir:

- Paso 1:** El facilitador expone contenidos del Plan de Marketing, la estrategias y el marketing mix. (45 min)
- Paso 2:** Forma a los/las jóvenes en cuatro grupos de trabajo, brinda instrucciones para realizar la tarea: Analizar los contenidos entregados de acuerdo a las 4 Ps, motivarlos a preparar una presentación para exponer ante el grupo en plenaria. (30 min)
- Paso 3:** Modera presentaciones de los/las jóvenes, promueve la retroalimentación, y la construcción del conocimiento del grupo. Concluye y resume aspectos relevantes. (30 min)



Actividad 4. Elaboración del Plan de Marketing



Objetivo:

- Al final del ejercicio, los participantes habrán analizado y elaborado una propuesta de las herramientas que utilizarán para mercadear su producto o servicio.



Tiempo:

2 horas
y 30
minutos



Requerimientos:

- Manual del Participante
- Cuaderno de Trabajo
- Datos estadísticos para la determinación de la demanda (solicitadas previamente a los jóvenes en la investigación)
- Marcadores.
- Papel en blanco y rotafolio.



Descripción y pasos a seguir:

- Paso 1:** El facilitador da instrucciones para la realización de la tarea en la cual los jóvenes trabajaran individualmente para analizar y elaborar su plan de marketing. 5 min.
- Paso 2:** El facilitador apoya y orienta a los jóvenes a realizar la tarea. 2 hrs.
- Paso 3:** Presentación y retroalimentación. El facilitador modera las de algunos planes elaborados por los jóvenes. Promueve la retroalimentación grupal. 45 min.



Actividad 5. Resumen de Sesión



Objetivo:

- El grupo de participantes habrá resumido en plenaria y de forma participativa los contenidos y aprendizajes obtenidos con la sesión.



Tiempo:

Intercambio en plenaria
10 minutos



Requerimientos:

- Pizarra o rotafolio
- Marcadores.



Actividad 6. Evaluación del Módulo 2



Objetivo:

- El grupo participante habrá dado a conocer sus impresiones sobre el desarrollo y resultados del módulo.



Tiempo:

10 minutos



Requerimientos:

- Pizarra o rotafolio.
- Marcadores
- Cartel con matriz de puntos (ver muestra adelante) o reproducción de formato de evaluación.



Descripción y pasos a seguir:

Consiste en una técnica de evaluación rápida y espontánea, en las que los participantes exponen su opinión respecto a diferentes aspectos de la sesión o el módulo. Para proponer la evaluación se sugieren los siguientes pasos:

1. Explicar el objetivo de la evaluación.
2. Mostrar la tabla previamente elaborada en un cartel, pizarra u hoja impresa. No debe ser necesariamente nítida sino a mano alzada. Los aspectos a incluir son variables pero no puede faltar lo siguiente: contenido del taller, trabajo del facilitador, organización de la sesión. Explicar sus apartados dando lectura e indicando que se realizará en privado (pasando uno a uno hacia el rotafolio girado hacia atrás). Marcarán con un punto hecho con marcador en la carita que refleje su nivel de satisfacción con el aspecto evaluado.

Es opcional darle lectura en presencia del grupo en el mismo momento o al inicio de la siguiente sesión de trabajo.



Formato de Evaluación Final del Módulo

Fecha del evento:

Lugar:

Nombre (opcional):

Marcar con una "x"

Aspecto	 Muy Satisfecho	 Satisfecho	 Insatisfecho
1. Mi participación			
2. El grupo			
3. Los temas del módulo			
4. El trabajo de la facilitadora/or			
5. La organización			



Uso del Manual del Participante

Remitir a los participantes al manual del participante y contestar las preguntas referentes a la obtención de información, para su propio plan de negocios, mediante el cual se da orientación para culminar el Plan de Marketing.

Se establecen horas de asesoría individual necesarias para retroalimentar el mismo.

Tiempo Intermodular sugerido: 1 semana

- Redacción del Plan de Marketing 3 días
- para la asesoría individual 1 días/ horas.



Anexo 2.1

Modelo de Cuestionario de Marketing

Nombre del Entrevistado: _____ Categoría: _____

Muestre un modelo del producto, o haga una descripción del producto seleccionado, a las personas que posiblemente respondan a la encuesta y anote sus respuestas a las siguientes preguntas:

1. INFORMACIÓN PERSONAL

1.1. Edad de la persona que responde

- (a) 15 a 20
- (b) 21 a 30
- (c) 31 a 40
- (d) 41 a 50
- (e) Más de 50

1.2. Sexo:

- (a) Masculino
- (b) Femenino

1.3. Estado Civil:

- (a) Soltero
- (b) Casado
- (c) Divorciado / Separado
- (d) Viudo / a

1.4. Nivel de Educación (el más alto)

- (a) Primaria
- (b) Secundaria
- (c) Escuela Vocacional / Técnica
- (d) Superior
- (e) Universidad (grado de Bachiller)
- (f) Grado de Magister
- (g) Doctorado

1.5. Residencia

- (a) Casa (propia)
- (b) Casa (alquilada)
- (c) Departamento
- (d) Pensionado

2. INFORMACIÓN COMERCIAL

2.1. ¿Ha visto este producto antes?

- (a) SI
- (b) NO



- 2.2. Se es sí ¿dónde?**
 (a) en un bazar
 (b) en la televisión
 (c) en la casa de amistades
 (d) otros, especifique:

- 2.3. ¿tiene un producto similar?**
 (a) SI
 (b) NO

- 2.4. Si es sí ¿desde cuándo?**
 (a) Menos de 1 año
 (b) 1 a 2 años
 (c) más de 2 hasta 5 años
 (d) más de 5 años

- 2.5. ¿Si estuviera disponible, compraría usted el producto?**
 (a) SI
 (b) NO

- 2.6. Si es sí ¿cuánto pagaría?**
 (a) L 0.50 a 1.00
 (b) L 1.01 a 2.00
 (c) L 2.01 a 3.00
 (d) L 3.01 a 4.00
 (e) L 4.01 a 5.00
 Especifique exactamente: _____

3. INFORMACIÓN DEL PRODUCTO

- 3.1. ¿De qué color le gustaría fuese el producto?**
 (a) Más claro
 (b) Más oscuro
 (c) Especifique:

- 3.2. ¿de qué tamaño le gustaría fuese el producto?**
 (a) Más grande
 (b) Más pequeño
 (c) Especifique:

- 3.3. ¿Qué cambios desearía que se incorporen en el diseño del producto?**



4. INFORMACIÓN DE LOS COMPETIDORES

4.1. ¿Cuántos competidores hay?

- (a) Ninguno
- (b) 1 a 2
- (c) 3 a 4
- (d) 5 a 6
- (e) Más de 6

4.2. Competidores y Direcciones:

Competidores

Dirección de la Empresa

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

4.3. Describa las características de los productos de los competidores

Competidores	Características Especiales	Precio	Observaciones
	1. Beneficios		
	2. Durabilidad		
	3. Sabor		
	4. Uso Múltiple		
	5. Calidad		
	6. Marca		
	7. Diseño		
	ETC		

Otra Información

(Nombre del Entrevistador)

Fecha

Nota: Este es sólo un cuestionario de muestra. Se solicita que los participantes diseñen sus propios cuestionarios que se adapten a los productos específicos y a los mercados meta.



MÓDULO 3

Plan de Producción y Costos



Contenido Módulo 3

Objetivo del Módulo	108
Sesión 3.1 El Plan de Producción y Costos	109
Actividad 1. Hilo Conductor	110
Actividad 2. Importancia de la planificación de los procesos de producción	110
Actividad 3. Plan de Producción	1179
Actividad 4. Flujo grama del Proceso Productivo	122
Actividad 5. Costos Fijos y Variables	124
Actividad 6. Margen de Contribución	128
Actividad 7. Organización y Gestión	130
Actividad 8. Resumen de la Sesión	137
Actividad 9. Evaluación del Módulo	137



Objetivo del Módulo

- Conocer la importancia de la planificación, los registros de los costos y el Control de Calidad.
- Conocer y preparar la clasificación de costos de la empresa, Identificación de La Materia Prima y Equipo.
- Conocer e identificar el proceso productivo, flujograma del proceso productivo, punto de equilibrio, margen de contribución.

Sesión 3.1 El Plan de Producción y Costos



Programa Metodológico

Tiempo	Contenidos	Objetivos El grupo habrá...	Actividades Metodológicas
10'	■ Hilo conductor	...recordar los aprendizajes del día anterior...	Plenaria
130'	■ Importancia de los registros y la calidad en el proceso de producción.	...conocer la importancia y la calidad en el proceso productivo de una empresa...	Trabajo grupal ejercicio CEFE "Elaboración de Bloques de Apuntes"
90'	■ Plan de Producción.	... conocer el proceso productivo de la empresa, sus costos, equipo...	Trabajo grupal Ejercicio CEFE "Producción de Panqueques"
15'	RECESO		
35'	■ Flujograma del proceso productivo.	...conocer la manera gráfica de representar el proceso productivo...	Trabajo individual, después de ponencia del tema.
75'	■ Costos fijos y variables.	...diferenciar costos fijos de variables. ... estimar costos totales en función de presupuestos.	Ejercicio vivencial: "Coronas".
30'	■ Margen de Contribución y Punto Equilibrio	...conocer margen de contribución y punto de equilibrio de la empresa...	Presentación PowerPoint
80'	■ Organización y Gestión.	... elaborar el organigrama de la empresa.	Ejercicio Vivencial: La Granja
10'	■ Resumen general de la sesión.	... resumir en plenaria y de forma participativa los contenidos y aprendizajes obtenidos con la sesión.	Intercambio en plenaria.
CIERRE			





Actividad 1. Hilo Conductor



Objetivo:

- Recordar los aprendizajes de sesión anterior...



Tiempo:

15 minutos



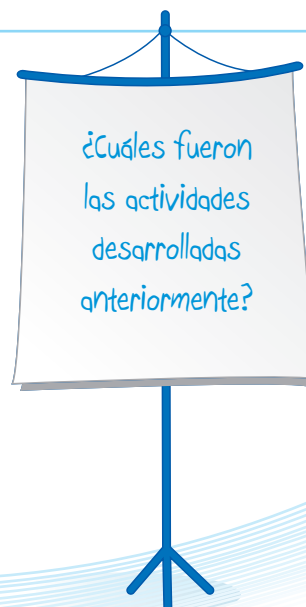
Requerimientos:

- Marcadores.
- Papel en blanco y rotafolio.



Descripción y pasos a seguir:

El hilo conductor se inicia preguntando ¿Cuáles fueron las actividades desarrolladas en el día anterior? Se solicita de preferencia un voluntario del grupo para que lo haga, se espera reacciones e invita a participar. El facilitador escribe o resalta los aspectos importantes en papel rotafolio o pizarra, a la vista de todos.



Actividad 2. Importancia de la planificación de los procesos de producción

En todo proceso productivo es necesario resaltar la importancia de la planificación en la producción, que es el que hacer y diario afán de mi empresa. Por esa razón es necesario que el facilitador comience por descubrir estos y otros conceptos tales como: Establecimiento y cumplimiento de las metas, Importancia de los registros, la calidad en el proceso productivo, que le servirán de base para comenzar con el desarrollo de este importante modulo de Producción y Costos.

En ese sentido se sugiere que el facilitador inicie este tema con el siguiente ejercicio:

Ejercicio 1. “Elaboración de Bloques de Apuntes”



Objetivos:

Primario:

- Establecimiento y cumplimiento de metas.
- Importancia de la Planificación.
- Importancia de los registros.
- Importancia de la calidad en la Producción.

Secundario:

- Coordinación de un equipo de trabajo en función de tiempo y metas; liderazgo; aprovechamiento de recursos.



Tiempo:

2 horas y
10
minutos

Preparación del lugar:

Una mesa por equipo, colocadas separadamente en la sala con sillas.



Requerimiento y preparación de materiales:

- 500 hojas tamaño carta
- 8 sellos (p.e. para escolares)
- 4 almohadillas
- 8 engrapadoras
- 12 tijeras
- 12 reglas (de 30 cm.)
- 4 lápices
- 4 sacapuntas
- 4 gomas de borrar
- 4 rollos de cinta adhesiva
- Algunas cajitas con grapas como reserva
- 4 - 5 mesas
- 1 silla por participante
- 1 biombo
- 1 rotafolio, hojas de rotafolio
- 1 premio
- 1 muestra del bloque de apuntes por grupo
- 1 hoja de rotafolio con las especificaciones de forma y calidad del bloque (Anexo 1)
- 1 “Hoja de Resultados” grande (Anexo 5)

PARA CADA EQUIPO:

- 1 formulario “Convenio de Abastecimiento” (Anexo 2)
- 1 “Hoja de Planificación” (Anexo 3)
- 1 “Hoja de Indicadores” (Anexo 4)

REQUERIMIENTO DE PERSONAL:

- 1 facilitador
- 2 ayudantes

ESTRUCTURA DEL EJERCICIO

- Instrucciones (15')
- Planificación (20')
- Compra de Materiales (20')
- Producción (30')
- Control de Calidad (15')
- Procesamiento (30')



Descripción y pasos a seguir:

1. Se forman 4 equipos que se ubican en su lugar de trabajo. (Dependiendo del número de participantes de 5 a 6 personas por grupo)
2. En el proceso de planificación los participantes deberán comprar mínimo los siguientes materiales. (Se le dará un ejemplar del bloque de notas):

1 goma de borrar	1 almohadilla
3 reglas	1 cinta adhesiva
3 tijeras	lápiz
Hojas tamaño carta	1 sacapuntas
2 engrapadoras	

1. Se instruye a los participantes sobre el objetivo del ejercicio: cada equipo debe producir por lo menos 10 bloques de apuntes iguales a los de la muestra. Los equipos reciben un bloque de muestra para conocer los requisitos de calidad. Para mayor claridad se indican las características del bloque en una hoja de papelógrafo (ver Anexo 1).
2. Los grupos disponen de 20 min. para planificar la cantidad de bloques iguales a la muestra que podrán producir en 30 minutos así como planificar la compra de materiales necesarios para la producción. Todos los bloques serán adquiridos posteriormente por la empresa Fundabloc.
3. En los 5 min., finales de la planificación (el facilitador indica el momento) cada grupo debe completar el formulario "Convenio de Abastecimiento" (Anexo 2) y la "Hoja de Planificación/Realización" (Anexo 3). Y comienza el proceso de compra de los materiales.
4. Un representante de cada grupo entrega los dos documentos a la empresa Fundabloc.
5. Un facilitador anota (sin que los participantes lo vean) las metas fijadas por los grupos en la "Hoja de resultados" grande. También toma nota de las etapas del proceso de producción definidos por cada equipo, prestando especial atención a si figura una etapa de control de calidad. Después devuelve esa hoja a cada grupo.
6. Mientras tanto, el otro facilitador y el ayudante revisan si la cantidad de materiales corresponde a lo pedido por cada equipo. Materiales no solicitados se retiran de las mesas, al igual que papeles cortados o bloques fabricados durante la planificación.
7. Se anuncia el comienzo de la producción y su duración (30').

8. Al final del período, los grupos tienen 5 min. para completar el formulario "Hoja de Planificación/Realización": la cantidad de bloques producidos y los recursos utilizados.
9. Los equipos entregan su producción a Fundabloc. Un ayudante y un facilitador realizan el control de calidad y anuncian la cantidad de bloques aceptados o rechazados por grupo. Anotan los resultados en la hoja grande.

Guía de procesamiento

El procesamiento debe centrarse en la confrontación metas - producción - resultados, para poner en evidencia la importancia de la etapa de planificación y registro de los costos, la necesidad de una etapa de control de calidad y el compromiso con las metas establecidas.

Finalizar preguntando:

Considerando lo discutido a partir de esta experiencia ... ¿cuáles son los pasos básicos para establecer una buena planificación de producción, y como realizar el mejor registro de los costos, así como el control de calidad necesario en sus planes de negocios.

Aplicar

Ubicar al grupo en el plano de la realidad y considerando los resultados y aportes obtenidos:

¿Cuál es la importancia de la buena planificación?

¿Cuál es la importancia de un registro de los costos apropiada?

¿Por qué es importante la calidad?...

Hacer una síntesis de los aportes para reforzar el concepto de la importancia de la planificación, registro de los costos. Se especifican las causas de rechazo de bloques por falta de calidad y se reflexiona con el grupo sobre las consecuencias que trae la falta de control de calidad para una empresa. Para reforzar el aprendizaje se exponen las transparencias y se explica su contenido.

Generalizar

Experiencia

Compartir

Procesar

¿Están Satisfecho con los resultados?
¿Cómo Fijaron las Metas?
¿Qué pasos siguieron para fijar las metas?

¿El proceso de producción evoluciono de acuerdo a la planificación establecida?

¿Qué dificultades se encontraron en el proceso de producción?

¿El material fue suficiente?
¿Assignaron tareas para cada paso de la producción?

¿Cómo funciona la coordinación del equipo?

¿Qué tipo de control de calidad realizaron y quien fue el responsable?

Preguntar según el caso:

¿Por qué procedieron de esa manera?

¿a qué atribuyen esos obstáculos?

(si es el caso)

Hacer una síntesis intermedia con los aportes obtenidos hasta el momento.

ALTERNATIVAS:

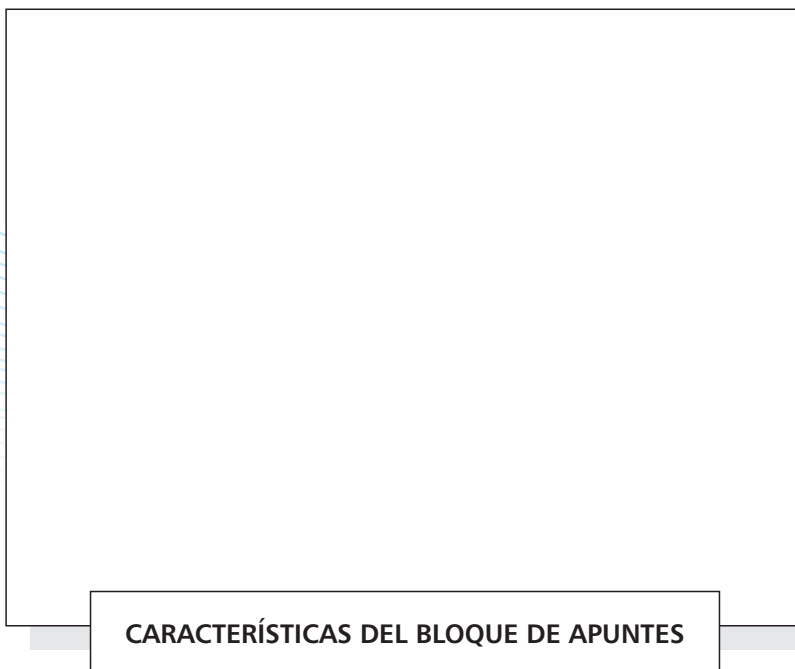
- Se puede poner pocas grapas en una o todas las engrapadoras para provocar una discusión sobre el control de calidad preventivo.
- El ejercicio de bloques se puede realizar en otros módulos, incorporando los aspectos de financiamiento, costos, ciclo productivo, comercialización, etc.

**ADVERTENCIAS:**

El rechazo de bloques por falta de calidad puede causar sensaciones de frustración en los participantes. El facilitador debe resaltar en todo momento el efecto demostrativo del ejercicio para motivar a los participantes para aprovechar las experiencias vividas para sus futuras actividades.

**Apoyos al Facilitador**

1)

**Sello****¼ hoja de carta****Un bloque de apuntes tiene:**

- 36 hojas del tamaño ¼ de hoja de carta.
- 2 grapas en el margen izquierdo.
- Cinta adhesiva cubriendo las grapas y el lomo (las grapas no deben salir de la cinta).
- Sello en cada hoja en el borde superior derecho (el sello debe estar nítido y no deben manchar las hojas).
- Los bordes de las hojas deben ser lisos, regulares y los ángulos rectos.
- Margen de error de tamaño admitido + - 2 mm.

2) CONVENIO DE ABASTECIMIENTO

Nombre del equipo:

Número de bloques a remitir:

Nombre y Firma del Representante

3) HOJA DE PLANIFICACIÓN / REALIZACIÓN

Nombre del equipo:

1. Defina el número de bloques a producir:

2. Defina los materiales y recursos humanos que va a utilizar.

3. Defina las etapas del proceso de producción:

4. Bloques producidos:

5. Materiales utilizados.



4) INDICADORES

$$\text{GRADO DE CUMPLIMIENTO} = \frac{\text{Cantidad de bloques producidos}}{\text{Cantidad de bloques prometidos}} \times 100$$

$$\text{PRODUCTIVIDAD X MINUTO} = \frac{\text{Cantidad de bloques producidos}}{\text{Cantidad de minutos}} \times 100$$

$$\text{NIVEL DE CALIDAD} = \frac{\text{Cantidad de bloques aceptados}}{\text{Cantidad de bloques producidos}} \times 100$$

5) HOJA DE RESULTADOS

GRUPO	META	BLOQUES PRODUCIDOS	BLOQUES ACEPTADOS	GRADO DE CUMPLIMIENTO	PRODUCTIVIDAD POR MINUTO	NIVEL DE CALIDAD
	A	B	C	(B/A = %)	(B/MIN=%)	(C/B=%)
1						
2						
3						
4						



Actividad 3. Plan de Producción

Un plan de producción tiene como objetivo hacer constar todos los aspectos concernientes a la elaboración de los productos o a la prestación de servicios. Es importante describir detalladamente un proceso productivo, desde la recepción de las materias primas hasta la entrega del producto al consumidor final. Entre lo que se planifica se mencionan: Los equipos necesarios para la fabricación de los productos, características, modelos, fórmulas de adquisición, capacidad de producción, costo estimado, calendario de las adquisiciones y duración de los equipos productivos, entre otros detalles. A través del siguiente ejercicio, se introducen los principales factores a tomar en cuenta en un plan de producción.

Ejercicio 2. “Elaboración de Panqueques”

En este ejercicio, se invita a los participantes a asistir a una demostración en la cual un empresario, muestra su proceso de producción de panqueques. En el procesamiento del ejercicio, los participantes identifican los elementos claves en la preparación del plan de producción y obtienen conocimientos en el diseño y las mejoras en los sistemas de producción a pequeña escala. También identifican los diferentes costos que afectan a la empresa y aprenden cómo calcular el costo por panqueque.

El ejercicio es una oportunidad para introducir a los participantes al análisis de factibilidad de una idea. Conociendo la demanda y el precio que el mercado está dispuesto a pagar por un producto dado, el análisis de costos es la base para determinar la factibilidad de la empresa y/o para explorar las condiciones que hagan que la empresa o la idea de negocio sea viable (es decir, explorar ideas para reducir costos, incrementar la productividad, etc.).



Objetivo:

- Introducir los temas técnicos de la administración de la producción y la estimación de costos.
- Brindar conocimientos prácticos en el diseño de sistemas de producción de pequeña escala, identificando los diferentes costos que afectan a la empresa.



Tiempos:

- Introducción 5 minutos.
- Demostración de los panqueques 15 minutos.
- Venta de panqueques 10 minutos.
- Procesamiento I (área de producción) 30 minutos.
- Procesamiento II (costos) 30 minutos.
- Generalización 10 minutos.

Total: 1 hrs 40 minutos.





Requerimientos:

- 1 facilitador principal y un facilitador asistente.
- En el manual del participante, módulo de producción y costos, los apoyos del ejercicio panqueques: (Apoyos Manual del Participante)
 - Apoyo 1 Cuadro de la maquinaria y el equipo a utilizar
 - Apoyo 2 Cuadro de identificación de costos fijos y variables
 - Apoyo 3 Cuadro para listar el proceso de producción
 - Apoyo 4 Hoja de Estudio del Tiempo
 - Apoyo 5 Cuadro del proceso de producción
 - Apoyo 6 Componente de los costos
 - Apoyo 7 Costos Fijos y Variables
 - Apoyo 8 Costo Unitario
 - Apoyo 9 Costos Fijos y Variables: Algunos Ejemplos
- 1 juego de utensilios para hacer panqueques (1 hornilla eléctrica, 1 batidora, 1 sartén panquera, tazas medidoras, 1 cuchara, 2 platos, 1 tazón, etc.)
- insumos para preparar los panqueques (harina, huevos, mantequilla, aceite, azúcar, agua, leche, mermelada, etc.)
- 1 juego de panqueques cocidos.
- Cuadros en papel rotafolio en blanco, para ser llenado por expositores (uno de cada uno). Se pueden tener otras opciones como transparencias a ser llenadas o facilitar computadora con data show, todo depende del equipo disponible.
- Rotafolio, marcadores, calculadora, proyector o data show.



Descripción y pasos a seguir:

El facilitador introduce el tema, explicando que el ejercicio es propicio para conocer en qué consiste un proceso de producción. El facilitador actúa como un empresario y presenta su pequeña empresa de "producción de panqueques" (exhiba una muestra del producto final) e invita a los participantes a asistir a la demostración de la producción, cuya finalidad es identificar los elementos críticos en el diseño del sistema de producción y en la preparación de los planes de producción. Pide que observen cuidadosamente y tomen nota de lo que ven. Seguidamente debe hacer lo siguiente:

Paso 1: Mostrar la maquinaria, equipos y materia prima y gradualmente exponga el proceso de producción de panqueques. (Ver Consejos). Durante este paso, solicite a los participantes que observen detenidamente el proceso y que tomen nota de todos los detalles. 15 minutos.

Paso 2: Preguntar, al final del proceso, ¿Cuánto pagarían por este panqueque?" Debe escribir todos los precios ofertados en papel rotafolio y luego venderlos al precio más alto. Mantenga estos precios a la vista de todos en el aula y mientras tanto venda los panqueques a los participantes. 10 minutos.



- Paso 3:** Formar entre 4 - 5 grupos (dependiendo del número de participantes), seguidamente remita al manual del participante, para que lean los apoyos 1, 2, 3 y 4. Conceda espacio para preguntas y solicite que llenen los apoyos 1, 2 y 3, con la información que recolectaron y que se preparen para presentar los resultados. Para esto conceda 20 minutos. Mientras tanto, asista a los grupos. Las preguntas referentes a los costos se responden hasta después.
- Paso 4:** Solicitar a un voluntario que presente los resultados del apoyo 1, otro el 2 y otro el 3 mediante rotafolio (solicítelo cuando estén trabajando en grupo y entregue los cuadros en blanco, para que sean llenados y aprovechar así el tiempo). Luego explique en detalle el apoyo 4 y solicita que escriban sus decisiones en la columna de observaciones de los formularios. 20 minutos.
- Paso 5:** Al terminar las exposiciones de los participantes de los apoyos 1, 2 y 3, explicar que ahora deben revisar el anexo 1 y pregúnteles ¿Qué maquinaria y equipo puede ser sustituido adecuadamente para lograr una economía en la operación (es decir, menores costos), mayor productividad, producción en masa (es decir, apartarse del modelo de cocina del hogar). Pida a los participantes que vean el proceso (Anexo 3) y la información del apoyo 4 y pregunte ¿Cómo puede mejorar el proceso? ¿Por qué es útil conocer el proceso de producción? En esta etapa, es importante recalcar que todo proceso de producción puede ser mejorado con la finalidad de incrementar la productividad, mejorar la calidad o reducir costos. Al final del procesamiento, remita a los participantes al apoyo 5 de su manual. 30 minutos.
- Paso 6:** Iniciar el procesamiento de costos (finalizado el procesamiento de producción). Revise la lista de materiales. Pregunte a los participantes: ¿Qué otros costos afectan a esta empresa? ¿Hay una diferencia entre costos como los del alquiler y la harina? ¿Cuál es? Anote todos los costos que mencionen los participantes en la manera que los nombren. Trate de extraer de ellos todo lo posible. Hágales pensar específicamente en el “salario del empresario”, los costos de mano de obra si tiene empleados y en la depreciación. Cuando considere todos los costos que le fueron dados, muéstreles el apoyo 6 Componentes de los costos, organice la lista siguiendo esa estructura.
- Paso 7:** Seguidamente, con el apoyo 7 Costos fijos y variables, hágales pensar en la diferencia entre costos como el alquiler y la harina, para que deduzcan los conceptos de costos fijos y variables. Pídales que clasifiquen uno por uno todos los costos entre variables o fijos. Definido esto claramente, remita al apoyo 8 Costo unitario, utilizando la empresa de producción de panqueques, explique paso a paso, como calcular el costo unitario. Cuestiona a los participantes lo siguiente: Si tomaran el precio que afirmaron estar dispuesto a pagar por un panqueque: ¿Qué puede concluir sobre la viabilidad de este negocio? ¿Van a tener ganancias o van a perder dinero? ¿Qué pueden hacer para mejorar los resultados? Recibidas las respuestas, remita a los apoyos 6, 7 y 9, para afianzar los conocimientos recién adquiridos.

Paso 8: Pregunte ¿Cuáles son los principales puntos de aprendizaje que usted extrae de este ejercicio? ¿Por qué es necesario conocer el proceso de producción? ¿Por qué es importante conocer los costos fijos y variables y calcular los costos? ¿Son factibles todos los negocios? No todos los negocios o ideas de proyectos son factibles. Dada una participación en el mercado y un precio de mercado, los costos necesitan ajustarse para poder vender los productos. Si la participación en el mercado no puede ser modificada, eso puede exigir que se reduzcan los costos fijos, hacer que los costos fijos se conviertan en costos variables, etc. 10 minutos.



Terminada las etapas de la vivencia, anime a los participantes a tratar de calcular los costos fijos y variables mensuales por unidad, de cada uno de sus productos.



Consejos

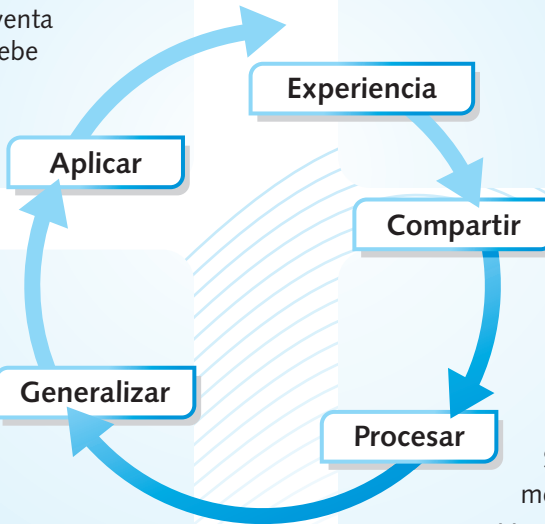
1. Los facilitadores necesitan ensayar el proceso antes de la sesión para:
 - Enumerar todos los materiales, equipos y maquinaria que implica el proceso.
 - Diseñar el proceso de producción.
 - Calcular el costo con información real.
2. Todo el proceso de producción de panqueques puede estar dividido en tres áreas:
 - "tener listo": implica la preparación necesaria, es decir, conseguir los materiales (transporte), medir los ingredientes (inspección y operación), batir los huevos (operación), mezclar la harina y los huevos (operación), etc.
 - "hacer": implica verificar la temperatura de la panque quera (inspección), poner el aceite en la panque quera (operación), vaciar la mezcla de los panqueques sobre la panque quera, cocinar (operación y espera), etc.
 - "desocupar": retirar el panqueque terminado de la panque quera (transporte), colocar el panqueque en un plato (almacenar), etc.
3. Para demostrar el proceso puede producir 2 ó 3 panqueques. Traiga suficientes panqueques cocidos para vendérselos a los participantes, así como para mostrar el producto final al inicio del proceso.
4. Dedique suficiente tiempo para explicar la diferencia entre costos fijos y variables y los pasos para calcular el costo unitario. Distribuya algunos ejercicios a los participantes como tarea para la casa para practicar los puntos de aprendizaje (de ejemplos de empresas comerciales y de servicios). Será necesario otra sesión para explicar el proceso para calcular los costos de empresas que producen más de un producto.
5. Anime a los participantes a que comiencen a clasificar sus costos y a calcular los costos fijos y variables mensuales por unidad, de cada uno de sus productos.

Guía de procesamiento

Considerando lo aprendido hasta ahora ¿Cómo utilizaría los formatos vistos a su propio proceso productivo y al cálculo de costos? Realizar una síntesis final diciendo que todo proceso de producción puede ser mejorado y el precio de venta (fijado por el mercado) debe cubrir todos los costos.

¿Encontraron dificultades con los formatos? ¿Cómo se sienten con los resultados?

"Panqueques"



¿Cuáles son los principales puntos de aprendizaje que extraen de este Ejercicio? ¿Por qué es necesario conocer el proceso de producción?

En el caso de costos. ¿Por qué es importante conocer los costos fijos y variables de mi empresa y calcular los costos? ¿Son factibles todos los negocios? producir?

Procesamiento I Producción:
¿Qué maquinaria y equipo puede ser Sustituido para lograr menores costos y Mayor productividad,?

¿Cómo puede mejorar el proceso?
¿Por qué es útil conocer el proceso de producción?

Procesamiento II Costos:

¿Qué otros costos afectan a esta empresa?
¿Hay una diferencia entre costos como los el alquiler y la harina?
¿Cuál es? ¿Qué puede concluir sobre la viabilidad de este negocio?
¿Tendrá ganancias o pérdidas?
¿Qué hacer para mejorar los resultados?



Actividad 4. Flujo grama del Proceso Productivo

Como los participantes ya tienen cierto conocimiento del proceso productivo se incluye esta sección para ilustrar el uso del cronograma de un proceso productivo. Este ejercicio se puede realizar aparte como está estipulado en esta sección o enlazarlo con el ejercicio de producción de panqueques realizado anteriormente.

Ejercicio 3. Elaboración del flujograma de producción

Este ejercicio es de utilidad, para que los participantes elaboren su proceso productivo individual y sea descrito en detalle con una fácil visualización.



Objetivo:

- Elaborar flujo grama de producción.



Tiempos:

• Explicación del ejercicio	5 minutos.
• Descripción breve de las actividades a realizar en el Proceso de producción individual	10 minutos.
• Elaboración de flujo gramas individuales	10 minutos.
• Exposición de algunos resultados	10 minutos.
Total:	35 minutos.



Requerimiento y preparación de materiales:

- Página de papel bond.
- Copia de simbología para flujograma de producción.
- Lápices.
- Pizarra o panel.



Descripción y pasos a seguir:

El facilitador informa que es importante detallar cada una de las actividades y pasos que se llevan a cabo en un proceso de producción, y que una manera de hacerlo es, a través de un diagrama de símbolos, los cuales facilitan ver todo el proceso más fácilmente. Seguidamente hace lo siguiente:

Paso 1: Entrega hoja de papel bond, instruyendo que debe ser llenada con todas las actividades y pasos que lleva el proceso de producción particular. Un punto a recalcar es, que deben tener una secuencia lógica. Informa que tienen 10 minutos para hacerlo.

Paso 2: Una vez transcurrido el tiempo, entrega una hoja con los símbolos de diagramación, explicando que ahora deben utilizar esa simbología a su proceso de producción.

Paso 3: Transcurrido el tiempo asignado, preguntar si todos terminaron. Si es necesario, conceder unos minutos más.



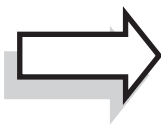
Paso 4: Cuando todos finalicen, invita uno o dos voluntarios, para que consignen en la pizarra, su flujograma a manera de ejemplo. “Haga comentarios e incentive la corrección grupal”.

Paso 5: El facilitador solicita que hagan una revisión general en casa, y verifiquen en los tiempos de asesoría si todo está correcto, de manera individual, para luego trasladarlo finalmente en el cuaderno de trabajo.



Apoyos al facilitador

Simbología a utilizar en el flujograma de producción

SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO	DESCRIPCIÓN
	OPERACIÓN	Se refiere a cualquier actividad cuyo resultado sea una transformación física o química en un producto o componente del mismo.
	DEMORA O ESPERA	Cualquier lapso en el que un componente del producto se encuentre esperando por alguna operación, revisión o traslado.
	ARCHIVO O ALMACENAMIENTO	Custodiar un producto o insumo en el almacén, hasta que se necesite para su utilización o venta.
	INSPECCIÓN	Se refiere a efectuar comparación o verificaciones de las características comparándolas con los estándares de calidad, así como la cantidad determinada para el mismo.
	TRANSPORTE	Cualquier movimiento que no forme parte de una operación o de una inspección.
	DOCUMENTO	Generalmente se utiliza para designar cheques, requisiciones, cotizaciones, etc. Todo aquello que sea necesario para un efectivo desarrollo del proceso productivo.





Actividad 5. Costos Fijos y Variables

Los costos son los gastos necesarios, para mantener un proyecto. Un componente fundamental que muchas veces no se analiza con la debida atención, es el monto de dinero que se necesita para poner en funcionamiento y mantener un negocio. Para ello es imprescindible tomar en cuenta cuáles son los activos fijos (terrenos, inmuebles, maquinarias, equipos, etc.) y capital de trabajo (dinero en efectivo, sueldos, compra de materias primas y materiales, publicidad, etc.) que debe tener la empresa antes de que comience a generar ingresos. El facilitador iniciará el tema con el siguiente ejercicio: Con este tema el facilitador remite a la página 88 en el manual del participante, donde se inicia la sección de costos.

A continuación se presenta el ejercicio de “Coronas” el cual simula una producción. En él, grupos compiten entre ellos en un mercado altamente competitivo y limitado y por lo tanto se ven forzados a adoptar el plan de producción de menor costo. Los segmentos del mercado, el poder adquisitivo limitado y la capacidad de absorción pueden tener un efecto negativo en el éxito y la rentabilidad, si no son tomados en cuenta por el empresario.

Ejercicio 4. Las Coronas



Objetivo:

- Diferenciar costos fijos de variables.
- Estimar costos totales en función de presupuestos.



Tiempos:

• Instrucciones y formación de grupos	5 minutos
• Vivencia	
▪ Planificación	10 minutos
▪ Producción	15 minutos
▪ Cálculos	15 minutos
• Procesamiento	30 minutos
Total:	1 hora 15 minutos



Requerimiento y preparación de materiales:

- Tarjetas en 3 colores diferentes.
- Pegamentos en barra.
- Varias tijeras.
- Reglas.
- Lápicos.
- Reproducciones de los formatos de costos fijos y variables.
- Una corona como muestra.
- Cartel con plantilla de piezas de la corona y sus medidas.
- Cartel grande con los costos de materiales, equipo y salarios de mano de obra.
- Rotafolio, marcadores y pliegos de papel para el procesamiento.



Descripción y pasos a seguir:

Este ejercicio consiste en la simulación de un proceso de producción, para el cual los participantes se comprometen, luego de una fase de planificación, a producir determinado número de coronas de papel, analizando necesidades de equipo, materiales y recurso humano. Esto propicia la determinación del activo fijo y planilla de salarios.

Paso 1: Se brindan las instrucciones en forma espontánea asumiendo el rol de representante de una empresa internacional comercializadora de coronas que requiere que microempresas sub-contratadas produzcan determinado número de coronas en un tiempo de 20 minutos (en esta modalidad no interesa la calidad).

Paso 2: Cada empresa cuenta con un tiempo de 10 minutos para familiarizarse y planificar el proceso de fabricación de las coronas (de las cuales tienen las medidas en una plantilla) y luego, con 20 minutos más para producir el número de coronas demandados.

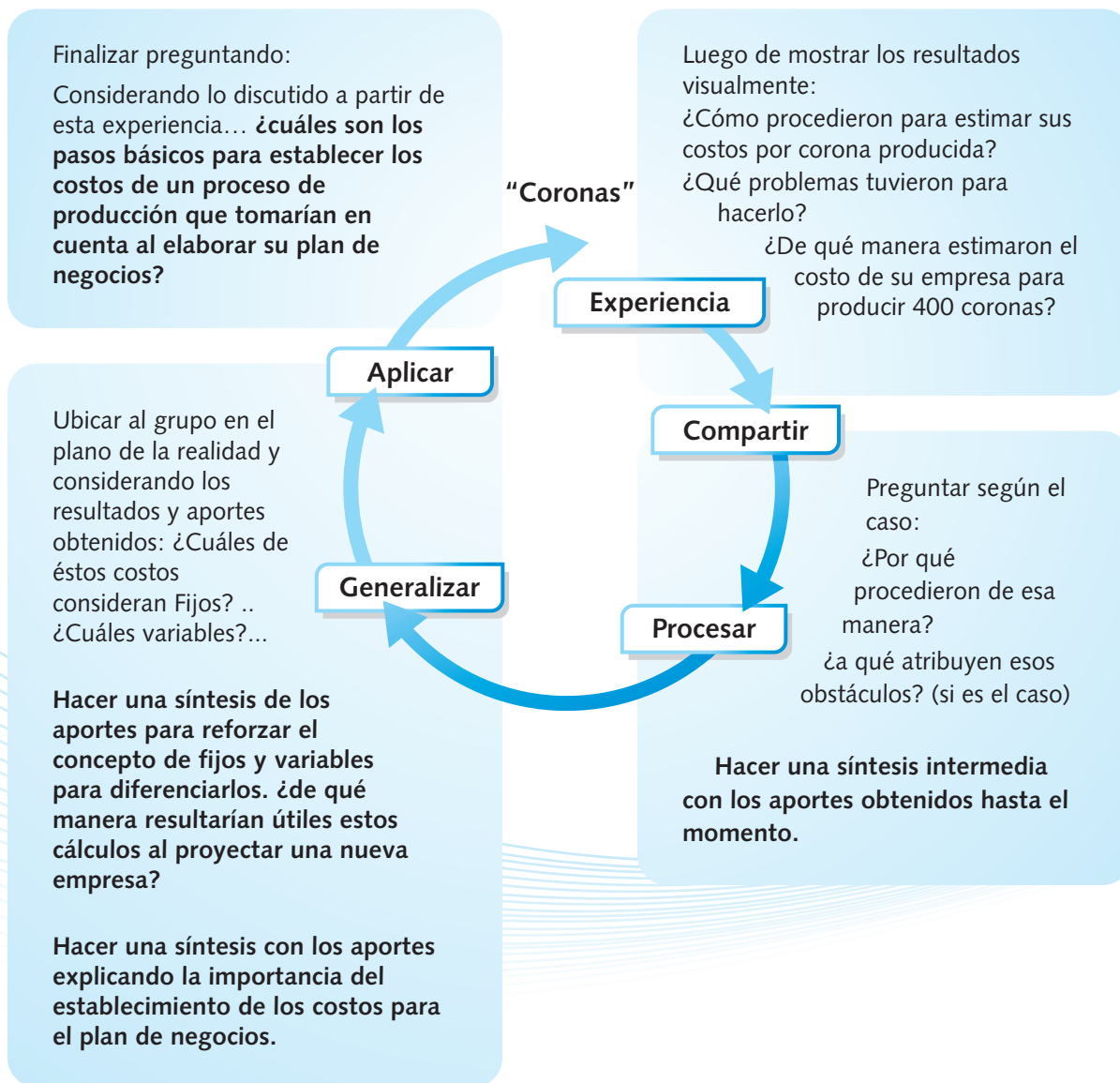
Paso 3: Se conforman 3 a 6 grupos, dependiendo del número de participantes, y se les ubica en mesas con un material mínimo necesario, para hacer pruebas durante 10 minutos (3 tarjetas, una tijera, un lápiz, una regla y un pegamento en barra). Además, se ubica en algún lugar del salón un cartel con el costo del equipo y mano de obra.

Paso 4: En esta fase deberán definir qué cantidad de material y equipo que requieren para fabricar el número de coronas que se les ha solicitado, el cual se les entregará antes de iniciar la fase de producción. No se debe proporcionar más material del solicitado ni durante la ejecución de la tarea. Procurar que ninguno de los grupos inicie la tarea hasta que todos hayan recibido el material.

Paso 5: Una vez finalizados los 20 minutos de producción, se solicita a los grupos sentarse a realizar sus estimaciones para formular una matriz con los costos que implicó producir lo comprometido. Además se les plantea la tarea de calcular, en base a sus estimaciones, el costo de producción de 400 coronas. Para facilitar la tarea se les puede proporcionar formularios que los orienten. El "escenario" se prepara para presentar los resultados en plenaria.



Guía de procesamiento

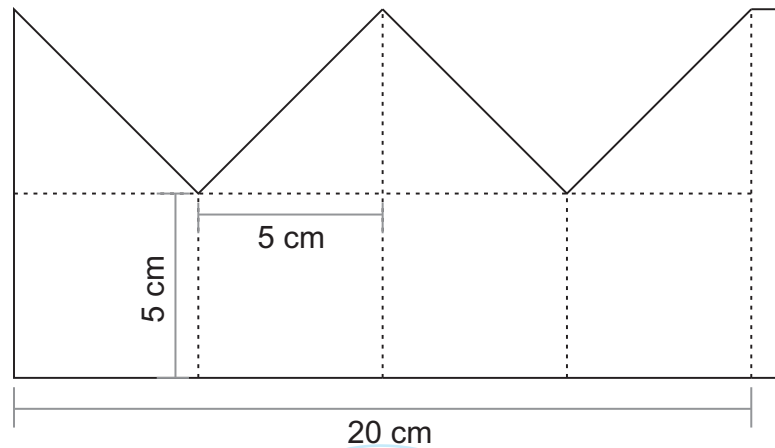




Apoyos del facilitador

Ejercicio coronas

PLANTILLA



Costos

- Máquina cortadora (tijeras) L. 30.00 cada una
- Máquina trazadora (lápices) L. 25.00 cada una
- Máquina medidora (regla) L. 15.00 cada una
- Mano de obra L. 2.00 por 15 minutos
- Mesas L. 10.00 cada una
- Sillas L. 12.00 cada una
- Tarjetas L. 2.00 cada una

Formato sugerido para visualizar los resultados

Grupo:

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total

Margen de Contribución y Punto de Equilibrio

Una vez que los participantes tengan claro todos los conceptos vistos con los ejercicios anteriores, es necesario que el facilitador también los introduzca mediante presentación PowerPoint, con el tema de Margen de Contribución y Punto de Equilibrio que son esenciales para el cálculo de los costos y producción.



Actividad 6. Margen de Contribución

Ahora que han sido clasificados los costos fijos y los costos variables, es necesario obtener el Margen de Contribución de la Empresa.

Se le llama "margen de contribución" porque muestra como "contribuyen" los precios de los productos o servicios a cubrir los costos fijos y a generar utilidad, que es la finalidad que persigue toda empresa.

$$\text{Margen de Contribución} = \text{Precio de Venta} - \text{Costos Variables}$$

Si se quiere obtener el Margen de Contribución Total de la Empresa, se restan las Ventas Totales con el Costo Variable Total

$$\text{Margen de Contribución Total} = \text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables Totales}$$

El procedimiento para este cálculo es el siguiente:

1. Calcular las ventas totales multiplicando el número de unidades vendidas de cada producto por su precio de venta y sumando luego los resultados.
2. Calcular los Costos variables totales multiplicando el número de unidades vendidas de cada producto por su costo variable y sumando los resultados.
3. Obtener el Margen de Contribución Total restando de las ventas totales los costos variables totales.

Punto de Equilibrio

Se dice que una Empresa está en su Punto de Equilibrio cuando no genera ni Ganancias, ni Pérdidas. Es decir cuando el Beneficio es igual a cero.

Para un determinado costo fijo de la Empresa, y conocida la Contribución Marginal de cada producto, se puede calcular las cantidades de productos o servicios y el monto total de ventas necesario para no ganar ni perder; es decir para estar en Equilibrio.

La fórmula para el cálculo, es la siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Margen de Contribución}} \times \text{Cantidad}$$

El Punto de Equilibrio Puede Expresarse en números de unidades de productos o en valores monetarios, dependiendo del margen de contribución.- Es recomendable calcular el punto de equilibrio para periodos más largos que un mes y realizar controles periódicos para observar su comportamiento y hacer los ajustes.

Es importante notar que una vez alcanzado el punto de equilibrio, las ventas adicionales contribuyen a las utilidades.



Apoyos al facilitador

La inclusión de cada uno de los siguientes incisos, dependerá del grado de profundidad que se le quiera dar, dependiendo además, del nivel educativo de los participantes o el tipo de negocio a implementar. Es necesario que el facilitador maneje con claridad cada uno de estos términos.

Formato del Plan de producción

- Proceso de Producción
- Capital Fijo
- Vida Útil del Capital Fijo
- Mantenimiento y Reparaciones
- Fuente de los Equipos
- Capacidad Planificada
- Capacidad a Futuro
- Términos y Condiciones de la compra de Equipos
- Ubicación y distribución física de la fábrica
- Materia Prima Necesaria
- Costo de la Materia Prima
- Disponibilidad de Materia Prima
- Mano de Obra
- Costos de la Mano de Obra
- Disponibilidad de la Mano de Obra
- Productividad de la Mano de Obra

Preguntas guía del plan de producción

- | | |
|--|---|
| ■ Proceso de Producción | ■ Ubicación y distribución física de la fábrica |
| ■ Capital Fijo | ■ Materia Prima Necesaria |
| ■ Vida Útil del Capital Fijo | ■ Costo de la Materia Prima |
| ■ Mantenimiento y Reparaciones | ■ Disponibilidad de Materia Prima |
| ■ Fuente de los Equipos | ■ Mano de Obra |
| ■ Capacidad Planificada | ■ Costos de la Mano de Obra |
| ■ Capacidad a Futuro | ■ Disponibilidad de la Mano de Obra |
| ■ Términos y Condiciones de la compra de Equipos | ■ Productividad de la Mano de Obra |





Actividad 7. Organización y Gestión

El plan de negocios incluye definir que estructura organizacional tendrá el negocio para poder funcionar y cumplir sus objetivos y metas. A continuación se presenta un ejercicio que ayuda a determinar la estructura jerárquica dentro de la empresa.

Ejercicio: La estructura empresarial



Objetivo:

- Ordenar un borrador del organigrama de una empresa o institución individual.



Tiempos:

• Introducción /explicación de las reglas	10'
• Lectura y Diseño del organigrama	25' - 30'
• Procesamiento	15' - 30'
• Generalización	10' - 20'
• Aplicación	20'
Total	1 hora 20'



Requerimientos:

- Facilitadores: 1 facilitador y 1 asistente.
- Tarjetas para elaboración del organigrama (administración, Dirección, Finanzas, mercadeo, etc.)
- hoja conteniendo información "Diseñar un organigrama".
- 3 hojas de papel Kraf tamaño papel para pegar las tarjetas del organigrama.
- Papel y lápiz para anotar observaciones.



Descripción y pasos a seguir:

El ejercicio de la estructura empresarial demuestra la percepción de la organización de una empresa y las relaciones de orden horizontal y vertical dentro de una empresa.

Paso 1: El facilitador elabora previamente en tarjetas un organigrama de una empresa, asegurándose que cada grupo tendrá un juego de tarjetas iguales.

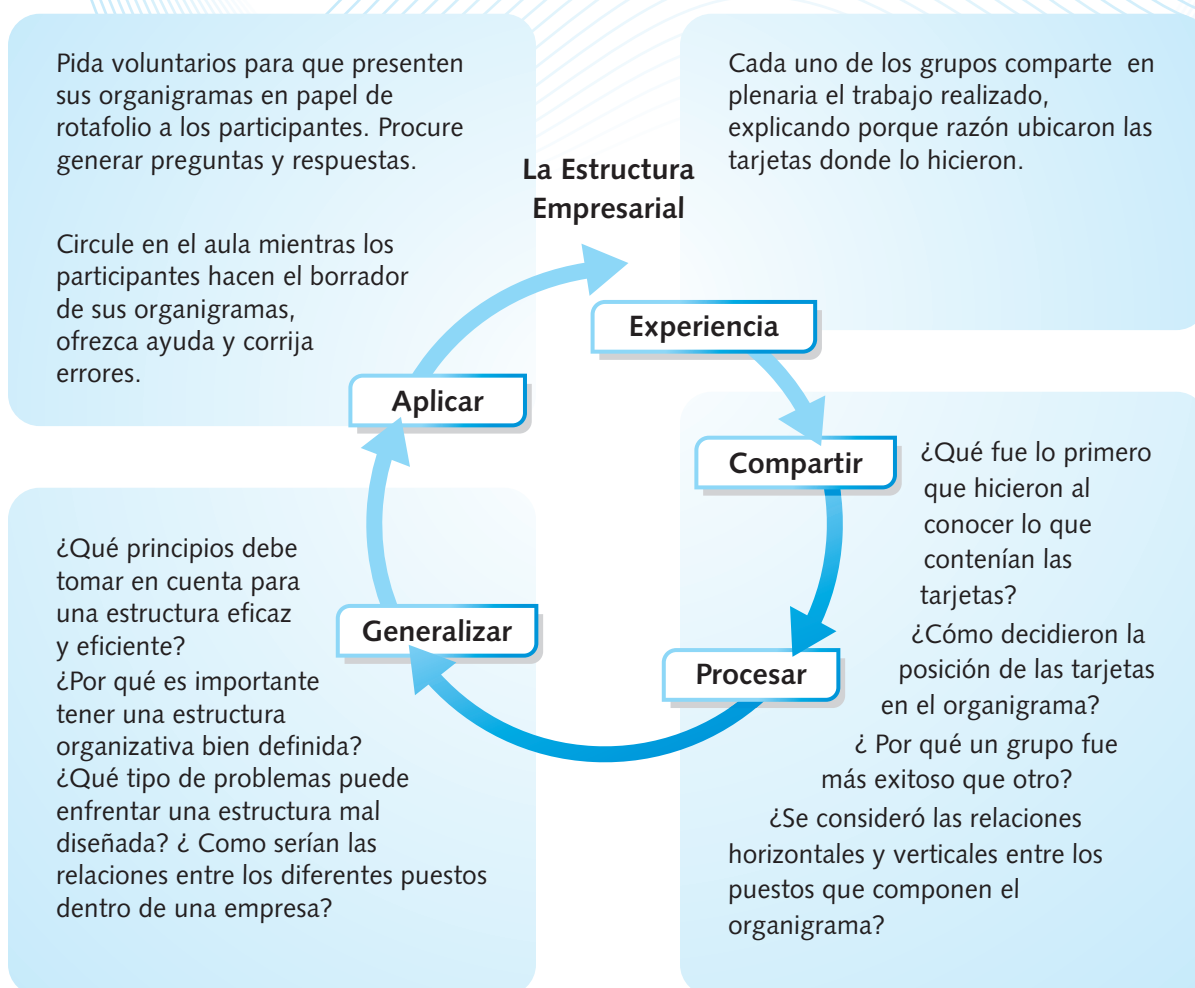
Este juego de tarjetas deberán ser colocadas previamente en cada una de las pizarras (un juego completo por pizarra por grupo) con pinchos y en desorden sin que se puedan leer lo escrito (oculto el contenido). Las pizarras deben estar colocadas en diferentes lugares para asegurar la privacidad de los trabajos de cada grupo.

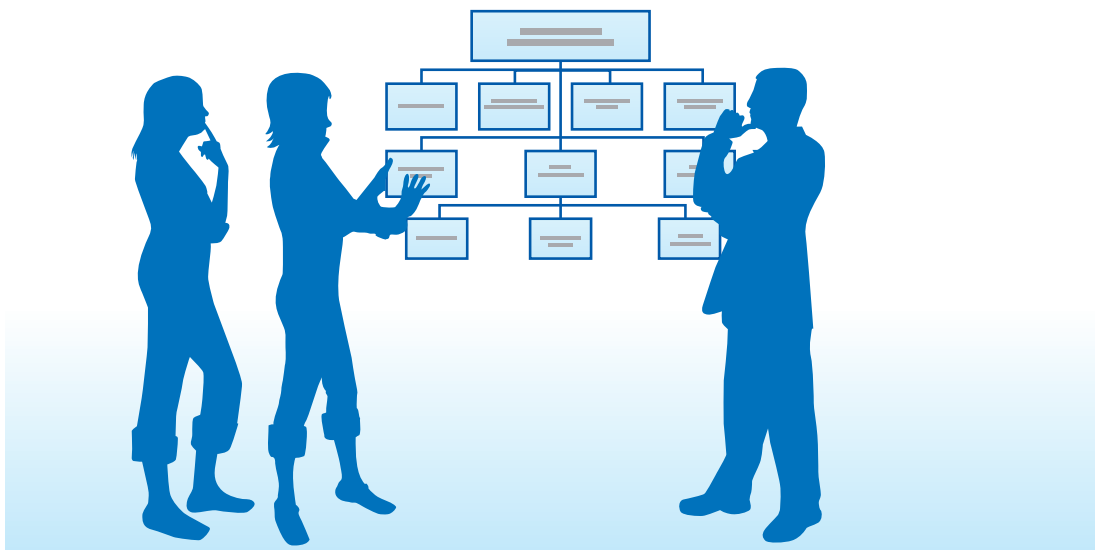
Paso 2: El facilitador divide a los participantes en grupos de hasta 4 personas, para asegurar la participación de los mismos en la estructuración del organigrama. Seguidamente da las instrucciones del trabajo a desarrollar y menciona el espacio de tiempo asignado para la tarea. 10 minutos. Puede asignar un observador en caso que tenga más participantes.

- Paso 3:** Al terminar el espacio de estructuración de todos los grupos se procede a la exposición de cada organigrama por parte de los grupos y la explicación porque colocaron en cada posición cada una de las tarjetas que criterios utilizaron.
- Paso 4:** Una vez que finalizaron las explicaciones, algunas estarán correctas o parcialmente correctas, el facilitador debe de tener su respuesta correcta preparada, para aclarar cuál es el organigrama correcto y explicar las relaciones horizontales o verticales del mismo.
- Paso 5:** Luego en la fase de procesamiento y generalización del ejercicio, se explora la relación entre las estructuras jerárquicas, así como el diseño del organigrama.
- Paso 6:** Finalmente los participantes elaboran el organigrama para su propia empresa.

Guía de procesamiento

Preparación de condiciones previas, Formar grupos.
 Dar instrucciones, observar el desarrollo de la estructura de cada grupo.





Apoyos al facilitador

Ejercicio La Estructura Organizacional

1) Diseñar un Organigrama

El estudio de Organización y Gestión (O&G) tiene como objetivo diseñar una estructura y un sistema, efectivos para alcanzar los objetivos del empresario. Hace una distinción entre las actividades pre-operativas y las operaciones de organización y gestión del proyecto.

Generalmente, la O&G comprende los siguientes aspectos:

- Forma de organización
- Organigrama (estructura de organización)
- Patrón del Personal
- Actividades pre-operativas
- Programación de las actividades pre-operativas vía el Cuadro Gantt
- Costos pre-operativos

Forma de Organización

La opción incluye:

- **Propiedad unipersonal, caracterizada por:**
 - Una persona es el único propietario.
 - Relativa libertad del control gubernamental.
 - Generalmente, no hay impuesto a la renta sobre la empresa, sólo sobre el propietario.
 - Responsabilidad personal ilimitada en caso de deudas de la empresa.
 - Resolución luego del fallecimiento del propietario.
 - El propietario es, comúnmente, el empresario y el gerente general.

- **En Sociedad, caracterizado por:**
 - Dos o más personas son los propietarios.
 - Algunos propietarios pueden estar activos en la gestión, otros sólo como inversionistas.
 - Los derechos y obligaciones de los socios se determinan por contrato.
 - Responsabilidad personal ilimitada para las deudas de la empresa.
 - Resolución a la muerte de uno de los socios.
- **Sociedad Anónima (Corporación), caracterizada por:**
 - La Sociedad tiene personería jurídica, separada y distinta a la de los propietarios (accionistas).
 - Su continuidad no está afectada por deuda o transferencia de acciones.
 - Está sujeta a más control gubernamental que la propiedad unipersonal o en sociedad.
 - Impuesto a la Renta sobre las ganancias y dividendos de la sociedad.
 - Gerentes profesionales, otros que no sean accionistas, generalmente administran la sociedad.
 - Las Sociedades Cerradas, en general incluyen a miembros de una familia o a amigos como sus accionistas.
 - Una sociedad anónima (corporación) que emite valores al público se llama Sociedad Anónima abierta.

La opción entre los tipos de organización arriba mencionadas, depende de los objetivos del empresario, como sus conocimientos administrativos y técnicos, el tamaño de la inversión, el deseo de un control financiero y de gestión, la capacidad de atraer capital, de proteger los secretos de la organización y las responsabilidades bajo cada tipo de organización.

Si un empresario tiene suficientes recursos financieros, conocimientos administrativos y técnicos adecuados para manejar solo una industria de pequeña escala, entonces la propiedad unipersonal es apropiada. Sin embargo, se recomienda que consulte con un abogado y un contador al escoger la forma legal de la empresa, pues las reglas varían de país en país.

Que debe contener toda Escritura Constitutiva:

- El lugar y fecha donde se celebre el acto.
- El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas físicas y jurídicas que constituyen la sociedad.
- La clase de sociedad que se constituye.
- La Finalidad de la sociedad.
- La razón Social o denominación.
- Su duración o la declaración expresa de constituirse por tiempo indeterminado.
- El importe del capital social; cuando el capital sea variable se indicara el mínimo.
- La expresión de lo que cada socio aporta en dinero o en otros bienes y el valor atribuidos a estos.
- El domicilio de la Sociedad.
- La manera conforme a la cual haya que administrarse la sociedad y las facultades de los administradores.
- El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
- La manera de hacer la distribución de las utilidades o perdidas entre los socios.
- El importe de las reservas.
- Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente.
- Las bases para practicar la liquidación de la sociedad.
- El modo de proceder a la elección de los liquidadores cuando no hayan sido asignados anticipadamente.





Estructura de la Organización (Organigrama)

Consiste de los siguientes elementos:

- La identificación de las actividades principales y claves a realizar para cumplir con los objetivos del proyecto.
- La agrupación de esas actividades en funciones relacionadas.
- La asignación de las diferentes funciones a puestos específicos.
- La determinación de las relaciones de las diferentes actividades para lograr una coordinación y unidad de esfuerzo.
- Establecer las responsabilidades y las facultades de cada tarea.

Que es un organigrama?

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

Cuál es la finalidad de un organigrama?

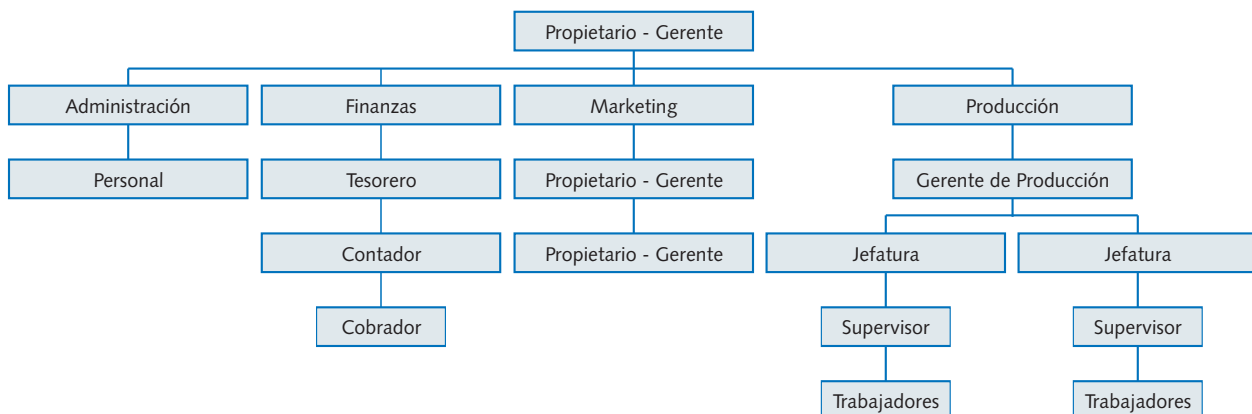
Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ellas que conozcan, a nivel global, sus características generales. Así mismo permite visualizar el nivel de cada unidad con respecto a las otras unidades.

Que nos ayuda a definir un organigrama?

- El número de personas que necesita la empresa.
- Calificaciones del personal que se contratara.
- Funciones por departamento.
- Estimación de Remuneración.

Para ilustrar la estructura de la organización se muestra el organigrama que indica la línea de comando, las relaciones y los puestos:

ORGANIGRAMA



El Patrón del Personal

Esto indica los requerimientos del personal (calificación que se requiere y número de personal) por función (marketing, producción, administración, finanzas) y un estimado de su remuneración. El requerimiento de personal en términos de los cargos, las calificaciones necesarias y el número para cada puesto se puede basar en un estudio de la estructura de la organización.

Es muy común en industrias de pequeña escala, que un hombre tenga dos puestos, o en el caso del empresario, múltiples roles, como Gerente General, Gerente de Marketing y Gerente de Producción. Para solicitar préstamos, las instituciones de crédito, normalmente, solicitan los datos biográficos del empresario y de su personal clave. La experiencia en administración, el carácter y la capacidad son factores cruciales en la aprobación de un préstamo, aun para determinar los requerimientos del colateral y otras condiciones del préstamo.



Apoyos al Facilitador/ Asistente

Ejercicio La Estructura Organizacional

2) Formulario para los comentarios de los observadores

1. Brevemente, describa lo que ocurrió

2. Qué criterios eligieron los grupos para colocar las tarjetas??? Cómo las clasificaron???





Actividad 8. Resumen de la Sesión



Objetivo:

- El grupo de participantes habrá resumido en plenaria y de forma participativa los contenidos y aprendizajes obtenidos con la sesión.



Tiempo:

Intercambio en plenaria 10 minutos.



Requerimientos:

- Pizarra o rotafolio.
- Marcadores.



Descripción y pasos a seguir:

Consiste en un intercambio breve con el grupo para favorecer la sensación de logro y alcance de aprendizajes concretos, a su vez tiene cierto carácter evaluativo.

- Se inicia preguntando ¿qué lograron hoy como aprendizaje?, se recomienda viajar con la pregunta por la mayor parte del grupo.
- Visualizar las respuestas, sin comentarlas demasiado, ya que la idea solo es resumir.

Cerrar, enfatizando el nombre del módulo que acaba de terminar y de sus grandes temas, además, invitar a hacer uso del apoyo de los tutores, para completar los formatos del plan de negocios vistos en la sesión.



Actividad 9. Evaluación del Módulo



Objetivo:

- El grupo participante habrá dado a conocer sus impresiones sobre el desarrollo y resultados del módulo.



Tiempo:

Total: 10 minutos.



Requerimientos:

- Pizarra o rotafolio.
- Marcadores
- Cartel con matriz de puntos (ver muestra adelante) o reproducción de formato de evaluación.



Descripción y pasos a seguir:

Consiste en una técnica de evaluación rápida y espontánea, en las que los participantes exponen su opinión respecto a diferentes aspectos de la sesión o el módulo. Para proponer la evaluación se sugieren los siguientes pasos:

Paso 1: Explicar el objetivo de la evaluación.

Paso 2: Mostrar la tabla previamente elaborada en un cartel, pizarra u hoja impresa. No debe ser necesariamente nítida sino a mano alzada. Los aspectos a incluir son variables pero no puede faltar lo siguiente: contenido del taller, trabajo del facilitador, organización de la sesión. Explicar sus apartados dando lectura e indicando que se realizará en privado (pasando uno a uno hacia el rotafolio girado hacia atrás). Marcarán con un punto hecho con marcador en la carita que refleje su nivel de satisfacción con el aspecto evaluado.

Paso 3: Es opcional darle lectura en presencia del grupo en el mismo momento o al inicio de la siguiente sesión de trabajo.




Formato de Evaluación Final del Módulo

Fecha del evento:

Lugar:

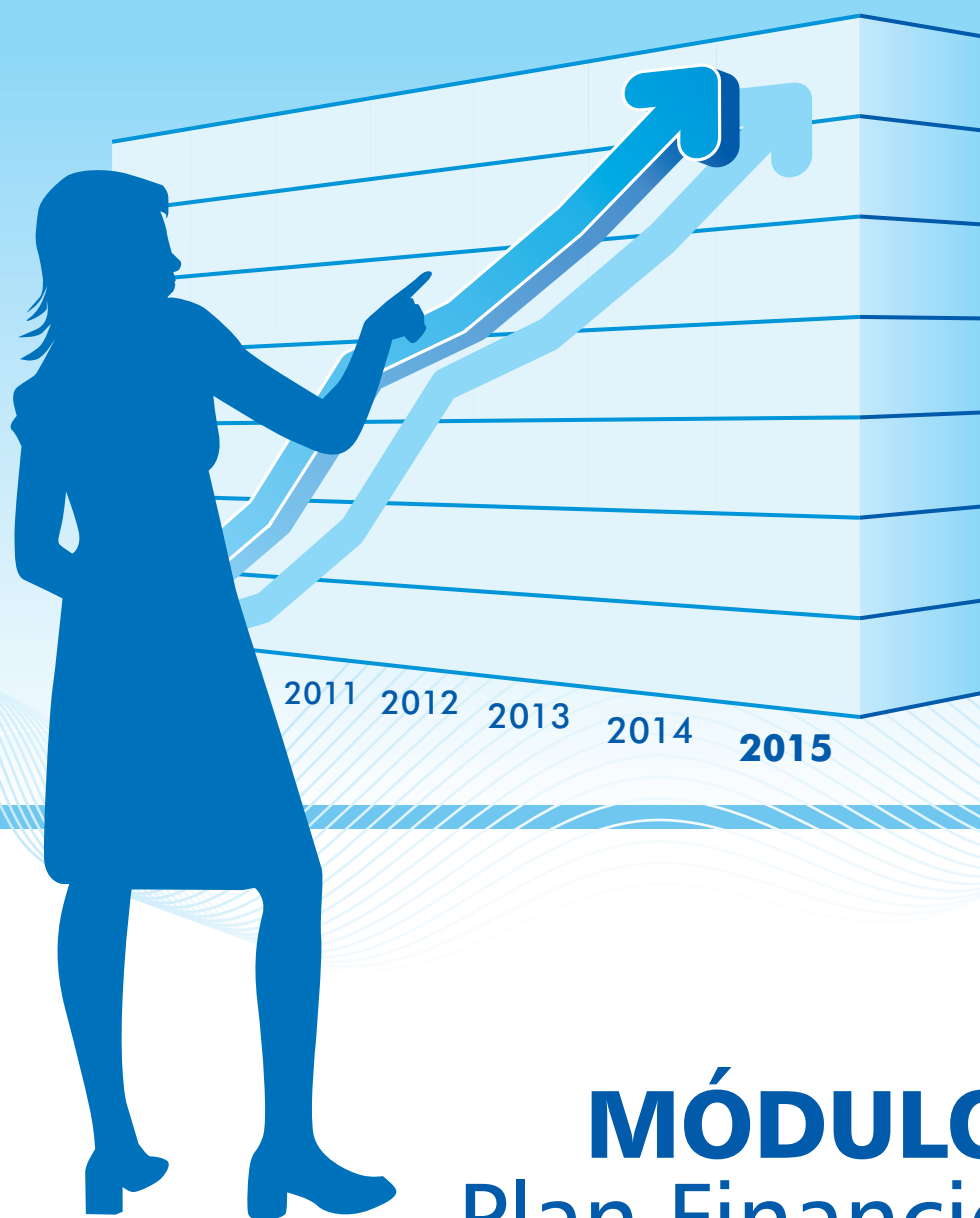
Nombre (opcional):

Marcar con una "x"

Aspecto	 Muy Satisfecho	 Satisfecho	 Insatisfecho
6. Mi participación			
7. El grupo			
8. Los temas del módulo			
9. El trabajo de la facilitadora/or			
10. La organización			







MÓDULO 4

Plan Financiero

Contenido Módulo 4

Objetivos del Módulo	140
<hr/>	
Sesión 4.1 El Costo del Proyecto	141
Actividad 1. Hilo Conductor	141
Actividad 2. El Costo del Proyecto	142
<hr/>	
Sesión 4.2 Estados Financieros	148
Actividad 1. El Estado de Resultados	149
Actividad 2. El Flujo de Caja	157
Actividad 3. El Balance General	166
<hr/>	
Sesión 4.3. Registro de Datos en Herramienta Electrónica o Digital	174
Actividad 1. Ingreso de Datos a Modelo de Evaluación Financiera del Cuaderno de Trabajo	174
Actividad 2. Evaluación del Módulo	174
Actividad 3. Evaluación del Curso	176



140



Objetivo del Módulo

- Conocer la importancia de los estados financieros requeridos en la creación de empresas.
- Conocer la estructura y contenido de los instrumentos financieros.
- Elaborar las proyecciones financieras y cálculos de ratios para estimar la situación futura del negocio.

Sesión 4.1 El Costo del Proyecto



Programa Metodológico

Tiempo	Contenidos	Objetivos Específicos El grupo deberá...	Actividades Metodológicas
15'	<ul style="list-style-type: none"> Hilo conductor 	Recordar los aprendizajes de los días anteriores...	Plenaria
90'	<ul style="list-style-type: none"> Determinación del costo del proyecto. 	Calcular el costo total del proyecto o negocio a implementar, definir cuál es el monto requerido en financiamiento.	Trabajo grupal Ejercicio CEFE y ponencia "el costo del proyecto"



Actividad 1. Hilo Conductor



Objetivo:

- Recordar los aprendizajes de sesión anterior...



Tiempo:

15 minutos



Requerimientos:

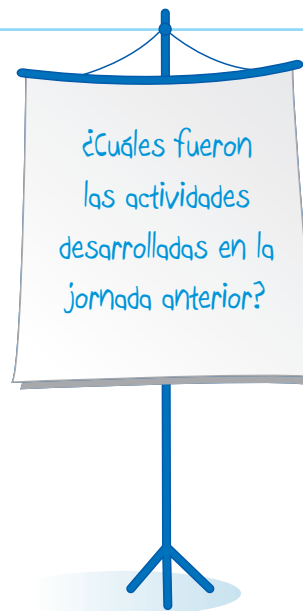
- Marcadores.
- Papel en blanco y rotafolio.



Descripción y pasos a seguir:

El hilo conductor se inicia preguntando ¿Cuáles fueron las actividades desarrolladas en la jornada anterior?, se espera reacciones y se invita a participar. El facilitador escribe o resalta los aspectos importantes en papel rotafolio o pizarra, a la vista de todos.

Posteriormente comenta cuales fueron las principales lecciones y aprendizajes obtenidos en el módulo anterior.



Actividad 2. El Costo del Proyecto



A continuación se presenta un ejercicio que permite determinar el monto total a invertir para el inicio del negocio, dicho ejercicio permite estimar cuanto se invertirá en capital fijo, capital de trabajo y capital pre-operativo.

Definir este monto permitirá que los participantes estimen con cuánto dinero o recursos disponen y cuanto necesitan en calidad de financiamiento para iniciar sus negocios.

Ejercicio 1: El Costo del Proyecto



Objetivo:

Los participantes

- Evalúan el costo total del proyecto y el plan financiero de los negocios que proponen.
- Calculan los requerimientos de capital de trabajo para los negocios que proponen.



Tiempo:

1 hora y 30 minutos.



Requerimientos:

- Proyector
- Paneles
- Formato para el costo del proyecto (anexo 1)
- Separata "Notas sobre el capital de trabajo" (anexo 2)
- Rotafolio



Descripción y pasos a seguir:

Este ejercicio está dirigido a los cálculos del costo total de los proyectos seleccionados por los participantes. Los principales componentes del cálculo – capital fijo, gastos pre-operativos y capital de trabajo – se introducen por medio de una breve lectura. Se da un énfasis especial al cálculo de los componentes del capital de trabajo.

Después de una introducción teórica, los participantes calculan ellos mismos, el costo total del proyecto. El costo del proyecto requiere conocimiento de muchos componentes del costo. Por lo tanto, estos ejercicios sólo deben hacerse, cuando los participantes ya han recolectado la información necesaria.

Paso 1: Introducir el tema, recordando a los participantes que ahora se encuentran en la fase final de la preparación de sus respectivos planes de negocio. Ahora poseen toda la información (y estimado de costos de rubros específicos) necesaria para culminar sus planes. La sesión los ayudará en el proceso de calcular el estimado del costo del proyecto, paso a paso. (5 minutos).

Paso 2: Distribuir el anexo 1 (formato para el costo del proyecto). Explicar que el costo total del proyecto consiste de tres elementos principales: • Capital fijo (incluye costos del edificio, maquinaria, muebles y otros requerimientos de largo plazo, todos los cuales pueden ser financiados con capital propio o préstamos), • Gastos pre-operativos (costos incurridos antes de comenzar las operaciones), • Capital de trabajo (capital que se requiere permanentemente para mantener el funcionamiento del negocio y mientras se espera el pago completo de los bienes vendidos a los clientes). Capital de trabajo incluye: (a) Costo de un stock razonable de materia prima; (b) Costo del stock de productos terminados; (c) Costo del trabajo en proceso; (d) Costo de los bienes ya distribuidos a los clientes y la cantidad en efectivo necesario para pagar a los trabajadores y los gastos generales. (30 minutos)

Paso 3: Distribuir el anexo 2 (notas sobre el capital de trabajo) y solicitar a los participantes que estimen, individualmente, el costo total del proyecto para el negocio que se proponen utilizando el formato en el anexo 1. Observar los errores comunes y comentar con el grupo. (55 minutos).

Los participantes deben incluir cifras reales, se debe recordar pedir dichos datos en el modulo anterior, los participantes deben completar el formato de costo del proyecto, el mismo será una tarea a evaluar posteriormente.

Guía de procesamiento

El procesamiento está incluido en la tarea, sin embargo se considera útil consultar sobre por qué consideran importante el utilizar esta herramienta y como la misma puede mejorar la administración de sus negocios.





Apoyos al facilitador

Anexo 1 (pág. 104 Manual del Participante)

Cuadro de Inversión Total

Nombre de la Empresa:

Rubros	Fondos Propios	Préstamo	Total
Capital Fijo			
Maquinaria y Equipos			
Construcciones			
Muebles e Instalaciones			
Vehículos			
Terrenos y Edificios			
Otros			
Sub Total			
Gastos Pre-operativos			
Escritura de Constitución			
Licencias y Permisos			
Inscripciones y Publicaciones			
Otros			
Sub - Total			
Capital de Trabajo			
Efectivo			
Artículos para la venta			
Publicidad del primer mes			
Alquiler del primer mes			
Producción para la venta del primer mes			
Servicios Públicos del primer mes			
Otros			
Sub- Total			
Total General (Lps)			
Total General (%)			

El Costo del Proyecto

Ningún empresario puede lanzarse a la aventura de iniciar un negocio propio si no conoce antes:

CUANTO CUESTA EL NEGOCIO A EMPRENDER



Esta es la cuestión más relevante de un plan de negocios puesto que nos permite determinar cuál será el monto de inversión inicial que nos permita obtener los resultados que nos hemos propuesto al tomar la decisión de ser empresarios.

Responder esta pregunta debe tener como principal objetivo identificar y "CUANTIFICAR" La Inversión Fija, La Inversión Pre-operativa y la inversión en el Capital de Trabajo. Requerido para arrancar con nuestra empresa.

La Inversión Fija (Capital Fijo)

Son todos aquellos bienes (mobiliario, equipo, instalaciones, terrenos y recursos) que la empresa necesita para operar.



- El capital es un factor de producción constituido por inmuebles, maquinaria o instalaciones de cualquier género, que, en colaboración con otros factores, principalmente el trabajo y bienes intermedios, se destina a la producción de bienes de consumo.
- Es la cantidad de recursos, bienes y valores disponibles para satisfacer una necesidad o llevar a cabo una actividad definida y generar un beneficio económico o ganancia particular.

Qué conforma el capital fijo:

- El mobiliario y equipo: máquinas, herramientas, computadoras, escritorios, mesas de trabajo, sillas, anaqueles, estantes, vehículos, etc.
- Las instalaciones y acondicionamientos: terrenos, edificios, construcciones.
- Otros equipos y costos que son normalmente bienes como Marcas, patentes y derechos de autor.

Los valores aquí descritos son normalmente bienes que por su uso son depreciables, o pueden por su naturaleza ganar plusvalía con el correr del tiempo.

Inversión Pre-operativos (pre-inversión)

Todo negocio al inicio de sus operaciones debe cumplir con trámites que por su naturaleza son de inversión previa a la producción o prestación de servicios.

Por ende llevan el nombre de Pre-operativos, por que se incurre en ellos “previo” al inicio del negocio.

Dichos costos deben estar claramente identificados, pues los mismos son determinantes para identificar el costo total de inicio de la empresa, de igual modo estas inversiones pueden ser amortizadas y de ese modo en el corto o largo plazo ser recuperadas.

La inversión Pre-operativa está compuesta por:

- Impuestos, permisos, registros, licencias y todos aquellos en los que se incurra para la legalización de los negocios.
- Estudios previos al inicio del negocio: estudio de mercado.
- Trámites y costos para establecer contacto con proveedores, pago por servicios de instalación de equipo y otros.





Inversión de Capital de Trabajo

Los empresarios se quejan, con frecuencia, que el capital de trabajo es inadecuado. Detrás de esa opinión, quieren poner de manifiesto que sus negocios no pueden convertir sus activos en dinero en efectivo cuando necesitan dinero en efectivo. Esa falta de control en el manejo del capital de trabajo es la causa principal de los fracasos de las pequeñas empresas.



Al fabricar sus productos, los empresarios tienen que comprar materiales, pagar los gastos generales, pagar la mano de obra, etc. Luego, estos productos se venden y son pagados total o parcialmente por los compradores. Pero la producción de bienes tiene que continuar y el ciclo se repite.

El dinero gastado en producir sólo retorna después que los compradores pagan totalmente el precio. El capital de trabajo es el respaldo para que el negocio sobreviva ese período y garantiza que la producción diaria continúe sin interrupción.

El capital de trabajo es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente que normalmente se mide en términos de compra de materia prima, pagos a los acreedores, mano de obra, productos en proceso, gastos generales y productos terminados en stock. Los activos corrientes son aquellos que pueden convertirse fácilmente en dinero en efectivo en un corto plazo. Igualmente, los pasivos corrientes son deudas que hay que pagar totalmente en el corto plazo.

La parte del activo del capital de trabajo consiste en: (a) dinero en efectivo y en el banco, (b) cuentas por cobrar o dinero que le adeudan a la empresa (también llamado deudor) y (c) stocks de materia prima, productos en proceso y bienes terminados.

Por otro lado, la parte del pasivo consiste en: (a) dinero que hay que pagar a los trabajadores, (b) dinero adeudado a los acreedores, (c) dinero recibido por adelantado por productos y servicios aun no entregados (pagos adelantados) y (d) dinero prestado del banco que hay que devolver en el futuro cercano (sobregiro o préstamo). Como lo indican estos rubros, el capital de trabajo no necesariamente significa dinero en efectivo.

DINERO EN EFECTIVO. Se requiere dinero en efectivo para cubrir los pasivos cuando llega la fecha de vencimiento. La mano de obra, materiales, servicios, intereses, etc., eventualmente, deben pagarse en efectivo. Tener mucho dinero en efectivo es bueno, siempre y cuando no sea dinero ocioso. Las empresas necesitan suficiente dinero en efectivo para cubrir las obligaciones inmediatas. He ahí la necesidad de calcular el dinero en efectivo exacto que se requiere.

CUENTAS POR COBRAR. En los negocios, es necesario vender a crédito para generar más cuentas. Pero es "arriesgado". Algunos deudores no pagan a tiempo. Otros no pagan nunca.

Un negocio puede equilibrar el costo de los deudores por su cuenta, obteniendo crédito de sus Proveedores. Y ese equilibrio hay que mantenerlo siempre.

STOCK. Los materiales que se mantienen en stock dependen mucho de la naturaleza del negocio. Si el material se obtiene con regularidad, no hay necesidad de atar el dinero en almacenar dicho material. Lo contrario también puede ser cierto en otros casos. Por lo tanto, habrá necesidad de más stock. Algunos materiales pueden ser más baratos durante ciertas épocas del año o si se compran en cantidad. Pero tener menos (es decir, la posibilidad de quedarse sin stock) es tan perjudicial como tener mucho material, pues eso también cuesta dinero.

De manera que las empresas sólo deben mantener la cantidad apropiada de materiales en stock, en proceso y en productos terminados.}



ACREEDORES. Es bueno recibir productos a crédito. Eso permite que las empresas utilicen el dinero por el tiempo que les sea posible. Pero tener la reputación de ser “pagador lento” en la comunidad puede ser verdaderamente perjudicial.

PRESTAMO EXTERNO. Como todos los demás rubros mencionados, los préstamos cuestan dinero (interés). Cuando se decide sobre las cualidades de una solicitud de préstamo, normalmente, los bancos, examinan primero cómo se pretende utilizar el capital de trabajo. Después, el banco decide si el prestatario recibe más o menos ayuda financiera.

No es difícil estimar los requerimientos del capital de trabajo. Se trata de calcular los siguientes factores del costo: (a) materiales en stock, (b) productos en proceso, (c) productos terminados en stock, (d) productos vendidos pero aun no pagados (cuentas por cobrar) y (e) la cantidad de dinero en efectivo para mantener el negocio funcionando día a día.

Los **MATERIALES EN STOCK** dependen de la disponibilidad y el tiempo que tarda en convertirlos en productos terminados. Deben mantenerse en el mínimo posible. Generalmente, los bancos permiten de dos a tres meses de materiales en stock.

La cifra de **PRODUCTOS EN PROCESO** representa el valor de los productos que están en un estado de semi-terminados. Para calcular las cifras para el capital de trabajo, hay que seguir los siguientes pasos: (a) calcular los días que tarda en convertir los materiales en productos terminados, (b) multiplicar esa cifra por la tasa de producción, (c) multiplicar el resultado por el precio de costo (es decir, costos de materiales, mano de obra y gastos generales) y, finalmente, (d) dividir el resultado entre dos para obtener un promedio.

Un ejemplo mostrará el proceso.

Asumiendo que toma cuatro días para convertir algún material (que cuesta L 10 por kilo) para convertirlo en productos terminados por medio de un sistema de producción que utiliza 200 kg. de material por día.

El cálculo sería como sigue: 4 días x tasa de producción diaria de 200 kg. = 800 kg. Entonces 800 kg. x precio de costo de L 10 = L 8,000. Finalmente, L 8,000 dividido entre 2 = L 4,000.

La cifra de **PRODUCTOS TERMINADOS** representa la cantidad de productos a la espera de ser vendidos.

La cifra puede calcularse multiplicando el precio de costo por unidad por el número de unidades que necesitan estar en stock.

La cifra de las **CUENTAS POR COBRAR** puede deducirse multiplicando las unidades vendidas pero aun no pagadas por el precio unitario. Generalmente, el banco permite 30 a 45 días como tasa para las cuentas por cobrar.

El **DINERO EN EFECTIVO** representa la cantidad de dinero en efectivo que se necesita para mantener funcionando el negocio. Normalmente, uno o dos meses de provisión es suficiente. Para deducir esta cifra, sume los gastos mensuales (es decir, la mano de obra directa e indirecta y los gastos generales) y multiplique la suma por el número de meses en que hay que contar con dinero en efectivo.



Sesión 4.2 Estados Financieros



Programa Metodológico

Tiempo	Contenidos	Objetivos Específicos El grupo deberá...	Actividades Metodológicas
150'	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del Estado de resultado. 	Conocer y dominar la estructura básica del Estado de Resultado, su importancia y aplicarlo al negocio propio.	Trabajo grupal Ejercicio CEFE y ponencia " Los Estados Financieros"
15'	RECESO		
120'	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del Flujo de caja. 	Conocer y dominar la estructura básica del instrumento y calcular los ingresos y egresos proyectados de sus respectivos negocios.	Trabajo grupal Ejercicio CEFE "El flujo de caja", ponencia del tema.
140'	<ul style="list-style-type: none"> El Balance General. 	Conocer y dominar la estructura y elementos básicos de la herramienta financiera y lograr que los jóvenes participantes construyan la de sus propios negocios.	Trabajo grupal Ejercicio CEFE "El Balance General" ponencia del tema.
30'	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación final del módulo y Curso. 	Evaluar los resultados y la percepción de los participantes del curso de plan de negocios.	Llenado de instrumento de consulta.
CIERRE			



Actividad 1. El Estado de Resultados



Objetivo:

Los participantes

- Ganan conocimiento de la necesidad del uso del estado de ganancias y pérdidas (G&P) cuando proyectan la rentabilidad del negocio que se proponen
- Organizan los ingresos y gastos en formato de G&P;
- Formulan supuestos económicos realistas.
- Evalúan la rentabilidad del proyecto de negocio que se proponen, basados en los datos recolectados y en los métodos de G&P convencionales.



Tiempo:

2 horas y
30
minutos.



Requerimientos:

- Cuatro juegos de “Tarjetas de Transacción” (anexo 1);
- Transparencia del formato Ganancias y Pérdidas (anexo 2)
- Hoja de supuestos del estado de resultado (anexo 3)
- Paneles
- Rotafolio
- Proyector
- Transparencias
- Tarjetas
- Marcadores



Descripción y pasos a seguir:

En este ejercicio, los participantes se familiarizan con el formato del estado de ganancias y pérdidas (G&P). Se dan cuenta de la importancia del uso del estado de G&P cuando se proyecta la rentabilidad de un negocio.

Como introducción, el facilitador hace una breve explicación de las Ganancias & Pérdidas con algunas definiciones sobre el tema.

Después, el facilitador coloca dos tarjetas separadas una de la otra sobre el panel: una tiene escrito “Ventas” y la otra “Gastos”. Luego, los participantes reciben “Tarjetas de Transacción” con ejemplos de transacciones de “ventas” o de gastos” escritas en ellas.

Después, se les invita a colocarlas en el panel en la columna correspondiente.

Posteriormente, el facilitador muestra transparencias del formato de G&P y cálculos de la materia prima utilizada para aclarar algunos aspectos y continúa con el siguiente paso.

Luego, en grupos, se solicita a los participantes que preparen otro ejercicio de G&P. El facilitador distribuye un juego de tarjetas de transacción para cada grupo y tendrán 30 minutos para elaborar el Estado de G&P, y también para preparar su presentación.

Después de todas las presentaciones, se les pide que elaboren un estimado de las G&P para el primer año, generando supuestos realistas. En el procesamiento de este ejercicio, el facilitador debe observar cualquier dificultad que pudiera haber al final de las explicaciones y hacer todo el esfuerzo para aclararla. Debe recomendar a los participantes que comiencen a preparar el estimado de su Estado de G&P para el negocio particular que se proponen.

Es un ejercicio introductorio al ejercicio de “Flujo de Caja”



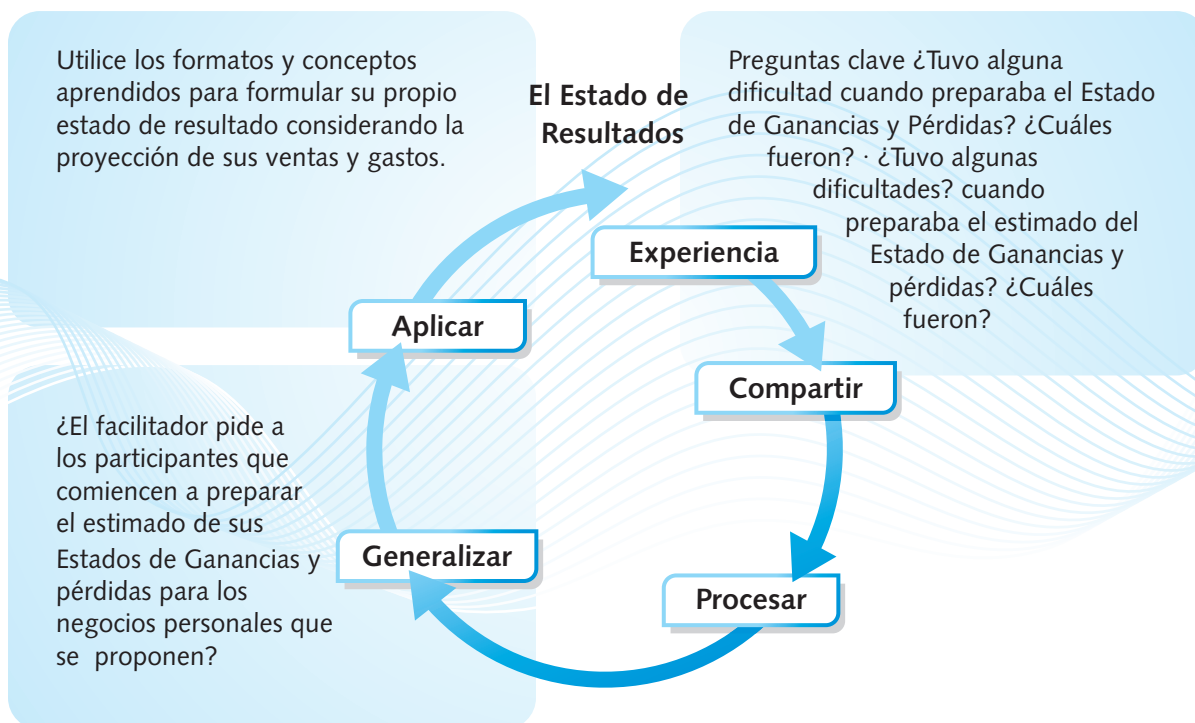
- Paso 1:** El facilitador introduce el ejercicio como una oportunidad para mejorar los planes de negocio de los participantes. (5 minutos).
- Paso 2:** El facilitador puede preguntar algunas definiciones de ganancias y pérdidas a los participantes. El facilitador señala que esta sección va a centrarse en el estimado del Estado de ganancias y pérdidas. Manifiesta que el objetivo no es convertir en contadores a los participantes, sino que tengan conocimientos básicos que les permitan relacionarse con efectividad con el contador que contraten en el futuro. (10 minutos).
- Paso 3:** El facilitador coloca dos tarjetas en el panel, una que dice "Ventas" y la otra "Gastos". El facilitador distribuye a los participantes las tarjetas en pares, una dice "cuentas de ventas", la otra, "cuentas de gastos". Explica a los participantes que deben colocar las tarjetas bajo las respectivas tarjetas tituladas, "Ventas" o "Gastos". Puede utilizar el anexo 1 (10 minutos).
- Paso 4:** Uno a la vez, el facilitador pide a los participantes que coloquen sus tarjetas en la columna respectiva en el panel. Cada vez que la tarjeta es colocada, pregunta a los demás si se está colocando bajo la columna correcta o no. Finalmente, cuando todas las tarjetas han sido colocadas, solicita a los participantes que calculen el total de las "Ventas" y los "Gastos". (10 minutos).
- Paso 5:** El facilitador debe estimular a todos para que participen, preguntando si las tarjetas están siendo agrupadas apropiadamente y estimular que haya debate sobre el tema. Es importante explicar que en la preparación del Estado de Ganancias y pérdidas se consideran las transacciones en efectivo y las de crédito. Por lo tanto, los bienes vendidos, incluyen ambas compras de materiales, suministros etc., a crédito y en efectivo. Igualmente las ventas incluyen ambas ventas, en efectivo y a crédito por un plazo específico.
- Paso 6:** El facilitador presenta una transparencia para explicar el formato de Ganancias y Pérdidas. Ver anexo 2 (10 minutos).
- Paso 7:** El facilitador invita a los participantes que hagan otro ejercicio de Ganancias y Pérdidas. Forma cuatro grupos y pide que cada grupo denomine a su empresa y seleccione una secretaria. El facilitador distribuye un juego de tarjetas de transacción (anexo 1) por grupo y les solicita que preparen el Estado de Ganancias y pérdidas. A los participantes se les informa que deben presentar su Estado de G&P a los demás. El facilitador concede un plazo de: 30 minutos para que preparen todo; 5 minutos para que cada grupo presente su trabajo. (35 minutos).
- Paso 8:** Los grupos presentan sus estados. (20 minutos)



Paso 9: El facilitador solicita a los participantes que elaboren un estimado de las Ganancias y pérdidas para el primer año, generando supuestos realistas. (Anexo 3) (20 minutos).

Paso 10: Procesamiento; descrito en la guía de procesamiento (30 minutos).

Guía de procesamiento





Apoyos al facilitador

Anexos 1 (pág. 108 del Manual del Participante)

Estado de Ganancias y Pérdidas Tarjetas de Transacción

Alquiler de la Fábrica	L	1,000.00
Gasolina	L	300.00
Devolución de Ventas	L	500.00
Stock de Materiales al 1º de enero de 1998	L	10,000.00
Salarios	L	4,000.00
Reparaciones y Mantenimiento	L	400.00
Materia Prima Comprada el 4 de enero de 1998	L	10,000.00
Sueldos Pagados	L	2,000.00
Alquiler de Transporte	L	1,600.00
Herramientas e Instalaciones	L	5,000.00
Electricidad y Agua	L	5,000.00
Seguros para 1998	L	6,000.00
Stock de materiales al 31 de enero de 1998	L	5,000.00
Gastos de Teléfono	L	1,100.00
Comunicaciones (Télex, Fax, Correos, Teléfono)	L	900.00
Intereses mensuales (al comenzar 1 febrero, 1998)	L	625.00
Ventas Mensuales en Efectivo	L	50,000.00
Depreciación Anual	L	2,500.00
Honorarios de Consultores	L	400.00
Honorarios de Auditor	L	600.00
Bonificaciones Pagadas	L	1,300.00
Otros Costos	L	200.00
Suministros de Oficina	L	800.00
Costos de Promoción	L	650.00
Comisiones Pagadas	L	2,300.00

Formato del Estado de Resultados

Cía. XYZ, S. A.		
Estado de Resultados		
Del	de	al de de
	Ventas	XXXXX
Menos:	Dev. Desc. y Bonif. s/Ventas	XXXXX
Igual:	Ventas Netas	XXXXX
Menos:	Costo de Ventas	XXXXX
Igual:	Utilidad Bruta	XXXXX
Menos:	Gastos de Operación:	XXXXX
	Gastos de Venta	XXXXX
	Gastos de Admón.	XXXXX
Igual:	Utilidad de Operación	XXXXX
Menos:	Otros Gastos	XXXXX
Más:	Otros Ingresos	XXXXX
Igual:	Utilidad antes de ISR	XXXXX
Menos:	ISR*	XXXXX
Igual:	Utilidad Neta	XXXXX

* Impuesto Sobre la Renta





Anexos 3 (pág. 109 del Manual del Participante)

Supuestos para el Estimado de Estado de G&P para el Primer Año (Paso de Estimado de G&P)

- Precios de los bienes se incrementarán en un diez por ciento.
- Costos de mano de obra se incrementarán en un 15 por ciento como resultado de los últimos anuncios de los sindicatos.
- La materia prima incrementará en un cinco por ciento.
- Electricidad, agua y teléfono incrementarán en un cinco por ciento.
- El salario del empresario incrementará en un 15 por ciento.

Nota: Cada supuesto debe estar escrito en una tarjeta como aclaración



Notas para el facilitador

El Estado de Resultado

El Estado de Resultados, es el instrumento que utiliza la administración de la empresa para reportar las operaciones efectuadas durante el periodo contable. De esta manera la utilidad (pérdida) se obtiene restando los gastos y/o pérdidas a los ingresos y/o ganancias.

Ahora, desde el punto de vista del inversionista (sea acreedor o accionista), el estado de resultados es visto como el instrumento que lo provee de un "Índice de eficiencia". Las utilidades son, generalmente, asociadas con eficiencia en las operaciones, y las pérdidas, al contrario, se asocian con ineficiencia.

La contabilidad financiera utiliza el enfoque de ingresos y gastos para determinar la utilidad del ejercicio. Sin embargo, eso no quiere decir que sea la única manera o la mejor manera de determinarla. Las opiniones pueden dividirse al respecto.

El Estado de Resultados: Formas de Presentación

El estado de resultados muestra, un resumen de los resultados de operación de un negocio concernientes a un periodo de operaciones. Su objetivo principal es medir u obtener una estimación de la utilidad o pérdida periódica del negocio, para permitir al analista determinar qué tanto ha mejorado dicho negocio durante un periodo de tiempo, generalmente un año, como resultado de sus operaciones.

En lo que se refiere a la forma de presentar el estado de resultados existen, básicamente, dos formas. La primera y la más sencilla consiste en un formato de una sola resta en la cual se agrupan por un lado todos los ingresos y/o ganancias y por otro todos los gastos y/o pérdidas. Al total de ingresos y/o ganancias se le resta el total de gastos y/o pérdidas y se obtiene la utilidad neta.

La segunda forma que es la más útil, y que generalmente es más usual, se presenta en un formato en el que las partidas son agrupadas según las funciones a las que pertenecen. En este formato se presentan varias cifras de utilidad según se van restando los diferentes grupos de gastos y/o pérdidas.



Además se busca hacer una separación entre lo que son los resultados provenientes de operaciones normales y los que resultan de otro tipo de operaciones que no constituyen el giro de la empresa (dividendos por ejemplo).

A continuación se explicará cada una de las partidas:

Ventas brutas y Ventas netas

Únicamente los ingresos provenientes de las operaciones normales deben mostrar sección. Las ventas brutas de mercancías o servicios deben mostrarse con deducción (devoluciones y descuentos sobre las ventas enunciados específicamente, obteniendo como resultado las ventas netas.

Los ingresos derivados de las operaciones ordinarias o principales de un negocio comprenden la venta de mercancías y/o servicios al público tanto en una empresa comercial como en una manufacturera.

Es importante tener presente que este renglón es, en principio, determinante de la existencia de utilidades. Las ventas deben guardar cierta proporción con la inversión en activos y viceversa. El analista deberá conceder gran importancia a este aspecto al evaluar la situación financiera y resultados de operación de una empresa.

Costo de Ventas

En una empresa esta sección muestra las compras de mercancías y las devoluciones y descuentos sobre las mismas, los inventarios iniciales y finales, así como las cuentas relacionadas con las mercancías adquiridas tales como gastos de transportación sobre las compras e impuestos sobre la transportación.

Utilidad Bruta

El excedente de las ventas netas sobre el costo de ventas se denomina utilidad bruta. Si el costo de ventas fuera mayor que las ventas netas, la cantidad resultante podrá titularse "Excedente del costo de ventas sobre las ventas netas" o "Pérdida bruta".

La cifra de utilidad bruta permite al analista calcular el margen de utilidad bruta (utilidad bruta/ventas netas) para conocer la proporción que de las ventas netas representa la utilidad. Generalmente, el costo de ventas es un renglón muy importante dentro del Estado de Resultados.

Gastos de operación

Representan todos aquellos gastos ocasionados por las funciones de compras, ventas y administración del negocio en general. Los estados de resultados muestran generalmente dos categorías de gastos de operación.

1. Gastos de venta: Comprenden los gastos relacionados directamente con la venta y la entrega de mercancías, ejemplos de éstos son: los gastos de publicidad, gastos de entrega como salarios, gasolina, depreciación del equipo de reparto, gastos del edificio destinado a ventas, sueldos a los gerentes de ventas, gastos de la oficina de ventas, sueldos a vendedores, gastos de embarques, transportación sobre ventas, gastos de viaje de los vendedores, etcétera.



2. Gastos generales y administrativos: Comprenden los gastos de supervisión y administración en general, los de llevar los registros y el control contable, gastos de correspondencia, compras, etcétera. Algunos ejemplos son los honorarios de auditoría y contabilidad, gastos de crédito y cobranzas, depreciación del equipo y mobiliario de oficina, gastos de edificio y oficinas de la administración, nómina de oficina, artículos de escritorio, papelería y correo, teléfono y telégrafo, etcétera.

Utilidad de operación

El excedente de la utilidad bruta sobre los gastos de operación se denomina utilidad de operación. Esta cantidad representa la utilidad generada por las operaciones normales de la compañía antes de deducir otros gastos y sumar otros ingresos.

A este nivel del estado de resultados se calcula el margen de utilidad de operación (utilidad de operación/ventas netas). De acuerdo con el formato presentado al principio de este capítulo, este renglón representa el resultado neto de las operaciones normales, es decir de la explotación del giro de la empresa.

Otros ingresos y otros gastos

Otros ingresos comprenden el ingreso por renta, ingresos por dividendos, ingreso por intereses, utilidades en cambios, comisiones, regalías, etc., y son ocasionados por activos no operativos como es el caso de las inversiones permanentes.

Otros gastos comprenden todas las partidas de gastos que no son generados por las operaciones regulares de la compañía.

Utilidad antes de gastos financieros

Una vez que los otros ingresos y gastos han sido involucrados en los resultados de las operaciones de un negocio surge la cifra de utilidad antes de gastos financieros. Hasta este renglón, los costos y gastos que han sido restados de las ventas son los que surgen de los activos que la empresa posee, tanto operativos como no operativos y, por lo tanto, son consecuencia de las decisiones de inversión, mismas que son diferentes de las decisiones de financiamiento.

Gastos financieros

Comprenden los gastos en que incurre un negocio debido al uso de fondos externos (pasivo) para financiar sus activos. Este renglón incluye los intereses, la amortización del descuento en emisión de obligaciones, las comisiones, etc. Aquí comienza a apreciarse el destino de las utilidades logradas con los activos.

Utilidad antes de impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en las utilidades.

Constituye la cifra de utilidad contable que estaría sujeta a los gravámenes fiscales. Esta cifra no necesariamente coincide con la cifra de utilidad contenida en la declaración que presentan las empresas al fisco, debido a que los principios que fundamentan la cuantificación de una y otra son diferentes.

Impuesto sobre la renta

En este renglón del estado de resultados se presenta el importe del impuesto a cargo de la empresa.

Dependiendo del método que la empresa utilice para la cuantificación de sus impuestos, estas cifras pueden coincidir o no con las cifras que por los mismos conceptos se incluyen en la declaración fiscal.

El ISR del año deben deducirse de la "Utilidad antes del impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en las utilidades", la cifra resultante deberá llamarse "Utilidad neta del ejercicio después de ISR".



Actividad 2. El Flujo de Caja

El participante conoce la importancia del control del efectivo y diseña una herramienta de planificación para el manejo del mismo.

El ejercicio se presta para realizar un análisis comparativo entre los beneficios del estado de resultado y el flujo de caja.



Objetivo:

Los participantes:

- Entienden los componentes principales del flujo de caja.
- Son capaces de calcular un flujo de caja por su cuenta.
- Son capaces de calcular el flujo de caja de su propio proyecto.



Tiempo:

2
horas



Requerimientos:

- Panel,
- Rotafolio
- Tarjetas
- Lapiceros
- Calculadoras (al menos una por grupo)
- Cuaderno para notas
- Regalo para el mejor grupo
- Anexos 2 y 4 con las soluciones a los dos casos prácticos:
- Preparar con anticipación, la solución para el tercer caso práctico, calcular para la preparación de ganancias y pérdidas operativas para enero y febrero en el anexo 3.
- Se distribuyen los anexos 1, 3 y 5 a los participantes (pueden ser adaptados al contexto local)





Descripción y pasos a seguir:

Este ejercicio consiste en tres casos cortos y prácticos que se realizan en trabajo de grupo, que paso a paso desarrollan los temas principales del saldo de flujo de caja. El primer caso práctico es muy fácil, el que le sigue, ensambla las partes principales del saldo del flujo de caja y el último termina en la elaboración del saldo de un flujo de caja para un trimestre.

El flujo de caja es parte del módulo de finanzas de la preparación del plan de negocios. Debe ser entendido y practicado antes de comenzar la preparación del plan financiero incluido en el curso del plan de negocios.

Paso 1: El facilitador escoge un vitalizador para formar grupos (de 5 a 6 miembros) y nombres de los grupos – esto es especialmente recomendable pues el tema es algo “árido” (5 ó 10 minutos).

Paso 2:

- Distribuir anexo 1(primer caso práctico).
- Leer en voz alta la primera parte.
 - Dejar que los participantes hagan sus cálculos.
 - Dejar que los participantes presenten sus resultados.
- Proceder de la misma manera con la segunda pregunta.

El punto principal que debe entenderse en el primer caso es que la empresa puede ser rentable, pero puede quebrar en realidad, debido a un mal manejo de los recursos financieros. El facilitador se asegura que los participantes entienden los cálculos. Asiste a los grupos cuando sea necesario. Deja que los participantes expliquen los resultados entre sí.

Si es necesario él mismo puede mostrar la solución. El facilitador utiliza el anexo 2. (15 minutos)

Paso 3:

- Distribuir anexo 3 (segundo caso práctico).
- Leerlo en voz alta.
 - Dejar que los participantes hagan sus cálculos.
 - Dejar que los participantes presenten sus resultados.
- Explicar los resultados a todos.

Este paso introduce la técnica para calcular el flujo de caja. El facilitador debe asegurarse que todos los participantes entienden cómo funciona. Deja que hagan el ejercicio primero en grupo y ofrece una explicación a todos en grupo. El facilitador utiliza el anexo 4. (20 minutos)



- Paso 4:**
- Distribuir anexo 5 (tercer caso práctico)
 - Leerlo en voz alta
 - Dejar que los participantes hagan sus cálculos
 - Dejar que los participantes presenten sus resultados
 - Explicar los resultados a todos

El tercer caso práctico intenta comprobar que los participantes hayan entendido bien el ejercicio del flujo de caja, hasta el momento.

El facilitador retiene el cuadro con la ganancia bruta estimada hasta el final de los cálculos del flujo de caja y lo hace en el segundo paso.

Para el tercer caso práctico. El facilitador utiliza una solución preparada del caso. (45 minutos)

- Paso 5:** Después de haber examinado la solución del tercer caso práctico, entregue el cuadro para el cálculo de las ganancias brutas de la empresa. Proceder con los cálculos en grupos como en los pasos anteriores.

Es necesario el cálculo de la ganancia bruta para hacer que los participantes entiendan la diferencia entre los cálculos de la rentabilidad, por un lado, y el flujo de caja por el otro. (30 minutos)



El resultado más importante que debe ser elaborado en el curso del ejercicio es que un empresario siempre tiene que controlar su flujo de caja para evitar malas sorpresas.

Haga todo el ejercicio por su cuenta, al menos dos días antes de comenzar la sesión y asegúrese que usted mismo entiende todas las preguntas.

Guía de procesamiento

El procesamiento está incluido en cada ejercicio, debe quedar claro para el facilitador que al finalizar cada caso debe cuestionar a los participantes respecto a sus decisiones y dificultades para desarrollar la tarea solicitada, la puesta en práctica radica en que los participantes elaboren el estado de resultado de su respectiva empresa.



Apoyos del facilitador

Anexo 1 (pág. 111 Manual del participante).

Marcela: La comerciante de Telas

1. Marcela es una joven mujer que ha heredado la suma de L 80,000.00 de un tío abuelo fallecido. Decide aprovechar la oportunidad para crear su propia empresa en la comercialización de telas. En enero de ese año, compra tela por L 70,000.00 en un pueblo de provincia. Gasta L 10,000.00 en transporte a la capital donde desea venderla. A su regreso a la capital, vende la tela a L 100,000.00

¿Es rentable su negocio?

2. Si suponemos que Marcela no vendió su mercadería al contado sino al crédito (por dos meses):

¿Es rentable su negocio?

Anexo 2

Marcela: La comerciante de Telas

Solución para el facilitador

1. Sí, el negocio de Marcela es rentable.
2. En términos de saldo, de su negocio aun es rentable, pero debido a las ventas al crédito – ahora ella tiene un problema de liquidez (flujo de caja). No tendrá ningún dinero para los próximos dos meses. En síntesis, es posible que una empresa sea rentable, pero de todas maneras puede irse a la quiebra.

Anexo 3 (pág. 111 Manual del participante).

La empresa comercial “El Edén del Olivo”

Una pequeña empresa que comercializa en aceite de oliva, comienza sus actividades en enero de 2009 con L 1, 000,00 en caja.

En enero, la empresa paga L 700,00 en salarios y otros gastos. Recibe L 1,300.00 de sus clientes.

En febrero, la empresa paga L 1,300.00 en salarios y otros gastos. Recibe L 800.00 de sus clientes.

En marzo, la empresa paga L 1,500.00 en salarios y otros gastos y recibe L 300.00 de sus clientes.

¿Cuánto dinero tiene “El Edén del Olivo” en caja, hacia fines de marzo?

Formato a usar para resolver el ejercicio

	Enero	Febrero	Marzo
Saldo Inicial de caja			
Ingresos de caja			
Total			
Pagos al contado			
Superávit/ déficit de caja			

Anexo 4 Solución para el facilitador Caso 2

	Enero	Febrero	Marzo
Saldo Inicial de caja	L. 1,000.00	L. 1,600.00	L. 1,100.00
Ingresos de caja	L. 1,300.00	L. 800.00	L. 300.00
Total	L. 2,300.00	L. 2,400.00	L. 1,400.00
Pagos al contado	L. 700.00	L. 1,300.00	L. 1,500.00
Superávit/ déficit de caja	L. 1,600.00	L. 1,100.00	L. -100.00





Anexo 5

SMITH S. de R. L. – LA REINA DEL CALZADO

El 31 de diciembre, la Sra. Smith tiene una extensión en propiedad de L 500,000.00 y equipos con un valor de L 10,000. Tiene una pequeña empresa que produce y vende sandalias. Tiene planes para retirar L. 2,000.00 por mes de la empresa para sus propias necesidades.

Ella es una persona cuidadosa y respeta estrictamente la norma de vender 80% de sus productos al contado y sólo 10% a crédito a clientes que conoce bien (1 mes).

Después de terminar con el estudio del mercado, ella estima que puede vender 100 pares de sandalias por mes a L 200.00 por par. Piensa que al comienzo sólo podrá vender 50 pares durante el primer mes, y unos 75 pares en el segundo mes.

La Sra. Smith compra la materia prima para la producción de los primeros tres meses del año.

Sus gastos por mes son los siguientes:

Materia prima	L.	70.00	por par
Salario	L.	3,000.00	
Alquiler mensual	L.	2,000.00	
Movilidad	L.	500.00	
Equipo de oficina	L.	200.00	
Amortización	L.	20,000.00	por año

El alquiler se paga siempre por trimestre, al iniciar el trimestre. Los salarios se pagan al final de cada mes. Todos los demás gastos tienen que pagarse cuando vencen.

Además, la Sra. Smith decide que necesita L. 500.00 en caja chica al inicio de cada mes. Más aun la Sra. Smith necesita crédito que puede recibir de los bancos locales a una tasa mensual de 5%.

1. **Calcular los resultados financieros de SMITH S. de R. L. para el primer trimestre.**
2. **Evaluar el flujo de caja de SMITH S. de R. L., desde el 1º de enero hasta el 31 de Marzo.**

Utilice los formularios que se adjuntan.

SMITH S. de R. L. – LA REINA DEL CALZADO
Cuadro del flujo de caja

	Enero	Febrero	Marzo
A. Saldo de caja inicial (cantidad que viene del saldo anterior)			
B. Ingresos de caja			
Ingresos por ventas			
Ventas al contado			
Pagos al crédito de clientes			
Entradas			
Préstamo			
Total ingresos en efectivo			
C. Total Saldo de caja Inicial e ingresos de caja (A + B)			
D. Pagos al Contado			
Materia prima			
Salarios			
Alquiler			
Equipos de oficina			
Movilidad			
Otros Gastos			
Total pagos al contado			
Saldo C-D			



SMITH S. de R. L. – LA REINA DEL CALZADO
Estimado de la Ganancia Bruta de la Empresa

	Primer trimestre
Ventas	
Costos Operativos	
Materia Prima	
Personal	
Otros costos operativos	
Alquiler	
Movilidad	
Equipos de oficina	
Otros Imprevistos	
Depreciación	
Total costos Operativos	
Ganancias Operativas (o pérdidas)	
Gastos financieros	
Resultado (Ganancia o Pérdida)	



Apoyos para el facilitador

El flujo de Caja llamado también flujo de efectivo, presupuesto de caja o cash flow. Es un cálculo del volumen de ingresos y de gastos, que ocurrirán en una empresa durante un determinado período. Ello posibilita saber si sobra o falta dinero en determinado momento. Si vemos que sobra, podemos pensar en invertirlo. Si falta buscaremos dónde conseguirlo (bancos, cooperativas de crédito, crédito de proveedores, préstamos de amigos o familiares)



**Llevar un buen control sobre los ingresos y salidas de dinero le permite:**

- Tener la cantidad suficiente de dinero que usted requiere para producir;
- Cumplir con sus compromisos de pago a proveedores y a las instituciones que le facilitaron crédito (ONG's, bancos, etc.);
- Tener bajo control los cobros de dinero que le adeudan los clientes;
- Mejorar el uso del dinero y la rentabilidad de su empresa.

No hacerlo ocasiona:

- No tener suficiente efectivo para hacer frente a sus obligaciones financieras;
- Descrédito;
- Acudir a sistemas costosos de financiación;
- Quiebra.

Tener exceso de efectivo le produce:

- Pérdida por inflación (los precios de materiales y productos suben más que lo que el dinero dormido le produciría);
- Pérdida por no invertir su dinero adecuada y oportunamente;
- Riesgo de pérdida por robo;
- Ejemplos de ingresos de efectivo son el cobro de facturas, cobro de préstamos, cobro de intereses, préstamos obtenidos, cobro de alquileres, etc.

Ejemplos de egresos de efectivo son el pago de facturas, pago de impuestos, pago de sueldos, pago de préstamos, pago de intereses, pago de servicios de agua o luz, etc. La diferencia entre los ingresos y los egresos de efectivo se le conoce como saldo, el cual puede ser favorable (cuando los ingresos son mayores que los egresos) o desfavorable (cuando los egresos son mayores que los ingresos).

A diferencia del Estado o la Cuenta de Resultados, el Flujo de Caja muestra lo que realmente sale o ingresa en efectivo a "caja" como, por ejemplo, los cobros de una venta que realmente se hicieron efectivos. En el Flujo de Caja, el término ganancia o pérdida no se utiliza.

La importancia del Flujo de Caja es que éste nos permite conocer la liquidez de la empresa, es decir, conocer con cuánto de dinero en efectivo se cuenta, de modo que, con dicha información podamos tomar decisiones.

El flujo de caja puede ser diario, mensual, anual o bien según el interés de quien lo presenta.



Actividad 3. El Balance General

El participante conoce la importancia, la estructura y el contenido del balance general.

El ejercicio se presta para entender su importancia en las decisiones financieras u operativas.



Objetivo:

Los participantes

- Entienden el significado de un balance general en la administración de una pequeña empresa,
- Utilizan el formato del balance general para organizar su información financiera,
- Aplican los principios y el formato en la preparación de los aspectos financieros de su plan de negocios.



Tiempo:

2 horas
y 20
minutos



Requerimientos:

- 4 juegos de “tarjetas de transacción” (anexo 1),
- Separata “El balance general” (anexo 2). Tarjetas
- Paneles,
- Hojas grandes de papel (para colocar en los paneles),
- Tarjetas
- Papel,
- Lápiz
- Calculadoras (al menos 1 por cada 2 personas participantes)



Descripción y pasos a seguir:

Este ejercicio introduce el concepto del balance general y el método de su preparación. El facilitador principal explica al grupo que un balance general representa la situación financiera de una empresa en una fecha fija. Al igual que en una balanza, las empresas tienen dos cosas que equilibrar a cada lado: los activos (lo que la empresa tiene como “propiedad”) contra el capital contable y los pasivos (lo que la empresa “debe”). Los activos están sub agrupados en activos fijos (ejemplo: terrenos, construcciones, maquinaria) y en activos corrientes (ejemplo: stock de productos terminados, materiales y suministros).

Los activos fijos son básicos para el proceso de producción de la empresa y por lo tanto, estará presente por largo tiempo; los activos corrientes se usan para ser consumidos durante el proceso de producción o para vender y, por lo tanto, estarán en la empresa por un corto tiempo.



El facilitador explica que el otro lado de la “balanza” está dividido en pasivos de corto plazo y de largo plazo y el capital del propietario. La cantidad de dinero que debe una empresa para pagar la materia prima, suministros y seguros, etc., se llaman pasivos de corto plazo, mientras que el dinero que se debe para maquinaria, equipos, construcción de inmuebles y préstamos, se llaman pasivos a largo plazo.

Finalmente, el capital contable (o capital) va a equilibrar los activos de la empresa.

El facilitador enfatiza que los activos siempre equivalen a los pasivos más el capital y elabora el formato de un balance general. Luego, ya es el momento que los participantes se involucren activamente en el ejercicio: se distribuyen las tarjetas que contienen los elementos del balance general de una empresa de ficción a cada grupo de participantes. La tarea que tienen es la de agrupar las tarjetas de acuerdo con el formato del balance general. Posteriormente, cada grupo presenta su trabajo y se analiza. Al final del ejercicio, se distribuye a los participantes una separata que representa el concepto del balance.

Paso 1: Agrupar mediante un vitalizador a los participantes; El vitalizador es importante porque el ejercicio que sigue es bastante “árido”. Escoja un vitalizador que sirva para agrupar a los participantes. (5 minutos)

Paso 2: El facilitador explica que el siguiente ejercicio desarrolla el método que ayuda a identificar la “salud” financiera de una empresa – el balance general • Explica lo que hay que poner en el balance: Lo que la empresa “tiene” contra lo que “debe”. • Se introducen los elementos que constituyen el balance general: activos fijos y corrientes, pasivos de corto y largo plazo y el capital contable. Se dan ejemplos de cada término. • La estructura básica del balance general se escribe en un papel grande visible a todos los participantes. (35 minutos)

Paso 3: El facilitador explica el hecho que los dos lados del balance general son siempre iguales, escribir en el panel “Activos = Pasivos más el Capital. Presenta un ejemplo corto del balance general de una pequeña empresa y demuestra cómo se “logra” el balance. (10 minutos)

Paso 4: El facilitador distribuye un juego de tarjetas de transacción, explica Que cada grupo debe reagrupar de acuerdo con la estructura Formal del balance general (ejemplo: “Terrenos L 1,050.00” corresponde a “Activos fijos”), • después de 20' el facilitador pide a los participantes que presenten el trabajo de grupo (no se permite debates en esta fase), • después de la presentación que no debe tomar más de 15', el facilitador alienta el debate entre los participantes sobre las razones para haber decidido de esta manera y no de otra; los errores se corrigen a través del debate en grupo.

Paso 5: Se distribuye la separata (ver anexo 2). Puede servir de referencia para los participantes en el futuro. Para asegurarse que todos la entienden, se lee en el plenario. El facilitador(es) responde las dudas y preguntas, si las hubiera (20 minutos)

Paso 6: El facilitador(es) provoca al grupo preguntando, si el beneficio de la preparación de un balance general vale todo el esfuerzo o si es meramente una pérdida de tiempo. Trata de conocer de los participantes situaciones concretas donde el balance general brinda información útil para el propietario de una pequeña empresa (por ejemplo, los pasivos de corto plazo alcanzan un volumen alto en el balance frente a las instituciones de crédito). El facilitador(es) toma nota de los buenos aportes y al final consigue una lista de argumentos y/o situaciones de la vida real donde el balance general brinda importante información administrativa.

Es posible que sea necesaria una provocación para “encender” el debate en este tema que es bastante árido. Se recomienda pasar a máquina la lista que se va elaborando durante el debate y se distribuye al día siguiente. (35 minutos)

Guía de procesamiento

El procesamiento es parte del ejercicio está implícito en la construcción de su balance general, los participantes deben reflexionar respecto a la importancia de este instrumento financiero y lo significativo que puede ser a la hora de socializar a la empresa.



Apoyos al facilitador

Anexo 1 (Pág. 115 del Manual del Participante)

Preparación del Balance General Tarjetas de transacción

(Transcriba cada una de las partidas mencionadas a continuación en una tarjeta.)

	Moneda Local Lps
1. Caja	450.00
2. Cuentas por Cobrar	2,000.00
3. Inventarios	6,500.00
4. Terrenos	1,050.00
5. Construcción y Mejoras (netas)	950.00
6. Maquinaria (neta)	1,000.00
7. Equipo de Reparto (netos)	500.00
8. Cuentas por Pagar	450.00
9. Notas por pagar	5,000.00
10. Capital	6,000.00
11. Utilidades acumuladas	1,000.00

Solución Balance general

Nombre de la Empresa:

Preparado - Fecha:

ACTIVOS

Activos corrientes:

Caja	L.	450.00
Cuentas por Cobrar	L.	2,000.00
Inventario	L.	6,500.00

Activos fijos:

Terreno	L.	1,050.00
Construcción y Mejoras (neto)	L.	950.00
Maquinaria (neto)	L.	1,000.00
Equipo de Reparto	L.	500.00

Total: L. 12,450.00

PASIVOS

Pasivos corrientes:

Cuentas por pagar	L.	450.00
-------------------	----	--------

Pasivos de largo plazo:

Notas por pagar	L.	5,000.00
-----------------	----	----------

Capital contable:

Capital	L.	6,000.00
---------	----	----------

Utilidades acumuladas	L.	1,000.00
-----------------------	----	----------

Total: L. 12,450.00





Apoyos al facilitador

El Balance General

Si el balance General pudiese definirse de un modo sencillo, diríamos que el mismo es una radiografía de la situación económica de la empresa.

Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada.

Al elaborar el balance general el empresario obtiene la información valiosa sobre su negocio, como el estado de sus deudas, lo que debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo.

Qué partes conforman el balance general:

- Activos
- Pasivos
- Patrimonio

Activos

Es todo lo que tiene la empresa y posee valor como

- El dinero en caja y en bancos.
- Las cuentas por cobrar a los clientes
- Las materias primas en existencia o almacén
- Las máquinas y equipos
- Los vehículos
- Los muebles y enseres
- Las construcciones y terrenos

Los activos de una empresa se pueden clasificar en orden de liquidez en las siguientes categorías: Activos corrientes, Activos fijos y otros Activos.

Activos Corrientes

Son aquellos activos que son más fáciles para convertirse en dinero en efectivo durante el período normal de operaciones del negocio estos son:

- **Caja**

Es el dinero que se tiene disponible en el cajón del escritorio, en el bolsillo y los cheques al día no consignados.

- **Bancos**

Es el dinero que se tiene en la cuenta corriente del banco.

- **Cuentas por Cobrar**

Es el saldo de recaudar de las ventas a crédito y que todavía deben los clientes, letras de cambio los préstamos a los operarios y amigos. También se incluyen los cheques o letras de cambio por cobrar ya sea porque no ha llegado la fecha de su vencimiento o porque las personas que le deben a usted no han cumplido con los plazos acordados.

- **Inventarios**

Es el detalle completo de las cantidades y valores correspondientes de materias primas, productos en proceso y productos terminados de una empresa.

En empresas comerciales y de distribución tales como tiendas, graneros, ferreterías, droguerías, etc., no existen inventarios de materias primas ni de productos de proceso. Sólo se maneja el inventario de mercancías disponibles para la venta, valoradas al costo.

Existen varios tipos de Inventarios:

a. Inventarios de Materias Primas

Es el valor de las materias primas disponibles a la fecha de la elaboración del balance, valoradas al costo.

b. Inventario de Producción en Proceso

Es el valor de los productos que están en proceso de elaboración. Para determinar el costo aproximado de estos inventarios, es necesario agregarle al costo de las materias primas, los pagos directos involucrados hasta el momento de realización del balance. Por ejemplo, la mano de obra sea pagada como sueldo fijo o por unidad trabajada (al contrato o destajo), los pagos por unidad hechos a otros talleres por concepto de pulida, tallada, torneada, desbastada, bordado, estampado, etc.

c. Inventario de Producción Terminada

Es el valor de la mercadería que se tiene disponible para la venta, valorada al costo de producción.

Activos Fijos

Es el valor de aquellos bienes muebles e inmuebles que la empresa posee y que le sirven para desarrollar sus actividades.

- Maquinaria y Equipo
- Vehículos
- Muebles y Enseres
- Construcciones
- Terrenos

Para ponerle valor a cada uno de estos bienes, se calcula el valor comercial o de venta aproximado, teniendo en cuenta el estado en que se encuentra a la fecha de realizar el balance. En los casos en que los bienes son de reciente adquisición se utiliza el valor de compra.

Los activos fijos sufren desgaste con el uso. Este desgaste recibe el nombre de "depreciación"

Otros Activos

Son aquellos que no se pueden clasificar en las categorías de activos corrientes y activos fijos, tales como los gastos pagados por anticipado, las patentes, etc.

Pasivos

Es todo lo que la empresa debe. Los pasivos de una empresa se pueden clasificar en orden de exigibilidad en las siguientes categorías.





- **Pasivos corrientes**

Son aquellos pasivos que la empresa debe pagar en un período menor a un año.

- a. **Sobregiros:** Es el valor de los sobregiros vigentes en la fecha de realización del balance.
- b. **Obligaciones Bancarias:** Es el valor de las obligaciones contraídas (créditos) con los bancos y demás entidades financieras.
- c. **Cuentas por pagar a proveedores:** Es el valor de las deudas contraídas por compras hechas a crédito a proveedores.
- d. **Anticipos:** Es el valor del dinero que un cliente anticipa por un trabajo aún no entregado.
- e. **Cuentas por pagar:** Es el valor de otras cuentas por pagar distintas a las de Proveedores, tales como los préstamos de personas particulares. En el caso de los préstamos personales o créditos de entidades financieras, debe tomarse en cuenta el capital y los intereses que se deben.
- f. **Prestaciones y cesantías consolidadas:** Representa el valor de las cesantías y otras prestaciones que la empresa le debe a sus trabajadores. La empresa debe constituir un fondo, con el objeto de cubrir estas obligaciones en el momento
- g. **Impuestos por pagar:** Es el saldo de los impuestos que se adeudan en la fecha de realización del balance.

- **Pasivo a largo plazo**

Son aquellos activos que la microempresa debe pagar en un período mayor a un año, tales como obligaciones bancarias, etc.

- **Otros pasivos:**

Son aquellos pasivos que no se pueden clasificar en las categorías de pasivos corrientes y pasivos a largo plazo, tales como el arrendamiento recibido por anticipado.

Patrimonio

Es el valor de lo que le pertenece al empresario en la fecha de realización del balance. Este se clasifica en:

- **Capital:** Es el aporte inicial hecho por el empresario para poner en funcionamiento su empresa.
- **Utilidades Retenidas:** Son las utilidades que el empresario ha invertido en su empresa.
- **Utilidades del Período Anterior:** Es el valor de las utilidades obtenidas por la empresa en el período inmediatamente anterior. Este valor debe coincidir con el de las utilidades que aparecen en el último estado de pérdidas y ganancias.
- **Reserva legal:** Corresponde al valor de las utilidades que por ley deben reservarse.

El patrimonio se obtiene mediante la siguiente operación: El **ACTIVO** es igual a **PASIVOS** más **PATRIMONIO**.

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital Contable}$$



El Balance puede presentarse de dos formas:

Como hoja de **Reporte** o en forma de **Cuenta** su apariencia es indiferente al resultado e información que deber reflejar.

El balance general es el instrumento sobre el cual se realizan la mayor cantidad de estimaciones financieras que determinan la rentabilidad, liquidez, capacidad de endeudamiento y resultados de un negocio.

BALANCE GENERAL
EMPRESA XX

Fecha del Balance AL XX DE XXXXXX DE 20XX (Expresado en)

Nombre de la Entidad

Moneda

<p>ACTIVO CORRIENTE _____</p> <p>TOTAL ACTIVO CORRIENTE _____</p> <p>ACTIVO NO CORRIENTE _____</p> <p>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE _____</p> <p>TOTAL ACTIVO _____</p>	<p>PASIVO CORRIENTE _____</p> <p>TOTAL PASIVO CORRIENTE _____</p> <p>PASIVO NO CORRIENTE _____</p> <p>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE _____</p> <p>PATRIMONIO _____</p> <p>TOTAL PATRIMONIO _____</p> <p>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO _____</p>
---	--

Activo Pasivo Patrimonio

FIRMA GERENTE GENERAL Firmas Autorizadas FIRMA CPC

Sesión 4.3 Registro de Datos en Herramienta Electrónica o Digital



Actividad 1. Ingreso de Datos a Modelo de Evaluación Financiera del Cuaderno de Trabajo

Aplicación del Modelo Financiero

Para la elaboración de tu plan financiero podrás utilizar un modelo financiero diseñado en hojas de cálculo que te faciliten la estimación de los cálculos financieros y estados financieros.

El facilitador te apoyará en la elaboración de tu Plan Financiero con esta herramienta.



Actividad 2. Evaluación del Módulo



Objetivo:

- El grupo participante habrá dado a conocer sus impresiones sobre el desarrollo y resultados del módulo.



Tiempo:

10 minutos.



Requerimientos:

- Pizarra o rotafolio.
- Marcadores.
- Cartel con matriz de puntos (ver muestra adelante) o reproducción de formato de evaluación.



Descripción y pasos a seguir:

Consiste en una técnica de evaluación rápida y espontánea, en las que los participantes exponen su opinión respecto a diferentes aspectos de la sesión o el módulo. Para proponer la evaluación se sugieren los siguientes pasos:

1. Explicar el objetivo de la evaluación.
2. Mostrar la tabla previamente elaborada en un cartel, pizarra u hoja impresa. No debe ser necesariamente nítida sino a mano alzada. Los aspectos a incluir son variables pero no puede faltar lo siguiente: contenido del taller, trabajo del facilitador, organización de la sesión. Explicar sus apartados dando lectura e indicando que se realizará en privado (pasando uno a uno hacia el rotafolio girado hacia atrás). Marcarán con un punto hecho con marcador en la carita que refleje su nivel de satisfacción con el aspecto evaluado.
3. Es opcional darle lectura en presencia del grupo en el mismo momento o al inicio de la siguiente sesión de trabajo.




Formato de Evaluación Final del Módulo

Fecha del evento:

Lugar:

Nombre (opcional):

Marcar con una "x"

Aspecto	 Muy Satisfecho	 Satisfecho	 Insatisfecho
11. Mi participación			
12. El grupo			
13. Los temas del módulo			
14. El trabajo de la facilitadora/or			
15. La organización			





Actividad 3. Evaluación del Curso



Objetivo:

Los participantes

- Indican las fortalezas y vacíos que durante la realización del curso identificaron considerando, aspectos relevantes como ser:
 - Contenido
 - Metodología
 - Facilitadores
 - Participación del grupo
 - Recursos pedagógicos
 - Material didáctico.



Tiempo:

30 minutos.



Requerimientos:

- Hojas de evaluación; anexo 1



Descripción y pasos a seguir:

El desarrollo de esta herramienta provee una excelente fuente de información para retroalimentar el proceso de capacitación.

Los participantes manifiestan su opinión respecto a los contenidos, la metodología y la pedagogía del facilitador.

Paso 1: Distribuir la hoja de evaluación (anexo 1) y leer cada uno de los incisos solicitando a los participantes su honestidad y responsabilidad al momento de contestar las preguntas que en el documento se les hace. Es importante que el facilitador señale que el instrumento favorece el que se fortalezca la experiencia por ello es determinante que las personas que finalizan el curso retroalimenten el proceso, así mismo se debe solicitar que si existen aspectos no considerados en el instrumento sobre los cuales los participantes desean opinar, pueden hacerlo al reverso de las hojas de evaluación. (5 minutos)

Paso 2: Los participantes complementan el instrumento, el facilitador atiende inquietudes o dudas respecto al manejo del mismo. (20 minutos)

Paso 3: El facilitador recoge los instrumentos y agradece los aportes de los participantes.

Posteriormente, el facilitador deberá elaborar un informe en el cual se resuman los aspectos comunes señalados por los participantes y se propongan mecanismos, para incluir las recomendaciones que se hagan al proceso.





Anexo 1

Objetivo: El presente documento pretende recoger sus opiniones respecto al proceso de capacitación en Planes de Negocio desarrollado en La Esperanza; Intibucá bajo la coordinación de FUNIDE, GTZ y Funbanhcafe, la información obtenida es base para mejorar el servicio que se ofrece en estos procesos, por ello solicitamos su seriedad y honestidad al responder a las consultas.

1. Generalidades

Califique de 1 a 5 los siguientes aspectos, siendo 1 el valor asignado para una percepción negativa y 5 su percepción positiva.

Aspectos	Calificación				
• Local en el que se realizó la capacitación	1	2	3	4	5
• Alimentación	1	2	3	4	5
• Materiales Utilizados: (tarjetas, marcadores, etc.)	1	2	3	4	5
• Documentos Recibidos:	1	2	3	4	5
• Participación del Grupo:	1	2	3	4	5
• Dinámicas Realizadas:	1	2	3	4	5
• Recursos Utilizados (pizarras, data, etc.)	1	2	3	4	5

2. Preguntas de Opinión

Responda de forma breve y clara, sus respuestas son importantes para futuras experiencias por lo que solicitamos, su objetividad y transparencia al contestar

- ¿Qué logros identificó en los módulos del proceso de capacitación de planes de Negocio?

1. Módulo de CEPS y Maduración de la Idea de Negocio	
2. Módulo de Marketing	
3. Módulo de Costos y Producción	
4. Módulo de Organización	
5. Módulo de Finanzas	



- ¿Qué dificultades identificó en los módulos del proceso de capacitación de planes de Negocio?

1. Módulo de CEPS y Maduración de la Idea de Negocio	
2. Módulo de Marketing	
3. Módulo de Costos y Producción	
4. Módulo de Organización	
5. Módulo de Finanzas	

- ¿Cuál es su opinión del método utilizado para desarrollar la capacitación?

Buena

Regular

Mala

¿Porqué?

- ¿Cuál es su opinión de los facilitadores que desarrollaron los módulos de los cursos?

Buena

Regular

Mala

¿Porqué?

- ¿Cuáles son sus expectativas del proceso de seguimiento al taller que ha recibido?

- Según su criterio ¿qué cosas deben mejorarse o cambiar para futuros procesos?

Muchas Gracias





GLOSARIO

- **INE:** Instituto Nacional de Estadística.
- **INFOP:** Instituto Nacional de Formación Profesional.
- **Instancia:** es la institución que coordina en el ámbito nacional la promoción y réplica del modelo UTIL.
- **Institución Demandante:** es la institución u organización (asociación) pública o privada que solicita la instalación de una UTIL.
- **Institucionalidad local:** conjunto de instituciones públicas, privadas, de la banca, gremios o demás que trabajan en promoción del desarrollo económico local.
- **MGJ:** Ministerio de Gobernación y Justicia.
- **OML:** Observatorio del Mercado Laboral.
- **PC:** Proyecto de Cambio.
- **Plan de Sesión:** guía de orientación para el desarrollo de reuniones y eventos.
- **Factibilidad:** se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.
- **SIC:** Secretaría de Industria y Comercio.
- **Socialización:** Compartir la información con todos los funcionarios del grupo al que pueda interesar.
- **STSS:** Secretaría de Trabajo y Seguridad Social.
- **Técnico UTIL:** Técnico asignado por la entidad responsable de réplica para coordinar el proceso de creación de una nueva UTIL.
- **UTIL:** Unidad Técnica de Inserción Laboral.
- **UTIL Local:** institución que coordina los servicios en la localidad.
- **UTIL Nacional o Entidad responsable de réplica:** es la institución u organización con alcance nacional que tiene la responsabilidad de replicar el modelo UTIL en nuevas localidades.



BIBLIOGRAFÍA Y APOYO TÉCNICO

- Categorización Municipal/ MGJ; República de Honduras 2009
- Trigésima séptima Encuesta Permanente de Hogares/ INE; Septiembre 2008
- Proyecciones de Población Municipales/ INE. 2008
- Empleo y Empleabilidad de Jóvenes en Honduras/ PROMYPE/GTZ, OML; Junio 2007
- Directorio de Municipalidades de Honduras/ AMHON
- Directorio de Cámaras de Comercio de Honduras/ FEDECAMARA
- ATLAS (Distribución Geográfica de Honduras)/editoriales varias.
- La UTIL como Mecanismo para Mejorar la Empleabilidad de los Jóvenes, PROMYPE GTZ, 2006
- Manual CEFE, Competencias Económicas a través de la Formación de Emprendedores

Otra información de utilidad

- Caracterización de las regiones del país, con mayor capacidad para la generación de empleo, dinamismo empresarial y potencial para la generación de empleo/OML; 2008.
- Estudio de rubros productivos por departamento/ SIC
- Mapeo de Instituciones Micro Financieras de Honduras/ PROMYPE/GTZ; 2008





aventuradecisiónreconocimientocreaciónindependenciaempresaéxitoprestigioriquezaingeniocreatividad
iniciativavaloreséticaenergíamotivaciónhabilidadvocaciónoportunitadesretosexperienciainnovaciónfuturo
formaciónideasproyectosilusiones sueños aspiraciones aprendizaje comunicación autostestima aventura
decisiónreconocimientocreaciónindependenciaempresaéxitoprestigioriquezaingeniocreatividadiniciativa
valoreséticaenergíamotivaciónhabilidadvocaciónoportunitadesretosexperienciainnovaciónfuturo
innovaciónreconocimientocreaciónindependenciaempresaéxitoprestigioriquezaingeniocreatividadiniciativa
valoreséticaenergíamotivaciónhabilidadvocaciónoportunitadesretosexperienciainnovaciónfuturo
ideasproyectosilusiones sueños aspiraciones aprendizaje comunicación autostestima aventura
decisiónreconocimientocreaciónindependenciaempresaéxitoprestigioriquezaingeniocreatividadiniciativa
valoreséticaenergíamotivaciónhabilidadaventuradecisiónreconocimientocreaciónindependenciaempresaéxit
oprestigioriquezaingeniocreatividadiniciativavaloreséticaenergíamotivaciónhabilidadvocación
oportunitadesretosexperienciainnovaciónfuturoformaciónideasproyectosilusiones sueños aspiraciones
aprendizajecomunicaciónautostestimaaventuradecisiónreconocimientocreaciónindependenciaempresa
éxitoprestigioriquezaingeniocreatividadiniciativavaloreséticaenergíamotivaciónhabilidadvocación
sp



Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

-Cooperación Técnica Alemana-

Colonia Lomas del Guijarro,
Avenida Alfonso XIII
Bloque D, Casa 3633,
Tegucigalpa, Honduras; C. A.
T (504) 262-0741, 262-0749
F (504) 231-0971
I www.gtz.de