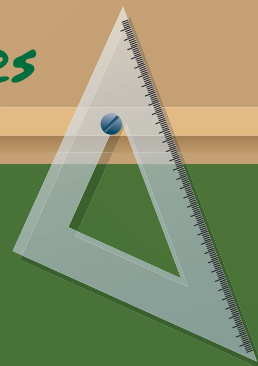
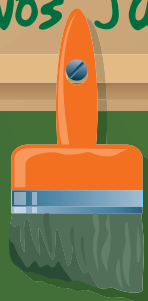
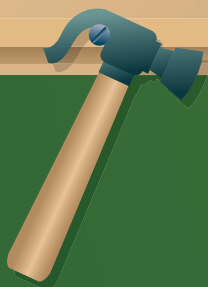
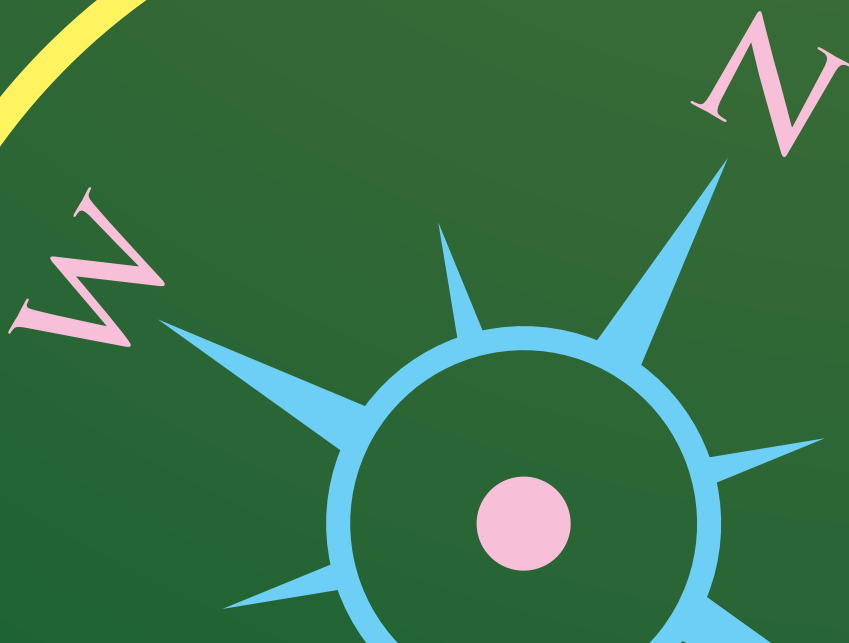


Concurso "Escuela Emprende" Proyectos Productivos Juveniles



Desarrollando Capacidades Emprendedoras & Empresariales

[Manual del Docente]





DESARROLLANDO

**CAPACIDADES
& ACTITUDES
EMPRENDEDORAS
EMPRESARIALES**

**MANUAL DEL DOCENTE
CONCURSO ESCUELA EMPRENDE
PROYECTO PRODUCTIVOS JUVENILES**

Año 2006 / Tercera Edición



Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo

CARLOS ALMERI VERAMENDI

Vice Ministro de Promoción del Empleo y de la Micro y Pequeña Empresa

WALTER GAGO RODRIGUEZ

Director Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

MANUEL VALDEZ CASTILLO

Directora (e) de Promoción de Nuevos Emprendimientos

MELINA BURGOS QUIÑONES

Sub-Directora de Nuevas Empresas Competitivas

NATALIA GAMARRA GOYZUETA

Sub-Director (e) de Promoción de Nuevos Micronegocios

PATRICK VILLANUEVA BARTRA

Especialistas de Promoción Social

DENNYS JESUSI POMA

FLOR CRUZADO GONZALEZ

MARÍA CHIRINOS ARIAS

RONALD SIFUENTES INGUNZA

Apoyo Administrativo

NORISA OBISPO VILLANUEVA

Ministerio de Educación

Sra. Miriam Ponce, Directora Nacional de Educación Básica Regular

Sr. Guillermo Molinari, Director de Educación Secundaria

Sr. Brey Rojas Arrollo y Sr. Félix Valdiviezo del Área de Educación para el Trabajo

PRESENTACIÓN

SEMBRANDO BUSCADORES DE OPORTUNIDAD...

Desde hace mucho tiempo atrás dicen que el Perú es un «País lleno de Oportunidades», realmente esta frase suena muy bonita y alentadora, pero alguien se puso a pensar en ¿cuáles son?, ¿quienes las aprovechan? y, si estas oportunidades existen desde hace mucho tiempo ¿cómo es que hasta ahora no se agotan?

Una vez un empresario me comentó que «una oportunidad es nada más que estar en el momento exacto, el lugar exacto, con la solución exacta. El común de la gente lo define como suerte », pero la suerte no es más que una construcción mental; uno puede generar su propia suerte y consecuentemente el destino propio. Sea en la vida, como en los negocios.

En otra ocasión un esmerado taxista me preguntó, «tengo un dinerito guardado y quiero invertirlo en un negocio ¿Qué tipo de negocio cree usted que sería bueno poner?, pero que sea seguro ah».

Esto me dice que muchas veces la población está consciente de los riesgos que significa hacer empresa, pero que no esta dispuesta a asumirlos, ya sea por desconocimiento o por desconfianza en lo que se quiere lograr, en resumidas cuentas por falta de un espíritu emprendedor.

Las cosas no resultan mágicamente, porque estos son sólo « momentos de la vida», todos estamos en constante movimiento y todos tenemos divergencias en nuestras vidas. Pero, ¿Por qué algunos las aprovechan y otros no?

Algunos generan momentos a su favor de manera espontánea «buscadores de oportunidad» y otros simplemente se limitan a vivir lo que les toca «cubriendo sólo sus necesidades».

La mayoría de empresarios obtuvieron la sabiduría y los conocimientos necesarios para aprender a ver oportunidades donde los demás sólo ven problemas en el quehacer del día a día empresarial, aquello tiene mucho valor y deja grandes enseñanzas para los jóvenes y para toda aquella persona con espíritu emprendedor; pero un país que tiene ambiciones de crecimiento y de ser competitivo en un mundo globalizado no puede dejar que los jóvenes – que en el futuro crearán sus empresas en una apuesta franca por el país – recorran todo un camino sin espíritu emprendedor y sin herramientas básicas que les permita identificar y aprovechar las oportunidades cuando éstas se les presente.

Es precisamente esto lo que queremos lograr con el «Concurso Escuela Emprende Proyectos Productivos Juveniles», que en su primera versión se realiza para toda la provincia de Talara región de Piura, despertar el espíritu emprendedor de los escolares de educación secundaria y a la vez entregarles herramientas valiosas para que –en un futuro no muy lejano– cuando ellos encuentren una oportunidad sepan aprovecharla creando empresas competitivas, en beneficio de sus familias y su localidad.



Desarrollando Capacidades Emprendedoras & Empresariales

[Manual del Docente]

Las oportunidades no están agotadas, no se están acabando, por el contrario, las exigencias del mundo actual hace que «todos» estemos atentos a las nuevas oportunidades que constantemente se van presentado. Bajo esta concepción, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y PETROBRAS estamos trabajando juntos para formar una nueva generación de jóvenes líderes emprendedores, buscadores de oportunidades que –estamos seguros– redundará en un mejor futuro para la provincia de Talara y nuestro País.

DR. CARLOS ALMERI VERAMENDI
MINISTRO DE TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	3
PRINCIPIOS METODOLÓGICOS	9
EL MATERIAL DIDÁCTICO Y SU EMPLEO	11
CAPÍTULO I	
CAPACIDADES EMPRENDEDORAS EMPRESARIALES	13
1. CAPACIDAD EMPRENDEDORA	15
2. EVALUACIÓN DE RASGOS PERSONALES	15
3. PLAN PARA FORTALECER SUS CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES	21
4. CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS	22
I.- CAPACIDAD DE REALIZACIÓN	23
II.- CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN	25
III.- CAPACIDAD DE RELACIONARSE SOCIALMENTE	26
CAPÍTULO II	
DE LA BUENA IDEA DE NEGOCIO A LA EMPRESA EXITOSA	27
1. DETERMINACION DE LA IDEA DE NEGOCIO	27
2. ¿CÓMO DEFINIR SI UNA IDEA DE NEGOCIO ES REALMENTE BUENA?	33
3. VISIÓN DE LA EMPRESA	40
4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA	41
CAPÍTULO III	
¿DEBO ATENDER EN FUNCIÓN AL MERCADO?	42
1. MERCADEO	43
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	43
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL	49
4. ANÁLISIS DE MERCADO	50



CAPÍTULO IV	
EL ESTUDIO TÉCNICO PRODUCTIVO DEL NEGOCIO	61
1. DISEÑO DEL PRODUCTO	62
2. PROCESO PRODUCTIVO	64
3. DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO EN EL ÁREA DE TRABAJO	67
4. CÁLCULO DE MATERIA PRIMA	68
5. DETERMINACIÓN DE HERRAMIENTAS, MÁQUINAS Y EQUIPOS	69
6. ORGANIZACIÓN DE LAS PERSONAS EN EL PROCESO PRODUCTIVO	71
CAPÍTULO V	
LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA PARA EL LOGRO DE EFICIENCIA	72
1. ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?	72
2. PERSONAS QUE INTERVIENEN EN UNA ORGANIZACIÓN	73
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	75
4. LIDERAZGO PARA UNA GESTIÓN EFICIENTE	78
CAPÍTULO VI	
PLANIFICANDO NUESTRA INVERSIÓN	80
1. PROYECCION DE VENTAS EN UNIDADES	82
2. CÁLCULO DE LA INVERSIÓN	83
Fuentes de financiamiento	90
3. CÁLCULO DE COSTO UNITARIO	91
4. DETERMINACIÓN DEL PRECIO	93
5. PROYECCION DE VENTAS EN NUEVOS SOLES	94
6. FLUJO DE EFECTIVO (o Flujo de Caja)	95
CAPÍTULO VII	
EL CAMINO DE LA FORMALIZACIÓN	98
1. IMPORTANCIA DE LA FORMALIZACIÓN	98
2. ¿CÓMO CONSTITUYO MI EMPRESA?	99
DIAGRAMA DEL PROCESO DE FORMALIZACIÓN	101
3. ¿CÓMO ME FORMALIZO SI DECIDO HACERLO COMO PERSONA NATURAL?	102
4. ¿CÓMO ME FORMALIZO SI DECIDO HACERLO COMO PERSONA JURÍDICA?	108



CAPÍTULO VIII	
METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA EN FORMULACIÓN DE PROYECTOS	113
1. PROCESO DE CAPACITACIÓN	113
2. PROCESO DE ASESORÍA	116
PLAN DE APLICACIÓN DEL TALLER «DESARROLLANDO CAPACIDADES Y ACTITUDES EMPRENDEDORAS Y EMPRESARIALES»	119
GUÍA METODOLÓGICA DEL TALLER POR SESIONES	122
EJERCICIOS ESTRUCTURADOS	136
PLAN DE ASESORÍA	138
FORMATO N° 2: PROYECTO (PLAN DE NEGOCIO)	141





d d c e



PRINCIPIOS METODOLÓGICOS

La característica fundamental de la propuesta metodológica que se desarrolla en este presente Manual es la de APRENDER HACIENDO expresado en el proverbio chino.

«Si lo oigo, me olvido. Si lo veo, me acuerdo. Si lo hago, lo sé».

Todo empresario o futuro empresario requiere de servicios de capacitación que les permita:

- Resolver problemas empresariales.
- Aprovechar oportunidades de mercado, y
- Mejorar la competitividad de sus empresas.

Es decir; los conocimientos y las capacidades a desarrollar deben tener **VALOR DE USO**; deben ser útiles y aplicables de forma inmediata. Es por ello que la presente propuesta plantea involucrar a los y las participantes desde el primer momento en el quehacer empresarial, por lo que se plantea la realización efectiva de los diferentes pasos es decir: análisis del entorno; estudio de mercado; proceso productivo; cálculo de costos; proyección de ventas, etc, con información real obtenida en trabajo de campo.

La metodología de capacitación propuesta tiene como premisas:

- *El desarrollo de capacidades y actitudes emprendedoras y empresariales.* Que permita a los docentes reconocer su contexto como un espacio de potencialidades y oportunidades para la auto-realización y generación de puestos de trabajo de sus estudiantes.
- *La acción orientada al cambio:* Los contenidos han sido desarrollado a partir de las experiencias de capacitación a empresarios, tomando en cuenta las diferentes situaciones que se presentan en el manejo de una empresa, así como las alternativas que han venido implementado para lograr ser competitivo y mantenerse en el mercado.
- *Proceso directo y participativo:* Es directo porque tiene como marco las bases para la participación en el 3er. concurso «Escuela Emprende» – Proyectos Productivos Juveniles, permitiendo el desarrollo de los formatos requeridos. Y participativo porque se basa en la interacción y apoyo de todos los participantes para lograr los objetivos propuestos.
- *Desarrollo o mejora de capacidades existentes:* Los y las jóvenes participantes no son una tabla rasa donde podemos escribir a voluntad, sino que cuentan con experiencias y conocimientos que es necesario rescatar, resaltar y usar en el proceso de capacitación. Además de capacidades que han venido desarrollando a lo largo de su vida y que pueden ser mejoradas o ampliada

La metodología del Taller propone la aplicación de un conjunto de técnicas y procedimientos participativos y prácticos los cuales, trabajados interrelacionadamente, deben asegurar:



- 1) La motivación y atención de los participantes.
- 2) La comprensión teórica y la aplicación inmediata de los conocimientos.
- 3) La obtención de resultados concretos del proceso de capacitación.
- 4) El uso de espacios reales.

1. Motivación y Atención.

La motivación parte de una necesidad aún no satisfecha o interés. En este sentido es importante que el profesor (a) – asesor (a) pueda lograr identificar las necesidades e intereses de los participantes, a partir de los cuales pueda orientar y relacionarlos con los contenidos del tema a desarrollar. En las sesiones de capacitación y asesoría a los alumnos.

La atención en los participantes dependerá de la capacidad de retención de información y la percepción de los estímulos sensoriales, como pre-requisito para iniciar el proceso de conocimiento. Por ello se han estructurado las sesiones considerando diferentes tipos de estímulos sensoriales (sonoros, visuales, cinéticos y psicomotrices por ejemplo).

Asimismo se ha considerado la dosificación del tiempo pedagógico para cada una de las sesiones, intercambiando momentos teóricos y de reflexión con ejercicios vivenciales y prácticas de carácter grupal e individual.

2. Comprensión teórica y aplicación inmediata.

Se propone desarrollar los temas de las sesiones considerando estrategias de enseñanza aprendizaje que faciliten la transferencia de información, orientada al desarrollo de conocimientos teóricos (conceptos, criterios y pautas) para desarrollar procedimientos técnicos para la elaboración de los Proyectos Empresariales. Estas estrategias priorizan procesos que parten de la práctica a la teoría y de lo particular a lo general.

De igual manera, en esta metodología se considera que después de la comprensión teórica de los conocimientos, los participantes entran a un proceso de aplicación de los conocimientos adquiridos en las empresas que deberán generar en el proceso de capacitación, las mismas que serán de carácter grupal.

3. La obtención de resultados concretos.

El resultado final de las actividades de aprendizaje, es el Proyecto Empresarial. Para facilitar el desarrollo de las capacidades en los participantes también se han incluido los formatos que se deben utilizar para la presentación del Proyecto al Concurso. Estos formatos son parte de las bases del Concurso.

4. El uso de espacios reales.

Los grupos constituidos en empresas deberán elaborar el producto y/o servicio y venderlos en función de la estrategia de mercadeo definida; igualmente deberán hacer la investigación de mercado; debiendo invertir con el objetivo de obtener utilidades.

EL MATERIAL DIDÁCTICO Y SU EMPLEO

El presente *Manual para docentes* es una guía para la acción; en él se presenta los contenidos conceptuales para el desarrollo de cada tema; la metodología a aplicar, así como los ejercicios estructurados a utilizar en el proceso de capacitación. Sus contenidos mantienen una relación estrecha, coherente y secuencial, lo que hace posible que el lector se identifique con su manejo, facilitando el aprendizaje de los contenidos.

CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL

El manual proporciona la información que necesita acerca de cómo empezar un negocio. Es importante que trabaje con cuidado la secuencia planteada y realice TODOS los ejercicios y actividades que se plantean en el taller **«Desarrollando Capacidades y Actitudes Emprendedoras Empresariales»**.

El *Manual para docentes* está estructurado en siete capítulos:

Capítulo I: **Capacidad Emprendedora**

Se inicia definiendo que es capacidad emprendedora, se aplica un test para evaluar los rasgos personales y sus tendencias, identificando las características emprendedoras débiles y planificando que hacer para cambiarlas y que se conviertan en CEPs fuertes, necesarias para llevar a cabo con éxito la aventura empresarial.

Capítulo II: **De la buena idea de negocio a la empresa exitosa.**

Se define la idea de negocio para lo cual se realiza un listado de ideas de negocio y el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) que nos permiten definir la oportunidad de negocio; para, luego plantear la visión de la empresa (cómo la imaginamos en el futuro) y culminar definiendo los objetivos de la empresa.

Capítulo III: **¿Debo atender en función al Mercado?**

A partir de la fundamentación de mercadeo y las 4 Ps (Producto, Plaza, Promoción y Precio) se plantea y desarrolla la investigación de mercado; se analiza el entorno empresarial, el mercado y la competencia para definir a los clientes y las estrategias de producto, distribución, precio, promoción y publicidad. Sustentándose en procesos de investigación que posibiliten el conocimiento del mercado, de los productos y procesos de la producción.

Capítulo IV: **El estudio técnico de la idea de negocio.**

Se diseña el bien o servicio a producir, se define la distribución del área de trabajo, se elabora el esquema del proceso productivo y a continuación, se determina las necesidades de materia prima, herramientas, máquinas y equipos. Aplicando conocimientos científicos y tecnológicos.



Capítulo V: **La organización de la empresa para el logro de eficiencia.**

Determinarán las personas necesaria y como deben organizarse para producir y vender sus productos o servicios.

Capítulo VI: **Planificando nuestra inversión.**

Se identifica la importancia de la planificación, la diferencia entre inversión, costos y gastos; luego se desarrolla el procedimiento para el cálculo de la inversión, el cálculo del costo unitario, la determinación del precio y el flujo de efectivo.

Capítulo VII : **El camino de la formalización.**

A partir de comprender la importancia de la formalización para la competitividad de la empresa, se identifican las formas de organización empresarial, ventajas y desventajas de cada una, el proceso para constituir una empresa, el régimen laboral de la Micro y Pequeña Empresa y los trámites necesarios para ser una empresa formal.

Capítulo 7: **Metodología de capacitación y asesoría.**

Se desarrollan los lineamientos metodológicos de los procesos de capacitación y asesoría en elaboración de proyectos productivos y se ejercita en el desarrollo de los mismos.

Además se incluye el Plan de capacitación, los ejercicios estructurados y un modelo de proyecto empresarial.

A medida que lea el manual encontrará señales que contienen sugerencias y mensajes como los que se enuncian a continuación:

Indica la tarea que usted debe realizar como parte de ir aplicando los conceptos que durante el taller se trabajaran

- **Con esta señal encontrará un mensaje que puesto en práctica le ayudará a de desarrollar sus capacidades emprendedoras y empresariales. Por ejemplo: El Cliente es la persona más importante para su empresa.**

En estos recuadros usted encontrará una idea fuerza o un concepto que resaltar.

CAPACIDADES EMPRENDEDORAS EMPRESARIALES

Características Emprendedoras y empresariales.

APRENDIZAJE ESPERADO:

Identifica y evalúa sus características y habilidades personales que necesitará para iniciar y manejar un negocio.

- Construcción del concepto capacidad emprendedora.
- Auto evaluación como empresario
- Plan para fortalecer sus características y habilidades.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. En diálogo con los participantes se define y construye el concepto y la importancia de capacidad emprendedora.
2. Entregue a los estudiantes la HOJA DE EVALUACION DE RASGOS PERSONALES y una hoja en blanco. Indique a los estudiantes que tienen 32 pares de oraciones; deben escoger entre la oración A o B la que más refleje su punto de vista personal. Deben anotar el número de la oración y la letra que escogieron en la hoja en blanco. Concédales 15 minutos. Esta es una prueba «elección forzada» la cual indicará en qué medida los estudiantes tienden a ser emprendedores.

La guía de PUNTAJES DE PARA CARACTERÍSTICAS PERSONALES permitirá a los estudiantes evaluar sus propias respuestas; una vez que ya hayan sumado sus puntajes, deberán ubicar su puntaje total en la siguiente escala:

0 - 25	NINGÚN RASGO EMPRENDEDOR
26 - 35	NEUTRAL
36 - 45	ALGO EMPRENDEDOR
46 - 48	MUY EMPRENDEDOR

Los estudiantes deben comprender que estos puntajes significan sólo tendencias emprendedoras.

Cada uno de los 32 pares de frases podrá ser revisado en clase para indicar qué oración de cada par está más relacionada con la tendencia a ser emprendedor.

3. Conceda a los estudiantes unos 25 minutos para responder las 50 preguntas de la HOJA EVALUANDO SUS TENDENCIAS PERSONALES. Las respuestas deben ser anotadas en una hoja aparte. Muestre las «RESPUESTAS: EVALUANDO SUS TENDENCIAS PERSONALES» e indique cómo hubiese respondido un empresario; las características específicas emprendedoras están resaltadas en el paréntesis. Haga que la clase comente y discuta sus respuestas a cada pregunta.



Las respuestas de las 50 preguntas han sido agrupadas en tres categorías: Antecedentes Personales, Patrones de Conducta y Estilos de Vida. Pida a los estudiantes que sumen el número de respuestas que han dado, que sean similares a las respuestas (hoja de respuestas) comúnmente por los empresarios en cada una de las tres categorías:

- Antecedentes Personales (10 preguntas)
- Patrones de Conducta (30 preguntas)
- Estilo de Vida (10 preguntas).

Los puntajes de los participantes podrían ser ubicados en un diagrama, y mostrar que aquellos que tienen un puntaje cercano a 50 serían los que tienen más tendencia emprendedora. Nuevamente, recuerde a los estudiantes que estos puntajes sólo son tendencias que pueden cambiar con el tiempo.

4. Basados en los resultados de los dos instrumentos de estimación empresarial, pregunte a los participantes lo siguiente¹:
 - ¿Qué debilidades personales has descubierto?
 - ¿Piensas que podrías ser un empresario teniendo esas debilidades?
 - ¿Qué puedes hacer para mejorar tus áreas débiles?
 - ¿Cuáles son tus fortalezas?
 - ¿Crees que tus fortalezas compensan tus debilidades?
 - ¿Tu estilo de vida es compatible con las demandas propias de un empresario?.
5. Para consolidar la idea sobre el empresario, haga que los participantes lean la lectura **«Características Emprendedoras»** (Pág 22 – 26) Características del Empresario. La lectura pueden hacerlo en pequeños grupos para discutir las ideas centrales y que comparen.
6. Cuando hayan leído y comentado el contenido en el manual, muestre el Puntaje para Características Personales para reforzar las características identificadas por los participantes.
7. Entregue la hoja del PLAN PARA FORTALECER SUS CARACTERISTICAS Y HABILIDADES, y escriban sus puntos débiles y qué pueden hacer para combatir.
8. Haga un resumen de las características emprendedoras empresariales.
9. En dialogo con los participantes se define que es una idea de negocio, identificando las fuentes de ideas
10. Se realiza la demostración de procedimiento para elegir una idea de negocio mediante el uso de los instrumentos: Macrofiltro, microfiltro y FODA.
11. Exposición y demostración de la visión y objetivos de la empresa.

¹ Cada alumno anotará que capacidades emprendedoras ha desarrollado y cuales les es necesario desarrollar, y qué les falta mejorar.

1. CAPACIDAD EMPRENDEDORA

El emprendedor, que se identifica por su capacidad emprendedora, concibe proyectos innovadores y viables, los materializa y establece las condiciones que aseguren la sobrevivencia y el mejoramiento de su idea.

Cuando en el país se habla de «creación de empresas», inmediatamente la población las asocia a gente que tiene «un buen capital», con «clientes» y «sólidos conocimientos» en el manejo de empresas; nada más alejado de la realidad, pues estos rasgos pre – establecidos por lo general no corresponden a los creadores de empresas. Muchas de las grandes empresas fueron en algún momento pequeñas unidades económicas, creadas por personas sin ninguna o con escasa educación formal, pero con gran capacidad para sacar adelante sus ideas. Esto sucede por que estas personas tienen características emprendedoras.

En este sentido, el emprendedor es aquel que se esfuerza por convertir sus sueños en realidad, es fácil darse cuenta, entonces, que para ser emprendedor no es necesario vivir en la ciudad o en el campo, ser profesional o no, ser joven o viejo, hombre o mujer, soltero o casado, estar solo o en grupo, lo que sí es importante es **la actitud**. No todo el mundo es emprendedor; el emprendedor se diferencia de los demás porque cuenta con suficiente **confianza** para creer en su idea y motivar a los demás a que lo sigan o lo apoyen en su causa, **iniciativa** para lograr identificar oportunidades y tomar riesgos, **voluntad** para seguir adelante a pesar de los fracasos y volver realidad su sueño

2. EVALUACIÓN DE RASGOS PERSONALES

Escoja A o B en cada uno de los 32 pares de oraciones siguientes dependiendo de cuál es la que más refleja sus puntos de vista personales. Marque el número de la pregunta y la letra escogida en una hoja aparte.

- A) El trabajo debe ser concluido a cabalidad.
B) Mantengo la compañía de amigos buenos y confiables de modo que puedo recoger sus opiniones sobre mi trabajo.
- A) Me siento más feliz cuando aumentan mis responsabilidades
B) Me estableceré en el lugar adecuado, luego puede pasar cualquier cosa.
- A) Nunca haré nada que posiblemente me produzca pérdidas.
B) El primer paso en los negocios consiste en comprender cómo ganar dinero.
- A) No me arriesgaré a nada por bueno que sea, porque si fracaso me conduciría a hacer el ridículo.
B) Además de mi trabajo, debo tener en consideración el bienestar de los demás.
- A) Debo esforzarme por progresar en cualquier empresa que inicie.
B) Debo llevar a cabo aquellas acciones que me hagan sentir feliz y seguro.
- A) Si fracaso la gente me ridiculizará.
B) Necesitaré el consejo de otros, aunque tenga confianza en mi mismo.
- A) Debo encontrar las soluciones a los problemas según como vengan.
B) Si fracaso en la nueva empresa, continuaré con el trabajo que tengo.
- A) Apoyo una buena idea si siento que es correcta.
B) Puedo hacer las cosas mejor que lo que las estoy haciendo ahora.



9. A) Mientras trabajo, debo tener relaciones personales que no sean tensas.
B) Suceda lo que suceda, debo aprender de la experiencia.
10. A) Aún si fracaso en el intento aprenderé algo.
B) Me gusta tener una vida plácida y confortable.
11. A) Sólo invertiré en las carreras/loterías, y algún día la suerte me sonreirá.
B) Si fracaso en mi trabajo, trataré de encontrar la razón de ese fracaso.
12. A) Consideraré a mis empleados como amigos y me comportaré con ellos de la misma manera.
B) Si consigo un trabajo mejor, dejaré mi trabajo actual.
13. A) Debo pensarlo apropiadamente antes de poner en práctica una nueva idea.
B) No me importaría que mi trabajo sufriera por la mejoría de otros.
14. A) Seré capaz de desarrollar una empresa únicamente si tengo el capital.
B) Quiero decidir lo que quiero hacer.
15. A) Seré honesto y no defraudaré la confianza puesta en mí.
B) Si las cosas no se materializan del modo que yo lo deseo buscaré otra alternativa.
16. A) Siempre estaré cometiendo errores.
B) Me gusta hablar mucho con mis amigos.
17. A) Deseo que mi dinero esté seguro guardado en el banco.
B) Tengo muchísima confianza en mi trabajo y soy consciente de los pros y los contras.
18. A) Me gustaría tener mucho dinero para poder vivir confortablemente. Me gustaría tener a alguien que me ayude a tomar mis decisiones.
19. A) Uno debería preocuparse primero por sus propios parientes y personas que uno conoce.
B) Disfruto resolviendo problemas difíciles.
20. A) Así tenga que sufrir, no actuaré de manera que haga sentir mal a otras personas.
B) El dinero es indispensable para el desarrollo de la empresa.
21. A) Desearía que mi empresa prosperara rápidamente de modo que no tenga problemas financieros.
B) Seré cuidadoso en ver que nadie me culpe por no tener éxito.
22. A) Debería actuar en forma independiente de acuerdo a mis propios pensamientos.
B) Mi felicidad reside sólo en reunir grandes cantidades de dinero para mi futuro.
23. A) Si fracaso, será principalmente debido a la culpa de otras personas.
B) Haré sólo cosas que sienta que están bien y que sean satisfactorias.
24. A) Antes de tomar un trabajo, analizaré que éste no dañe mi reputación en la sociedad.
B) Me encantaría comprar artículos costosos.
25. A) Me gustaría tener una casa confortable para vivir en ella.
B) Aprenderé de mis fracasos.
26. A) Antes de iniciar cualquier trabajo, siempre pienso primero en sus efectos a largo tiempo.
B) Desearía que todo suceda de acuerdo a las instrucciones dadas.
27. A) El dinero proporciona todas las comodidades, por eso mi principal objetivo es reunir dinero.
B) Me gusta trabajar donde todos mis amigos se reúnen frecuentemente.
28. A) Sé lo que estoy haciendo y me tiene sin cuidado las críticas de otros.
B) Si fracaso, me sentiré muy mal conmigo mismo.
29. A) Estoy consciente de las dificultades que ocurren con frecuencia.
B) Antes de iniciar un trabajo nuevo, pediría consejos a mis amigos.
30. A) Me motiva toda la experiencia que tengo.
B) Desearía poder tener mucho dinero.
31. A) Me gustaría pasar mis días con tranquilidad, feliz y sin ningún problema.
B) Si fracaso, trataré de determinar por qué sucedió.
32. A) No me gusta que otros interfieran en lo que hago.
B) Haría cualquier cosa para ganar dinero.

Puntaje para Características Personales

La prueba consiste en 32 pares de oraciones. En cada par, el alumno deberá escoger una oración e indicar si la respuesta es A o B. El resultado obtenido debe ser sumado.

CUADRO DE RESULTADOS

1) A=1 B=2	9) A=1 B=2	17) A=0 B=2	25) A=1 B=2
2) A=2 B=1	10) A=2 B=1	18) A=1 B=0	26) A=1 B=1
3) A=0 B=1	11) A=0 B=2	19) A=0 B=2	27) A=1 B=1
4) A=0 B=1	12) A=1 B=1	20) A=1 B=1	28) A=2 B=0
5) A=2 B=1	13) A=2 B=0	21) A=1 B=0	29) A=0 B=1
6) A=0 B=2	14) A=1 B=1	22) A=1 B=1	30) A=2 B=1
7) A=2 B=0	15) A=1 B=1	23) A=0 B=2	31) A=1 B=2
8) A=1 B=2	16) A=2 B=1	24) A=1 B=1	32) A=1 B=0

Ubique el total de los resultados marcados en las respuestas de los estudiantes de acuerdo a la tabla siguiente:

0 – 25	=	NINGÚN RASGO EMPRENDEDOR
26 – 35	=	NEUTRAL
36 – 45	=	ALGÚN RASGO EMPRENDEDOR
46 – 48	=	ALTAMENTE EMPRENDEDOR



EVALUANDO SUS TENDENCIAS PERSONALES

El propósito de esta estimación es la identificación de sus fortalezas y sus debilidades. Por favor responda a cada pregunta con una marca (x) para cada SI o NO.

PREGUNTAS	Raras Veces o NO	Muchas Veces o SI
1) ¿Te preocupa lo que demás piensen de ti?		
2) ¿Lees libros?		
3) ¿Aceptas tomar riesgos por lo emocionante que resulta?		
4) ¿Te resulta fácil conseguir que las personas hagan algo por ti?		
5) ¿Alguien en tu familia ha comentado sobre la experiencia de iniciar una empresa contigo?		
6) ¿Piensas que las tareas hay que organizarlas antes de iniciarlas?		
7) ¿Te enfermas con frecuencia?		
8) ¿Te gusta ocuparte de algo sólo para demostrar, que puedes?		
9) ¿Has sido, alguna vez, despedido de tu trabajo?		
10) ¿Te encuentras pensando siempre en ideas nuevas?		
11) ¿Prefieres dejar que un amigo decida por actividades sociales?		
12) ¿Te gusta el colegio?		
13) ¿Eres un buen alumno?		
14) ¿Eres miembro de algún grupo estudiantil en la Secundaria?		
15) ¿Participas en actividades escolares o deportivas?		
16) ¿Te gusta cuidar los detalles?		
17) ¿Crees que debería haber estabilidad en el trabajo?		
18) ¿Buscarías deliberadamente una confrontación directa para obtener los resultados que necesitas?		
19) ¿Eres el primogénito de tus hermanos?		
20) ¿Estuvo tu padre siempre presente en tu hogar cuando eras niño?		
21) ¿Realizabas pequeñas tareas o trabajos en tu hogar antes de tener 10 años de edad?		
22) ¿Te aburres fácilmente?		
23) ¿Te muestras arrogante con tus logros?		
24) ¿Puedes concentrarte en algo por largo tiempo?		

PREGUNTAS	Raras Veces o NO	Muchas Veces o SI
25) ¿Necesitas a veces de palabras de aliento para seguir adelante?		
26) ¿Encuentras inesperadas fuentes de energía cuando haces cosas que te gustan?		
27) ¿Es más importante para ti la satisfacción personal que tener dinero para tus gastos?		
28) ¿Has exagerado alguna vez en ser autoritario en el colegio?		
29) ¿Disfrutas regularmente de la vida social?		
30) ¿Tratas de ver lo positivo o beneficios de las experiencias o situaciones negativas?		
31) ¿Culpas a otras personas cuando algo no te sale bien?		
32) ¿Te gusta abordar una tarea sin conocer todos los problemas potenciales?		
33) ¿Tomas una negativa o rechazo en forma personal?		
34) ¿Crees tener suerte cuando tienes un éxito?		
35) ¿Estás dispuesto a trabajar largas horas para alcanzar una meta?		
36) ¿Disfrutas siendo capaz de tomar tus propias decisiones para algo?		
37) ¿Te despiertas casi siempre contento?		
38) ¿Puedes aceptar el fracaso sin admitirte derrotado?		
39) ¿Tienes ahorros?		
40) ¿Crees que los empresarios toman enormes riesgos?		
41) ¿Crees que los empresarios de éxito tienen grados universitarios?		
42) ¿Te esfuerzas en utilizar los errores pasados como un proceso de aprendizaje?		
43) ¿Eres una persona que sigues a otros y no a tu propia meta?		
44) ¿Sabes resolver los problemas fácilmente?		
45) ¿Disfrutas al resolver un problema difícil?		
46) ¿Prefieres estar solo cuando tomas una decisión?		
47) ¿En tus conversaciones, discutes más acerca de las personas que de algunas ideas?		
48) ¿Te sientes bien contigo mismo a pesar de las críticas de los demás?		
49) ¿Duermes lo menos posible?		
50) Persistes en hacer algo a pesar que las personas te dicen que no se puede hacer?		



Respuestas: Evaluando sus Tendencias Personales

RN = Raras veces o NO

MS = Muchas veces o SI

Antecedentes Personales

- | | |
|---|--|
| 5. MS (capacitación familiar) | 30. MS (optimismo, flexibilidad) |
| 7. RN (actitud, energía, salud) | 31. RN (responsabilidad personal, resolución de problemas) |
| 9. MS (experiencia en cambios de situaciones) | 32. MS (ingenio, toma de riesgos) |
| 12. MS (educación) | 33. RN (flexibilidad, auto-confianza) |
| 13. RN (promedio (común)) | 34. RN (autocontrol interior) |
| 14. RN (independencia) | 36. MS (independencia, responsabilidad) |
| 15. MS (necesidad de logro) | 37. MS (optimismo) |
| 19. MS (responsabilidad) | 38. MS (determinación, optimismo) |
| 20. RN (responsabilidad temprana) | 40. RN (auto-confianza, control interno) |
| 21. MS (experiencia temprana) | 41. RN (ingenio, iniciativa) |

Patrón de Conducta

- | | |
|--|---|
| 1. RN (seguridad en sí mismo) | 42. MS (iniciativa, optimismo) |
| 3. MS (toma de riesgos, control interno) | 44. MS (previsión, percepción, persistencia) |
| 4. MS (liderazgo) | 45. MS (tolerancia a la ambigüedad, iniciativa) |
| 6. MS (manejo, organización, establecimiento de metas) | 50. MS (optimismo) |

Estilo de Vida

- | | |
|---|--|
| 8. MS (orientado a logros) | 2. RN (tiempo no disponible) |
| 10. MS (creatividad, innovación) | 11. RN (control, responsabilidad) |
| 16. RN (impaciencia, orientado al riesgo) | 29. RN (orientado a objetivos), manejo del tiempo) |
| 17. RN (control interior) | 35. MS (persistencia, determinación) |
| 18. MS (determinación, agresividad) | 39. MS (orientado a ganancias) |
| 22. MS (impaciencia, energía) | 43. RN (necesidad de logro) |
| 23. MS (seguro/a, independencia) | 46. MS (independencia, auto-confianza) |
| 24. MS (perseverancia, determinación) | 47. RN (orientado a ideas, creatividad) |
| 25. RN (control de sí mismo) | 48. MS (tolerancia a la ambigüedad, seguridad) |
| 26. MS (energía, ingenio) | 49. MS (manejo del tiempo, energía) |
| 27. MS (egoísmo) | |
| 28. MS (seguro/a, agresividad) | |



3. PLAN PARA FORTALECER SUS CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES

- En la primera columna anote cada especialidad, características personales o circunstancias, identificadas en los ejercicios anteriores que sea n «Puntos Débiles»
- En la segunda columna escriba como intenta combatir cada debilidad. Augúrese que su plan para fortalecer sus habilidades y características sea práctico.

Puntos Débiles	¿Qué puedo hacer para combatir esta debilidad?





4. CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS

¿Quién es un emprendedor o una emprendedora?

Un emprendedor o una emprendedora es la persona que:

- Gestiona la oportunidad de negocio,
- Percibe y ejecuta una innovación con energía y convicción.
- Es un artista y creador,
- Es el que idealiza nuevos productos, servicios, proyectos, obras, métodos, nuevas formas de organización, etc.
- El emprendedor es pragmático, pero, a la vez, es imaginativo al concebir la innovación, al saber que hay que hacer;
- Es extraordinariamente diestro para conseguir que lo proyectado se materialice convirtiéndose en un hecho.

Para llegar a ser emprendedor (a) debemos transformar los hábitos y costumbres como el fatalismo, autoestima negativa y actitudes antiemprendedoras como:



¿Para qué cambiar?

Si estoy bien así.

¡¡¡El Trabajo duro NO va conmigo!!!
Me cansa, me estresa, me fatiga.

¿Para qué me voy a estar sacrificando?

Si no funciona desde el principio, renuncio.

¿A quién le interesaré?

No tengo dinero, no tengo quién me preste.

En una mirada optimista, elevada autoestima y actitudes emprendedoras como:

Tengo muchas ganas de crecer y alcanzar el éxito

«Sé que lo puedo lograr con dedicación, voluntad y muchas horas de sacrificio y esfuerzo».

Los problemas son oportunidades.

«Veo oportunidades para emprender y crecer donde los demás sólo encuentran problemas.»

Primo el Emprendedor

Reconozco una necesidad además concibo y materializo una innovación».



¿SON IGUALES TODOS LOS EMPRENDEDORES (AS)?

No, porque al igual que las personas no todas son iguales. Se puede distinguir tres grandes grupos de emprendedores:

- **Emprendedores Empresariales:** son los que llegan a formar su propia empresa. Siempre están buscando las oportunidades que el mercado ofrece.
- **Intraemprendedores:** es el que desarrolla, dentro de su organización, las capacidades y actitudes emprendedoras que exigen el desempeño de su función, produciendo e impulsando proyectos de innovación generando y liderando el cambio dentro de la empresa o institución donde labora
- **Emprendedores Sociales:** son visionarios prácticos que poseen cualidades tales como – **visión, innovación, determinación, compromiso** – dedicándose al cambio social sistemático, tratan temas sociales relacionados con la educación, salud, medio ambiente, participación ciudadana, derechos humanos, desarrollo social y económico. Identifican y ejecutan proyectos relevantes para el desarrollo social y económico de su localidad.

¿Qué son características emprendedoras personales (CEPs)?

Son cualidades y comportamientos personales claves necesarios para ser un(a) emprendedor(a) exitoso(a).

¿Por qué son importantes las CEPs?

Porque nos permiten resolver problemas utilizando diferentes estrategias de solución y, además, nos permiten identificar y aprovechar las oportunidades.

Y ¿cuáles son estas características emprendedoras?

Las características emprendedoras las podemos agrupar en tres tipos de capacidades:

- I. Capacidad de realización*
- II. Capacidad de planificación, y*
- III. Capacidad de relacionarse socialmente.*

I. CAPACIDAD DE REALIZACIÓN:

La capacidad de realización está referida al impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer, al esfuerzo por alcanzar el triunfo, metas y ser útiles a otros. Comprende:

- A. La búsqueda de oportunidades
- B. La persistencia
- C. El compromiso con el contrato de trabajo.
- D. La demanda por calidad y eficiencia.
- E. La toma de riesgos.



A. Búsqueda de Oportunidades.-

Identifica y actúa en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios. Busca oportunidades inusuales para obtener financiamiento, equipos, terrenos, mano de obra o asesoramiento.

«A los 24 años me casé y comencé a vender helados. Enseguida detectamos una oportunidad, el quiosco de al lado se ponía en venta, no contábamos con dinero, teníamos dudas de cuánto nos pediría, preguntamos y el valor era de 10,000 soles. Fuimos a un prestamista y nos prestó 3,000 con una deuda pendiente de 7,000 comenzamos a trabajar».

Hugo Ayala, Gerente - Mi Carcochita

B. Persistencia.-

Toma diversos caminos y no se amilana para vencer un obstáculo. Se mantiene fiel a su propio juicio frente a la oposición o falta de éxito inmediato.

«Erasmus Wong hijo, se trazó una nueva meta y reto: convertir la pequeña bodega familiar en un moderno supermercado».

Efraín Wong – Grupo Wong

C. Compromiso y responsabilidad.-

Asume con responsabilidad y dedicación los compromisos adquiridos con los clientes. No deja los trabajos a medias sino que los culmina hasta que el cliente esté satisfecho. Expresa su responsabilidad para la satisfacción del cliente.

«El amor al trabajo es fundamental, nosotros tenemos que tener cariño por lo que hacemos».

Máximo San Román – Industrias Nova

D. Demanda por calidad y eficiencia.-

Actúa para alcanzar o sobrepasar los estándares existentes de excelencia o mejorar sus performances anteriores. Se esfuerza por hacer las cosas mejor, más rápidas y baratas.

«Desde el quiosco comprábamos mercadería de primera, insumos de marca y garantía, esto ha sido mi éxito, comprar mercadería de primera, llámese frutas, pescado, carnes, embutidos, es la confianza que tiene el público, la satisfacción que le sigo brindando. Tenemos en regla los controles sanitarios, la fumigación y en especial la organización de los talleres de producción con controles de calidad estrictos y manipulación sin riesgo de contaminación».

Hugo Ayala Gerente - Mi Carcochita

E. Toma de Riesgos.-

Asume riesgos siempre y cuando estos sean calculados. Da preferencia a situaciones que envuelven riesgos moderados.

«¿Tú crees que me puedes hacer una planta completa de alimento balanceado para mis mil toros? Cómo no señor, encantado. La verdad que no sabía ni cómo era. Pero la voluntad se

anteponía ante todo. Dónde están los libros, las bibliotecas, la universidad, las casas que venden algo de eso. Por qué vamos a bloquearnos por el miedo. Hay que asumir y agradecer que tengamos la oportunidad de hacer algo».

Máximo San Román – Industrias Nova

II. CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN:

Referida a pensar antes de actuar, identificando metas concretas o resultados que se desean alcanzar y diseñar planes consistentes para desempeñarse de manera que se aproveche al máximo las oportunidades y anular o disminuir las amenazas del entorno. Comprende:

- A. El establecimiento de metas.
- B. La búsqueda de información, y
- C. La planificación sistemática y el control.

A. Establecimiento de metas.-

Establece objetivos claros y específicos a corto y a largo plazo.

«Fijarse objetivos, metas y estrategias: son señales que nos indican el camino correcto a seguir, ¿Qué es lo que deseo hacer?, ¿Cómo lo voy a hacer?, ¿Con qué lo voy a financiar?».

Mercedes Gallardo, Presidenta Ejecutiva Confecciones KLEIDER.

B. Búsqueda de Información.-

Busca personalmente informaciones acerca de clientes, proveedores y competidores. Consulta con especialistas en asesoría empresarial y técnica. Utiliza contactos o redes de comunicación para obtener información útil.

«Aproveché los recursos no utilizados a fin de innovar mi moda, acudía al aeropuerto y observaba las tendencias de la moda internacional (modelos, colores) a través de los turistas que llegaban de paso al país y que tenían como destino Paris, New York, Sao Paulo, Tokio».

Alfonso Torres Dellapina / Presidente Ejecutivo Platería Dellapina

C. Planificación Sistemática y Control.-

Desarrolla y usa una planificación lógica y escalonada para lograr sus objetivos. Evalúa alternativas. Controla el desarrollo de su empresa y pasa a una estrategia alternativa – si fuese necesario – para lograr sus objetivos.

«Hay que anticiparse a los hechos, cuando concebimos la idea de crear la empresa, no pensamos que íbamos a competir con las sangucherías pequeñas, nos preparamos para enfrentar a las grandes (Mc Donalds, Burger king), cuando llegaron pudimos enfrentarlos con éxito».

Carlos Koehne - Bombos



III. CAPACIDAD DE RELACIONARSE SOCIALMENTE

Referidas a la capacidad de generar estados de ánimo positivos en las personas de su entorno que se traduzcan en compromisos de apoyo para el desarrollo de sus proyectos o negocio. La persona capaz de establecer vínculos con personas e instituciones que aporten a su progreso. Se manifiesta a través de técnicas de comunicación efectiva. Comprende:

- A. La persuasión y elaboración de redes de apoyo.
- B. La autoconfianza.

A. Persuasión y Elaboración de Redes de Apoyo.-

Usa estrategias deliberadas para influenciar y persuadir a otros. Aprovecha contactos comerciales y personales para lograr sus objetivos.

«1990 fue la época de la inflación, el baquetazo y todos lo recuerdan. Otras empresas mucho más grandes que nosotros decidieron cerrar. Consultamos con nosotros mismos, con nuestros trabajadores, y decidimos seguir adelante y hacer frente al desafío».

Mercedes Gallardo, Presidenta Ejecutiva Confecciones Kleider

B. Autoconfianza.-

Posee una fuerte creencia en sí mismo(a) y en sus habilidades. Expresa su confianza acerca de sus habilidades frente a la necesidad de completar una tarea difícil o afrontar un desafío.

«No hay imposible en la vida si uno tiene seguridad en sí mismo».

Sr. Ángel Añaños – Presidente del Directorio del Grupo Kola Real²

No es difícil adquirir las CEPs, porque son cualidades inherentes a nosotros(as). Pero su realización cuesta trabajo y dedicación, ya que por mucho que las tengamos «latentes», debemos esforzarnos para poder desarrollarlas y consecuentemente, utilizarlas.

² DNMYPE. MTPE. Empeñe Empresa, 2004

CAPÍTULO II

DE LA BUENA IDEA DE NEGOCIO A LA EMPRESA EXITOSA

Ideas de Negocio, Visión y Objetivos de la empresa

APRENDIZAJE ESPERADO:

- Determinación de la idea de negocio

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. En diálogo con los participantes se define qué es una idea de negocio, identificando las fuentes de ideas
2. Se realiza la demostración de procedimiento para elegir una idea de negocio mediante el uso de los instrumentos: Macrofiltro, microfiltro y FODA.
3. Exposición y demostración de la visión y objetivos de la empresa.

CONTENIDOS

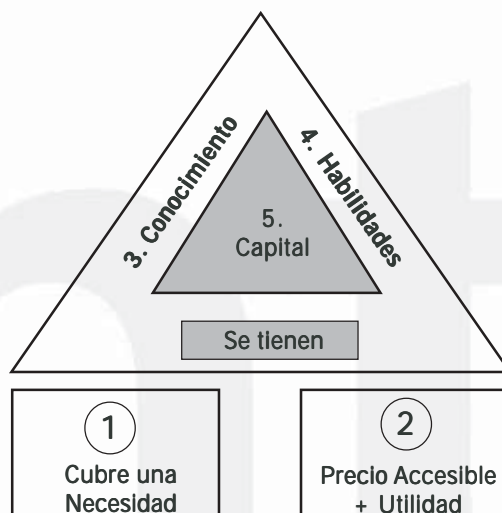
1. DETERMINACION DE LA IDEA DE NEGOCIO.

¿Qué es una idea de negocios?

Una idea de negocio es una descripción corta y precisa de las operaciones básicas del negocio que se piensa abrir. **Un buen negocio empieza con una buena idea.** Antes de que usted pueda empezar este desafío, es necesario tener en cuenta la clase de negocio que desea operar.

Un negocio de éxito cubre las necesidades de sus clientes. Le brinda a las personas, lo que éstas desean o necesitan a un precio accesible al cliente y permitiendo obtener una utilidad al negocio.

El siguiente gráfico representa la estructura fundamental para lograr el éxito en una empresa:





No tener alguna de las dos primeras condiciones significa que usted NO cuenta con una buena idea empresarial. Pero si usted no posee una de las tres últimas sólo indica una debilidad ¡que puede superarse!

¿Qué características debe contener una buena idea de negocio?

Una buena idea de negocio debe identificar:

- **¿Qué** producto o servicio venderá su negocio?
- **¿A quién** le venderá su negocio?
- **¿Cómo** venderá su negocio sus productos o servicios?
- **¿Qué** necesidad de sus clientes atenderá su negocio?

¿Qué tipo de producto o servicio venderá su negocio?

Un producto es un bien por el cual la gente paga. Puede ser algo que usted mismo elabore o compre para vender: ropa, calzado, pan, muebles, servicios etc.

Un servicio es algo que usted hace para alguien y por lo cual se le paga. Por ejemplo: servicios de guía turística, servicio de transporte turístico también transporte para empresas industriales

La idea de su futuro negocio tiene que estar basada en la elaboración de productos que usted conoce bien, o en servicios que domina. Deben ser, además, productos o servicios por los cuales la gente está dispuesta a pagar. Analizar varias ideas posibles le ayudará a precisar el tipo de negocio en el que se desempeñará bien.

Compare los siguientes ejemplos con el texto anterior:

- Javier, estudiante del 5to. año de la Institución Educativa: Micaela Bastidas de la ciudad de Arequipa, estuvo, hace algún tiempo, colaborando con su familia en la crianza y venta de cuyes; para el próximo año desea, en el terreno de sus padres, poner en marcha un negocio de cultivo y comercialización de flores y rosas que demanda el mercado local y, posteriormente, exportar.
- María ha trabajado durante varios años en la zapatería de su tía. Su hermana Juana se mudará de ciudad y desea vender su negocio de producción y venta de calzado. María está considerando comprar el negocio a su hermana e iniciar su propia empresa.

¿Quién comprará sus productos o servicios?

Los clientes son un elemento esencial de cualquier negocio. Es importante tener muy claro lo relacionado con los clientes a los que usted espera vender. ¿Le venderá a un tipo específico de cliente o a todos los que viven en un área determinada? Deben existir suficientes personas capaces y con deseos de pagar por sus productos y servicios, o el negocio no tendrá ganancia. Por ejemplo: *Los clientes de la empresa «Vestir con elegancia» son mujeres de 16 a 25 años, estudiantes del último año de secundaria o de Institutos Técnicos, del distrito de Malvas, provincia de Huarmey, Ancash; que desean vestir con elegancia y gustan de modelos exclusivos.*

¿Cómo piensa usted vender sus productos o servicios?

Si usted planea abrir una tienda, no hay ninguna duda de cómo los venderá, pero si se trata de ser un fabricante o proveedor de servicios, entonces venderá de muchas maneras diferentes:

- Directamente a los clientes.
- A minoristas.
- A mayoristas.

Por ejemplo: *«Vestir con elegancia» vende directamente a sus clientes porque sus productos son exclusivos y adaptados a sus necesidades.*

¿Qué necesidad de sus clientes será satisfecha por sus productos o servicios?

Debería tener siempre en mente a los clientes y sus necesidades. Es importante averiguar lo que desea su futura clientela cuando usted desarrolle su idea de negocios.

«Quisiera que hubiera agencias turísticas en las regiones donde frecuentemente tengo que viajar, puesto que cada vez que viajo es muy difícil encontrar servicio de guías turísticos que me presten servicios de calidad y estar segura de que sea bien atendida mientras estoy visitando las ciudades del país».

- ☞ Iniciar un negocio no es una tarea fácil. Toma bastante trabajo y muchos y buenos planes. El esfuerzo y el dinero que toma iniciar un negocio puede perderse si usted inicia el negocio inapropiado. El negocio apropiado empieza con una buena idea de negocios.

¿Dónde podemos encontrar buenas ideas de negocios?

Un negocio exitoso tiene como base una buena idea. Antes de que pueda planificar su negocio, necesita una descripción detallada sobre a qué se dedicará su empresa y cómo operará. Esta descripción es el punto de partida para sus planes de negocios. En la medida que prepare sus planes, podrá detectar si hay alguna debilidad en su idea.

La generación de ideas de nuevos negocios en nuestros tiempos nacen, principalmente, de la observación de los cambios y de las nuevas necesidades que se producen en la economía y en la sociedad que nos rodea. Entonces una forma de forjar ideas exitosas de negocios es observar con atención la vida cotidiana y la economía.

La idea esta en cualquier lugar, pero éstas deben corresponder a lo que los clientes quieren y con lo que pueden pagar. También deben corresponder con lo que Ud. hace.

Las ideas de negocios se pueden originar en diferentes fuentes como:

- Buscar nuevas formas de hacer cosas viejas.
- Cubrir necesidades insatisfechas
- Publicaciones



- Habilidades, pasatiempos.
- Recursos naturales.
- Productos de desechos.
- Ferias comerciales y exhibiciones.
- Puntos débiles de la competencia.
- Programas de inversión públicos y privados relacionados.
- Surgimiento de nuevas tecnologías.
- Oferta de productos y servicios complementarios.

❑ BUSCAR NUEVAS FORMAS DE HACER COSAS VIEJAS

Quizás hay gente en la zona que hace cosas empleando mucho tiempo, cortar leña, por ejemplo. Quizás los alumnos puedan hacer algo para que las personas le ahorren tiempo y dinero, diseñándoles una olla que use poca leña, El riego en la agricultura se realiza mediante acequias y una forma de hacer de una nueva forma es riego por aspersión. etc.

❑ CUBRIR NECESIDADES INSATISFECHAS

Cuando encontramos algo que la gente quiere y por lo que están dispuestas a pagar y que no consigue en su zona, probablemente hemos hallado una idea de negocio. Piensen en lo que ya se halla disponible en su localidad o vecindario, y en aquello que no se está atendiendo adecuadamente.

Ejemplos:

- Quizás la localidad tiene deficiencias de hospedaje. Sus visitantes se quejan de que no existe un lugar limpio y seguro para hospedarse.
- Existen muchos sastres, modistas, pero pocos venden ropa.

«En este pueblo, la mayoría de los padres y madres de familia trabajan fuera del hogar. Podríamos iniciar un negocio ofreciendo nuestros servicios de limpieza a los hogares».

❑ PUBLICACIONES

Material impreso como catálogos, revistas comerciales y periódicos nos ayudarán a encontrar ideas, en ellos existen dibujos de productos que no se encuentran disponibles en la localidad y que pueden dar ideas. Los periódicos están llenos de ideas. Éstos le informan sobre negocios o desarrollo de productos recientes en su zona. Los avisos clasificados y los artículos sobre tendencias actuales también le darían algunas sugerencias.

- Actualmente se pueden encontrar fácilmente en Internet base de datos sobre «Ideas de Negocios», lo puedes encontrar a través de los buscadores.

❑ HABILIDADES, PASATIEMPOS

Usar sus habilidades e intereses es otra forma de encontrar una buena idea de negocio. Hay que utilizar los recursos que tenemos:

- A algunos alumnos(as) les gusta cocinar. Quizás puedan hacer un nuevo tipo de mermelada para su mercado local o empezar un restaurante.
- Son muy buenos dibujando, por lo que podrían realizar adornos a un negocio de muebles.
- Quizás las mujeres en su sector son muy buenas en hacer tejidos, organícelas para empezar un negocio de mantas, chales etc.
- El ejemplo del caso de chocolates Helena, muestra cómo a partir de las habilidades domésticas iniciales, estas se mejoran perfeccionan sacando un producto de calidad que se puede comercializar en los mercados más exigentes.

❑ RECURSOS NATURALES

La naturaleza nos brinda buenas ideas. Considere qué materiales naturales están disponibles en forma abundante en su localidad: mar, tierra, plantas, río, etc. Que producto puede hacer, con estos recursos sin dañar el entorno: ladrillos, tejas, plantas medicinales.

- Crecimiento espontáneo de plantas medicinales en algunas zonas del país como: Muña, Paico u otras variedades que pueden ser recolectadas embolsadas y comercializadas.

❑ PRODUCTOS DE DESECHOS

Usualmente, existe algo sobrante de las cosas que hacemos y que las deseamos. Estos desechos provienen de productos agrícolas y animales, desperdicios de las casas, carros, otras máquinas y de industrias, reciclado de plásticos, ustedes encontrarán cosas interesantes a partir de objetos que otros han desechado. Es posible reciclar algo, quizás ustedes brinden un servicio para ayudar a las personas o instituciones a disponer de sus desechos o hacer algo nuevo a partir de estos.

- Elaboración y comercialización de humus de lombrices en base a residuos orgánicos.

❑ FERIAS COMERCIALES Y EXHIBICIONES

Están especialmente diseñadas para brindar ideas de negocio a gente como ustedes. Investiguen qué ferias y exhibiciones se están efectuando en su localidad, a nivel nacional o internacional si esta a su disponibilidad.

- Al visitar las ferias ahora entonces se recomienda tener una mirada empresarial, hay fijarse en que productos nuevos existen, como están presentados los productos, que tecnología se usa etc.

❑ PUNTOS DEBILES DE LA COMPETENCIA

Al evaluar las ventajas y desventajas de la competencia encontramos sus puntos débiles y estos resultan una buena fuente de ideas de negocio.

- Por ejemplo: Una debilidad de las panaderías es que sus panes «son inflados y no llenan», nosotros elaboramos un pan consistente.



❑ PROGRAMAS DE INVERSIÓN PÚBLICOS Y PRIVADOS RELACIONADOS

Al revisar los periódicos leemos noticias relacionados a proyectos de inversión del sector público y privados que nos permiten identificar servicios que se pueden brindar o productos que puedan utilizar.

- Por ejemplo Programa «A Trabajar»

❑ SURGIMIENTO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

Una nueva tecnología implica, muchas veces, un nuevo proceso de producción y requiere de la capacitación del personal para usar de forma eficiente. Si podemos acceder a estas tecnologías podemos encontrar ideas de negocios, tanto para producir con ellas como para brindar servicios de capacitación y asesoría al personal que debe usarlas.

- El caso de Tortas Perú muestra cómo utilizando la tecnología se pueden generar oportunidades de negocios. Esta empresa vende y entrega tortas por los saludos de cumpleaños de los familiares de los peruanos que están en otros países.

❑ OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Cada producto puesto en el mercado requiere de un producto complementario que puede constituirse en nuestra idea de negocio. Por ejemplo: vender tamales en la puerta de una panadería, o servicios de internet al lado de una Universidad.

- ☞ Muchas buenas ideas de negocios se desarrollan convirtiéndose en realidad al encontrar oportunidades de negocios.

Las oportunidades de negocios **son espacios vacíos entre lo que la comunidad** desea comprar y lo que los negocios existentes están ofreciendo. Los vacíos no atendidos del mercado pueden ser cubiertos por una persona emprendedora con las habilidades y recursos disponibles en el medio.

De todas estas fuentes podemos obtener ideas de negocio, a veces la lista de posibles negocios es larga y debemos hacer un primer análisis

Ahora usted, siguiendo la técnica del **macrofiltro** defina tres ideas de negocio que piensa que son adecuadas a partir de la identificación de las necesidades o problemas de su zona (barrio, distrito, provincia, región). Para definir cual es la más indicada deberá realizar un análisis de las mismas a través de la técnica del **microfiltro**.

Esta idea será analizada con un instrumento conocido como **análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)** para determinar su viabilidad. Definida su idea de negocio necesita obtener más información sobre el mercado, para definir las características de su producto o servicio, el lugar donde lo venderá, el precio y la promoción y publicidad a realizar en función al perfil de los clientes potenciales.

2. ¿CÓMO DEFINIR SI UNA IDEA DE NEGOCIO ES REALMENTE BUENA?

De todas las fuentes que hemos visto podemos obtener ideas de negocio. La lista de posibles negocios es larga y debemos seguir un procedimiento para poder llegar en forma rápida y con niveles suficientes de certidumbre a definir nuestra idea de negocio.

El procedimiento propuesto es:

1. Identificar las **necesidades o problemas** de la zona a la que se quiere atender con la empresa.
2. Identificar **ideas de negocio** que respondan a estas necesidades
3. Realizar el **Macrofiltro** para seleccionar las ideas con mayores probabilidades de éxito.
4. Realizar el **Microfiltro** para seleccionar una idea a analizar.
5. Realizar el **Análisis FODA** para determinar la viabilidad de nuestra idea.

Macro Filtro, es una herramienta que sirve para seleccionar ideas de negocios de manera rápida guiándonos por algunas preguntas ejes para seleccionar y excluir las ideas que tengan respuesta negativa.

Micro Filtro, es un segundo filtro más preciso para seleccionar la idea de negocio a trabajar en el plan de negocios. Se tendrá en cuenta para esto la que ofrezca mejores oportunidades comerciales y a la vez que se puedan producir en su región de acuerdo a la disponibilidad de destrezas, tecnología, mercado y materia prima. Seleccionando la idea que tenga mayor puntaje.

PASO 1 IDENTIFICAR LAS NECESIDADES O PROBLEMAS EN SU LOCALIDAD

Usando las diferentes fuentes de las que hemos hablado con anterioridad procedemos a identificar, como mínimo, cinco necesidades insatisfechas o problemas pendientes de solución de la población a la que queremos atender. Por ejemplo:

	NECESIDADES O PROBLEMAS
1	En la localidad de Valle Rico los escolares tienen malos hábitos alimenticios pues presentan cuadros de desnutrición según los estudios realizados por el centro de salud.
2	Un alto porcentaje de producción de frutas de las cuales sólo el 20% se comercializan en otras regiones.
3	El acceso a la localidad es muy difícil pues cuenta con caminos de trocha.

Al responder las siguientes preguntas facilitarán la identificación de la necesidad a atender:

1. ¿Cuál de las necesidades señaladas puedo atender?
2. ¿Cómo puedo atender estas necesidades?



PASO 2 IDENTIFICAR IDEAS DE NEGOCIO

En base a los conocimientos y experiencias de los miembros del grupo, así como de las aspiraciones e intereses por determinado tipo de actividad empresarial, se trabajará de la siguiente manera:

1. Realizar una lista de al menos 10 ideas que puedan convertirse en un negocio, cada miembro del equipo propondrá todas las ideas que se le ocurra, sin limitar su capacidad de propuesta, de imaginación y creatividad, considerando siempre que estas ideas deben satisfacer las necesidades planteadas
2. Cada alumno argumentará los motivos por los que cree que su idea podría ser un buen negocio.

IDEA DE NEGOCIO	¿POR QUE SERÍA UN BUEN NEGOCIO?	¿QUE NECESIDAD SATIFACE?
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
...		

Por ejemplo:

Para el caso de la localidad de Valle Rico se puede ofrecer:

- *Elaboración y comercialización de mermeladas.*
- *Elaboración de jugos y néctares de frutas*
- *Producción y comercialización de bombones con sabores a frutas*
- *Servicio de transporte de carreteras*

Hasta esta etapa los alumnos han identificado ideas de negocio que «aparentemente son buenas», además, de algún modo satisfacen una necesidad, pero, ¿cuál de las ideas de negocio será la mejor? Para responder a esta pregunta es necesario aplicar las técnicas siguientes:

PASO 3 MACROFILTRO

El docente plantea una serie de preguntas orientadoras para que los alumnos respondan de manera ordenada y vayan despejando sus dudas con respecto a la viabilidad de sus ideas de negocio, para lo cual usa la técnica del **macro filtro**:

El ejercicio consiste en trabajar en el cuadro siguiente, respondiendo las preguntas que se indican. Las respuestas irán aclarando el panorama sobre si la idea de negocio puede ser exitosa o no.

Instrucciones:

- Para cada idea, realizar las preguntas orientadoras y colocar una «X» en cada casillero denominados «Si» o «No» según corresponda.
- El docente pedirá a cada alumno que explique por qué afirma o niega cada una de las preguntas orientadoras
- Para cada idea, sumar el número de «X» en cada columna y anotar al final de la tabla el número de respuestas afirmativas y negativas según sea el caso.

MACRO FILTRO

Preguntas orientadoras	IDEA 1		IDEA 2		IDEA 3		IDEA 4		IDEA 5	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
¿Tu idea de negocio responde a alguna necesidad?										
¿Existe un mercado para este producto o servicio?										
Hay una demanda insatisfecha?										
¿Ustedes quieren realizar este proyecto?										
¿Es posible producir el producto en su distrito/región?										
¿Este proyecto permite tener ganancias?										
Total										

Análisis

El docente comparará con los alumnos cuál de todas las ideas tiene la menor cantidad de respuestas negativas, por lo tanto identificará aquellas ideas con la mayor cantidad de respuestas afirmativas.

Significa que «de ejecutarse aquellas ideas con la mayor cantidad de respuestas afirmativas, los negocios que se implementen podrían tener mayor éxito con relación a aquellas ideas que obtuvieron la mayor cantidad de respuestas negativas»

Una particularidad de ésta técnica es que permite obtener mas de una idea de negocio seleccionada que cumple con todos o con la mayoría de criterios propuestos dentro de lo que se denominó «preguntas orientadoras», en tal sentido surge una duda: ¿de todas las ideas que aparentemente son buenas, cuál de ellas será la mejor?. Es preciso recordar que si bien es cierto, las ideas seleccionadas a través del Macro Filtro son viables, el emprendedor tiene que decidirse por sólo una de ellas.

PASO 4 MICROFILTRO

Para poder definir cual de todas las ideas de negocio (preseleccionadas a través del macro filtro) es la mejor, es preciso utilizar el instrumento denominado **micro filtro**, el cual es más preciso.



En esta etapa el docente analiza cada una de las ideas de negocio que obtuvo mayor puntaje en la técnica del macro filtro y reflexiona conjuntamente con los alumnos sobre la disponibilidad de algunos **elementos necesarios** para la puesta en marcha de cada idea de negocio.

Instrucciones:

- a. El ejercicio consiste en darle un puntaje de 1 al 5 a las ideas preseleccionadas, según sea la disponibilidad de los elementos necesarios para la puesta en marcha de cada idea de negocio. (ver tabla de calificación).

Por ejemplo, para el tema de **disponibilidad de Local y de Materias Primas**: Muy bueno (4 puntos) sería que el grupo cuente con un local propio para empezar a producir y con un punto de venta de ser necesario, además de poder acceder a nivel local de las materias primas necesarias; siendo muy malo (0 puntos) si no contase con ningún local, ni siquiera con opción de alquilar y si además la materia prima no existe en la localidad o región, incluso teniendo que exportar desde otro país.

MICRO FILTRO

ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA IDEA DE NEGOCIO	IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3	IDEA 4
Disponibilidad de local y de materias primas				
Existencia de demanda insatisfecha				
Disponibilidad de mano de obra calificada				
Disponibilidad de mano de obra a costo aceptable				
Tecnología localmente disponible				
¿El emprendedor tiene las habilidades para gestionar el proyecto?				
TOTAL PUNTAJE				

Tabla de Calificación:	4 Muy Bueno	3 Bueno	2 Regular	1 Malo	0 Muy Malo
-------------------------------	-------------	---------	-----------	--------	------------

- a. Para cada idea los alumnos deberán sumar los puntos obtenidos en cada uno de los elementos necesarios analizados.
- b. Finalmente el grupo de alumnos habrá identificado la mejor idea de negocio, que será aquella que obtuvo el mayor puntaje en la sumatoria final.
- c. De darse el caso de empate en cuanto a puntajes de una o mas ideas, se recomienda que se incluyan mas variables de análisis, a las cuales se han denominado «elementos necesarios para la puesta en marcha de la idea de negocio», por ejemplo se puede considerar «la capacitación recibida por los integrantes del grupo para llevar a cabo la idea de negocio».

PASO 5 ANÁLISIS FODA

Un método usado a menudo para decidir cuál es la idea de negocio más adecuada es el análisis FODA. Éste método ayuda a enfocar las áreas de posibles problemas y las ventajas potenciales de cada idea. **FODA** quiere decir:

FORTALEZAS
OPORTUNIDADES
DEBILIDADES
AMENAZAS

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Esto significa que el análisis se debe hacer dentro y fuera del negocio.

DENTRO DEL NEGOCIO

Para analizar las fortalezas y debilidades de una idea de negocios, usted mira dentro del proyecto de negocios:

¿En qué será bueno el negocio y cuáles son sus debilidades?

- **Fortalezas** son los aspectos positivos específicos que le darán a su negocio una ventaja competitiva sobre otros similares y competidores. Son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia

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

Por ejemplo: En nuestro grupo dos de las jóvenes se han especializado en confección de vestidos de fiesta y otra tiene un familiar con negocio de venta de ropa.

- **Debilidades** son los aspectos específicos en los cuales su negocio no será bueno. Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Quizás sus costos sean altos porque su negocio está ubicado lejos de los/as proveedores/as y tendrá que pagar más por transporte.

Las debilidades están **dentro del control del emprendedor(a)**; ocurren actualmente. Estas son «carencia de...», «falta...», o puntos flacos. ¡En la medida de lo posible deben ser **eliminadas!**



Por ejemplo: No contamos con local, ni maquinarias, ni dinero para comprarlas.

Tanto para las fortalezas como para las debilidades considere aspectos como:

- Disponibilidad de infraestructura (local) accesible a la clientela.
- Contar con maquinaria y equipo.
- Conocimientos y habilidades personales y del equipo.
- Acceso a fuentes de consulta: manuales, libros, personas especialistas, etc.
- Recursos monetarios.
- Acceso a Internet.
- Características del producto: durabilidad, diseño, utilidad, garantía, servicios post-venta, etc.
- Relaciones con los clientes potenciales.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde puedo superar a mis principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde mis competidores me superan?

FUERA DEL NEGOCIO

Para analizar las oportunidades y amenazas de su proyecto empresarial usted debe mirar fuera del negocio. Por ejemplo, la comunidad en la que se va a desarrollarse la idea de negocio:

¿Qué aspectos del entorno o medio ambiente serán de beneficio para el negocio y cuáles afectarán negativamente al mismo?

- **Oportunidades** son factores positivos o favorables en el entorno, los cuales, el /la emprendedor(a), deberá **hacer uso de ellas** porque hacen potencialmente viable la idea de proyecto.

Pero, mayormente, están **fuera del control del emprendedor(a)**. Son diferentes de las fortalezas en el sentido de que éstas son factores positivos internos del negocio.

Considere los siguientes aspectos:

- Recursos naturales disponibles en la zona.
- Presencia de empresas o instituciones privadas que pueden convertirse en proveedores o clientes.
- Presencia de instituciones que brindan capacitación y asesoría técnica.
- Presencia de instituciones con quienes se pueden hacer alianzas y convenios.
- Pocos competidores y débiles.
- Demanda en aumento
- Política de gobierno favorable al desarrollo del tipo de empresa a generar.

Por ejemplo: El colegio nos facilitará, durante un año el local y las maquinarias. La demanda de ropa exclusiva va en aumento porque las jóvenes quieren diferenciarse y atraer las miradas en las fiestas.

- **Amenazas** son factores externos negativos y desfavorables en el entorno y generalmente están **fuera del control del emprendedor(a)**. 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 emprendedor(a). 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. Por ejemplo, la idea de negocios se presenta tan simple que otras personas pueden empezar negocios similares en su localidad y reducir su participación del mercado.

Considere los siguientes aspectos:

- Factores ambientales que determinan que el producto se venda sólo en determinadas estaciones o que pueden perjudicar parte del proceso productivo.
- Presencia de otras empresas que compiten con el proyecto y que ya tienen una posición en el mercado.
- Recursos naturales no disponibles o no existencia en la zona de los recursos necesarios para elaborar el producto o brindar el servicio.

***Por ejemplo:** La venta del producto se realiza, fundamentalmente, a fin de año con ocasión de las fiestas de promoción, en esa temporada los caminos se hayan en pésimas condiciones porque es temporada de lluvia y, necesariamente debemos ir a la ciudad a comprar.*

Marco del Análisis FODA

Factores positivos



deben capitalizarse

FORTALEZAS

Factores negativos



deben eliminarse

DEBILIDADES

Enumere fortalezas y debilidades relacionadas con su idea de proyecto específico que **pueden ser controladas por la potencial empresaria (o)** como: factores técnicos, financieros, promocionales de redes, conocimientos, competencias, etc.

Enumere oportunidades y amenazas **fuera del control de la potencial empresaria (o)** Relacionadas con su idea específica como: factores sociológicos, políticos, demográficos, económicos, comerciales específicos etc.

OPORTUNIDADES

Para hacer uso de ellas

AMENAZAS

Para evitarlas



☞ En el anexo del presente Manual para docentes encontrará un caso desarrollado.

Con las conclusiones del análisis FODA :

- **Se precisa la necesidad o problema que la empresa puede atender.**
- **Se define el producto o servicio que satisface la necesidad o resuelve el problema.**

¡FELICITACIONES!

UD. decidió ya cuál es la idea de Negocio que va a desarrollar

- Le sugerimos seguir la secuencia de este curso para concluir con éxito el desarrollo de su idea de negocio y la aplicación de los conceptos necesarios para la elaboración de los formatos preestablecidos para la presentación de su idea de negocio, en el Concurso Escuela Emprende: Proyectos Productivos Juveniles.
- Si aún no ha decidido cuál es la idea de negocio más adecuada, busque mayor información. No dude que al trabajar en el logro de esto, usted estará aumentando sus conocimientos, experiencias y habilidades, lo cual a su vez aumentará la posibilidad de convertirse en un/a empresario/a de éxito.



Definida su idea de negocio, debe plantearse la visión del negocio o de empresa que desea iniciar y qué objetivos se propone lograr.

3. VISIÓN DE LA EMPRESA.

La **Visión** responde a lo que esperamos sea el negocio en varios años. ¿Cómo imaginamos el negocio? No se olvide que si no tenemos un sueño, una idea clara de dónde queremos llegar, estaremos caminando sin rumbo. Anímese a soñar con un negocio más próspero.

La Visión es lo que deseamos crear y debe responder a tres preguntas:

1. ¿Qué queremos ser? Nuestra imagen del futuro.
2. ¿Por qué queremos ser así?
3. ¿Cómo queremos actuar en consonancia con la misión?

Es decir, la visión está constituida por los valores fundamentales de la organización y por una imagen sugerente de cómo nos gustaría ser en un plazo determinado.

Por ejemplo: En el 2007, la empresa Super Security Car habrá posicionado en el mercado local un sistema de seguridad antirrobo para autos, como un producto económico, garantizado, hecho con insumos no contaminantes y contará con su propio taller de diseño y ensamblaje.

La visión debe ser compartida con todos los trabajadores para generar compromiso, involucramiento y nuevas actitudes, «ponerse la camiseta de la empresa».

4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Establecida la visión de la empresa es necesario definir cuáles son las acciones que se tienen que tomar para que ello suceda. En otras palabras: cómo organizo mi tiempo y otros recursos para que lo que quiero hacer sea una realidad y no se quede en un sueño.

En un proyecto la pregunta relevante a responder es, entonces,

¿Qué debo hacer para que mi sueño sea una realidad?

La respuesta a esta pregunta constituyen los objetivos empresariales.

Para definir los objetivos debemos tener en cuenta que éstos deben ser:

- claros y simples, para facilitar su comprensión;
- medibles, para que sepamos si se ha avanzado.
- realista, posibles de realizar;
- limitados en el tiempo;
- constantemente revisados, para adaptarse a las situaciones que se van presentando en el devenir de la empresa.

Los **objetivos empresariales** se pueden fijar en relación a:

- ocupar una posición deseada en el mercado.
- las ventas
- las utilidades

Por ejemplo:

«Ingresar al mercado regional nuestro dispositivo de seguridad para carros, en un año»
«Cubrir la demanda del 20% de la población, en un año»

Usted ha completado el primer paso en la preparación para iniciar su negocio. Ahora reúnese con sus socios (as) y llene el formato N° 2.



CAPÍTULO III

¿DEBO ATENDER EN FUNCIÓN AL MERCADO?

Características emprendedoras y empresariales. Mercadeo: Plaza, Promoción, Producto y Precio.

APRENDIZAJE ESPERADO:

- Describe el perfil del cliente potencial de la empresa.
- Analiza las ventajas competitivas y riesgos de la empresa
- Fórmula las estrategias de mercado: producto, precio, promoción, distribución y plaza.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE:

1. En diálogo con los participantes se define el concepto de mercadeo e investigación de mercado.
2. Se expone y demuestra el procedimiento de la investigación de mercado. Los participantes, en sus respectivas empresas, realizan el procedimiento hasta el diseño del instrumento, con asesoría del facilitador. Se organiza la recolección de la información.
3. Se demuestra el proceso de tabulación y proceso de análisis del mercado. Las empresas tabulan las respuestas a su cuestionario y responden las preguntas del análisis.
4. Mediante el ejercicio vivencial de las Torres se trabaja el tema de entorno empresarial, beneficios e información necesaria. Se instruye a los participantes para que realicen el análisis del entorno de su empresa.
5. Presentación y demostración del proceso de análisis del mercado, punto por punto: Estimación de demanda. Análisis de la competencia. Perfil del cliente. Ventaja competitiva. Estrategias de mercado: producto, distribución, precio y promoción.
6. Por cada punto desarrollado y demostrado, se pide a las empresas que hagan lo propio para sus empresas. Se asesora a los participantes.
7. Se dan las instrucciones para el llenado del formato N° 2, partes VI, VII y VIII.

CONTENIDOS

Para tener éxito, su negocio necesita clientes. Todas las personas que podrían desear comprar sus productos o servicios conforman su mercado. Éste consiste en todos sus clientes, nos referimos a las personas que compran siempre en su negocio, así como los compradores potenciales que podrían convertirse en sus clientes.

Su negocio debe atraer la atención de la gente que necesita o desea comprar sus productos o servicios. Existirán otros negocios que estarán tratando de vender productos o servicios similares a los suyos. Estos son sus competidores. Antes de iniciar su propio negocio necesita entender las características de sus clientes y competidores.

1. MERCADEO

El Mercadeo se define como un conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios, con el objeto de satisfacer necesidades y obtener utilidades a partir de:

- Identificar los productos o servicios que sus clientes requieren.
- Fijar precios que los clientes se encuentren dispuestos a pagar.
- La entrega de los productos o servicios en el lugar, de la forma y en las condiciones que los clientes desean.
- La información y la atracción de clientes para la compra de sus productos o servicios.

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado es un procedimiento sistemático para recoger, organizar y analizar información sobre:

- Los clientes potenciales
- El entorno empresarial
- La competencia

para definir:

- El perfil del cliente.
- La ventaja competitiva de nuestra empresa.
- La estrategia de mercado:
- Producto o servicio a ofrecer.
- La estrategia de distribución: ¿Cómo y dónde se venderán los productos?
- La estrategia de precio: Precio y políticas de precio.
- La estrategia de promoción: Publicidad.

2.1 ¿Cómo se hace una investigación de mercado?

El procedimiento a seguir es:

Paso 1 : Definir los objetivos de la investigación de mercado.

Paso 2 : Diseñar el o los instrumentos para recopilar información; definiendo donde y con quién o quiénes se obtendrá.

Paso 3 : Recoger información.

Paso 4 : Procesar la información.

Paso 5 : Analizar la información.



PASO 1 DEFINIR LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

La información que se necesita conocer de los posibles clientes del producto o servicio que vamos a ofrecer esta referida a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesidades tienen sus clientes?
- ¿Qué productos o servicios desean sus potenciales clientes?
- ¿Por qué lo desean?
- ¿Qué es importante acerca de cada producto – el tamaño, el color, la calidad, el precio?
- ¿Qué precios están dispuestos a pagar los clientes por cada producto o servicio?
- ¿Dónde están los clientes y dónde acostumbran comprar?
- ¿Cuándo compran?
- ¿Cada cuanto tiempo y en que cantidad efectúan las compras?
Una vez al año, mensualmente, cada día, etc.
- ¿Está creciendo la cantidad de clientes?

PASO 2 DISEÑAR EL O LOS INSTRUMENTOS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN; DEFINIENDO DÓNDE Y CON QUIÉN O QUIÉNES SE OBTENDRÁ.

El estudio de mercado puede ser hecho en muchas formas prácticas. Usted puede obtener información a partir de dos tipos de fuentes: secundarias y primarias.

Fuentes Secundarias

Inicialmente se debe buscar información de las fuentes secundarias, ésta se define como información ya procesada, información que otras personas en algún momento ya recogieron y que esta a disposición de la población, por ejemplo,

- se debe visitar a la municipalidad de la localidad o al INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) para recoger la información sobre el número de habitantes en el barrio, distrito, ciudad, región, etc.
- se debe visitar a las cámaras de comercio o instituciones donde pueda obtener información sobre las empresas que le pueden proveer de insumos o materiales, o las empresas que conforman los competidores de su idea de negocio.
- Otra posible fuente secundaria son los llamados **«informantes claves» o «líderes de opinión»**; personas que conocen el negocio que usted desea iniciar y a sus posibles clientes.
- Use, también como fuente de información secundaria las **revistas, periódicos, libros, etc.** que dan cuenta de los gustos, intereses y opiniones de sus clientes potenciales acerca de productos o servicios similares o iguales al que desea poner.

Los resultados de esta búsqueda inicial se deberán anotar en una tabla informativa de la siguiente forma:

FUENTE DE INFORMACIÓN (Institución u otra)	TIPO DE INFORMACION NECESARIA	RESULTADOS DE LA BUSQUEDA DE INFORMACION

Fuentes Primarias

Son los datos obtenidos por usted «de primera mano» según su particular interés, Existen diferentes instrumentos para recopilar la información, su elección depende de:

- Los objetivos que nos proponemos: ¿qué información queremos recoger? ¿Se requieren datos cuantitativos? (la cantidad de personas y de productos que se podrían vender) o ¿se necesitan datos cualitativos? (las cualidades o características que debe tener un determinado producto o servicio)
- Los recursos con los que contamos; a menos recursos el instrumento será más económico, pero, igualmente riguroso y eficaz.
- El manejo que tenemos de los instrumentos.

Algunos de los instrumentos más usados son: la observación, el grupo focal, la entrevista y la encuesta: **La observación** consiste en colocarse en un lugar no visible a los clientes y mirar atentamente qué compran, qué preguntas hacen, qué dudas o sugerencias manifiestan. Se debe preparar para ello una guía de observación la cual contenga una escala de valores para definir los aspectos que nos interesan observar y anotar, en forma discreta, lo que vemos y oímos de cada cliente y del proceso de compra.

El grupo focal consiste en reunir a un grupo pequeño de personas que consumen el producto o servicio y que tiene las características que hemos definido para nuestros clientes potenciales. Esta reunión es una conversación estructurada, se plantea el objetivo de la reunión y se diálogo con el grupo acerca de las características deseadas del producto o servicio, donde lo compran actualmente, que beneficios y desventajas encuentran.

La entrevista por lo general se realiza a personas especializadas en determinados temas, por ejemplo a los expertos en embalajes, expertos en industrias alimentarias, expertos en procesos productivos, etc. consiste en una conversación acerca del producto, de los productos de la competencia, de los proveedores, de los procesos productivos. Aunque es conveniente que la conversación fluya naturalmente, se debe elaborar un cuestionario con preguntas dirigidas a obtener la información que a determinado como objetivos de su investigación.

La encuesta se realiza a quienes son nuestros futuros clientes (potenciales clientes), es decir, a los que estarían dispuestos a comprar nuestros productos; consiste en una serie de preguntas escritas que las aplicamos, tal y cual la hemos elaborado. Se debe consignar un lugar especial para observaciones donde anotaremos aspectos que nos parezcan interesante con relación al producto o servicio que queremos ofertar y qué no estén comprendidos en las preguntas. A continuación profundizaremos la elaboración, uso y el procesamiento de este último instrumento ya que es el más usado para la obtención de información de primera mano.



Se debe tener en cuenta no formular preguntas que puedan ser contestadas con un «sí» o un «no». Es preferible que haga preguntas abiertas usando ¿quién?, ¿qué?, ¿por qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?

Por ejemplo, NO pregunte:

« ¿Está usted satisfecho con este producto?»; sería más recomendable que PREGUNTE:
« ¿Qué tan satisfecho está usted con este producto?»

Recordemos que la población no está acostumbrada a responder encuestas, por lo tanto es necesario identificar el objetivo de cada pregunta a realizar, de lo contrario de corre el riesgo que el público a quien se aplique a encuesta no acceda a ser encuestado, por otro lado, se podría obtener demasiada información que puede ser irrelevante para lo que se quiere, además de complicar en exceso la etapa de procesamiento de la información.

La encuesta se construye teniendo en cuenta las dos partes de la misma, en la parte superior se coloca los «datos generales», luego vienen las preguntas que los encuestados deberán responder. A continuación se presenta un modelo de encuesta.

LA ENCUESTA

DATOS GENERALES:	
EDAD: (Rangos) Entre A y B años <input type="checkbox"/> Entre C y D años <input type="checkbox"/> Entre E y F años <input type="checkbox"/>	
SEXO: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	
GRADO DE INSTRUCCIÓN: Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/>	
(PUEDE CONSIDERARSE MAS DATOS GENERALES COMO NIVEL DE INGRESOS, LUGAR DE RESIDENCIA, N° DE HIJOS, ESTADO CIVIL, ETC.)	
<hr/>	
PREGUNTA 1: ¿Con qué producto acompaña el pan por las mañanas?	
a. mantequilla <input type="checkbox"/> b. queso <input type="checkbox"/> c. mermelada <input type="checkbox"/> d. huevo <input type="checkbox"/>	
PREGUNTA 2	
(PUEDE CONSIDERARSE EL N° DE PREGUNTAS QUE SEAN NECESARIAS)	

Luego debe identificar el lugar donde hará las encuestas; en el caso del producto que se sacará al mercado sean dulces para niños, entonces las encuestas se realizarán en colegios, parques de niños, etc. del lugar al que Ud. pretende llegar con su producto.

Encueste al menos con 50 posibles clientes/as y no olvide anotar sus referencias particulares (edad, sexo, un estimado de su rango de ingresos, etc.).

PASO 3 RECOGER LA INFORMACIÓN.

En el caso de las encuestas, el recojo de información es también denominado «Trabajo de Campo», para lo cual se deberá tener la encuesta terminada y reproducida para empezar a «solicitar nos apoyen con la investigación que se está realizando»

Si usted tiene una muestra o una fotografía de su producto, esto podría ser muy útil. Se puede preguntar a las personas que les agrada y a la vez que les disgusta del mismo. Repita lo que la gente le dice para asegurarse que usted ha entendido correctamente lo que ellos/as dijeron.

PASO 4 PROCESAR LA INFORMACIÓN.

El procesamiento de la información tiene dos partes tal y como lo tiene la encuesta, por un lado tiene datos generales y por el otro las preguntas de la encuesta. De lo que se trata es de cruzar los datos generales con cada una de las preguntas realizadas, por lo tanto en la medida que se consideren más datos generales, el procesamiento de la información se hace más compleja.

La información recopilada debe tabularse para conocer cuántos clientes potenciales opinan los mismos sobre los diferentes aspectos contemplados en la pregunta.

EDAD	SEXO	GRADO DE INSTRUCCION	PREGUNTA 1:¿Con qué producto acompaña el pan por las mañanas?				PREGUNTA 2				...
			Alt a. mantequilla	Alt b. queso	Alt c. mermelada	Alt d. huevo	Alt a	Alt b	Alt c.	Alt d	...
Rango 1:(Entre A y B años)	M:	Primaria									...
		Secund.									...
		Superior									...
	F:	Primaria									...
		Secund.									...
		Superior									...
Rango 2:(Entre C y D años)	M:	Primaria									...
		Secund.									...
		Superior									...
	F:	Primaria									...
		Secund.									...
		Superior									...
Rango 3: (Entre E y F años)	M:	Primaria									...
		Secund.									...
		Superior									...
	F:	Primaria									...
		Secund.									...
		Superior									...
TOTAL											



Dependiendo del tipo de clientes entrevistados podemos elegir diferentes criterios para tabular, que se obtienen de los datos generales (sexo, edad, condición económica, nivel de instrucción, zona geográfica, profesión, etc.). se recomienda usar dos criterios de tabulación extraídos de los datos generales, de lo contrario esta tarea se hace mucho más compleja.

Estos criterios se cruzarán con cada una de las preguntas realizadas en la encuesta, de este modo se sabrá cuántas personas (de determinada edad, sexo, grado de instrucción entre otros) están dispuestas a comprar el producto o servicio que pondríamos a su disposición.

PASO 5 ANALIZAR LA INFORMACIÓN

En esta etapa se debe realizar el análisis o interpretación de la información procesada. De lo que se trata es de analizar cuántas personas según características específicas recogidas como «datos generales» responden a la pregunta 1 y de qué manera la responden (es decir cuál de las alternativas escogen); luego el mismo análisis se hace con la pregunta 2 y así sucesivamente. Este análisis permitirá identificar cuál es el perfil del consumidor en la zona donde se realizó la encuesta, cuántos son y cuáles son sus gustos y preferencias.

La interpretación debe realizarse de la siguiente manera:

VARIABLES	TOTAL	%
1. N° de personas entre A y B Años de edad de sexo masculino que tienen sólo educación primaria que prefieren la alternativa «a» (mantequilla)		
2. N° de personas entre A y B Años de edad de sexo masculino que tienen educación secundaria que prefieren la alternativa «a» (mantequilla)		
3. N° de personas entre A y B años de edad de sexo masculino que tienen educación superior que prefieren la alternativa «a» (mantequilla)		
4. N° de personas entre A y B Años de edad de sexo femenino que tienen sólo educación primaria que prefieren la alternativa «a» (mantequilla)		
5. N° de personas entre A y B Años de edad de sexo femenino que tienen sólo educación primaria que prefieren la alternativa «a» (mantequilla)		
...		

Con estas conclusiones respondemos a las siguientes preguntas:

1. ¿Tiene aceptación el producto o servicio que deseo ofertar?
2. ¿Cuándo se puede vender?
3. ¿A qué precio lo podemos vender?
4. ¿En qué lugar es más conveniente vender?
5. ¿Cuáles son las fechas probables de mayor venta?
6. ¿Cómo quieren los clientes potenciales enterarse de que nuestra empresa existe?
7. ¿Qué ofertas o promociones desean?

Recuerde que el sondeo de mercado se debe realizar siempre que se tenga una duda sobre el comportamiento de los consumidores. No se debe dejar nada a la intuición o al «yo creo que sucederá».

Usted ha completado el segundo paso en la preparación para iniciar su negocio. Ahora con sus socios y llene el formato N° 2, punto VI

- ☞ Sí, luego de la investigación de mercado concluye que el producto o servicio que desea ofrecer no tiene aceptación, vuelva a iniciar el proceso desde la identificación de necesidades en su ciudad.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL

Consiste en analizar en detalle una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas (externas) que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro.

Beneficios del análisis del entorno:

1. Identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector.
2. Analizar el grado y la naturaleza de la influencia y,
3. Hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa

Se trata de enfocar cuál es la situación actual del entorno y como podría llegar a transformarse en el futuro, identificando las implicaciones para la empresa que se pueden deducir de dicho análisis.

Nos interesa saber:

- Si existe, en la localidad, personal especializado para ayudar a desarrollar el proyecto empresarial.
- Si existen en la localidad, empresas proveedoras de maquinaria, insumos, recursos financieros o capacitación.
- Si existen condiciones para que la empresa se articule con otras empresas de mayor envergadura a nivel de la localidad.

La respuesta a estas preguntas no puede ser un simple SI o NO, sino que debe analizarse en qué medida pueden beneficiar o afectar al desarrollo de la idea de negocio y de la empresa; en qué condiciones es posible usar las ventajas de su existencia, cómo podríamos enfrentar las desventajas que su existencia puede representar para la empresa.

Por ejemplo: En la localidad,

- Existen dos instituciones de capacitación que se especializa en capacitar a empresarios y donde podemos aprender lo que nos falta del negocio.
- No existen empresas que vendan las máquinas que requerimos, debemos ir a la ciudad y eso aumenta nuestros costos, además podemos tener problemas para la instalación y mantenimiento de máquinas.



Usted ha completado el tercer paso en la preparación para iniciar su negocio. Ahora con sus socios y llene el formato N° 2, punto VII.

4. ANÁLISIS DE MERCADO

Con las conclusiones de la investigación de mercado y del análisis del entorno empresarial, hacemos un análisis de mercado que nos permitirá:

- Proyectar nuestras ventas: Número de personas que nos pueden comprar y cantidad que compran.
- Analizar las ventajas y desventajas de la competencia.
- Definir el perfil del cliente.
- Definir la ventaja competitiva de la empresa.
- Definir la estrategia de mercado – producto o servicio
- Definir la estrategia de distribución
- Definir la estrategia de precio.
- Definir la estrategia de promoción.

Veamos paso a paso cómo realizar este análisis de mercado.

PASO 1 ESTABLECER EL NÚMERO DE PERSONAS QUE CONSUMEN EL PRODUCTO O SERVICIO.

Con la información recopilada en la investigación de mercado llenamos el siguiente cuadro:

CONCEPTO	CANTIDAD
Número de personas en la zona donde piensan vender su producto o servicio (Demanda total)	
Número de personas que compran el producto o servicio en la zona (demandantes potenciales)	
Número de personas que compran en menor cantidad	
Número de personas que compran en mayor cantidad	

PASO 2 ESTABLECER LA CANTIDAD QUE COMPRAN POR PERIODO

En función a los datos de la investigación de mercado se define la cantidad que las personas compran por periodo (semana, mes, anual etc.). La cantidad puede ser exacta (ejemplo: 1 al mes, 2 ó 3) o por intervalos (de 1 a 2, de 3 a 4, etc) de acuerdo a las respuestas de los clientes potenciales.

PASO 3 HACER UN ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

Recuerde que al iniciar un negocio o empresa no esta solo en el mercado, es parte de un todo, en donde probablemente tendrá que competir con otros negocios existentes que proveen productos o servicios iguales o similares.

La competencia está formada por dos tipos de negocios o empresas:

1. Los que venden el mismo producto que usted quiere vender.
2. Los que venden productos que pueden sustituir al suyo. Por ejemplo:
 - Las tostadas, galletas y biscochos son productos sustitutos del pan.
 - Los moto taxis son productos sustitutos de los taxis, colectivos y micros (para zonas cercanas)

☞ Aprenda de cada uno de sus competidores, cuanto más conozca de ellos, tendrá una mayor seguridad de que su idea de negocios pueda tener éxito.

Encuentre respuestas a las siguientes preguntas.

- ¿Qué precios cobran por ellos?
- ¿Qué calidad de mercadería o servicios ofrecen?
- ¿Cómo promocionan sus mercaderías o servicios?
- ¿Qué servicios adicionales ofrecen?
- ¿El local donde funcionan es caro o barato?
- ¿Cuenta con infraestructura moderna?
- ¿Tiene personal capacitado y bien remunerado?
- ¿Realizan publicidad?
- ¿Cómo distribuyen sus productos o servicios?
- ¿Cuál es su estrategia de mercado?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de sus competidores?

Estas respuestas las puede obtener de diferentes formas:

- Incluyendo preguntas sobre la competencia en el cuestionario que aplica a sus clientes potenciales.
- Visitar la competencia y consumir como un cliente más.

Con esta información llene el siguiente cuadro:

Empresas competidoras	Aceptación			¿Por qué le compran?	Precio de venta	¿Dónde se comercializa el producto?
	Alta	Regular	Poca			



Los clientes comprarán en un nuevo negocio, solamente si tienen una buena razón. Podría ser un mejor servicio, precios más bajos, productos diferentes o una mejor ubicación del mismo

PASO 4 DEFINIR EL PERFIL DEL CLIENTE.

Los clientes son las personas más importantes de una empresa. Si nos les brinda lo que ellos requieren, a los precios que están dispuestos a pagar, en el lugar en el que ellos quieren comprar, ni los recibe y saluda con respeto, se irán a otra parte.

☞ Sin clientes no habrá ventas y su negocio tendría que cerrar.

Sus clientes son personas u otras empresas que desean sus productos o servicios y que se encuentran dispuestos a pagar por ellos. Sus clientes son:

- Las personas que compran actualmente.
- Las personas que ustedes esperan que les compren en el futuro.
- Las personas que dejaron de comprarle, pero que ustedes esperan que regresen.

Piense en los clientes de su negocio. ¿Cuáles son las diferentes clases de personas que desean sus productos o servicios y que se encuentran dispuestos a pagar por éstos?

☞ Si puede proveer productos y servicios que satisfagan las necesidades y deseos de sus clientes entonces su negocio probablemente tendrá éxito.

Conteste las siguientes preguntas sobre sus clientes:

- ¿Quiénes son?
- ¿Qué edad tienen?
- ¿Qué nivel de educación tienen?
- ¿Cuáles son sus preferencias?
- ¿Cuándo compran?
- ¿Por qué compran?
- ¿Para qué usan el producto?
- ¿Dónde viven o trabajan?

Para satisfacer las necesidades de sus clientes, mejorar sus ventas y generar utilidades, necesita saber:

¿Qué PRODUCTO o servicio necesitan sus clientes?

¿Qué PRECIOS están dispuestos a pagar?

¿En qué PLAZA (lugar de distribución o venta) debería estar su negocio de manera que pueda llegar a sus clientes?

¿Qué PROMOCIÓN puede utilizar para informar a sus clientes y atraerlos a comprar sus productos o servicios?

Ahora que cuenta con información real sobre sus clientes y competidores, puede usar ésta información para preparar un Plan de Mercadeo. Una manera de prepararlo es seguir las 4 Ps el Mercadeo. Un buen Plan de Mercadeo incluirá secciones sobre cada una de las Ps.

Las cuatro P son: Producto, Precio, Plaza, y Promoción de esta manera son fáciles de recordar.

Producto correcto	+
Precio correcto	+
Plaza correcta	+
Promoción correcta	
= Más clientes, mayores ventas	

Los clientes satisfechos regresarán para comprar más en su establecimiento y dirán a otros que compren en su establecimiento. Las cuatro P son muy importantes y deben dárseles el mayor énfasis posible. Si su negocio es débil en una P o más, no podrá satisfacer los requerimientos de sus clientes. Su negocio se encuentra en peligro y podría fracasar.

Antes de definir las 4 Ps. debe definir la ventaja competitiva de su empresa.

PASO 5 DEFINIR LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA.

Una **ventaja competitiva es** una característica de diferenciación frente a la competencia, puede ser en el diseño, la entrega, la asesoría para el uso del producto, la garantía, etc. Una empresa tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los competidores para asegurar a los clientes.

Existen muchas fuentes de ventajas competitivas:

- elaboración del producto con la más alta calidad,
- producir a menor costos y, por lo tanto, tener precios más bajos,
- tener una mejor ubicación geográfica,
- diseñar un producto que tenga un mayor rendimiento
- hacer entregas a domicilio

Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

1. Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser **productor de bajo costo**)
2. Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (**Estrategia de diferenciación**)
3. Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (**Estrategias de enfoques y especialización**).



Para elegir cuál será nuestra ventaja competitiva tomamos en cuenta las preferencias de los clientes y lo que ofrece la competencia, de tal modo que nuestra ventaja puede ser:

- Una condición o característica que los clientes desean y que la competencia no ofrece. Por ejemplo: los clientes salen a trabajar a las 6 a.m. y las panaderías abren a esa hora, nosotros lo haremos a las 5.30 a.m.
- Una condición o característica que la competencia ofrece pero que nosotros mejoramos. Por ejemplo: Las tiendas que venden jeans ofrecen colocar aplicaciones a los pantalones con un determinado stock de diseños; nosotros creamos los diseños a pedido del cliente.

Para definir su ventaja competitiva conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Qué hace a su proyecto diferente o único?
2. ¿Por qué los clientes les comprarían a ustedes y no a la competencia?

PASO 6 DEFINIR LA ESTRATEGIA DE MERCADO

Con la información que hemos recolectado en la investigación de mercado, el análisis de la competencia, la definición del perfil del cliente y de nuestra ventaja competitiva, pasamos a definir nuestra estrategia de mercado, es decir, a desarrollar la estrategia para cada una de las cuatro Ps:

- A. Estrategia de producto o servicio.
- B. Estrategia de plaza o distribución
- C. Estrategia de precio, y
- D. Estrategia de promoción.

A) Estrategia de producto o servicio

Un producto es un bien que se elabora, ya sea por la misma empresa o que la empresa compra y luego vende: zapatos, ropa, pan, mermeladas, etc.

Un servicio es algo que la empresa hace para alguien: Internet, reparto de correspondencia, guarderías infantiles, peinado, arreglos de ropa, etc.

Para tener éxito en su negocio, debe tener productos o servicios que sus clientes requieran. A esto se le denomina **Producto** y constituye la primera P del mercadeo.

En la investigación de mercado ustedes han averiguado lo que sus clientes quieren o necesitan, ofrézcales lo que ellos requieren:

- Algunos clientes solicitan un diseño diferente.
- Algunos clientes solicitan alta calidad y están dispuestos a pagar una cantidad adicional por esto.
- Otros solicitan una garantía o una marca conocida.
- Otros que estén envasados, o en cajas o envueltos en papel de regalo.

Si Ud. siempre ofrece productos o servicios, de calidad que sus clientes desean, ellos confiarán en Ud. y en su negocio.

Para definir su estrategia de mercado conteste las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el producto o servicio que ofrece? Por ejemplo: Ropa sport para damas.
- ¿Cuántas variedades de producto o servicios tiene para ofrecer? Por ejemplo: tallas S, M y L. Polos, pantalones, shorts, faldas.
- ¿Cuáles son las características físicas principales de los productos que ofrecen?: Forma, contenido, empaque, envase. Por ejemplo: Diseños de moda, en colores claros, de algodón, embolsados en bolsas con el nombre de la empresa.
- ¿Cuál es la principal ventaja o atributo del producto? Por ejemplo: De forma gratuita la ropa es ajustada al cuerpo de las clientas-

☞ Recuerde que los clientes son las personas más importantes para su negocio. Siempre mantenga sus ojos abiertos y trate de entender las necesidades de sus clientes.

Asegúrese de ofrecer productos o servicios que sus clientes desean, no lo que Ud. desea. Ud. no es un cliente.

B) Definir la estrategia de distribución.

La Plaza o canales de distribución son el lugar o los lugares donde el empresario decide poner a la venta sus productos. Estos canales de distribución deben ser de fácil acceso para los clientes, pues, de lo contrario, sus ventas tendrán niveles bajos. Es la segunda P del mercadeo.

La **Plaza** también se refiere a las diferentes formas de llevar sus productos o servicios a los clientes. Estas pueden ser:

- Distribución directa.
- Distribución al por menor.
- Distribución al por mayor.
- Entrega a domicilio.

Distribución directa:

La distribución directa quiere decir vender los productos directamente a los clientes quienes los utilizan.

La ventaja de esta forma de distribución es que ustedes se mantiene en contacto directo con los clientes, la atención es personalizada, lo que le permite hacer las modificaciones que el cliente requiere, además puede conversar con ellos y averiguar qué es lo que le gusta, quieren y pueden afrontar.

La desventaja es que ella toma tiempo y requiere de personal dedicado especialmente a las ventas. Y, por lo tanto aumenta el costo de su producto y, en consecuencia el precio.

☞ La distribución directa es más útil para aquellos fabricantes quienes elaboran productos de acuerdo a cada orden del cliente.



Distribución al por menor:

La distribución al por menor quiere decir vender los productos a tiendas y almacenes, para que estos, a su vez, vendan a los clientes.

Las ventajas son:

- que los minoristas al abarcar a más clientes en un área mayor a la que su negocio puede llegar por sí sólo, así que, cuando vende sus productos a los minoristas usted alcanza a más clientes, sus ventas podrían incrementar y su negocio crecer., lo que le da más tiempo para la producción y administración de su empresa.
- sus productos no se almacenan en su empresa y, por tanto, tiene menos dinero paralizado en mercadería.
- ayudan a promocionar sus productos publicitarios.
- el dinero producto de la venta lo recibe todo junto y no de a pocos, como en la venta directa.

Las desventajas son:

- usted cobra un precio menor por los productos, ya que los minoristas deben tener un porcentaje de utilidad.
- no siempre le pagan en la fecha pactada, ya que esperan, por lo general, a que se acabe el stock, o le pagan por partes, conforme se realicen las ventas.
- usted pierde contacto directo con los clientes y la información necesaria para evaluar la aceptación del producto o las modificaciones que tiene que hacer la obtiene de una fuente indirecta: el minorista.

☞ La distribución al por menor es útil para negocios que elaboran productos en grandes cantidades.

Distribución al por mayor

La distribución al por mayor quiere decir vender productos en grandes cantidades a mayoristas quienes venden en pequeñas cantidades a los minoristas.

Las ventajas son las mismas que en el caso de la distribución a través de minoristas: llegan a mayor número de clientes; sus productos no se almacenan; apoyo en la publicidad; dinero por ventas se obtiene de manera global; además de que los mayoristas normalmente pueden llegar inclusive a más clientes en un área mayor a la que los minoristas alcanzan. Por lo tanto, cuando vende sus productos a los mayoristas usted llega inclusive a más clientes, sus ventas podrían incrementar y su negocio puede crecer.

Las desventajas son las mismas que para el caso de la distribución a través de minoristas: Precio menor por los productos; riesgo de no pago en las fechas fijadas; perdida del contacto directo con los clientes.

☞ La distribución al por mayor es útil para los negocios que elaboran productos en cantidades muy grandes.

Entrega a domicilio (Delivery)

El ritmo de vida en la actualidad ha determinado que muchos clientes prefieren que se le entregue los productos o se le ofrezcan los servicios a domicilio.

Las ventajas de esta forma de distribución son:

- la atención es personalizada.
- se mantiene el contacto directo con el cliente

Las desventajas son el aumento de los costos porque:

- requiere personal dedicado a esta actividad.
- debe incluir un gasto mayor por transporte.
- cumplir estrictamente con los tiempos de distribución acordados con el cliente, sin disminuir la calidad de sus productos ni la atención personalizada del cliente.

En general:

La distribución directa y a domicilio es más útil para su negocio si elabora productos caros, especializados y cuenta con pocos clientes quienes podrían querer un servicio con el producto que usted elabora.

La distribución al por menor y mayor es de mayor utilidad si se elabora grandes cantidades de mercancías estándar de bajo precio y por ende se cuenta con muchos clientes en un área grande.

Antes de que decida si quiere cambiar el tipo de distribución, piense acerca de sus productos, clientes, negocio, ventas, costos y utilidad.

- ☞ Si su negocio no se encuentra en donde sus clientes están, debe buscar formas de distribuir sus productos a donde le sea fácil comprar para los clientes.

C) Definir la estrategia de precio.

El **precio** es la tercera P del mercadeo y se define como el valor del producto o servicio puesto en el mercado, es decir, es el valor que el cliente debe pagar para poseer el producto o disfrutar del servicio.

La fijación de precios puede ser difícil pero es muy importante. Su negocio debe contar con muy buenos productos y servicios; sin embargo si sus precios son equivocados, usted no venderá mucho.

Cuando calcule el precio de un bien o servicio, usted necesita saber como trabajan juntos el costo, el precio y la utilidad:

En general sus precios deben ser:

- Lo suficientemente bajos para atraer a los clientes a comprar y,
- Lo suficientemente altos para brindarle a su negocio una utilidad.

Para fijar sus precios debe tener en cuenta los siguientes **criterios**:

1. Sus **costos**: Sus precios no pueden ser menores que sus costos, ya que, de lo contrario, no recuperará su inversión; y, además, deberán permitirle generar una utilidad o ganancia.
2. El **precio que sus clientes** están dispuestos a pagar: Sí su precio es mayor al que los clientes quieren pagar, no podrá vender sus productos; ya que ellos comprarán en la competencia o comprarán productos sustitutos al suyo.
3. El **precio de la competencia**: Si su precio es mayor al de la competencia, los clientes preferirán comprar en ella.



Conteste las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el precio de la competencia?
- ¿Cuánto cuesta hacer su producto? (esta pregunta la podrá contestar después de calcular sus costos)
- ¿En cuánto podría incrementar el precio de su producto para vender y obtener ganancia?

Un Empresario puede definir de dos formas su estrategia de precio en relación a su competencia:

- 1. Diferenciarse por costos:** el mismo producto a menores costos.
- 2. Diferenciarse por calidad:** productos a mayor precio porque son exclusivos, porque la calidad de sus insumos o acabados es superior,-

D) Definir la estrategia de promoción.

La Promoción es la cuarta P en el mercadeo. La promoción quiere decir informar y atraer a la gente a comprar sus productos o servicios. Consiste en:

- Anunciar – haciendo que el cliente se interese
- Contar con una promoción de ventas – haciendo que el cliente compre más.
- Promocionar – buscando la fidelidad del cliente.
- Mejorar sus habilidades como vendedor.

La promoción se puede hacer utilizando diversos **materiales y medios**. Las formas más conocidas de promoción son:

- Promoción de ventas.
- Publicidad
- Recomendación verbal

Para decidirse por una de ellas o varias debe tomar en cuenta:

- El costo,
- El alcance
- La duración, y
- Los resultados esperados.
- **El costo** de la misma y cómo lo recuperará (la inversión debe justificarse con el logro de utilidades)
- **El alcance:** a quiénes llega, a qué número de personas, a qué extensión geográfica (No puede llegar a demasiadas personas si su capacidad de producción es baja; o a lugares donde usted no cuenta con un lugar de distribución de sus productos)

- **La duración** de la misma: debe definir la fecha de inicio y el fin de las mismas.
- **Los resultados esperados:** debe plantearse un objetivo y evaluar cuál es la mejor forma de promoción para obtenerla.

La promoción de ventas:

La promoción de ventas es todo lo que usted hace para que los clientes compren más de una vez al entrar en su negocio.

Pueden realizar promociones de ventas de muchas maneras diferentes:

- Organizando rifas en fechas especiales cuyo ticket se obtienen por la compra de determinados productos o de determinado monto de venta. Por ejemplo: Por cada S/10,00 de compra reclame un ticket para la rifa de una canasta por el Día de la Madre.
- Manteniendo su negocio iluminado, limpio, atractivo, con productos correctamente exhibidos, facilitando la compra de los clientes. Por ejemplo: sección de dulces, sección de carnes, etc.
- Ambientando su negocio de tal manera que provoque a los clientes para comprar más: Prendas de vestir exhibidas al lado de medias, sombreros, carteras y zapatos, en armonía de colores y diseños.
- Ofreciendo servicios adicionales de forma gratuita: Por la compra de una cocina, mantenimiento gratis los primeros dos meses.

Publicidad

A través de ella hacemos conocer las bondades de nuestros productos, y puede ser:

- **Pagada**, como:
 - Cuando contratamos un medio de comunicación (radio, televisión, periódico) para que difunda nuestros productos.
 - Colocamos un letrero para identificar nuestro negocio y la ventaja competitiva de nuestros productos.
 - Cuando promocionamos a un equipo deportivo o a un grupo de escolares y les obsequiamos camisetas, polos, lapiceros, etc. en los cuales se coloca el nombre de nuestra empresa o la marca de nuestro producto.
- **Gratuita**, como:
 - Cuando logramos que los periodistas escriban un artículo en un diario o revista informando a la gente acerca de sus productos o servicios.
 - Escribir una carta muy interesante a un diario local, revista o participar en entrevistas en radio o televisión y describir de que se trata su negocio y como sirve a la comunidad.

☞ Cuando anuncie, piense en lo que a los clientes les gustaría saber:

- Qué productos o servicios ofrece.
- Cuáles son sus precios y condiciones.
- Dónde pueden comprar sus productos.
- Por qué tendrían que comprar en su negocio.
- Qué es especial o diferente acerca de su negocio, sus productos o servicios.



Recomendación verbal

Hay otro tipo de promoción gratuita y es, probablemente, la forma más común que los clientes encuentran para averiguar acerca de su negocio. Se le llama recomendación verbal

El cliente es el más importante para la empresa, cuánto más sepamos de él, mejor podremos atenderlo.

La recomendación quiere decir que la gente les comenta a otros que es lo que piensan de usted, su negocio y que es lo que vende. La recomendación viaja de una persona a otra. Un cliente satisfecho es la mejor promoción de un negocio

Con la finalidad de tener toda la información organizada de forma sinérgica se recomienda el usar el plan de mercadeo bajo el siguiente formato y describir en cada casillero el trabajo hasta aquí desarrollado.

Plan de mercadeo				
Plaza	Producto	Precio	Promoción	
			Promoción por ventas	Publicidad

Usted ha completado el cuarto paso en la preparación para iniciar su negocio. Ahora con sus socios y llene el formato N° 2 a partir del punto 8.6.

CAPÍTULO IV

EL ESTUDIO TÉCNICO PRODUCTIVO DEL NEGOCIO

Características emprendedoras y empresariales. Estudio Técnico: Distribución del Área de Trabajo. Proceso Productivo. Cálculo de Materia Prima

APRENDIZAJE ESPERADO:

- Diseña el bien o servicio que va a producir.
- Organiza el área de trabajo aplicando criterios de distribución
- Elabora un diagrama de distribución del área de trabajo.
- Formula un Diagrama de Flujo de operaciones del proceso productivo.
- Realiza cálculos de materia prima, equipos y herramientas en función del proyecto.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE:

1. En diálogo con los participantes se define qué es un estudio técnico, su importancia y los elementos que comprende: Distribución del área de trabajo; diseño del producto, proceso productivo, cálculo de materias primas, determinación de herramientas, maquinas y equipos.
2. En diálogo con los participantes se conceptualiza el diseño del producto y se ejemplifica usando una representación grafica delimitando las medidas.
3. En diálogo con los participantes se conceptualiza el proceso productivo, su importancia y se ejemplifica usando el método de diagrama de flujo de operaciones del proceso. Las empresas elaboran el diagrama de flujo de operaciones del proceso, una empresa presenta y las demás opinan y dan sugerencia. El facilitador sintetiza y da las recomendaciones que sean necesarias.
4. Exposición demostración de la distribución del espacio en el área de trabajo: Concepto, importancia, criterios, procedimiento. Las empresas, en función al local que han designado para su funcionamiento y siguiendo los criterios desarrollados, dibujan un croquis de la distribución de su área de trabajo, en escala. Una empresa presenta y las demás opinan y dan sugerencia. El facilitador sintetiza y da las recomendaciones.
5. Se define el concepto e importancia del cálculo de materia prima; se demuestra el procedimiento. Las empresas realizan el cálculo de su materia prima. Una empresa presenta y las demás opinan y dan sugerencia. El facilitador sintetiza y da las recomendaciones que sean necesarias.
6. Se define el concepto, la importancia y los criterios a tomar en cuenta para calcular las necesidades de máquinas, equipos y herramientas. Las empresas elaboran su lista de máquinas, equipos y herramientas.
7. Se define el concepto, la importancia y los criterios a tomar en cuenta para organizar los equipos de trabajo. Las empresas definen con cuantas personas mínimamente se puede trabajar.



CONTENIDOS:

1. DISEÑO DEL PRODUCTO.

Para elaborar un bien o prestar un servicio se requiere definir con claridad y precisión las características de estos, cuando se trata de un bien el diseño se plasma en un plano, croquis o diagrama y en las especificaciones técnicas. Cuando se trata de un servicio se describe la forma en que se prestará el servicio.

La definición del producto es el resultado del desarrollo de una estrategia empresarial. Por ejemplo, la estrategia empresarial podría exigir una línea de productos completa para servir a un sector particular de los clientes. Como resultado, se definirán nuevos productos para completar la línea de productos.

Estas definiciones de nuevos productos se convierten entonces en un insumo para la estrategia de operaciones y las decisiones de operaciones se ajustan para acoplarse a la estrategia de nuevos productos.

El diseño del producto es un pre requisito para la producción al igual que el pronóstico de volumen. El resultado de la decisión del diseño del producto se transmite a operaciones en forma de especificaciones del producto. En estas especificaciones se indican las características que se desea tenga el producto y así se permite que se proceda con la producción.

Por ejemplo:

Especificaciones técnicas para producir faldas modelo básico industrial:

- *Tela* : *Polystel*
- *Metros* : *14.40 mts.*
- *Color* : *azul*
- *Talla(Tejido Plano)* : *30 - 32 - 34*
- *Proporción de producción* : *30 (6 unid.) - 32 (6 unid.) - 34 (6 unid.)*
- *Modelo* : *Básico - clásico*
- *Insumos y avíos* : *Cierre de metal, botones dorados, etiquetas de marca, tallas e instrucciones de lavado.*
- *Empaque* : *Bolsa plástica*

Descripción del servicio de restaurante:

- *Uniforme* : *blanco (mandil y gorra)*
- *Mesas* : *limpias, adornadas con florero.*
- *Cubiertos* : *envueltos en servilletas de papel.*
- *Servilletero* : *servilletas dobles.*
- *Condimentos* : *En cada mesa, recipientes con ají, sal y limón.*
- *Sillas* : *4 por mesa.*
- *Atención* : *Recepción del cliente en la puerta, acompañamiento a la mesa, presentación de la carta de menú, toma de pedido por escrito, se le ofrece refresco. Durante el servicio, estar pendiente de requerimientos. Al término se le agradece y se entrega la cuenta.*
- *Servicio complementario* : *luego del pago se entrega caramelos.*

El diseño del producto atraviesa cuatro etapas:

PRIMERA ETAPA: DISEÑO PRELIMINAR DEL PRODUCTO.-

Como resultado de la selección del producto, solamente se define su esqueleto. El diseño preliminar del producto entonces identifica por completo el producto, elaborándose dibujos del mismo. En el caso de los servicios se hace una descripción detallada de la calidad del mismo.

SEGUNDA ETAPA: CONSTRUCCIÓN DEL PROTOTIPO

La construcción del prototipo puede tener varias formas diferentes. Primero, se pueden fabricar a mano varios prototipos que se parezcan al producto final. Por ejemplo, en la industria es normal hacer modelos de arcilla de los automóviles nuevos.

En la industria de servicios un prototipo podría ser un solo punto en donde se pueda probar el concepto de servicio en su uso real. Se puede modificar del servicio, si es necesario, para satisfacer mejor las necesidades del consumidor.

Una vez que se ha probado el prototipo con éxito, se puede terminar el diseño definitivo y dar el servicio en franquicia y desarrollarlo a gran escala.

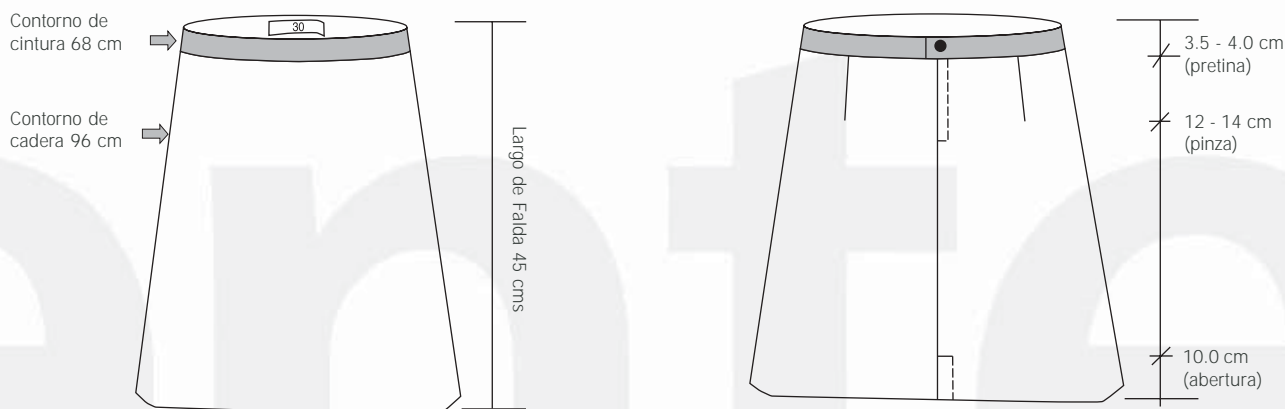
TERCERA ETAPA: PRUEBA DEL PROTOTIPO

Las pruebas en los prototipos buscan verificar el desempeño técnico y comercial. Una manera de apreciar el desempeño comercial es construir suficientes prototipos como para apoyar una prueba de mercado para el nuevo producto. El propósito de una prueba de mercado es obtener resultados cuantitativos sobre la aceptación que tiene el producto entre los consumidores.

CUARTA ETAPA: DISEÑO DEFINITIVO DEL PRODUCTO

Durante la fase de diseño definitivo, se desarrollan dibujos y especificaciones para el producto y/o servicio. Como resultado de las pruebas en los prototipos se pueden incorporar ciertos cambios al diseño definitivo. Cuando se hacen cambios, el producto puede someterse a pruebas adicionales para asegurar el desempeño del producto final.

Gráficos: Modelo de Falda básica delantera y espalda



En el grafico se muestran las medidas con el producto terminado



En el caso del concurso «Escuela Emprende» la prueba de los prototipos se dará en el marco del evento de ventas que se organizará, en el cual se harán encuestas y entrevistas a los clientes para conocer la aceptación del producto y/o servicio, así como las modificaciones que fueran necesarias y elaborar el diseño definitivo del producto que será el que se presente al concurso.

2. PROCESO PRODUCTIVO

Para elaborar un producto o brindar un servicio se requiere de una secuencia de transformación que se inicia con el ingreso de la materia prima y continua con un proceso de transformaciones para convertir la materia prima y los insumos requeridos en un producto final determinado.

Esta secuencia de transformación está íntimamente relacionada con los procesos tecnológicos o tecnología empleada para la elaboración del producto, es decir, que depende de que si se elabora artesanalmente o de forma tecnificada, es decir, que la secuencia de transformación depende del equipamiento, maquinaria, instalaciones y personal que se empleará.


A esta secuencia de transformaciones se denomina **proceso productivo**. El proceso productivo está conformado, entonces, por todas las operaciones que se realizan para transformar la materia prima en el producto final, con las características técnicas requeridas por el cliente. Se refiere a las operaciones manuales, diferenciándolas de las operaciones administrativas.

El diagrama de flujo de operaciones de proceso **es útil** porque:

- ayuda a promover y explicar un método propuesto determinado.
- proporciona claramente una gran cantidad de información sobre los requerimientos de personal, materiales, equipos, máquinas y herramientas.
- es un medio de comparación ideal entre dos soluciones competidoras, ya que podemos establecer cuál es la mejor en función a la economía de tiempos y costos.

Para diseñar el proceso productivo hay que tener en cuenta los siguientes **criterios**:

1. Propósito de la operación: El lugar que ocupa con relación al producto final, cuál es el objetivo de la misma, Por ejemplo: El molde de una falda debe ser hecho antes del corte y después de definir el diseño. Su objetivo es facilitar la elaboración estandarizada de las piezas.
2. Diseño de la parte o pieza: Complejidad en la elaboración del diseño. Por ejemplo: una falda recta requiere de menos operaciones que una falda plisada.
3. Especificaciones: Características técnicas especificadas por el cliente. Por ejemplo: Falda con bolsillos como aplicaciones o falda recta sin aplicaciones.

- 
4. Materiales: Cada tipo de material requiere un procesamiento diferente, lo que implica una mayor o menor complejidad en el proceso productivo. Por ejemplo: Producir lana blanca implica el lavado de la pieza; y producir lana de colores le agrega el proceso de teñido.
 5. Proceso de fabricación: Cada producto tiene un proceso definido por las características técnicas y por los requerimientos de materia prima, personal, máquinas, equipos y herramientas. Por ejemplo: la producción artesanal de chompas requiere el montaje del telar o su confección con palitos de tejer; mientras que la producción de chompas de forma industrial requiere de la habilitación del diseño en las máquinas.
 6. Preparación y herramientas: Dependiendo de todo lo anterior será necesario preparar herramientas diferenciadas. Una falda requiere la preparación de la máquina recta y recubridora, mientras que una falda con botones requiere de la preparación de la máquina ojalatera.
 7. Condiciones de trabajo: Los contratos especifican las funciones que debe cumplir cada personal y debe tenerse en cuenta para colocarlo en la operación correcta.
 8. Manejo de materiales: Algunos materiales requieren de un proceso previo de secado antes de trabajar con él; otros requieren de diferentes tipos de habilitación previa a su uso.
 9. Distribución de planta: El proceso productivo debe estar en concordancia con la distribución de planta, ya que de lo contrario aumentan los tiempos, hay peligro de cruces entre operaciones y en el movimiento de materiales y de personal, y, por ende, redundan en el aumento de los costos.
 10. Principios de economía de movimientos: Tanto para la distribución de planta como para el diagrama de flujo de operaciones de proceso se requiere seguir el principio de economía de movimientos, que garantiza una mayor eficiencia en el trabajo.

Para **elaborar** el Esquema del Proceso Productivo se emplean flechas verticales que indican la secuencia de las operaciones a realizar; y entre paréntesis, se colocan las cantidades, tiempo, tipo de labor. El proceso de inicia con el ingreso de materia prima y culmina, con una escritura diferente o con un rasgo diferente a los demás, con la salida del producto final.

Por ejemplo:



Esquema del proceso productivo de una falda modelo básico

① Selección de la Tela de polystel (80 cm)



② Elaboración de moldes (manual, papel kraff -3 pliegos)



③ Tendido de la tela y colocación de los moldes sobre la tela



④ Trazado de los moldes en tela (manual, tizas, reglas)



⑤ Corte de tela (manual, tijeras, soportes, 1 hora)



⑥ Habilitado de las piezas cortadas y materiales (1 hora)



⑦ Cosido recto y remalle (máquina recta y máquina de remallado, hilos, agujas, 2 horas)



⑧ Pegado de cierre, etiquetas de talla y marca; botones (máquina recta para cierres, botones manual - cierres, botones, hilos, 2 horas)



⑨ Acabado final (manual planchado y embolsado, tijeras 2 días)

* El control de calidad debe realizarse en las etapas críticas del proceso productivo.

Falda recta

Nota 1: Los tiempos son sólo ejemplos, los tiempos reales deben ser establecidos tomando en cuenta, al menos, los siguientes criterios:

1. Experiencia de los operarios.
2. Productividad de la máquina.
3. Diseño del producto.

3. DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO EN EL ÁREA DE TRABAJO

La distribución del área de trabajo es el ordenamiento físico de los elementos de la producción, tomando en cuenta sus características y todos aquellos factores que inciden en su funcionamiento, entendiendo estos factores como el flujo de materiales, y todos requerimientos de espacios. Esta ordenación incluye, tanto los espacios necesarios para el movimiento de materiales, de trabajadores, almacenamiento y todas las actividades o servicios que se realizan en la empresa.

El objetivo primordial que persigue la distribución en planta es hallar un ordenamiento de las áreas de trabajo y del equipo, que sea la más económica para el trabajo, al mismo tiempo sea más segura y satisfactoria para los empleados.

La distribución en planta tiene dos intereses:

Interés Económico, aumentar la producción, reducir los costos, satisfacer al cliente mejorando el servicio y funcionamiento de la empresa.

Interés Social, dar seguridad al trabajador y satisfacer al cliente.

Hacer la distribución de nuestra área de trabajo es **Importante** porque permite:

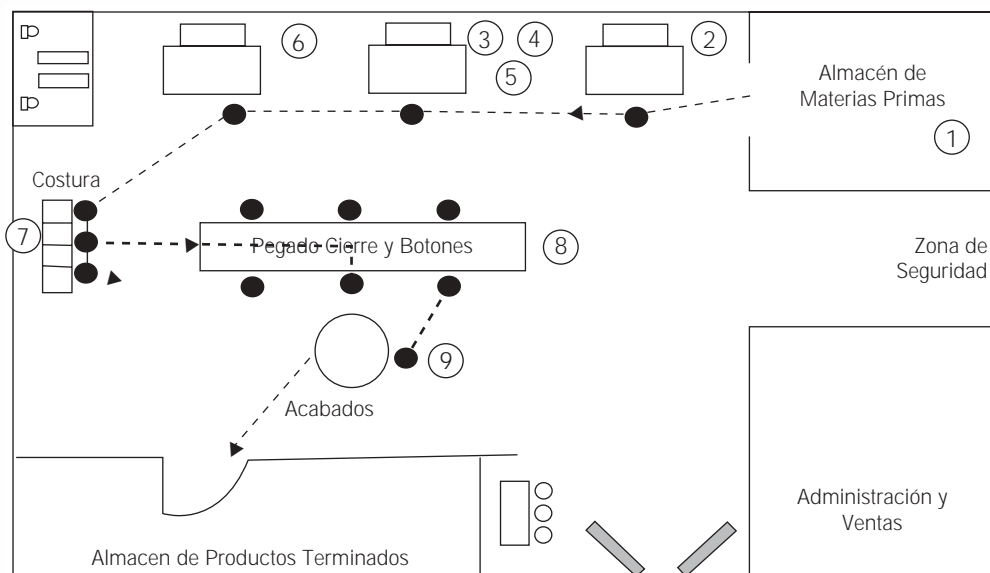
- Disminuir las distancias a recorrer por los materiales, herramientas y trabajadores.
- Una circulación adecuada para el personal, equipos móviles, materiales y productos en elaboración, etc.
- La utilización efectiva del espacio disponible según la necesidad.
- Brindar seguridad al personal y disminución de accidentes.
- Definir la localización de sitios para inspección.
- Disminuir el tiempo de fabricación, porque no se pierde tiempo en el traslado de personal, equipos, herramientas, materias primas, productos en proceso, productos elaborados.
- El Mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- El incremento de la productividad y disminución de los costos.

A continuación mostramos la distribución del área de trabajo de una empresa de confecciones Para una adecuada distribución debemos seguir algunos **criterios** como:

1. **Funcionalidad:** Que las cosas queden donde se puedan trabajar efectivamente.
2. **Economía:** Ahorro en distancias recorridas y utilización plena del espacio.
3. **Flujo:** Permitir que los procesos se den continuamente y sin tropiezos.
4. **Comodidad:** Cree espacios suficientes para el bienestar de los trabajadores y el traslado de los materiales.
5. **Iluminación:** No descuide este elemento dependiendo de la labor específica.
6. **Aireación:** En procesos que demanden una corriente de aire, ya que comprometen el uso de gases o altas temperaturas etc.
7. **Accesos libres:** Permita el tráfico sin tropiezos.
8. **Flexibilidad:** Prevea cambios futuros en la producción que demanden un nuevo ordenamiento de la planta.
9. **Seguridad:** se considere normas de seguridad que eviten accidentes a las personas, al equipo, al material, infraestructura y al medio ambiente.



Distribución del espacio en el área de trabajo



Usando los criterios señalados y tomando como modelo el ejemplo consignado, dibuja un croquis, a escala, de la distribución de su área de trabajo.

4. CÁLCULO DE MATERIA PRIMA

Calcular la cantidad de materia prima requerida nos permite garantizar la elaboración de los productos en el tiempo fijado, con las condiciones y especificaciones técnicas requeridas.

Para calcular la necesidad de materia prima para un pedido determinado, lo primero que debemos hacer es calcular cuánto requerimos para elaborar una unidad (un producto). Por ejemplo:

Para elaborar una falda recta, talla M requerimos:

- 80 cm tela
- 1 botón
- 1/10 de cono de hilo
- 1 cierre
- 1/2 metro de cinta pretina

Calculado el gasto de materia prima para una unidad, procedemos de la siguiente forma:

Calcular la Necesidad Bruta (N.B.)

La Necesidad Bruta está determinada por **todo el material necesario** para la producción definida. Se elaborará una lista de los requerimientos, por cada uno estimando la cantidad (en kilos, metros, etc.) en función a las unidades a producir.

Para calcular la necesidad bruta aplicamos la siguiente fórmula:

$$\text{N.B.} = \text{Material necesario para una unidad} \times \text{N}^\circ \text{ de unidades producidas}$$

Por ejemplo para elaborar 50 faldas rectas se requiere:

Materia prima / Insumos	Cantidad unidad	Unidades a producir	Necesidad bruta
Tela	80 cm	50	40.00 m.
Botón	1	50	50
Hilo	1/10 cono	50	5 conos
Cierre	1	50	50
Cinta pretina	½ m	50	25 m.

Materia prima / Insumos	Cantidad unidad	Unidades a producir	Necesidad bruta

Usted ha completado el quinto paso en la formulación de su Proyecto Productivo. Con estos datos llene el formato N° 2 de las bases del 3er. Concurso Escuela Emprende, en el punto 9.4.

5. DETERMINACIÓN DE HERRAMIENTAS, MÁQUINAS Y EQUIPOS

Al igual que hemos calculado la materia prima e insumos que requerimos comprar, debemos determinar las máquinas, equipos y herramientas con las que debemos contar para elaborar el producto o brindar el servicio que hemos definido como nuestra oportunidad de negocio.

Esta determinación la debemos hacer en función del diagrama de flujo de operaciones de proceso que hemos diseñado y la cantidad de producción regular de la empresa, tomando en cuenta los siguientes criterios:

Para las máquinas:

- Definir aquellas operaciones que se harán manualmente y aquellas en las que se usarán máquinas, esto depende del nivel de tecnificación de nuestra empresa. Por ejemplo: *Si nuestra producción es artesanal requeriremos sólo de una máquina recta para confeccionar las faldas, ya que los ojales los haremos de forma manual.*
- Definir las operaciones que se harán directamente y aquellas para las que se contratará servicios de terceros. Por ejemplo: *Si un carpintero tiene un pedido para hacer sillas con patas torneadas, no tiene porque comprarse un torno, si su producción es poca y ocasional es más económico llevar las patas a tornear en un carpintería que haga servicio de torneado.*



- Definir la cantidad de máquinas que se requerirá en función de la producción regular de la empresa. Por ejemplo: *si nuestra producción es de 50 faldas semanales sólo requerimos una máquina recta, si, en cambio, es de 150 faldas semanales requeriremos un mayor número de máquinas. Para un negocio de corte y peinado, si su actividad principal es el corte de pelo sólo requerirá una secadora, pero si su actividad principal es el teñido y peinado requerirá de, por lo menos, 2 secadoras para no hacer esperar a los clientes.*
- Evaluar la capacidad operativa de las máquinas, ¿Cuánto pueden producir?, para ello tomamos en cuenta las especificaciones técnicas de la máquina, así como los años de vida útil de la misma. Por ejemplo: *la capacidad operativa de una máquina de costura recta que tiene 5 años de uso será menor a la capacidad operativa de una nueva.*

Cuadro de determinación de Maquinaria

Tipo de máquina	Especificación Técnica	Número requerido

Para equipos y materiales:

- Por cada una de las actividades del proceso productivo definimos los equipos y herramientas auxiliares con las que debemos contar para una producción o servicio eficiente (rápido y de calidad). Por ejemplo: *Para la elaboración de moldes necesitamos cinta métrica, papel kraft; para el trazo requerimos reglas, tizas; para el corte, tijeras, etc.*
- El número de personal involucrado en cada una de las actividades, cada persona debe contar con su propio instrumental para no demorar la producción o el servicio. Por ejemplo: *Si tenemos dos cortadores debemos tener, al menos, dos tijeras.*
- Contar con reserva ante una emergencia. Por ejemplo: *durante el proceso de cosido se rompe la aguja, debemos tener un recambio de forma inmediata.*

Tomando en cuenta estos criterios elabore una lista de requerimientos de máquinas, equipos y herramientas, la misma que será usada como información básica para elaborar su plan de inversión.

Cuadro de determinación de Equipos y Herramientas

Concepto	Especificación Técnica	Número requerido
Equipos		
Herramientas		

6. ORGANIZACIÓN DE LAS PERSONAS EN EL PROCESO PRODUCTIVO

La organización del personal debe hacerse en función del diagrama de flujo de operaciones de proceso y de la producción regular de la empresa.

Generalmente en una micro o pequeña empresa un mismo operario realiza varias actividades, pero, éstas deben funcionar de forma independiente para trabajar ordenadamente y con eficiencia.

La organización de las personas implica:

- Asignar el trabajo que cada una debe hacer en función a un programa de producción. Por ejemplo: *El trabajador 1 es responsable de la elaboración de moldes, el trazado y corte de la tela y el acabado final. El trabajador 2 es responsable del cosido, pegado de cierre y botones y empaque.*
- Establecer la cuota diaria de producción según los plazos establecidos con el cliente. Por ejemplo: *10 faldas rectas por día para entregar 50 faldas en una semana.*

Para definir la cantidad de personal y asignar las tareas se deben tomar en cuenta lo siguiente:

1. El grado de división del trabajo dentro de la empresa. Cuanto más grande es la empresa, mayor es la división del trabajo y mayor el número de personal. Por ejemplo: *Una empresa que produce 500 faldas semanales requiere de personal especializado en los diferentes procesos: moldes, trazado, corte, cosido, pegado de botones y cierres, acabado final; por lo tanto, tendrá personal dedicado en forma exclusiva a cada una de estas funciones.*
2. Tipo de producto, diseño, tipo de tela, grado de dificultad, tiempo de proceso. Por ejemplo: *Una falda plisada requiere de mayor especialización pues su grado de dificultad es mayor a las faldas rectas y contará con personal especializado en esta actividad.*
3. El modelo de organización del proceso de producción; a mayor especialización mayor requerimiento de personal. Por ejemplo: *Una empresa que tiene áreas definidas como: corte, habilitado, acabado final, mantenimiento, etc. y cuyos principios organizativos son que el personal es especializado y sólo trabaja en su área, requerirá de personal con estas características que cumplan funciones sólo en el área asignada.*
4. Tipo de producción. Bajo pedido (produce en función del pedido de un cliente) o bajo programa (produce productos propios que pone en el mercado). Por ejemplo: *Una empresa que trabaja con pedidos debe contar con personal especializado en cotizaciones y negociación con clientes. Una empresa que pone productos propios en el mercado debe contar con vendedores y personal que realice la investigación de mercado.*

Una empresa debe contar con personal suficiente para su producción regular y, cuando tiene un pedido que sobrepasa la capacidad de su personal puede contratar trabajadores eventuales a destajo y, de ese modo, cumplir con los plazos establecidos con el cliente.

Tomando en cuenta estas consideraciones defina la cantidad de personal necesario para el funcionamiento de su empresa, esta información le será de utilidad para elaborar su plan de inversión.



CAPÍTULO V

LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA PARA EL LOGRO DE EFICIENCIA

Características Emprendedoras y Empresariales. Organización. Personas que interviene. Estructura organizativa. Liderazgo y gestión.

APRENDIZAJE ESPERADO

- Identifica a las personas que intervienen en una organización.
- Formula la estructura organizativa de su empresa.
- Analiza la importancia y características del liderazgo para una gestión eficiente.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. En diálogo con los participantes se define qué es una organización y las personas que intervienen en ella.
2. Se trabaja la dinámica «Sobrevivencia» y a partir de esta vivencia se hace la exposición demostración de los criterios y el procedimiento para definir la estructura organizativa.
3. Las empresas definen su estructura organizativa siguiendo el procedimiento demostrado. Una empresa presenta su estructura, los demás aportan y dan sugerencias. El facilitador hace las recomendaciones pertinentes y sintetiza el tema.
4. En diálogo con los participantes y usando las conclusiones de la dinámica se trabaja el tema de liderazgo para una gestión eficiente: Definiciones de liderazgo, gestión eficiente; características del líder para lograr la motivación del personal y asegurar su compromiso y responsabilidad con el trabajo.

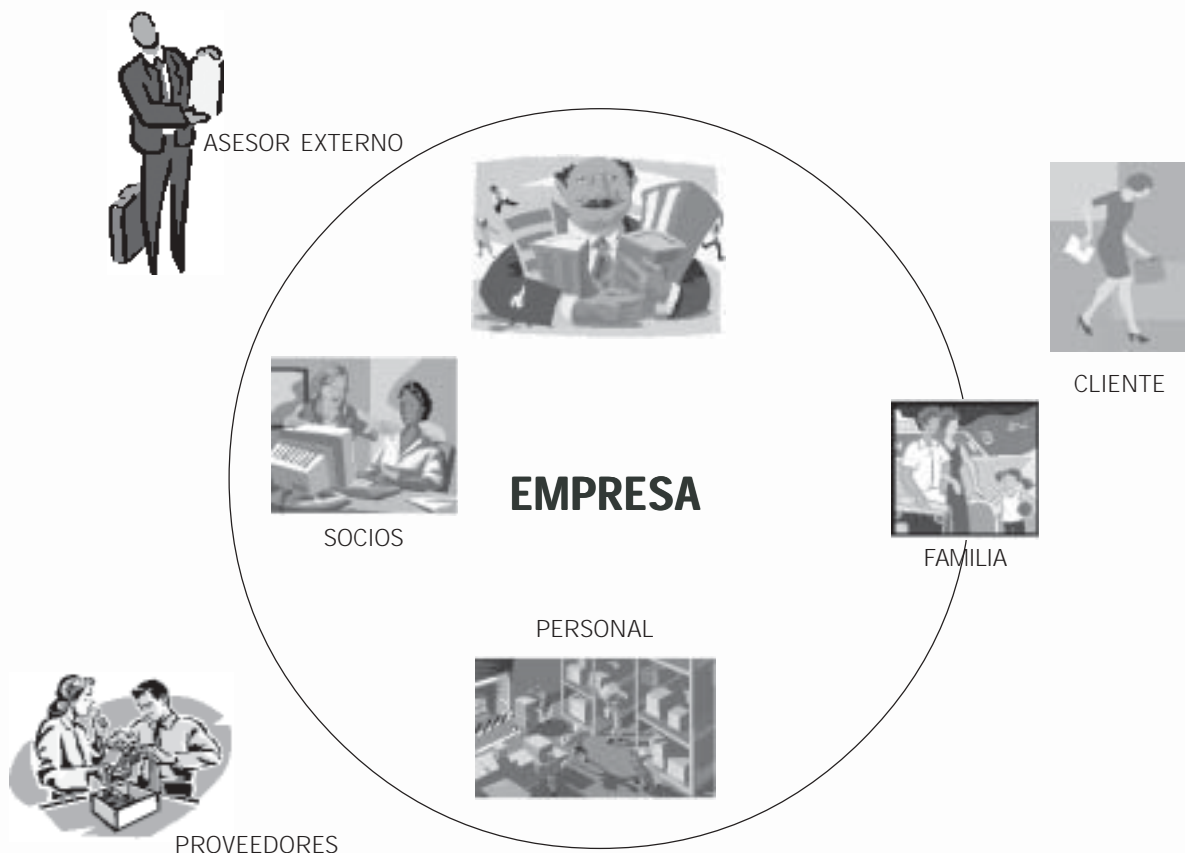
CONTENIDOS

1. ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Organizar es coordinar recursos físicos, económicos y humanos para el logro de objetivos y metas; en ella cada miembro influye en el resultado deseado. Un negocio eficiente se organiza de tal manera, que las personas involucradas tengan la calificación necesaria y sepan cuál es su función en el negocio o empresa. Al organizar se establece un orden.

2. PERSONAS QUE INTERVIENEN EN UNA ORGANIZACIÓN

Las personas más identificadas con una micro y pequeña empresa son:



Usted como propietario del negocio

En la mayoría de las micro y pequeñas empresas el propietario es también el administrador del negocio. Existen tareas que sólo el propietario o administrador pueden llevar a cabo. Como:

- Desarrollar ideas, metas y planes de acción para el negocio.
- Organizar y motivar a las personas para realizar los planes de acción.
- Asegurarse que los planes de acción se lleven a cabo y que las metas del negocio se alcancen.

Al mismo tiempo que hace planes para su nuevo negocio y prepara su perfil del negocio, debe pensar sobre sus habilidades y cualidades como empresario, decidir qué trabajos realizará y qué tareas no tendrá el tiempo o las aptitudes para llevarlas a cabo.

☞ Pregunte a otros empresarios cómo organiza sus negocios y su personal, fíjese en una empresa exitosa.



Socios del Negocio

Si el negocio pertenece a más de una persona, los dueños son llamados socios. Éstos comparten la responsabilidad y el poder en la empresa. Entre ellos deciden quien será el responsable de ciertas tareas en la empresa. Por ejemplo un socio puede ser responsable por las ventas, otro de las compras y otro de la administración.

Si desea manejar su empresa con éxito, las comunicaciones claras y honestas entre todos los socios son importantes. También es esencial que se redacte un acuerdo de sociedad por escrito, conocida como escritura de constitución en el que se establecen en forma clara las responsabilidades y compromisos de cada socio.

Los desacuerdos entre los socios pueden llevar al fracaso de su nuevo negocio.

Personal que labora en la empresa

Si no tiene el tiempo o las calificaciones necesarias para realizar todo el trabajo en su empresa, necesitará contratar personal. Una micro empresa según la *Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, Ley N° 28015*, establece que una Micro empresa puede contratar hasta máximo 10 trabajadores incluyendo el propietario. En el caso de la pequeña empresa abarca de uno hasta cincuenta trabajadores.

Siga estos pasos saber que personal necesitará en su empresa:

- Revise nuevamente su Idea de Negocio y haga una lista de todas las tareas que se llevarán a cabo en su empresa.
- Decida qué tareas no tendrá el tiempo o las calificaciones para ser realizadas por usted.
- Describa qué habilidades y otros requisitos deberá tener su personal para realizar esta tareas.
- Decida cuántos empleados necesitará para efectuar estas tareas.

Familiares en su empresa

Muchos empresarios de micro y pequeñas se inician con el respaldo de la familia, incluyendo en su empresa, ya sea como socios, clientes o parte de su personal. Tener familiares en la empresa parecería una buena manera de empezar un negocio. Usted tendrá que considerar lo siguiente:

Incluir a un familiar en el trabajo de la empresa, implica considerar sus derechos laborales y considerar los principios del trabajo decente: Igualdad, equidad y dignidad. Por lo tanto, debe recibir un pago por el trabajo que realiza e incluir su remuneración en los costos en que se incurrir.

- ☞ Puede ser difícil pero es aconsejable separar problemas familiares de los problemas en el trabajo.

Asesores externos de la empresa

La Asesoría es siempre importante para cualquier empresario, sobre todo cuando recién esta empezando su negocio, ya que es probable que no sea un experto en todas las áreas del manejo de una

empresa. Es posible que necesite efectuar consultas sobre muchos asuntos que afectarán el éxito de su empresa. Las áreas en que necesitará asesoría dependerán de sus habilidades y tipo de empresa que está iniciando.

Proveedores

Los proveedores son importantes en la empresa porque nos permiten que nuestros productos, mercancías o servicios se ofrezcan sin ninguna interrupción y a precios competitivos. Nos proporcionan materia prima; maquinarias; información sobre nuevos productos, tecnología y comportamiento del mercado, específicamente de la competencia; capacitación en temas de gestión; créditos; asesoría para mejorar nuestra gestión o superar problemas específicos.

Clientes

En todo negocio el cliente es el principal personaje de una empresa. Él es la razón de ser de la empresa y el elemento potencial de desarrollo de la misma. Al cliente debe dársele toda la atención posible. ***Sin el cliente no hay empresa.***

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La organización se sustenta en el planeamiento y tiene como objetivo alcanzar los fines y objetivos empresariales, en consecuencia su implementación en forma eficiente, eficaz y económica, posibilitará maximizar resultados en la administración de los recursos, en términos de productividad, competitividad y rentabilidad.

La estructura organizativa es la interrelación mutua de los elementos que constituyen la organización para el cumplimiento de los objetivos del Sistema.

Esta estructura requiere de constante análisis, evaluación y mejora para verificar si el Sistema tiene funcionamiento competitivo.

La buena gestión de las organizaciones es un elemento esencial para hacer frente a los cambios del entorno, y al igual que otros elementos de la empresa las formas de gestión deben evolucionar para responder a los nuevos desafíos del mercado.

Criterios para definir la estructura organizativa:

Diferentes científicos sociales (administradores, economistas, psicólogos sociólogos, etc.) asumen que, para definir la estructura organizativa de una empresa, se deben seguir los siguientes criterios:

- 1. División del trabajo:** en función a las habilidades, conocimientos y capacidades de cada uno y en relación con las actividades a realizar en la empresa. La especialización permite aumentar la eficiencia.
- 2. Autoridad y responsabilidad:** las órdenes deben darse en función de las necesidades de la empresa, sus objetivos y respetando las condiciones laborales.



3. **Unidad de mando y de dirección:** es necesario que exista una autoridad única; un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienen el mismo objeto.
4. **Centralización y jerarquía:** La autoridad se concentra en la alta jerarquía de la organización y va del escalón más alto al más bajo.
5. **Ejecución y control:** Distribuir las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución sea disciplinada y controlar el trabajo durante el proceso garantizando que el producto o servicio este de acuerdo a las normas establecidas y según el plan previsto.

Procedimiento

Para diseñar la estructura organizativa de nuestra empresa seguimos los siguientes pasos:

1. Hacer un listado de las tareas necesarias a realizar para elaborar el producto o brindar el servicio.
2. Agrupar las tareas que comprenden una misma especialización y determinar las áreas de trabajo.
3. Elaborar el organigrama.

PASO 1 LISTADO DE TAREAS

Tomando en cuenta la información que nos brinda el diagrama del proceso productivo, nuestras estrategias de mercado, distribución, precio y promoción y las actividades de administración y gestión hacemos un listado completo de las tareas a realizar, para cumplir nuestros objetivos.

Por ejemplo: **Para la confección de polos**

- Recepcionar la tela y almacenarla adecuadamente
- Revisar que la tela tenga las condiciones técnicas especificadas en el pedido.
- Determinar los anchos mínimos para desarrollar los tizados.
- Desarrollar los tizados según la curva de corte (proporción).
- Cortar.
- Recepcionar el corte y verificar si el número de bloques está completo.
- Hacer paquetes de 30 unidades.
- Ordenamiento de la línea de acuerdo a la secuencia de operaciones y al balance de línea.
- Corrida de muestra de seguridad
- Control de producción por línea por día, por modelo
- Planificar las ventas
- Firmar contratos
- Conseguir financiamiento, etc.

PASO 2 DETERMINAR LAS ÁREAS DE TRABAJO

Las tareas se agrupan en función de su especialización y se definen las áreas:

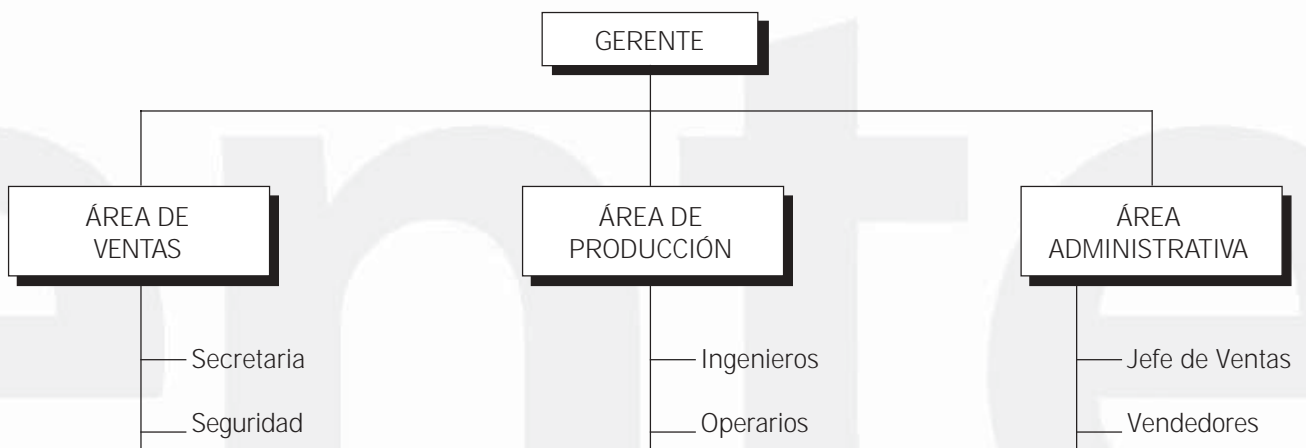
Por ejemplo:

- **Área de administración:** Se encarga de:
 - Elaborar el plan de desarrollo de la empresa.
 - Buscar los recursos necesarios para su funcionamiento.
 - Definir la estructura organizativa de la empresa.
 - Firmar los contratos.
 - Establecer alianzas estratégicas.
 - Realizar el control general de la empresa.
 - Evalúa a todo el personal.
 - Contabilidad de la empresa.
 - Relación con proveedores.
- **Área de producción:** se encarga de:
 - Establecer el diagrama del proceso productivo.
 - Asegurar la realización del pedido en el tiempo definido.
 - Control de calidad de los productos o servicios.
 - Recepcionar las materias primas y materiales y verificar que cumplan las especificaciones técnicas.
 - Control diario de la producción.
 - Mantenimiento preventivo y correctivo de máquinas, equipos y herramientas.
 - Evaluar al personal de producción.
- **Área de ventas:** se encarga de:
 - Realizar la investigación de mercado.
 - La ejecución y control de las ventas.
 - Evaluar al personal de ventas.
 - Lleva registro de clientes.

La estructura organizativa de la empresa se expresa en el organigrama.

PASO 3 ORGANIGRAMA

El organigrama es la representación gráfica de la estructura empresarial. Por ejemplo:





¿Cómo se lee un organigrama?

- *De arriba hacia abajo*: expresa la cadena de mando; el gerente manda a los responsables de área y estos, a su vez, al personal del área.
- *De abajo hacia arriba*: expresa a quién responde y reporta cada uno. El personal del área al jefe de área y éste, a su vez, al gerente.

Usted ha completado el sexto paso en la formulación de su Proyecto Productivo. Con estos datos llene el formato N° 2 Parte 10 de las bases del 3er. Concurso Escuela Emprende.

4. LIDERAZGO PARA UNA GESTIÓN EFICIENTE

La aplicación de la excelencia gerencial, sistema de información gerencial, calidad total y reingeniería en las organizaciones empresariales, ponen a prueba el talento competitivo y creador de los líderes auténticamente comprometidos con el cambio, planteando las soluciones a los problemas y la preservación de la estabilidad empresarial, orientándose a satisfacer necesidades de clientes, usuarios y consumidores finales, así como lograr obtener utilidades (costo- beneficio).

Para lograrlo es necesario contar con un líder capaz de llevar a su organización en el camino de la competitividad y de la innovación permanente.

¿Quién es el líder?

El liderazgo de una persona, significa la capacidad, habilidad, consistencia y valor de la persona para ser seguida por un conjunto de otras personas, para el logro de un fin común y de beneficio para todos los que participan en este esfuerzo; derivando en una gestión eficiente.

Y ¿Qué es gestión eficiente?

Eficiencia es un concepto que describe la relación entre los insumos y los resultados en la producción de bienes y servicios. Esta relación puede medirse:

- En términos físicos, **eficiencia técnica**, referida al logro de productos y servicios que satisfacen las especificaciones técnicas que requiere el cliente; o
- En términos de costo, **eficiencia económica**, referida al cumplimiento de los objetivos con el uso de la menor cantidad de recursos posibles, sin disminuir la calidad de los productos o de los servicios.

Entonces, **una gestión** eficiente es aquella que, tomando en cuenta la demanda y el bienestar del consumidor, considera la asignación de recursos para producir una combinación de bienes y servicios que mejor satisface la demanda de los consumidores y que, al mismo tiempo, logra el compromiso e involucramiento de los trabajadores en los objetivos de la empresa, lo que conocemos con el argot de «ponerse la camiseta de la institución».



Y ¿qué características debe tener el líder para lograr una gestión eficiente?

- El grupo lo reconoce por sus cualidades: laboriosidad, puntualidad, buen trato, exigencia de calidad, etc.
- Su influencia en el grupo se basa en el convencimiento y la confianza.
- Busca la satisfacción de las personas (dentro y fuera de su empresa) de manera integral, como personas y no sólo en el sentido económico.
- Busca el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de las personas que se relacionan con ella.
- Forma a las personas; estudia sus características, interés, posibilidades, alcances para darles un lugar en el equipo de trabajo que le sea satisfactorio, a él y a los que trabajan con él.
- Desarrolla su liderazgo potenciando el trabajo de su personal, haciéndolos más eficientes, promocionando su creatividad y reconociendo su esfuerzo, responsabilidad y aplicación en el trabajo y en las relaciones con los demás.
- Hace que el personal perciba el éxito empresarial como su propio éxito, ya que, el éxito de la empresa conlleva, para él, mejores condiciones laborales, personales y familiares, siempre y cuando cumpla con los requerimientos de la empresa.

La habilidad de conducir, liderar, gestionar y comunicar requiere de:

- **Conocimiento de técnicas.**
- **Experiencia,**
- **Capacidad para hacer participar a los otros.**
- **Confianza propia y de los demás**
- **Cooperación y/o en el saber trabajar en equipo.**

Parte de la premisa de que el resultado logrado es superior a la suma de los esfuerzos individuales





CAPÍTULO VI

PLANIFICANDO NUESTRA INVERSIÓN

Características Emprendedoras y Empresariales. Planificación: Inversión. Costos. Plan de ventas en unidades, plan de ventas en nuevos soles y flujo de efectivo.

APRENDIZAJE ESPERADO

- Analiza la importancia de la planificación y la utilidad de los registros para una gestión eficiente.
- Diferencia los conceptos de costos, gastos e inversión.
- Realiza cálculos de la inversión, el costo unitario y la determinación del precio.
- Aplica criterios e instrumentos para la elaboración de los planes de ventas y flujo de efectivo.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. En diálogo con los participantes se define el concepto de planificación, su importancia y la utilidad de los registros para una gestión eficiente.
2. En diálogo con los participantes se definen y ejemplifican los conceptos de inversión, costos y gastos.
3. Exposición demostración del procedimiento para el cálculo de la inversión.
4. Cada empresa realiza el cálculo de su inversión con asesoría del facilitador. Una empresa presenta el formato llenado, las demás opinan y dan sugerencias. El facilitador aclara dudas, corrige errores y hace una síntesis
5. Exposición demostración del cálculo del costo unitario.
6. Cada empresa calcula sus costos unitarios. Una presenta su trabajo, las demás opinan y sugieren. El facilitador aclara duda, corrige errores y hace una síntesis remarcando la importancia de un adecuado método de costeo para recuperar la inversión y fijar el precio.
7. Exposición y demostración del procedimiento para la determinación del precio
8. Cada empresa determina su precio. Se dialoga acerca de la importancia de determinar el precio adecuado para captar clientes y de posibles alternativas de reducción de costos. Se hace una síntesis final. Regresar, en el formato N° 2 del concurso Escuela Emprende, punto 8.6.3 y se hacen las correcciones que sean necesarias.
9. Exposición demostración del plan de ventas en unidades.

10. Las empresas elaboran su plan de ventas en unidades. Una empresa presenta su trabajo, las demás opinan y hacen recomendaciones. El facilitador aclara dudas, da las recomendaciones que sean necesarias.
11. Exposición demostración del plan de ventas en nuevos soles.
12. Las empresas elaboran su plan de ventas en nuevos soles. Una empresa presenta su trabajo, las demás opinan y hacen recomendaciones. El facilitador aclara dudas, da las recomendaciones que sean necesarias.
13. Exposición demostración del procedimiento para elaborar el flujo de efectivo.
14. Las empresas elaboran su flujo de efectivo, con supervisión y apoyo del facilitador. Una empresa presenta su formato desarrollado, las demás aportan. El facilitador aclara duda, corrige y da las recomendaciones pertinentes.
15. Síntesis general de lo desarrollado hasta el momento, remarcando la importancia de los temas para la gestión eficiente e introduciendo al tema de la formalización.

CONTENIDOS

¿QUÉ ES PLANIFICAR?

En términos de iniciativas empresariales, planificar significa pensar y decidir hoy sobre lo que se hará en el futuro para iniciar o mejorar su negocio permanentemente.

Ya ha pensado en que idea de negocio va a desarrollar. Por ejemplo, antes de que compre materias primas usted piensa y decide:

- ¿Qué bienes o materiales necesita?
- ¿Cuánto necesita?
- ¿Dónde comprar los bienes o materiales?
- ¿Cuándo necesita los bienes o materiales?

Cuando usted planifica elabora un **presupuesto**, es decir, estima qué sucederá en el futuro. Cuando tiene conocimiento de lo que probablemente sucederá, entonces planifica por adelantado. Cuando elabora un presupuesto, lo trabaja en base a lo que cree que sucederá en el futuro, estimando:

- ¿Cuánto espera que venda el negocio?
- ¿Cuánto costarán los materiales aproximadamente?
- ¿Cuánto efectivo se espera que tenga el negocio?

☞ Para saber si su negocio deja ganancias o pérdidas, es necesario planificar las unidades que debe vender, calcular los costos, determinar el precio de venta y construir el flujo de caja o flujo de efectivo, para lo cual se debe seguir los siguientes 6 pasos.



- **Proyección de ventas en unidades:** Le permite planificar el número de unidades de su producto (ó número de servicios) que puede colocar en el mercado en un determinado período de tiempo.
- **Cálculo de la inversión «Plan de Inversión»:** En él se contempla lo que usted piensa invertir en infraestructura, maquinarias, equipos, herramientas, muebles y enseres para poner en operación su empresa.
- **Determinación del Costo Total Unitario:** Es el costo de cada unidad de producto elaborado o de cada servicio brindado.
- **Determinación del precio de venta:** Es el monto en unidades monetarias (es decir en nuevos soles) que se debe pedir por cada unidad de producto vendido.
- **Proyección de ventas en nuevos soles:** En él se expresa en nuevos soles la proyección de las ventas calculadas en el plan de ventas en unidades.
- **Construcción del flujo de efectivo (o flujo de caja):** En este se proyectan los ingresos (entrada de dinero por ventas) y egresos (salida de dinero) de la empresa, de tal modo que la empresa cuente con efectivo en el momento y monto requerido y con un saldo favorable, que le permite enfrentar imprevistos o nuevas oportunidades de negocio.

1. PROYECCION DE VENTAS EN UNIDADES

La proyección de ventas es un instrumento de gestión muy importante, ya que del cumplimiento de él depende la **Sobrevivencia** y desarrollo de la empresa. De lo que se trata es de proyectar el número de unidades que se espera vender en un período determinado que puede ser establecido en días, semanas, meses, etc.

En la proyección de ventas en unidades, consignamos la cantidad que esperamos vender de cada uno de los productos o servicios que oferta la empresa.

Existen varios criterios para proyectar el número de unidades que se espera vender, uno de los criterios a tener en cuenta es la estacionalidad (referida ésta a los períodos de tiempo en los cuales las ventas aumentan). En este caso será necesario hacer lo siguiente:

1. Determinar el periodo sobre el cual vamos a proyectar nuestras ventas: Por ejemplo: semanas, meses, años, etc.
2. Determinar cuáles son los meses de ventas altas y bajas

Por ejemplo: Un fabricante de faldas para dama obtiene la siguiente información:
Meses de ventas altas: Enero, febrero, marzo, abril, mayo, octubre, noviembre y diciembre.
Meses de ventas bajas: junio, julio, agosto y setiembre

3. Determinar las cantidades esperadas para los meses de venta alta y meses de venta baja.

Por ejemplo:

- Faldas: Meses de ventas altas: 600
Meses de ventas bajas: 450

En los meses de temporada baja, de acuerdo a su estrategia de promoción, realizará un desfile de exhibición y promoción por radios locales con lo que espera ventas superiores a las 600 faldas.

4. Vaciar la información en el formato de ventas en unidades (Anexo A, formato N° 2).

Proyección de ventas en unidades

N°	Producto	Periodo										Total
		Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
1	Falda	600	650	650	700	700	700	900	20 000
2												
TOTAL												

Otro aspecto muy importante a considerar al momento de realizar la proyección de ventas en unidades es tomar en cuenta las estrategias de mercado (producto, precio, plaza, promoción) contempladas en el capítulo donde precisamente se tocó el tema de mercado.

2. CÁLCULO DE LA INVERSIÓN

Antes de calcular la inversión, es necesario tener en cuenta algunos conceptos:

2.1 Costos.-

Están constituidos por todos los recursos necesarios para la elaboración de un producto o servicio determinado, son parte del capital de trabajo. En este caso son asociables física y directamente al producto o servicio que la empresa elabora o presta en el mercado.

Costos Fijos.- Son aquellos que intervienen en la elaboración del producto o servicio y que no varían según el volumen de producción. Los costos fijos se tienen que asumir así no vendamos nuestros productos. La depreciación de máquinas y equipos, el sueldo del personal administrativo, los alquileres, los servicios de luz y agua, los impuestos, los intereses por préstamos son costos fijos.

Costos Variables.- Son aquellos que aumentan o disminuyen dependiendo del volumen de producción, todos los elementos del costo variable se van con el cliente cuando éste compra el producto o servicio. La materia prima, los insumos, el pago de mano de obra por jornales o al destajo, la comisión por ventas, el alquiler de máquinas son costos variables.

2.2 Gastos.-

Recursos económicos destinados a mantener en funcionamiento la empresa y sus procesos de aprovisionamiento, producción y venta. Se denomina así cuando los costos no se pueden asociar directamente a los productos o servicio.



2.3 Inversión.-

Son asignaciones de dinero destinadas a la adquisición de máquinas, equipos, vehículos, infraestructura, mobiliario y otros, que se orientan al mejoramiento de las condiciones de producción y ventas en la empresa o a financiar las condiciones para mejorar la calidad de los servicios prestados.

En la empresa, estas inversiones tienen un tiempo de duración mayor al proceso de producción con el que están relacionadas, por ello no se carga su valor total a un producto o servicio.

El conjunto de recursos o requerimientos necesarios para poner en marcha nuestra empresa conforman la inversión del proyecto empresarial. Estos requerimientos se agrupan en cuatro rubros, los mismos que – de algún modo – contemplan todos los términos antes expuestos:

- Activo fijo.
- Gastos pre-operativos
- Capital de trabajo.
- Costos Indirectos

Activo fijo.- Está constituido por aquellos recursos que la empresa requiere para producir, vender y realizar todas sus operaciones y que no se van con el producto final. Comprende:

- Terreno
- Infraestructura (instalaciones eléctrica, sanitarias, construcciones)
- Maquinarias
- Equipos
- Herramientas.
- Muebles y enseres.

Gastos pre-operativos.- Esta constituido por los recursos que la empresa necesita para entrar en operaciones. Comprende:

- Licencia de funcionamiento
- Carné sanitario
- Licencia de avisos
- Elaboración de manuales de operación y producción
- Estatutos
- Elaboración de planos
- Gastos de constitución legal
- Capacitación del personal
- Capacitación del empresario

Los gastos pre-operativos en los que una empresa incurre estarán en función al giro de negocio que se está implementando, si se trata de una empresa de alimentos será necesario el registro sanitario y su respectivo carné sanitario, si se trata de una empresa minera, necesitará los permisos de exploración y explotación, además de los registros y autorizaciones de defensa civil.

Capital de trabajo.- Es el capital que se destina al cumplimiento de las obligaciones de corto plazo para atender las operaciones de producción. Comprende:

- Materia prima e insumos.
- Mano de obra

Costos Indirectos. - Esta constituido por los recursos que la empresa necesita para atender operaciones de corto plazo distintas a las de producción, es decir, administración y ventas.

- Gastos administrativos
- Gastos de ventas

Procedimiento para el cálculo de la inversión:

Para el cálculo de la inversión seguimos los siguientes pasos:

1. Cálculo del activo fijo
2. Cálculo de los gastos pre – operativos
3. Cálculo del capital de trabajo.
4. Cálculo de los Costos Indirectos

PASO 1 CÁLCULO DE ACTIVO FIJO

1. Hacemos una lista de requerimientos

Producción de faldas

RUBRO
1. ACTIVO FIJO Infraestructura <input type="checkbox"/> Construcción de local <input type="checkbox"/> Instalación eléctrica <input type="checkbox"/> Instalación de agua y desagüe <input type="checkbox"/> —
Maquinaria y equipos <input type="checkbox"/> Máquina de costura recta <input type="checkbox"/> Máquina remalladora <input type="checkbox"/> Máquina ojalatera
Herramientas <input type="checkbox"/> Tijera <input type="checkbox"/> Regla curva <input type="checkbox"/> Agujas <input type="checkbox"/> Aceites



Muebles y enseres

- Mesa para corte
- Escritorio
- Silla
- Estante

2. Averiguamos el valor unitarios de cada uno

RUBRO	VALOR UNITARIO S/.
1. ACTIVO FIJO Infraestructura <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Construcción de local<input type="checkbox"/> Instalación eléctrica<input type="checkbox"/> Instalación de agua y desagüe	2000.00 150.00 450.00
Maquinaria y equipos <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Máquina de costura recta<input type="checkbox"/> Máquina remalladora<input type="checkbox"/> Máquina Ojalatera	1200.00 1500.00 800.00
Herramientas <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Tijera<input type="checkbox"/> Regla curva<input type="checkbox"/> Agujas	20,000 12,000 2,000
Muebles y enseres <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Mesa para corte<input type="checkbox"/> Escritorio<input type="checkbox"/> Silla<input type="checkbox"/> Estante	450,00 350,00 20,00 250,00

3. Definimos las unidades que requerimos

RUBRO	VALOR UNITARIO S/.	UNIDADES REQUERIDAS
1. ACTIVO FIJO Infraestructura		
<input type="checkbox"/> Construcción de local	2000.00	1
<input type="checkbox"/> Instalación eléctrica	150.00	1
<input type="checkbox"/> Instalación de agua y desagüe	450.00	1
Maquinaria y equipos		
<input type="checkbox"/> Máquina de costura recta	1200.00	2
<input type="checkbox"/> Máquina remalladora	1500.00	1
<input type="checkbox"/> Máquina Ojalatera	800.00	1
Herramientas		
<input type="checkbox"/> Tijera	20.00	5
<input type="checkbox"/> Regla curva	12.00	10
<input type="checkbox"/> Agujas	2.00	25
Muebles y enseres		
<input type="checkbox"/> Mesa para corte	450.00	2
<input type="checkbox"/> Escritorio	350.00	2
<input type="checkbox"/> Silla	20.00	6
<input type="checkbox"/> Estante	250.00	3

4. Hallamos los totales por requerimiento

RUBRO	VALOR UNITARIO S/.	UNIDADES REQUERIDAS	TOTAL S/.	
			COSTO FIJO	COSTO VARIABLE
1. ACTIVO FIJO Infraestructura				
<input type="checkbox"/> Construcción de local	2000.00	1	2000.00	
<input type="checkbox"/> Instalación eléctrica	150.00	1	150.00	
<input type="checkbox"/> Instalación de agua y desagüe	450.00	1	450.00	
Maquinaria y equipos				
<input type="checkbox"/> Máquina de costura recta	1200.00	2	2400.00	
<input type="checkbox"/> Máquina remalladora	1500.00	1	1500.00	
<input type="checkbox"/> Máquina Ojalatera	800.00	1	800.00	



Herramientas				
<input type="checkbox"/> Tijera	20.00	5	100.00	
<input type="checkbox"/> Regla curva	12.00	10	120.00	
<input type="checkbox"/> Agujas	2.00	25	50.00	
Muebles y enseres				
<input type="checkbox"/> Mesa para corte	450.00	2	900.00	
<input type="checkbox"/> Escritorio	250.00	2	500.00	
<input type="checkbox"/> Silla	20.00	6	120.00	
<input type="checkbox"/> Estante	250.00	3	750.00	
TOTAL			9840.00	



PASO 2 CÁLCULO DE GASTOS PRE-OPERATIVOS

De igual manera procedemos con los gastos pre-operativos

RUBRO	VALOR UNITARIO S/.	UNIDADES REQUERIDAS	TOTAL S/.	
			COSTO FIJO	COSTO VARIABLE
2. GASTOS PRE – OPERATIVOS				
<input type="checkbox"/> Licencia de funcionamiento	320.00	1	320.00	
<input type="checkbox"/> Licencia de avisos	100.00	1	100.00	
<input type="checkbox"/> Elaboración de manuales de operación y producción	250.00	1	250.00	
<input type="checkbox"/> Estatutos	320.00	1	320.00	
<input type="checkbox"/> Elaboración de planos	150.00	1	150.00	
<input type="checkbox"/> Gastos de constitución legal	800.00	1	800.00	
<input type="checkbox"/> Capacitación del personal	450.00	1	450.00	
<input type="checkbox"/> Capacitación del empresario	200.00	1	200.00	
TOTAL			2590.00	

PASO 3 CÁLCULO DE CAPITAL DE TRABAJO

1. Definimos la cantidad de productos a elaborar o servicios a brindar en un mes. Para el ejemplo del confeccionista: 600 faldas al mes
2. Procedemos al igual que en los rubros anteriores.

RUBRO	VALOR UNITARIO S/.	UNIDADES REQUERIDAS	TOTAL S/.	
			COSTO FIJO	COSTO VARIABLE
3. CAPITAL DE TRABAJO				
Materia prima e insumos				
<input type="checkbox"/> Tela color negro	6.00	420 metros		2520.00
<input type="checkbox"/> Cierres negros de 15 cm.	0.50	600 unid.		300.00
<input type="checkbox"/> Botones negros	0.10	600 unid.		60.00
<input type="checkbox"/> Hilo	5.00	60 conos		300.00
<input type="checkbox"/> Forro	3.00	420 metros		1260.00
Mano de obra (*)				
<input type="checkbox"/> Costurero (a)	1.00	600 unid.		600.00
<input type="checkbox"/> Cortador	1.00	600 unid.		600.00
<input type="checkbox"/> Habilitador / control	0.83	600 unid.		498.00
TOTAL				6138.00

(*) Es preciso resaltar que la mano de obra puede considerarse como «costo fijo» o «costo variable». Será **costo fijo** cuando se acuerde con el trabajador su remuneración diaria, semanal o mensual, en este caso, su remuneración será independiente del número de unidades que se producirán al día a la semana o al mes (Ej. si se acuerda que la remuneración será de 500 soles al mes, entonces si el trabajador produce 50, 600 o 1000 faldas al mes, igual se le pagará los 500 soles, estas variaciones en el nivel de producción se pueden deber a varios factores, como la falta de materia prima o de insumos, o a la poca experiencia o conocimientos de los trabajadores). La mano de obra también podría ser **costo variable**, esto se dará cuando se acuerde con el trabajador pagarle por cada unidad de producto elaborado, para el caso de las faldas, se esta planteando que la mano de obra es costo variable, donde al costurero y cortador se le pagará S/. 1.00 por cada falda cocida y al habilitador y encargado de realizar los controles de calidad S/. 0.83.



PASO 4 CÁLCULO DE LOS COSTOS INDIRECTOS

Los rubros que comprenden los costos indirectos son:

RUBRO	VALOR UNITARIO S/.	UNIDADES REQUERIDAS	TOTAL S/.	
			COSTO FIJO	COSTO VARIABLE
4. COSTOS INDIRECTOS				
Gastos administrativos				
<input type="checkbox"/> Sueldos de personal administrativo	450.00	2	900.00	
<input type="checkbox"/> Útiles de oficina	50.00	1	50.00	
<input type="checkbox"/> Pasajes	2.00	50	100.00	
<input type="checkbox"/> Alquiler de Tienda	150.00	1	150.00	
<input type="checkbox"/> Mantenimiento	10.00	1	10.00	
<input type="checkbox"/> Agua	10.00	1	10.00	
<input type="checkbox"/> Electricidad	400.00	1	400.00	
Gastos de ventas				
<input type="checkbox"/> Vendedor	600.00	1	600.00	
<input type="checkbox"/> Publicidad (anuncio en radio)	350.00	1 mes	350.00	
TOTAL			2570.00	

Sume las columnas «TOTAL» de los costos fijos y los variables, para obtener el monto consolidado de la inversión. Luego llene las columnas respectivas en el formato 2: Presupuesto, anexo B

Calculada su inversión es necesario que defina cómo obtendrá el financiamiento para llevar a cabo su plan de inversiones.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Las fuentes de financiamiento las podemos dividir en dos rubros:

1. Capital propio.
2. Préstamos de terceros.

Capital propio: es el dinero producto de nuestro ahorro o de la venta de algunos objetos de nuestra propiedad.

Préstamos de terceros: Puede ser en dinero o en productos.

- **En dinero:** cuando solicitamos un monto determinado a entidades financieras (bancos, cajas municipales, edipymes, etc.), amigos, familiares o, en el caso de los alumnos, al colegio. Generalmente la devolución del mismo implica añadirle los intereses que serán pactados al momento de negociar el préstamo.
- **En productos:** cuando lo que nos prestan es un mueble, herramientas o máquinas que deben ser devueltas en un período determinado y en las mismas condiciones en que fueron entregadas, no conlleva un pago, pues si este fuera el caso, se convertiría en un alquiler.

Otra forma de préstamo de tercero es el **crédito de proveedores**, que es muy usual en el comercio, pero que también se da en el caso de productores o prestadores de servicios y consiste en la entrega de materia prima e insumos para un pago posterior.

En el caso del Concurso «Escuela Emprende» usted deberá especificar cuáles son los requerimientos que puede obtener por préstamos de familiares y del colegio, el monto de los mismos, para luego determinar cuáles son sus necesidades de dinero, que será igual al monto de la inversión (por cada requerimiento) menos el dinero que le prestarán.

En el formato 2, anexo B, llene las columnas correspondientes a préstamos familiares, préstamos del colegio y necesidades de dinero; por cada uno de los requerimientos.

3. CÁLCULO DE COSTO UNITARIO

El costo unitario es el costo de cada unidad del producto elaborado o de cada servicio brindado. El procedimiento a seguir es sencillo ya que contamos con los datos que nos da el plan de inversión.

PASO 1 CÁLCULO DEL COSTO FIJO UNITARIO

1. Determinamos el número de unidades a producir en un período:
En el ejemplo de las faldas: 600 faldas mensuales.
2. Determinamos el ciclo de vida del proyecto en función al tiempo de vida útil de nuestras máquinas y equipos y a la duración de los gastos pre-operativos (antes de tener que renovarlos)
Por ejemplo: 2 años (24 meses)
3. Determinamos el número de unidades a producir en el tiempo que hemos asignado de duración de nuestro proyecto.

Para esto se suman las unidades a vender que se proyectaron para cada mes, durante el ciclo de vida del proyecto, para el caso de las faldas, se espera vender 20 000 faldas durante los dos años que dura el ciclo de vida del proyecto (24 meses)

4. Aplicamos la fórmula para hallar el costo fijo unitario:



$$\text{Costo Fijo Unitario (CFU)} = \frac{\text{Costo Fijo Total (CFT)}}{\text{Número total de unidades producidas durante el ciclo de vida del proyecto}}$$

$$\text{Costo Fijo Total (CFT)} = \text{Activo fijo} + \text{Gastos pre-operativos} + \text{Costos Indirectos}$$

Para nuestro ejemplo, el activo fijo total asciende a 9840 nuevos soles, los gastos pre-operativos suman 2590 nuevos soles y los costos indirectos asciende a 2570 nuevos soles; aplicando la fórmula tenemos que:

$$\text{CFU} = \frac{9840 + 2590 + 2570}{20\,000} = 0.75 \text{ Nuevos soles}$$

Entonces:

$$\text{CFU} = \text{S/} 0.75$$

PASO 2 CÁLCULO DE COSTO VARIABLE UNITARIO

Aplicamos la fórmula:

$$\text{Costo Variable Unitario (CVU)} = \frac{\text{Costo Variable Total (CVT)}}{\text{Número de unidades producidas mensualmente}}$$

De acuerdo al ejemplo de las faldas, el costo variable es el equivalente al monto requerido para capital de trabajo, por lo tanto el capital de trabajo (costo variable total) necesario para producir 600 faldas durante un mes asciende a 6138 nuevos soles

$$\text{CVU} = \frac{6138}{600} = 10.23$$

Entonces:

$$\text{CVU} = \text{S/} 10.23$$

PASO 3 COSTO TOTAL UNITARIO

Aplicamos la fórmula:

$$\text{Costo Total Unitario (CTU)} = \text{CFU} + \text{CVU}$$

En nuestro caso:

$$CTU = 0.75 + 10.23 = 10.98$$

Entonces:

$$CTU = S/ 10.98$$

Calcule el Costo Total Unitario para su producto y llene los recuadros respectivos en el formato 2, anexo C: Cálculo del Costo Total Unitario

4. DETERMINACIÓN DEL PRECIO

Recuerde que para determinar el precio de venta, debe tener en cuenta 2 aspectos muy importantes:

- Los costos de producción
- El precio de venta de la competencia, pero «sólo como referencia»

A esto debemos añadir el margen de utilidad, la ganancia que esperamos lograr después de cubrir todos nuestros costos.

En nuestro ejemplo:

Si nuestro confeccionista de faldas observa que el precio de la competencia y en la misma presentación (falda con etiquetas, tallas y bolsa de presentación) es de 20.00 nuevos soles, entonces tendrá que decidir si se va a diferenciar en precio (liderazgo en costos) o en producto (calidad).

Si decide diferenciarse en precio, entonces el precio de venta máximo que podrá exigir por sus faldas será de 20.00 nuevos soles, (igual que el precio de la competencia).

Entonces:

$$PV = CTU + G \quad \text{Donde «G» es la ganancia}$$

$$\text{Si } PV = 20.00 \text{ (precio de la competencia), Entonces}$$

$$20.00 = 10.98 + G \quad \text{Entonces}$$

$$G = 9.02 \text{ nuevos soles} \quad \text{(equivalente al 82.1 \% del Costo Total Unitario – CTU)}$$

Significa que si el Sr. confeccionista decide vender sus faldas al mismo precio que de la competencia, su ganancia máxima será de 9.02 nuevos soles por cada falda. Pero debido a que está decidido a diferenciarse en precio, entonces tiene que ponerle a su producto un precio menor al de la competen-



cia, por lo que deberá decidir si le pone S/. 19.50, S/. 18.00, S/. 15.00, etc. pero nunca podrá ponerle un precio menor a S/. 10.98, ya que estaría yendo contra sus costos de producción, es decir, estaría perdiendo.

Por otro lado, si el confeccionista decide **diferenciarse en producto (en calidad)**, entonces tendrá que darle un mayor valor agregado a su producto, lo que significa ponerle un empaque de mejor calidad, de repente que tenga los diseños llamativos, con todos los registros que muestren su calidad, con código de barras, etiquetas de primera calidad, etc. todos esos pequeños detalles **hacen la diferencia**, detalles por los cuales unos determinados consumidores están dispuestos a pagar un poco más, pues **valoran** esos agregados del producto.

Para aplicar una estrategia de diferenciación en producto (en calidad) es muy importante que tenga muy bien identificado a su público objetivo y tenga identificado a partir de la investigación de mercados «el perfil de su cliente»

Realizado todo este proceso, culmine el llenado del anexo C, del formato N° 2.

Ahora que ya hemos calculado nuestra inversión y nuestros costos y hemos determinado el precio de nuestro producto o servicio, tenemos que planificar nuestras ventas, pues sin ellas todos nuestros planes anteriores no podrían concretarse y, por tanto no lograríamos los objetivos que nos hemos propuesto como empresa y la visión que queremos conseguir.

5. PROYECCION DE VENTAS EN NUEVOS SOLES

En la proyección de ventas en nuevos soles valorizamos la proyección de ventas en unidades.

Determinado el precio de nuestro producto o servicio, multiplicamos este precio por el número de unidades que hemos calculado vender en el período.

N°	Producto	Precio unitario	Periodo										Total
			Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
1	Falda	S/. 20	1200	13000	13000	14000	14000	14000	18000				400000
2													
Ventas total													400000

Elabore su plan de ventas en nuevos soles y llene el Anexo D del formato 2:

6. FLUJO DE EFECTIVO (O FLUJO DE CAJA)

El flujo de efectivo es una herramienta útil para la gestión de la empresa, pues nos muestra cuánto podemos esperar de ingresos por ventas y cuánto tenemos que tener de dinero en efectivo para efectuar los egresos que permitan la operatividad de la empresa.

Un plan de flujo de efectivo ayuda a que la empresa siempre tenga liquidez al prever los egresos y proyectar los ingresos.

Para elaborar el flujo de efectivo debemos conocer algunos términos:

Ingresos: es el monto recaudado por las ventas, tanto al contado como al crédito, en el caso de las ventas al crédito su ingreso se registra en el período en que el pago se hace efectivo.

Egresos: son las salidas de dinero en efectivo para realizar las compras y gastos previstos.

Saldo económico: es el resultado de restar los egresos de los ingresos en un periodo definido.

Saldo acumulado: es la suma del saldo económico de un período más el saldo económico del período anterior.

Procedimiento:

Para elaborar el flujo de efectivo seguimos los siguientes pasos:

Paso 1: Trasladamos la información de los ingresos proyectados en el plan de ventas en nuevos soles.

Paso 2: Trasladamos la información del plan de inversión.

Paso 3: Calculamos el saldo económico, restando el total de egresos del total de ingresos del período.

Paso 4: Calculamos el saldo acumulado, sumando el saldo económico del período más el saldo económico del período anterior.




Veamos el flujo de efectivo en un ejemplo:



ANEXO D: FLUJO DE EFECTIVO

PERIODOS: Meses												
CONCEPTO	0	Junio 1	Julio 2	Agos. 3	Sept. 4	Oct. 5	Nov. 6	Dic. 7	24	Total S/.
INGRESOS (A)	0.0	12,000.0	13,000.0	13,000.0	14,000.0	14,000.0	14,000.0	18,000.0		400,000.0
VENTAS	0.0	12,000.0	13,000.0	13,000.0	14,000.0	14,000.0	14,000.0	18,000.0		400,000.0
OTROS INGRESOS												
EGRESOS (B)	21,138.0	3,081.5	2,570.0	3,081.5	2,570.0	2,570.0	4,616.0					
ACTIVO FIJO	9,840.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0					
Terreno e infraestructura	2,600.0											
Maquinaria y equipos	4,700.0											
Herramientas	270.0											
Muebles y enseres	2,270.0											
GASTOS PRE-OPERATIVOS	2,590.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0					
CAMBIO EN EL CAPITAL DE TRABAJO	6,138.0	511.5	0.0	511.5	0.0	0.0	2,046.0					9,207.0
Materia prima /insumos	4,440.0	370.0	0.0	370.0	0.0	0.0	1,480.0					6,660.0
Mano de obra	1,698.0	141.5	0.0	141.5	0.0	0.0	566.0					2,547.0
COSTOS INDIRECTOS	2,570.0	2,570.0	2,570.0	2,570.0	2,570.0	2,570.0	2,570.0					
Gastos administrativos	1,620.0	1,620.0	1,620.0	1,620.0	1,620.0	1,620.0	1,620.0					
Gastos de ventas	950.0	950.0	950.0	950.0	950.0	950.0	950.0					
Saldo Antes de Impuestos (A-B)	-21,138.0	8,918.5	10,430.0	9,918.5	11,430.0	11,430.0	9,384.0					
IMPUESTOS (2.5 % mes)	0.0	223.0	260.8	248.0	285.8	285.8	234.6					
SALDO ECONÓMICO Después de Impuestos	-21,138.0	8,695.5	10,169.3	9,670.5	11,144.3	11,144.3	9,149.4					38,835.2
SALDO ACUMULADO		-12,442.5	-2,273.2	7,397.3	18,541.6	29,685.8	38,835.2					79,744.3



El flujo de caja se construye consignando en «INGRESOS» la proyección de ventas en nuevos soles, asimismo, también se deben consignar todos los ingresos que perciba la empresa, incluso aquellos que no pertenecen del giro del negocio (por ejemplo, si la empresa tiene inscrito como parte de su patrimonio un auto, y se piensa vender el auto en el mes 4, entonces se debe consignar como ingresos de la empresa la venta de ese auto para el mes 4 como «otros ingresos», ya que la empresa no se dedica a la venta de autos).

En egresos se considera el ACTIVO FIJO que se adquiere una sola vez en el mes cero, es decir, la empresa se empieza a implementar un periodo antes de iniciar las ventas, así también, los gastos pre – operativos (licencias y permisos especiales) en los que se incurren una sola vez.

El CAPITAL DE TRABAJO tiene un trato especial en el flujo de caja, sabemos que es necesario invertir una determinada cantidad de dinero para la adquisición de materia prima (telas, hilos y demás) y el pago de mano de obra (de las personas que van a transformar la materia prima en producto final), en el caso de las faldas, recordemos que el confeccionista requiere de S/. 6138.00 como capital de trabajo para iniciar su negocio, este dinero lo recuperará al cabo del primer mes cuando venda las primeras 600 faldas, por lo tanto, una vez realizada la venta tendrá dinero para comprar materia prima y elaborar otras 600 faldas, pero, en el mes 1 debe producir 650 faldas (que venderá en el mes 2), por lo que «necesariamente» tiene que incrementar el capital de trabajo para adquirir materia prima y pagar mano de obra que le permita producir 50 faldas mas que el primer mes. Por esta razón se denomina «CAMBIO EN EL CAPITAL DE TRABAJO», entonces para el mes 1 el confeccionista debe considerar como cambio en capital de trabajo la adquisición de lo necesario para producir 50 faldas mas. En el mes 3 venderá 650 faldas, por lo que no será necesario incrementar el capital de trabajo. Finalmente, después de los 24 meses (2 años) de producción, la empresa se podría liquidar, lo que significa que se recuperará toda la inversión en capital de trabajo que asciende a la suma de todos los cambios en el capital de trabajo.

Los COSTOS INDIRECTOS se pagan mes a mes, por lo tanto son de requerimiento constante y a un monto fijo.

El IMPUESTO A LA RENTA se grava a las utilidades, por lo tanto es pagado por los productores o fabricantes, mas no por los consumidores finales, en tal sentido, se descuenta del saldo entre los ingresos y egresos de cada periodo. El impuesto a la renta es de 30% anual, o su equivalente al 2.5% mensual.

Ahora que ya ha elaborado su plan de inversiones, es necesario que piense en la formalización de su empresa.

Llene el Anexo E del formato 2 del concurso «Escuela Emprende»



CAPÍTULO VII

EL CAMINO DE LA FORMALIZACIÓN

Características Emprendedoras y Empresariales. Formalización.

APRENDIZAJE ESPERADO

- Analizar la importancia de la formalización para la competitividad de la empresa.
- Analizar información básica sobre el proceso de formalización

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. En diálogo con los participantes se define el concepto de formalización y la utilidad de la misma para lograr la competitividad de la empresa.
2. Todos los temas se desarrollan a partir de una exposición, a continuación se motiva a los participantes para que expresen sus dudas, comentarios y opiniones; las mismas que son absueltas por el facilitador.
3. Para finalizar el tema, cada una de las empresas, con asesoría del facilitador, define la forma de organización empresarial que crea más conveniente, a partir del análisis de las ventajas y desventajas de cada una.
4. Una empresa presenta su propuesta fundamentada. Las demás opinan.
5. Se cierra el tema remarcando la importancia de la formalización para la competitividad empresarial y la necesidad de asumir su costo como una inversión.

CONTENIDOS

1. IMPORTANCIA DE LA FORMALIZACIÓN

Al iniciar alguna actividad económica en el país, se deberán iniciar los trámites para su formalización bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial. Formalizar nuestra empresa nos permite:

- Participar en licitaciones locales, regionales, nacionales o internacionales, ya que la formalización es garantía de nuestra existencia y seriedad.
- Hacer contrato con empresas formales que requieren comprobantes de pago.
- Hacer alianzas estratégicas con otras empresas: Proveedores, distribuidores, etc.
- Mayor facilidad para acceder al sistema financiero formal y negociar con inversionistas privados.
- Participar en programas de apoyo a la micro y pequeña empresa, promovidos y ejecutados por el Estado.

- En caso de pérdidas económicas la empresa responde frente a las obligaciones con terceros, sólo por el calor del capital aportado.
- Contar con comprobantes de pago para que nuestros clientes puedan verificar su compra, hacer reclamos, etc.

SI ESTÁ PENSANDO EN PONER EN FUNCIONAMIENTO UN NEGOCIO USTED PUEDE ELEGIR ENTRE DOS FORMAS DE HACERLO:

- COMO PERSONA NATURAL
- COMO PERSONA JURÍDICA

2. ¿CÓMO CONSTITUYO MI EMPRESA?

Como Persona Natural (Empresa unipersonal)

La ley considera persona natural a la persona física a la cual se le reconoce capacidad para ser sujeto de derechos y obligaciones.

Cuando el propietario está registrado como persona natural **es responsable en forma personal de sus compromisos, respondiendo con sus bienes por embargos o quiebras producto de obligaciones personales y de negocio.**

Este tipo de registro como persona natural es más sencillo y menos costoso. No es obligación el uso de estatutos, minuta de constitución, inscripción de capital y no es obligatorio llevar contabilidad completa.

Como Persona Jurídica

Ud. puede decidir entre diferentes tipos de personas jurídicas:

- Empresa Individual de Responsabilidad Limitada – E.I.R.L.
- Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada – S.R.L.
- Sociedad Anónima - S.A.
- Sociedad Anónima Cerrada – S.A.C.

Veamos en que consiste cada una de ellas.

Empresa Individual de Responsabilidad Limitada E.I.R.L.

Es una persona jurídica de derecho privado, constituida por voluntad unipersonal y para el desarrollo exclusivo de actividades económicas de pequeña empresa. El Patrimonio aportado estará representado por participaciones sociales que no son títulos valores.



Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada S.R.L.

Es una forma societaria cuyo origen y algunas de sus características son propias de las sociedades personalistas. El capital social aportado estará representado por participaciones sociales que no son títulos valores.

Sociedad Anónima S.A.

Es una sociedad de capitales, con responsabilidades limitada, en la que el capital social se encuentra representado por acciones que son títulos valores negociables y que poseen un mecanismo jurídico propio y dinámico orientado a separar la propiedad de la administración de la sociedad.

Sociedad Anónima Cerrada S.A.C.

Es una persona jurídica de derecho privado, de naturaleza comercial o mercantil, cualquier sea su objetivo social. No puede tener más de veinte accionistas y sus acciones no pueden ser inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores.

Luego, de haber seleccionado la modalidad empresarial que desea formar deberá iniciar su proceso de formalización, que será distinto según si usted eligió ser persona natural o persona jurídica.

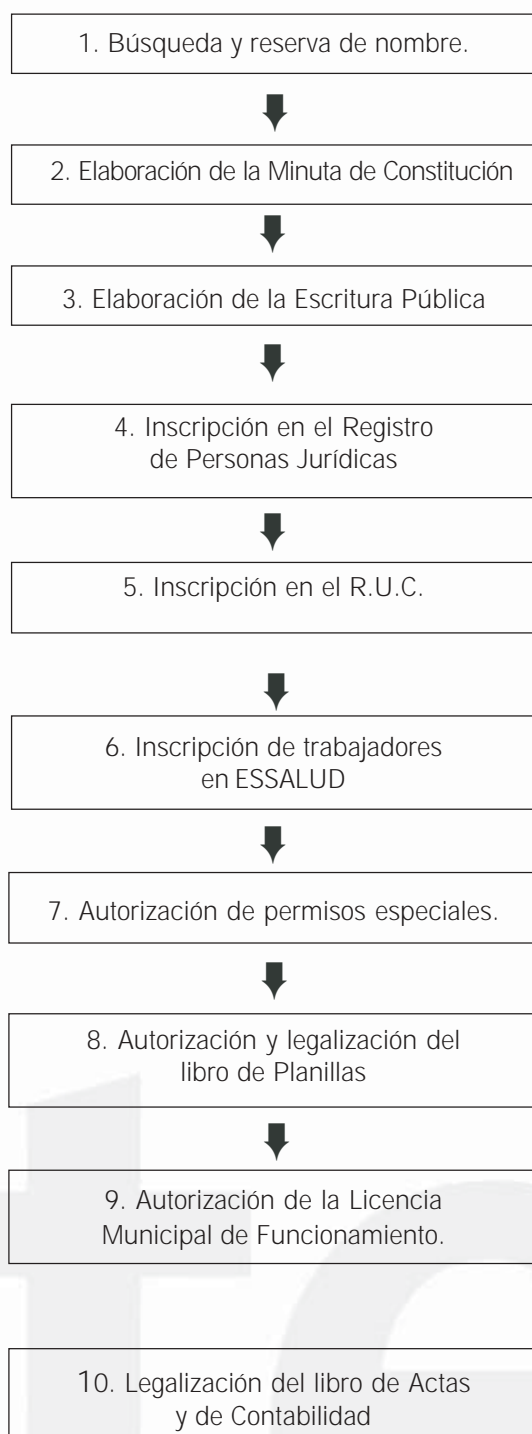
A continuación le presentamos un diagrama que le permita conocer, en una mirada, los pasos que deberá dar luego de su decisión de formalizarse.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE FORMALIZACIÓN

PERSONA NATURAL



PERSONA JURÍDICA





3. ¿CÓMO ME FORMALIZO SI DECIDO HACERLO COMO PERSONA NATURAL?

Formalizarse implica realizar una serie de trámites en diferentes instituciones, existe un sistema organizado que ayuda a los empresarios a guiarse en la ejecución de cada uno de los 6 pasos que comprende la formalización:

1. Inscripción en el RUC
2. Autorización de Permisos Especiales
3. Inscripción de trabajadores en ESSALUD
4. Autorización y legalización del Libro de Planillas
5. Autorización de Licencia de Funcionamiento.
6. Legalización del libro de Actas y de Contabilidad.

Veamos cada uno de ellos:

PASO 1 INSCRIPCIÓN EN EL RUC

El RUC (Registro Único de Contribuyentes) es un registro que contiene los datos de identificación y de las actividades económicas y obligaciones tributarias de los contribuyentes, así como de los tributos administrados y/o recaudados por la SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria).

Es de Uso Obligatorio para cualquier gestión que se realice ante la Administración Tributaria y otras dependencias de la Administración Pública que la SUNAT establezca.

Dicho número tiene carácter permanente y es de uso exclusivo de su titular.

Requisitos para obtener el R.U.C.

- Original y copia de su documento de identidad.
- Recibo de agua, luz, teléfono fijo, televisión por cable, última declaración jurada del predio o autovalúo.

Si el trámite lo hace una persona autorizada, adicionalmente presentará, además:

- Original y copia de su documento de identidad.
- Carta poder legalizada ante notario público o autenticada por un fedatario de la SUNAT.

Los formularios a presentar son:

- **Formulario N° 2119**, Solicitud de inscripción o comunicación de afectación de tributos
- **Formulario N° 2046**, Establecimientos Anexos (sólo en el caso de contar con establecimiento anexo distinto al señalado como domicilio fiscal y debidamente sustentado.)

Después de obtener su R.U.C. y dependiendo de la actividad económica que desea desarrollar, deberá tramitar una **Autorización de Permisos Especiales**.

PASO 2 AUTORIZACIÓN DE PERMISOS ESPECIALES

Algunas actividades requieren autorización de los sectores previa a la obtención de la licencia municipal de funcionamiento y después de su inscripción en el RUC. Estas actividades son:

Actividades Económicas	Obtener Autorización correspondiente
Actividad industrial <ul style="list-style-type: none"> • Producción de armas, municiones o explosivos • Confección de prendas de uso militar o policial • Elaboración de productos e insumos químicos 	Ministerio del Interior Ministerio del interior Ministerio de la Producción
Actividades comerciales y de servicios <ul style="list-style-type: none"> • Comercialización de productos e insumos químicos • Comercialización de plaguicidas, productos farmacéuticos y biológicos de uso veterinario, alimentos para animales. • Comercialización de flora y fauna • Especies amenazadas de flora y fauna silvestre • Servicios de vigilancia y seguridad • Servicios de fumigación de naturaleza agropecuaria 	Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) Ministerio de Agricultura Ministerio del Interior SENASA
Actividad turística <ul style="list-style-type: none"> • Agencias de viaje y turismo • Establecimientos de hospedaje • Casinos de juego • Tragamonedas • Restaurantes que pretenden ostentar categoría de 1 a 5 tenedores y/o ser calificados como turísticos • Servicios de alojamiento 	Dirección Nacional de Turismo
Servicio de transporte terrestre, interprovincial e internacional <ul style="list-style-type: none"> • Transporte regular de pasajeros • Transporte turístico de pasajeros • Transporte de carga 	Dirección General de Circulación Terrestre
Actividades vinculadas a la salud <ul style="list-style-type: none"> • Cementerios y crematorios 	Instancias de salud
Actividades agroindustriales <ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de flora, fauna silvestre • Beneficio de ganado y aves • Producción de plaguicidas de origen vegetal 	Ministerio de Agricultura SENASA

Obtenido su permiso especial de operaciones, si su empresa planea realizar alguna de las actividades señaladas, es necesario que inscriba a sus trabajadores en ESSALUD para que tengan derecho a la atención médica gratuita que se le brinda a todos los asegurados.

2. **Contrato sujeto a modalidad:** pueden celebrarse cuando así lo requieran las necesidades de mercado o mayor producción de la empresa, así como cuando lo exija la naturaleza temporal o accidental del servicio que se va a prestar o de la obra que se ejecutará, excepto los contratos de trabajo intermitentes o de temporada que por su naturaleza puedan ser permanentes. Los contratos a modalidad son de tipo: Temporal, accidental o de obra o servicio.
3. **Contrato a tiempo parcial:** cuando se haya acordado la prestación de servicios durante un número de horas al día (menos de 4 horas), o menos de 20 horas a la semana. (No está sujeto al beneficio de Compensación por Tiempo de Servicio - CTS como tampoco a vacaciones).

Todo trabajador sujeto al régimen laboral de la actividad privada con independencia de las condiciones de su contratación, es decir sin importar si su contrato es a plazo indeterminado o a plazo fijo, ni si es a tiempo completo o a tiempo parcial (Art. 3° del Decreto Supremo N° 001-98-TR), debe estar consignado en el libro planilla.

El uso del Libro de Planillas debe de ser autorizado por la Autoridad Administrativa de Trabajo correspondiente, en el caso de Lima tiene que dirigirse al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, quien en la primera hoja del libro adhiere un sticker debidamente sellado.

El costo de la Autorización en el Ministerio de Trabajo varía en función al número de páginas que tenga el Libro de Planillas, este es de 1% UIT por cada 100 hojas, pago a realizarse en el Banco de la Nación.

Es obligación del empleador emitir las correspondientes boletas de pago. La boleta de pago es el medio por el cual se acredita el cumplimiento de la prestación a cargo del empleador en una relación laboral, es decir la entrega al trabajador de una remuneración, como contraprestación por la labor realizada por éste.

Ahora deberá de tramitar la licencia municipal de funcionamiento de su pequeña empresa en su localidad. De esta forma usted se evitará posibles cierres de local y/o multas que puedan perturbar su economía y tranquilidad.

PASO 5 AUTORIZACIÓN DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

La Licencia de Funcionamiento es una autorización de apertura de establecimiento, un permiso, que otorga la municipalidad a toda empresa **antes de iniciar sus actividades.**



Obtener la Licencia de Funcionamiento es importante porque:

1. Cuida la legalidad de los establecimientos y la seguridad, ya que no permite establecimientos que realice actividades prohibidas por la ley o potencialmente riesgosos.
2. Vela por el cumplimiento de las reglas de zonificación. Cada distrito o provincia tiene designados los lugares donde se pueden establecer ciertos tipos de negocio.

Las Municipalidades Distritales y Provinciales son las autoridades competentes para otorgar la Licencia de Funcionamiento, así **como de controlar su funcionamiento** de acuerdo a lo estipulado en ellas.

La licencia otorgada sólo es valida para la jurisdicción donde se otorga

Existen tres tipos de Licencia de Funcionamiento:

- 1. Licencia de Funcionamiento Provisional:**
- 2. Licencia de Funcionamiento Definitiva, y**
- 3. Licencia de Funcionamiento Especial.**

La Licencia de Funcionamiento Provisional permite el funcionamiento comercial, industrial o profesional por un periodo de doce (12) meses; plazo dentro del cual se efectuarán las evaluaciones correspondientes para darles carácter definitivo de ser el caso.

Como paso previo para obtener una Licencia de Funcionamiento Provisional, el empresario deberá tramitar una Autorización de Uso, que las municipalidades otorgan en función a la zonificación que han establecido en sus distritos. Cada municipio define los tipos de negocio que se pueden hacer en los diferentes espacios que comprende su delimitación territorial y, de acuerdo a ello, otorgan las licencias de funcionamiento.

Para estos efectos las Municipalidades deberán exhibir y difundir previamente, los planos donde conste la zonificación vigente, a efectos de que los interesados orienten adecuadamente sus solicitudes.

La licencia de Funcionamiento Provisional tendrá validez de doce (12) meses contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud.

La Municipalidad en un plazo no mayor de siete (7) días hábiles, otorga en un solo acto la licencia de funcionamiento provisional, sobre la base de zonificación y compatibilidad de uso correspondiente. Si vencido el plazo, la Municipalidad no se ha pronunciado sobre la solicitud del usuario, se entenderá otorgada la licencia de funcionamiento provisional, en concordancia al Art. 35 reglamento de la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa – Decreto Supremo N° 009-2003-TR.

Otorgada la **Licencia de Funcionamiento Definitiva**, la Municipalidad Distrital o Provincial, según corresponda, no podrá cobrar tasas por concepto de renovación, fiscalización o control y actualización de datos de la misma, ni otro referido a este trámite, con excepción de los casos de cambio de uso

La Licencia de Funcionamiento Especial Es aquella otorgada por la Municipalidad, mediante la autorización de una norma expresa. Las Licencias especiales son cobros que pueden realizar los municipios en determinadas actividades económicas siempre que el municipio realice labores que requieran una fiscalización o control extraordinario, como en el caso del Transporte.

Los requisitos para obtener la Licencia de Funcionamiento son:

Licencia de Funcionamiento Provisional	Licencia de Funcionamiento Definitiva
<ol style="list-style-type: none"> 1. Certificado de Zonificación y Compatibilidad de Uso 2. Fotocopia Simple del Comprobante de Información Registrada o Ficha RUC 3. Declaración Jurada de ser Micro o Pequeña Empresa. 4. Recibo de pago por derecho de trámite 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de licencia de funcionamiento 2. Certificado de Zonificación y Compatibilidad de Uso 3. Copia del RUC 4. Copia del Título de Propiedad o documento equivalente que acredite la propiedad o Copia del Contrato de alquiler. 5. Copia de la Escritura Pública de Constitución. 6. Informe favorable de Defensa Civil 7. Pago por derecho de trámite. 8. En el caso de autorizaciones sectoriales, copia de la autorización y/o certificación del sector competente según actividad. 9. Algún otro documento requerido por la Municipalidad

Para empezar a operar y poder cumplir con los deberes que impone la formalización, es necesario contar con una serie de libros (de actas y contables) que dan cuenta de la marcha organizativa, económica y financiera de las empresas.

PASO 6 LEGALIZACIÓN DEL LIBRO DE ACTAS Y LIBROS CONTABLES

Toda empresa formal requiere de un Libro de Actas que registre los acuerdos y decisiones tomadas, y los libros y registros de contabilidad donde se anotan los movimientos económicos de la empresa. Estos deben ser legalizados por Notario Público y estar a disposición de las autoridades pertinente, por lo que se deberán tener siempre al día y debidamente llenados. Requieren de la firma de un contador público colegiado.

Los principales libros y registros de contabilidad son:

- El Libro Caja: en el que se anotan todas las operaciones (ventas, compras, pago de deuda, cobranzas) de la empresa, de acuerdo como se van efectuando.
- Registro de Ventas: se describen las ventas de los productos y servicios realizadas al contado o a crédito.
- Registros de compra: se anotan las compras realizadas al contado o a crédito.
- Registro de Ingresos y Egresos: se registra la salida y entrada de dinero, permitiendo conocer el monto en efectivo que tiene la empresa en un momento determinado.



- Estado de pérdidas y Ganancias: nos permite saber cuánto se vendió, cuánto costo lo vendido y si se obtuvo o no ganancias, en un periodo determinado, que puede ser un mes, un trimestre, un semestre o un año.
- Balance General: Es un resumen anual de lo que tiene la empresa, lo que debe y lo que es de su propiedad. Al comparar los balances de varios años podemos comprobar, objetivamente, si la empresa a crecido o no.

Cumplidos todos estos pasos, Ud. podrá administrar y operar su empresa y contar con todos los derechos que le otorga la formalización de su negocio.

4. ¿CÓMO ME FORMALIZÓ SI DECIDO HACERLO COMO PERSONA JURÍDICA?

En el caso de las Personas Jurídicas los pasos a seguir son:

1. Búsqueda y reserva del nombre.
2. Elaboración de la Minuta de Constitución.
3. Elaboración de la Escritura Pública.
4. Inscripción en el Registro de Personas Jurídicas.
5. Inscripción en el RUC
6. Inscripción de trabajadores en ESSALUD
7. Autorización de Permisos Especiales
7. Autorización y legalización del Libro de Planillas
8. Autorización de Licencia de Funcionamiento.
9. Legalización del libro de Actas y de Contabilidad.

Es decir, a los pasos que ya hemos conocido para el caso de la Persona Natural, se le anticipan tres más.

- La elaboración de la Minuta de Constitución
- La elaboración de la Escritura Pública, y
- La inscripción en el Registro de Personas Jurídicas.

Luego, de haber seleccionado el tipo de persona jurídica que desea constituir, el siguiente paso es la Elaboración de la Minuta de Constitución de la empresa.

Para su elaboración y la correspondiente firma del abogado usted puede acercarse a las oficinas de PRODAME del MTPE, quien le brindará orientación y asesoría al respecto. Este trámite es gratuito y personal.

PASO 1 BÚSQUEDA Y RESERVA DE NOMBRE

Uno de los primeros trámites que una persona debe de hacer para constituir su empresa, además de definir la modalidad o sociedad empresarial que adoptará, es reservar el nombre que se le quiere poner a ésta, verificando que no haya un nombre similar en el mercado, pues con este nombre y posteriormente con la marca de la empresa ésta se posicionará.

PASO 2 ELABORACIÓN DE LA MINUTA DE CONSTITUCIÓN

La Minuta de Constitución es la Partida de Nacimiento de la Empresa. En este documento se detalla:

- Para qué se forma la empresa.
- Dónde va a operar, cuál será su domicilio legal.
- Quienes la componen, cuál es el nombre y los datos de los socios que conforman la empresa.
- Los aportes efectuados, el capital que cada uno de los socios invierte en la empresa; sea en dinero, bienes muebles o inmuebles.
- Su capital, cuánto es el monto de capital social con el que se constituye la empresa.
- Cómo se tomarán los acuerdos.
- Cómo se van a repartir las ganancias que genere la empresa.
- El Estatuto que regirá la vida de la empresa.
- La forma de organización que adoptará.
- Y las propuestas de desarrollo.

*Si ya tiene lista su **MINUTA** de constitución de empresa, ahora deberá tramitar la elaboración de su **ESCRITURA PÚBLICA** ante un notario y elevarla a Superintendencia Nacional de los Registros Públicos – **SUNARP** para su inscripción en el registro de personas jurídicas.*

PASO 3 ELABORACIÓN DE LA ESCRITURA PÚBLICA

La **ESCRITURA PÚBLICA** es el documento que elabora el notario para inscribir la empresa en Registros Públicos.

Para su elaboración el notario requiere de los siguientes documentos:

- Minuta de constitución de la empresa incluyendo una copia simple.
- Pago de los derechos notariales



- a) Si el trámite se realiza de manera particular, el monto a pagar será la tarifa establecida por el notario.
- b) Si este trámite se realiza a través de PRODAME – MTPE, podría acceder a una tarifa social reducida debido al convenio con el Colegio de Notarios.

Usted ya elaboró su Escritura Pública, ahora tendrá que inscribirse en el Registro de personas Jurídicas - SUNARP

PASO 4 INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS

Una vez otorgada la escritura pública de constitución, el notario o el titular de la empresa tiene que realizar la inscripción de la empresa en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos – **SUNARP** para su inscripción en el registro de personas jurídicas.

El registrador la SUNARP tiene un plazo de 07 días útiles para calificar el título.

En caso de que la escritura haya sido observada, se tendrá que subsanar el inconveniente dentro de los 35 días de presentada a Registros Públicos.

Luego de calificar el título la SUNARP le entregará:

- Una constancia de inscripción.
- Copia simple del asiento registral.

Cada una de estas personas jurídicas tiene requisitos específicos, así como un derecho de tasa a pagar para su inscripción en la SUNARP



REQUISITOS PARA LA INSCRIPCIÓN DE PERSONAS JURÍDICAS

Sociedades (S.R.L., S.A., S.A.C.)	Empresa Individual de Responsabilidad Limitada E.I.RL.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formato de solicitud de inscripción debidamente llenado y suscrito. 2. Copia del documento de identidad del presentante, con la constancia de haber sufragado en las últimas elecciones o haber solicitado la dispensa respectiva. 3. Escritura Pública que contenga el pacto social y el Estatuto. 4. Pago de derechos registrales. 5. Otros, según calificación registral y disposiciones vigentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formato de solicitud de inscripción debidamente llenado y suscrito. 2. Copia del documento de identidad del presentante, con la constancia de haber sufragado en las últimas elecciones o haber solicitado la dispensa respectiva. 3. Escritura pública otorgada personalmente por el titular. 4. Pago de derechos registrales. 5. Otros, según calificación registral y disposiciones vigentes.
<p>Derecho de tasa</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1.08% UIT por derechos de calificación • Tres (3) nuevos soles por cada 1000 soles (3/1000) del valor del capital por derechos de inscripción 	

Registrada su empresa en la SUNARP, deberá seguir los mismos pasos que una persona natural.

La diferencia se da en cuanto a la **Inscripción en el RUC**, en el caso de una persona jurídica:

Los requisitos son:

- Original y copia del documento de identidad del representante legal.
- Recibo de agua, luz, telefonía fija, televisión por cable, o de la última declaración jurada de predio o autoevaluó.
- Testimonio de la Escritura Pública de Constitución inscrita en los Registros Públicos. Original y fotocopia.
- En el caso de la declaración de establecimiento (s) anexo(s): Original y copia de uno de los documentos que sustentan el domicilio del local anexo.

Sí el trámite lo hace una persona autorizada, adicionalmente presentará:

- Original y copia de su documento de identidad.
- Carta poder legalizada ante notario público o autenticada por un fedatario de la SUNAT.



Los **formularios** a presentar son:

- **Formulario N° 2119**, Solicitud de inscripción o comunicación de afectación de tributos
- **Formulario N° 2054**, representantes legales.
- **Formulario N° 2046**, Establecimientos Anexos (sólo en el caso de contar con establecimiento anexo distinto al señalado como domicilio fiscal y debidamente sustentado).

Los siguientes pasos son: Inscripción en el RUC, Inscripción de Trabajadores en ESSALUD por la empresa, Autorización de permisos especiales de los miembros, Autorización y legalización del libro de planillas, Autorización de la Licencia Municipal de Funcionamiento y legalización de los libros de actas y libros de contabilidad.

CAPÍTULO VIII

METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA EN FORMULACIÓN DE PROYECTOS

Desarrollar capacidades, habilidades, actitudes para el desempeño docente es un reto que requiere de originalidad, compromiso y permanente formación y autoformación. En este capítulo queremos contribuir en este proceso permanente de formación y autoformación de los docentes presentando algunos lineamientos generales para la ejecución de procesos y actividades de capacitación y asesoría en la formulación de proyectos.

1. PROCESO DE CAPACITACIÓN

Entendida la capacitación como un sistema estructurado y metódico para lograr el desarrollo de capacidades en un área delimitada; los objetivos de los procesos de capacitación giran alrededor de aprender conceptos; comprender la importancia o utilidad; manejar criterios, herramientas, instrumentos; ejercitarse en la elaboración o utilización de conceptos, instrumentos, criterios, herramientas.

Topo proceso de capacitación tiene cuatro fases definidas:

1. Organización: Parte de identificar cuáles son las necesidades de capacitación del grupo al cual nos queremos dirigir, cuáles son las características de este grupo y su experiencia previa en procesos de capacitación, en forma general y específicamente sobre el tema.

A partir de este análisis se estructura el proceso de capacitación definiendo:

- Aprendizajes Esperados
- Metodología – técnica a utilizar – actividades de aprendizaje
- Contenidos por tema: nivel y alcance de los mismos (¿hasta dónde llegamos en su desarrollo?)
- Recursos necesarios para implementarlo.
- Meta producto
- Tiempos.

2. Planificación: En función de las decisiones tomadas en la etapa de organización, planificamos la(s) actividad(es) de capacitación; desde la convocatoria, hasta la definición de lugar, fecha y horario apropiado en función de las características del grupo, los objetivos planteados y la metodología a emplear.

3. Ejecución: Comprende la realización de todas y cada una de las actividades planificadas, en el orden, secuencia y tiempo previstos.

4. Evaluación: Comprende tres momentos:

1) Evaluación inicial: La finalidad es conocer cuáles son los conocimientos, habilidades, experiencias y/o criterios que los participantes manejan sobre la temática, es decir, establecer la **línea base** de la cual estamos partiendo



2) Evaluación en proceso: La finalidad es conocer el avance de los participantes en cuanto al objetivo planteado y la marcha general de las actividades para realizar los correctivos pertinentes.

3) Evaluación final: La finalidad es conocer el nivel alcanzado por los participantes en cuanto al propósito planteado y su opinión sobre el desarrollo de las actividades con la finalidad de mejorar procesos similares en el futuro y/o plantear procesos complementarios, como la asesoría.

Lineamientos metodológicos para la organización, planificación, ejecución y evaluación de actividades y procesos de capacitación:

Todo proceso o actividad de capacitación debe seguir, en líneas generales, los lineamientos que señalamos al inicio del presente Manual, además de ellos debemos tomar en cuenta lineamientos metodológicos para cada una de las etapas señaladas:

Para la planificación:

En el lenguaje de los docentes de educación secundaria al hablar de planificación se tiene que mencionar la diversificación curricular que es una etapa en donde el Diseño Curricular Básico, en función de los lineamientos de Política Educativa Regional, se adecúa a las condiciones reales de las Instituciones Educativas y las necesidades de aprendizaje de los alumnos. Este proceso se concreta en el Proyecto Curricular de la Institución Educativa. Así el DCB se enriquece con los aportes de la Comunidad Educativa de cada institución.

Concretamente se tiene que considerar:

- Identificar las necesidades del grupo al cual va dirigido, es decir, lo que ellos sienten cómo problema; así como identificar las soluciones que están implementando, ellos u otras personas en situaciones similares, así éstos sean soluciones parciales o incipientes.
- Por cada una de las necesidades identificadas, en función al tema propuesto, se hace un análisis de las causas y consecuencias para la persona y para la actividad empresarial que desempeña.
- También debe hacerse un análisis de contexto, de tal forma que nos permita identificar la importancia del tratamiento del tema, los posibles entornos donde se tiene que mover el empresario o futuro empresario, para elaborar una alternativa técnica que permita afrontar los problemas identificados.
- Una excelente herramienta para organizar procesos o actividades de capacitación es el FODA, ya que nos da una amplia visión de lo que acontece en referencia al tema que queremos abordar y nos permite tomar decisiones acertadas.

Para la organización:

Entre otros aspectos se tiene que considerar:

- Los tiempos y lugares de la capacitación deben tomar en cuenta los tiempos del grupo y los lugares donde suele ejercer su actividad y donde deberán aplicar lo que aprenderán.
- El número de participantes a convocar debe permitir el logro de los objetivos con la metodología propuesta y el nivel que se pretende alcanzar.

- La convocatoria debe hacerse en lugares, momentos y usando los medios a los cuales el grupo accede normalmente; el mensaje a dar en la convocatoria debe expresar la utilidad de lo que aprenderá en relación con la necesidad sentida.
- Función importante cumple la logística y la distribución del (de los) ambiente (s) de trabajo, que deben guardar estrecha relación con la metodología, el tamaño del grupo y el objetivo propuesto.

Para la ejecución:

- Se debe preparar los ambientes, materiales, instrumentos y todos los recursos necesarios con anticipación y en el orden en que serán usados.
- Es importante que, al inicio del proceso, los participantes tengan claridad sobre lo que se puede lograr y contrastar los objetivos con las expectativas que tienen; sin temor a poder decir, en algún caso, que lo que quiere lograr no puede lograr en el marco de la capacitación planteada.
- En lo posible deben respetarse los horarios fijados, ya que los tiempos definidos son el resultado de un análisis del grupo (cuánto puede mantener la atención) y de la decisión del nivel de los contenidos (hasta donde queremos llegar con cada tema).
- Cada una de las sesiones debe tener un resultado concreto a lograr, cuyo logro o no debe ser evaluado al final de la sesión, para poder replantear las próximas sesiones.
- A partir de la segunda sesión, al iniciar cada una se debe construir una síntesis de la sesión anterior y ligarla con la sesión presente. Es mejor que la síntesis se haga con apoyo de los participantes.
- Es necesario estar preparado para el uso de dinámicas cuando vemos que la atención decae o que el tema resulta muy «pesado».

Para la evaluación:

- Debemos usar diferentes instrumentos de evaluación, entendiéndola como proceso, la evaluación se nutre de la participación de los asistentes en cada uno de los momentos fijados.
- Es necesario llevar un registro o lista de chequeo de los grupos y de cada uno de los participantes; la información contenida es de utilidad para hacer correctivos en el proceso.
- La evaluación final debe hacer tanto del nivel de aprendizaje, como del taller mismo.

Lograr los propósitos de la capacitación depende de:

- Identificar las necesidades del grupo.
- Conocer las características de los participantes con respecto al tema, a su actividad económica, a su experiencia previa de capacitación y otros aspectos que se consideren importantes.
- Plantear los aprendizajes esperados en función de las necesidades.
- Diseñar eventos de capacitación que respondan a las necesidades y características de los participantes.
- Evaluación permanente del proceso para aplicar correctivos que nos permitan el logro de los objetivos propuestos.

La capacitación debe ser una respuesta a las necesidades de los participantes.



2. PROCESO DE ASESORÍA:

La asesoría es un proceso sistemático, estructurado y objetivo que tiene como fin el desarrollo de capacidades, es decir la aplicación de contenidos, instrumentos, criterios, herramientas, etc. para la solución de problemas específicos; significa, entonces, la puesta en práctica en condiciones reales de lo que se ha aprendido o se está aprendiendo.

A diferencia de los procesos de capacitación, la asesoría se restringe a la solución de problemas específicos; esta búsqueda de soluciones tiene dos actores con papeles y roles bien definidos:

1. **El asesorado (alumno o grupo de alumnos participantes en el concurso):** Es quién tiene la necesidad de solucionar un problema, el que decide sobre que temas necesita asesoría para aplicar lo aprendido en el curso y toma las decisiones acerca de cómo, cuándo y por qué tomar una alternativa, haciendo una evaluación objetiva de las alternativas que le presenta el profesor – asesor.
2. **El profesor - asesor:** es quién acompaña al alumno o grupo de alumnos para brindarle un apoyo técnico en la búsqueda de la mejor solución. Por tanto, no impone sus criterios, sino que facilita un proceso de identificación, análisis y selección e implementación de alternativas.

Lineamientos metodológicos:

- Definir con la mayor claridad posible lo que los asesorados quieren, sienten como problema y el tipo y nivel de apoyo que requieren: información técnica, ubicación de fuentes de información, resolución de problemas, etc.
- Definir con el o los alumnos un plan de asesoría, que incluya: objetivos, metodología, actividades, responsabilidades, recursos. Asegurándose de que comprendan quién tiene la responsabilidad de las decisiones a tomar.
- Al igual que en la capacitación, es necesario conocer las características, habilidades y conocimientos del equipo a asesorar antes de plantear una propuesta de asesoría.
- Igualmente, como en la capacitación, es necesario elaborar un diagrama o cuadro donde se identifiquen los problemas, las causas y consecuencias, usando como herramienta el cuadro de problemas, causas y consecuencias que utilizan las instituciones educativas para elaborar su programación anual.
- Las soluciones que se identifiquen deben contemplar las posibilidades técnicas y económicas del grupo; así como las alternativas, que de manera individual o conjunta, han venido implementando, ya que de lo contrario no sería viable su ejecución.

Etapas del proceso de asesoría:

La asesoría tiene cuatro momentos bien definidos:

1. Formulación del plan de asesoría.
2. Ejecución del plan de asesoría.
3. Seguimiento de la ejecución de las alternativas definidas.
4. Evaluación del resultado.

1. Formulación del plan de asesoría

Luego del proceso de capacitación y conformados los grupos que elaborarán su proyecto productivo, el profesor – asesor se reúne con cada uno para:

- Identificar los temas que requieren de asesoría, ya sea porque su comprensión no ha sido total en el proceso de capacitación o porque requieren de información o estudios adicionales a los vistos en el proceso de capacitación.
- Definir los días y el horario de asesoría.
- Delimitar la responsabilidad de los participantes y del profesor – asesor.

Identificado los temas y el tipo de requerimiento necesario para enfrentarlo, el profesor – asesor elabora su plan de asesoría, y en el mismo define:

- Los temas que abarcará el plan y la modalidad del requerimiento: información, fuentes de información, conocimientos técnicos, etc.
- El número de sesiones a realizar y los temas a tratar en cada una.
- El tema de cada sesión, y la modalidad de las mismas: trabajo en aula, visitas, trabajo de campo, presencia de un especialista, etc.
- Los recursos necesarios para trabajar las sesiones.

2. Ejecución del plan de asesoría

Para cada uno de los temas definidos, el profesor – asesor formula alternativas o propuestas para su tratamiento y solución.

Las alternativas son presentadas a los participantes, apoyándose con Papelógrafos, diagramas, dibujos u otro material que permita la visualización de la propuesta.

Cada propuesta debe contener:

- El proceso a seguir para su implementación.
- Sus ventajas y desventajas.
- Los recursos.
- El tiempo requerido para su implementación.
- La importancia de la misma en el proceso de elaboración del proyecto productivo.



3. Seguimiento de la ejecución de las alternativas definidas

Generalmente, para la formulación de proyectos productivos, las alternativas se van aplicando en el momento de la asesoría, ya que son decisiones a tomar y que, dado el caso de la poca o ninguna experiencia de los participantes en temas empresariales, requieren la presencia del asesor.

Pero, también, se da el caso de formular y decidir alternativas que no se aplican de inmediato, sino que requieren de un trabajo de campo (investigación, entrevistas a especialistas, recopilación de información, etc.) que no pueden contar con la presencia puntual y a todo momento del profesor – asesor. En estos casos el seguimiento se dará en una reunión que tendrá como características:

- Socialización de lo ocurrido en el trabajo de campo.
- Revisión de la información recopilada.
- Evaluación de la veracidad, la calidad y la confiabilidad de la información.
- Toma de decisiones en función al análisis anterior.

4. Evaluación de los resultados.

Ejecutado el plan de asesoría es necesario evaluar los resultados del mismo, en este caso, la evaluación se dará en dos momentos:

- Al terminar la elaboración del proyecto productivo verificando que cumpla con los requisitos propuestos en las bases del concurso.
- Al finalizar el concurso en función a los logros.





PLAN DE APLICACIÓN DEL TALLER «DESARROLLANDO CAPACIDADES Y ACTITUDES EMPRENDEDORAS Y EMPRESARIALES»

ente



PROPUESTA METODOLOGICA DEL TALLER «DESARROLLANDO CAPACIDADES EMPRENDEDORAS Y EMPRESARIALES»

La propuesta METODOLÓGICA es esencialmente vivencial, cada uno de los temas y la toma de decisiones está en función de elaborar el proyecto de una empresa verdadera.

Por lo tanto todas las actividades se desarrollan en un primer momento como sesiones de capacitación en las cuales se construye colectivamente los conceptos, se identifica la importancia de los temas y se demuestra la aplicación de los conceptos, para, luego, aplicarlos a la empresa o negocio que los participantes han decidido crear.

En un segundo momento se realiza el trabajo de campo; la información que se necesita para la formulación del proyecto: Análisis FODA, investigación de mercado, estudio técnico y plan de inversión se recopila en los lugares en dónde se piensa poner en funcionamiento la empresa.

En un tercer momento, la recopilación de información es analizada y trabajada para llegar a la toma de decisiones que, para el caso del taller, está determinada por el llenado de los formatos del Concurso «Escuela Emprende»: Proyectos Productivos Juveniles.

El llenado de formatos se realiza en cada sesión, en los puntos correspondientes, como borrador y son revisados por el facilitador. En la última sesión y en función al análisis de lo sucedido en la experiencia de ventas, se revisan y reelaboran o ajustan.

El proyecto empresarial elaborado pasa por una primera prueba que es la venta; para realizarla se conforma una comisión organizadora, integrada por representantes de las diferentes empresas y el facilitador – asesor. A esta venta, si se define una exposición venta en un solo local, se debe invitar a clientes con el perfil definido por cada empresa.

En el proceso de venta, uno de los integrantes de cada empresa, designado, se abocará a entrevistar y/o encuestar a los clientes para hacer una evaluación de la aceptación del producto, el precio, los mecanismos de distribución y formas de promoción. Información que será utilizada para el reajuste del proyecto empresarial.

Se promueve la integración de equipo para conformar una empresa, ésta integración debe ser libremente decidida por sus integrantes, definiendo, en el tema de organización empresarial, las funciones y obligaciones que tendrá cada uno de ellos.

Algunos temas, como estudio técnico o formalización, pueden contar con la presencia de especialistas invitados; a los cuales se debe delimitar el alcance del tema, los aprendizajes esperados y el tiempo del que disponen. De ser posible, pedirles que elaboren una cartilla o separata con el resumen de lo que tratarán que sirva de orientación a los participantes y de información para la toma de decisiones.

Algunas consideraciones metodológicas para cada una de las sesiones:

Primera sesión:

- Los participantes se constituyen en empresas definiendo el giro y el producto (grosso modo) en función a sus especialidades, intereses y experiencia.
- Se elaboran las encuestas para clientes potenciales y registros de la competencia.
- De ser posible la aplicación del instrumento a la muestra definida se aplica en horario diferente a las sesiones.

Segunda sesión:

- Si lo anterior no ha sido posible. Las dos primeras horas se usan para la aplicación de encuestas y registro de la competencia y la tabulación respectiva.
- Se trabajan las 4 Ps con la información recopilada.
- Análisis de la competencia y definición de las ventajas competitivas.
- La sesión debe terminar con la propuesta organizativa para la venta de los productos y/o servicios definidos en la estrategia de mercado.

Tercera sesión:

- Es preferible trabajar con papel milimetrado para elaborar el croquis de distribución del área de trabajo, a escala.
- En la organización de las personas en el proceso productivo se definen las tareas de los integrantes de la empresa, a nivel sólo de la producción o elaboración del producto o servicio.

Cuarta sesión:

- Los temas se trabajan tomando en cuenta y verbalizando los diferentes aspectos que tienen relación con la organización y el liderazgo que se han estado presentando hasta el momento; la idea es de qué sean conscientes de sus actitudes y de cómo estas afectan el trabajo en equipo.

Quinta sesión:

- A partir del ejercicio vivencial se desarrolla la planificación a dos niveles:
 - A mediano plazo, para justificar la inversión.
 - A corto plazo, teniendo como mira la venta programada.

Sexta sesión:

- Es importante tomar notas personales de lo sucedido en la venta y analizar las respuestas que dan los clientes en la experiencia de la feria para orientar el ajuste de los proyectos.



GUÍA METODOLÓGICA DEL TALLER POR SESIONES

PROPÓSITO : Analiza y formula proyectos productivos para participar en el Tercer Concurso «Escuela Emprende»: Proyectos Productivos Juveniles.

NÚMERO DE SESIONES : 6

TIEMPO : 5 horas cronológicas (6 horas pedagógicas)

PRIMERA SESIÓN CAPACIDAD EMPRENDEDORA Y UNA BUENA IDEA DE NEGOCIO

Aprendizaje esperado : Identifica y evalúa sus características y habilidades personales que necesitará para iniciar y manejar un negocio.
Identifica, define y describe una buena idea de negocio.

Contenidos	Técnica	Actividad de Aprendizaje	Meta/producto	Requerimientos	Tiempo
	Deshielo	Formar un círculo, desarrollar la dinámica de los tres saludos. Iniciando el facilitador, cada uno de los participantes recorre el círculo tres veces: dando el primer saludo formal, el segundo de amigos que se ven con frecuencia y el tercero de amigos que no se ven hace mucho.	Ambiente de confianza y cordialidad		10 min.
Expectativas	Presentación de los participantes	Se forman cinco grupos, numerando a los participantes del 1 al 5. En estos grupos deberán presentarse indicando su nombre, especialidad, qué espera del taller, cuáles son las reglas que deberían seguirse y en qué tipo de negocio les gustaría trabajar en el taller. Preparan una lista de los miembros del grupo, su especialidad y el tipo de negocio. Se ponen de acuerdo en una expectativa común y la colocan en una tarjeta. De igual modo, colocan en tarjetas las reglas que proponen al grupo. Se colocan los solapines con su nombre. Un miembro del grupo presenta a los demás, lee su expectativa y la coloca en un lugar visible y en el que permanecerá durante todo el taller. Procede igual con las reglas. Terminada la presentación el facilitador sintetiza las expectativas y escribe en un papelógrafo las reglas a seguir.	Relación de expectativas	Hojas Lapiceros Tarjetas Solapines Plumones gruesos Maskin tape	30 min.
Definición de objetivos, contenidos, metodología y resultados esperados. Ajuste de expectativas y objetivos de formación	Exposición diálogo	Se presentan los objetivos del taller, se relaciona con las expectativas, se descarta las que no tengan relación con el objetivo, explicando el porqué. Se explicita la metodología a seguir y los fundamentos de la misma.	Relación de expectativas y objetivos ajustados	Papelógrafo con objetivos y metodología Maskin tape	10 min.

Contenidos	Técnica	Actividad de Aprendizaje	Meta/producto	Requerimientos	Tiempo
Datos generales y Experiencia.	Trabajo en equipos	Se forman los equipos de acuerdo a los negocios de interés de los participantes. Los equipos definen el nombre de la empresa y el producto que desean elaborar (de modo genérico). Proceden a llenar el formato 2 los puntos I y II Se asesora a los equipos.	Formato N° 2. Información inicial llenado.	Hojas Lápiz Copia de formato 2. Parte I y II	20 min.
Capacidad emprendedora: concepto, importancia, tipos de emprendedores.	Exposición diálogo Lluvia de ideas con tarjetas	En diálogo con los participantes se define el concepto y la importancia de la capacidad emprendedora, así como los tipos de emprendedores. Síntesis. Las empresas identifican 5 características emprendedoras y las colocan en tarjetas. Una coloca sus tarjetas y las demás colocan las que sean diferentes a las anteriores. El facilitador las agrupa y completa la lista.	Lista de características emprendedoras	Hojas Lapiceros Tarjetas Maskin tape	30 min.
Características Emprendedoras Empresariales	Cuestionario	Se entrega a los estudiantes la hoja de evaluación de rasgos personales y una hoja en blanco. Indique a los estudiantes que tienen 32 pares de oraciones; deben escoger entre la oración A o B la que más refleje su punto de vista personal. Deben anotar el número de la oración y la letra que escogieron en la hoja en blanco. La guía de puntajes para Características Personales, permitirá a los participantes evaluar sus propias respuestas y saber en que medida los participantes tienden ser emprendedores; una vez ya hayan sumado sus puntajes, deberán ubicar su puntaje total en la escala emprendedora. Los participantes responden las 50 preguntas de la hoja de evaluando sus tendencias personales. Las respuestas deben ser anotadas en una hoja aparte. Muestre la respuestas: Evaluando sus tendencias personales e indique cómo hubiese respondido un empresario; las características específicas emprendedoras están resaltadas en el paréntesis. Haga que la clase comente y discuta sus respuestas a cada pregunta. Las respuestas de las 50 preguntas han sido agrupadas en tres categorías: Antecedentes Personales, Patrones de Conducta y Estilos de Vida. Pida a los estudiantes que sumen el número de respuestas que han dado, que sean similares a las respuestas dadas comúnmente por los empresarios en cada una de las tres categorías:	Nivel Emprendedor según los resultados de la evaluación de rasgos personales y tendencias personales.	Hoja de evaluación rasgos personales. Hoja de puntajes para características personales. Manual. Plan para fortalecer sus características y habilidades.	40 min



Contenidos	Técnica	Actividad de Aprendizaje	Meta/producto	Requerimientos	Tiempo
		<p>" Antecedentes Personales (10 preguntas)</p> <p>" Patrones de Conducta (30 preguntas)</p> <p>" Estilo de Vida (10 preguntas).</p> <p>Nuevamente, recuerde a los participantes que estos puntajes sólo son tendencias que pueden cambiar con el tiempo. Basados en los resultados de los dos instrumentos de estimación empresarial, pregunte a los estudiantes lo siguiente:</p> <p>" ¿Qué debilidades personales has descubierto?</p> <p>" ¿Piensas que podrías ser un empresario teniendo esas debilidades?</p> <p>" ¿Qué puedes hacer para mejorar tus áreas débiles?</p> <p>" ¿Cuáles son tus fortalezas?</p> <p>" ¿Crees que tus fortalezas compensan tus debilidades?</p> <p>" ¿Tu estilo de vida es compatible con las demandas propias de un empresario?</p> <p>Para consolidar la idea sobre el empresario, haga que los participantes lean el manual sobre Las Características Emprendedoras, pueden hacerlo en pequeños grupos para discutir las ideas centrales y que comparen. Cuando hayan leído y comentado el contenido del Manual sobre este punto se muestre el puntaje para Características personales para reforzar las características identificadas por los alumnos. Entregue la hoja del Plan para fortalecer sus características y habilidades, y escriben sus puntos débiles y qué pueden hacer para combatir. Haga un Resumen con de las características emprendedoras.</p>		<p>Hojas Lápiz Copia de formato 2. Parte I y II</p> <p>Hojas Lapiceros Tarjetas Maskin tape</p>	<p>20 min.</p> <p>30 min.</p>
<p>Determinación de la idea de negocio: Identificación de necesidades. Listado de ideas de negocio. Macrofiltro Microfiltro Análisis FODA</p>	<p>Exposición diálogo</p> <p>Exposición demostración Trabajo grupal Plenaria</p>	<p>En diálogo con los participantes se define que es una idea de negocio, identificando las fuentes. Las empresas identifican al menos cinco ideas de negocio. Una presenta su propuesta, las demás hacen observaciones y aportes. Síntesis.</p> <p>Exposición demostración del procedimiento para determinar la idea de negocio: Macrofiltro, microfiltro, FODA. Se asesora a las empresas. (En el caso de las regiones en donde se presento el formato de ideas de negocios como una etapa previa se revisa el procedimiento al definir la idea de negocio). Una presenta el procedimiento elaborado y sus conclusiones; las demás complementan. Síntesis.</p>	<p>Hojas, Lápices Papelografo con preguntas de macrofiltro Papelografo y copia formato microfiltro Plumones gruesos Maskin tape</p>	<p>Idea de negocio seleccionada</p>	<p>90 min.</p>

Contenidos	Técnica	Actividad de Aprendizaje	Meta/producto	Requerimientos	Tiempo
Visión de la empresa	Exposición demostración Trabajo grupal Plenaria	Exposición y demostración de la visión. Las empresas definen su visión. Una presente y las demás complementan. Síntesis remarcando importancia de la visión como horizonte empresarial	Visión de la empresa definida	Hojas Lápices	15 min.
Objetivo de la empresa	Exposición demostración	Exposición y demostración de la definición de objetivos empresariales. Las empresas, con asesoría del facilitador, definen sus objetivos. Una presenta sus objetivos, las demás complementan. Síntesis enfatizando la importancia de los objetivos como resultados concretos que van haciendo realidad la visión de la empresa.	Objetivos empresariales definidos	Hojas Lápices Papelografos Plumones gruesos	10 min.
Idea de Negocio	Trabajo grupal Plenaria	Con asesoría del facilitador, las empresas llenan el formato N° 2, parte III, IV y V	Formato N° 2, parte III, IV y V llenados	Copia de formato Lápices	15 min.
Metodología Contenidos Facilitador Logística Participación	Trabajo grupal Evaluación cualitativa	En un papelografo se trazan 4 columnas y 4 filas. En la fila superior se dibujan una cara triste, una alegre y una seria. En la primera columna se escribe los aspectos a evaluar: Metodología, contenidos, facilitador, logística y participación Se indica a los participantes que coloquen un palote en la columna que exprese mejor cómo se sintieron respecto a cada uno de los puntos señalados en la primera columna. Deberán poner un palote por cada fila. El papelografo se coloca de tal manera que nadie pueda observar lo que cada uno está colocando.	Opinión de los participantes sobre el día	Papelote Plumones Maskin tape	10 min.



SEGUNDA SESIÓN: ¿DEBO ATENDER EN FUNCIÓN AL MERCADO?

Aprendizaje esperado : Identifica y describe el perfil del cliente potencial de la empresa.
Identifica y analiza las ventajas competitivas de la empresa.
Identifica y formula las estrategias de mercado: producto, distribución, precio, promoción y plaza.

Contenidos	Técnica	Actividad de Aprendizaje	Meta/producto	Requerimientos	Tiempo
Necesidades Ideas de negocios Macro filtro, microfiltro Análisis FODA	Hilo conductor - Resumen de la sesión anterior	El facilitador, a través de preguntas a los participantes reconstruye lo avanzado el día anterior.	Síntesis del día anterior elaborada	Pizarra Plumones (tiza)	10 min.
Mercadeo e Investigación de mercado Concepto Procesos	Exposición demostración	En diálogo con los participantes se definen los conceptos de mercadeo e investigación de mercado. Se expone y demuestra el proceso de investigación de mercado hasta la recolección de información.	Conceptos definidos	Pizarra Plumones para pizarra (tizas)	30 min.
Organización de la investigación de mercado Instrumentos	Trabajo en equipo	Las empresas, con asesoría del facilitador, elaboran su encuesta y una ficha de observación de la competencia. Se define el número de encuestas a realizar y de competidores a observar. Se dan instrucción para recoger la información antes de la próxima sesión.	Instrumento de recolección de información elaborado	Hojas Lapiceros	30 min.
Investigación de mercado.	Exposición demostración Trabajo en equipo	Se diálogo con los participantes sobre la experiencia de investigar mercado. Se hace una síntesis, remarcando la importancia de investigar el mercado para el éxito de la empresa. Se demuestra el proceso de tabulación y análisis. Las empresas tabulan las respuestas y responden las preguntas del análisis. Síntesis.	Análisis de mercado elaborado	Encuestas Hojas Lápices Papelografos con las preguntas del análisis	30 min.
Entorno empresarial	Ejercicio Estructurado:	Trabajar el ejercicio estructurado: "Las Torres" Procesamiento y generalización del tema, usando lo visto en el ejercicio para concluir con los beneficios del análisis del entorno y la información que se requiere para su elaboración. Con asesoría del facilitador las empresas hacen un análisis de su entorno. Síntesis de tema: La influencia del entorno en el quehacer empresarial.	Análisis de entorno elaborado	Los requeridos para la técnica (ver ejercicio estructurado N° 1) Pizarra Tizas Papel Lápices	45 min.

Contenidos	Técnica	Actividad de Aprendizaje	Meta/producto	Requerimientos	Tiempo
Demanda Análisis de la competencia Perfil cliente Ventaja competitiva Estrategia de mercado: producto, distribución, precio y promoción	Exposición demostración Trabajo en equipo	Por cada uno de los temas: Exposición y demostración. Definición en las empresas con asesoría del facilitador. Síntesis por tema y síntesis final: La estrategia de mercado como respuesta a las necesidades de los clientes.	Ventaja competitiva definida Estrategias de producto, precio, distribución y promoción definidas	Papelografos Plumones Maskin tape Copia formato N°2, puntos VI, VII y VIII	2 horas
Investigación de mercado, Análisis del entorno empresarial y Análisis de mercado.	Trabajo en equipo	Con asesoría del facilitador, las empresas llenan el formato N° 2, parte VI, VII y VIII	formato N° 2, parte VI, VII y VIII llenados	Copia de formato Lápices	15 min.
Mercado: Producto, precio, promoción (stand y ventas) plaza.	Trabajo en equipo Diálogo	Se presenta el formato de plan de mercadeo con un ejemplo, demostrando la aplicación de los conceptos en un caso concreto. Luego cada equipo prepara su plan de mercadeo utilizando la información anterior. Expo-feria "Escuela emprende" , Se indica a los equipos que deben ir diseñando la forma como ambientaran el stand que se les asignará para la venta de sus productos y definiendo la cantidad a producir para colocar en venta. Se define el local, la fecha y la hora en que se realizará y se nombra un equipo coordinador que deberá hacer las gestiones respectivas y la invitación al público y cuyos gastos serán solventados por todos los participantes (los mismos que serán considerados en el momento de determinar el precio de los productos).	Organización de la feria	Estrategias de mercado	40 min.
Metodología Contenidos Facilitador Logística Participación	Evaluación cualitativa	Seguir el mismo procedimiento de sesión anterior.	Opinión de los participantes	Papelote Plumones	10 min.



TERCERA SESIÓN: EL ESTUDIO TECNICO PRODUCTIVO DEL NEGOCIO

Aprendizaje esperado : Diseña el bien o servicio que va a producir
 Elabora un diagrama de distribución del área de trabajo.
 Organiza el área de trabajo aplicando criterios de distribución
 Formula un Diagrama de Flujo de operaciones del proceso productivo
 Realiza cálculos de materia prima, equipos y herramientas en función del proyecto

Contenidos	Técnica	Actividad de Aprendizaje	Meta/producto	Requerimientos	Tiempo
Mercado	Hilo conductor Resumen sesión anterior	El facilitador, a través de preguntas a los participantes reconstruye lo avanzado el día anterior.	Síntesis del día anterior elaborada	Pizarra Plumones (tiza)	10 min.
Estudio técnico	Dialogo	En diálogo con los participantes se define qué es un estudio técnico, su importancia y los elementos que comprende: Distribución del área de trabajo: diseño del producto, proceso productivo, cálculo de materias primas, determinación de herramientas, maquinas y equipos.	Visualización de los componentes del estudio técnico.	Plumones (tizas) Lápices Borrador Pizarra Tarjetas Cinta masquintape.	15 min
Diseño del producto y/o servicio	Exposición demostración Trabajo equipo Plenaria	Se define el concepto de diseño del producto y/o servicio, las etapas del proceso, se ejemplifica la elaboración de las especificaciones técnica. Cada empresa elabora una lista de especificaciones técnicas para su producto y/o servicio; con asesoría del facilitador. Se sintetiza y se pide a los participantes que elaboren la representación gráfica del diseño de su producto y/o servicio, y que se prevea su elaboración según las indicaciones que se van dando en el taller para ser probados en el evento de ventas que se está organizando.	Diseño preliminar del producto y/o servicio.	Plumones (tizas) Lápices Borrador Pizarra	30 min.
Distribución del área de trabajo	Exposición diálogo Exposición demostración Trabajo en equipo Plenaria	Exposición y demostración del tema: Distribución del área de trabajo. Las empresas elaboran un plano de su distribución de planta siguiendo los criterios definidos y con asesoría del facilitador Una empresa presenta su plano, las demás opinan y dan sugerencias. El facilitador sintetiza y da recomendaciones.	Plano de distribución de planta	Pizarra Tizas de colores Hojas (de preferencia milimetradas,) Lápices Reglas Borrador Papelografos Plumones delgados Maskin tape	60 min.

Contenidos	Técnica	Actividad de Aprendizaje	Meta/producto	Requerimientos	Tiempo
Proceso productivo	Diálogo Exposición demostración Trabajo en equipo Plenaria	En dialogo con los participantes se conceptualiza el proceso productivo, su importancia y se demuestra el método de diagrama de flujo operaciones del proceso productivo. Las empresas elaboran su diagrama de flujo de operaciones del proceso productivo una presenta su diagrama, las demás opinan y dan sugerencias. El facilitador sintetiza y da recomendaciones.	Flujo de operaciones del proceso productivo de cada empresa	Papel Lápices Papelografos gruesos Plumones gruesos Maskin tape	45 min.
Necesidades de materia prima, determinación de herramientas, maquinas y equipos.	Exposición Trabajo grupal Plenaria	Se define el concepto e importancia del cálculo de materia prima, se demuestra el procedimiento a continuación se realiza el mismo procedimiento para el calculo de las herramientas, maquinarias y equipos. Las empresas realizan su cálculo de materia prima con asesoría del facilitador, una presenta su diagrama, las demás opinan y dan sugerencias. El facilitador sintetiza y da recomendaciones. Se sintetiza el tema de estudio técnico remarcando su importancia para la competitividad de la empresa.	Necesidades de materia prima calculadas.	Hojas Lápices Papelografo con síntesis del proceso y fórmulas Papelografo en blanco Plumones gruesos Maskin tape	90 min.
Estudio Técnico de producción	Trabajo en equipo	Con asesoría del facilitador, las empresas llenan el formato N° 2, parte IX	formato N° 2, parte IX llenado	Copia de formato Lápices	15 min.
Mercado - venta en ferias	Trabajo En equipo	Se indica al grupo que deben organizar la elaboración de productos y la preparación de los servicios a vender en la expo.feria.	Organización expo feria	Estrategias de mercado	Fuera de sesión.
Metodología Contenidos Facilitador Logística Participación	Evaluación cualitativa	Seguir el mismo procedimiento de sesión anterior.	Opinión de los participantes	Papelote Plumones Maskin tape	10 min.



CUARTA SESIÓN: LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA PARA EL LOGRO DE EFICIENCIA

Aprendizaje esperado : Identifica a las personas que intervienen en una organización.
 Fórmula la estructura organizativa de su empresa.
 Analiza la importancia y características el liderazgo para una gestión eficiente.

Contenidos	Técnica	Actividad de Aprendizaje	Meta/producto	Requerimientos	Tiempo
Estudio Técnico y feria	Hilo conductor Resumen sesión anterior	El facilitador, a través de preguntas a los participantes reconstruye lo avanzado el día anterior.	Síntesis del día anterior elaborada	Pizarra Plumones (tiza)	10 min.
Organización y personas que intervienen	Exposición diálogo	En diálogo con los participantes se define qué es una organización y quiénes son las personas que intervienen en ella y qué papel juegan. Retomando las ideas trabajadas en el ejercicio "Las Torres"	Concepto de organización e identificación de las personas que intervienen.	Pizarra Tizas	15 min.
Estructura organizativa	Ejercicio Estructurado "Sobrevivencia" Exposición demostración Trabajo en equipo Plenaria	Se trabaja la técnica "Sobrevivencia" (Ejercicio estructurado N°2). A partir de esta vivencia se hace una exposición de los criterios y la demostración del procedimiento para definir la estructura organizativa. Las empresas siguen los siguientes pasos: hacen un listado de las tareas necesarias para elaborar el producto o brindar el servicio, agrupar las tareas que comprenden una misma especialización y determinar las áreas de trabajo luego darle forma de organigrama, definen su estructura organizativa, con asesoría del facilitador. Una presenta su estructura, las demás opinan y dan sugerencia. El facilitador hace una síntesis.	Estructura organizativa definida	Los definidos en el ejercicio. Papelografos Plumones gruesos Papeles Lápices	60 min.
Liderazgo	Exposición diálogo	En diálogo con los participantes y usando las conclusiones de los ejercicios "Las Torres" y "Sobrevivencia" se desarrolla el tema. Se sintetiza lo desarrollado en la sesión.	Características de un buen líder empresarial identificadas	Papelografos Plumones	30 min.
Organización	Trabajo en equipo	Con asesoría del facilitador, las empresas llenan el formato N° 2, parte X	Formato N° 2, parte X llenado	Copia de formato Lápices	15 min.
Planificación Registros Tipos de planes	Exposición diálogo	En diálogo con los participantes se define el concepto de planificación, su importancia y la utilidad de los registros para una gestión eficiente.	Concepto e importancia de la planificación y el uso de registros	Pizarra Tizas	15 min.

Contenidos	Técnica	Actividad de Aprendizaje	Meta/producto	Requerimientos	Tiempo
Plan de ventas en unidades	Exposición demostración Trabajo en equipo Plenaria	Exposición y demostración de la elaboración del plan de ventas en unidades. Las empresas elaboran su plan de ventas. Una presenta, las demás opinan y sugieren. El facilitador hace las precisiones necesarias.	Plan de ventas por unidades elaborado	Copia formato 2: Anexo A Lápices Papel	30 min.
Definiciones Activo fijo	Exposición diálogo Exposición demostración Trabajo en equipo	En dialogo con los participantes se definen y ejemplifican los conceptos de inversión, costos y gastos. Exposición y demostración del cálculo de activo fijo. Las empresas calculan el monto de su activo fijo.	Activo fijo calculado	Pizarra Tizas Papelografo con cuadro comparativo de inversión, costos y gastos. Papelografo con formato activo fijo Formato 3, anexo B Plumones gruesos Papel Lápices Calculadora	60 min.
Metodología Contenidos Facilitador Logística Participación	Evaluación cualitativa	Seguir el mismo procedimiento de sesión anterior.	Opinión de los participantes	Papelote Plumones Maskin tape	10 min.



QUINTA SESIÓN: PLANIFICANDO NUESTRA INVERSIÓN

Aprendizaje esperado : Diferencia los conceptos de costos, gastos e inversión
Realiza cálculos de la inversión, el costo unitario y la determinación del precio
Aplica criterios e instrumentos para la elaboración de los planes de ventas y de flujo de efectivo

Contenidos	Técnica	Actividad de Aprendizaje	Meta/producto	Requerimientos	Tiempo
	Hilo conductor Resumen sesión anterior	El facilitador, a través de preguntas a los participantes reconstruye lo avanzado el día anterior.	Síntesis del día anterior elaborada	Pizarra Plumones (tiza)	10 min.
Gastos pre-operativos Capital de trabajo Costos Indirectos Costos fijos Costos variables	Exposición demostración Trabajo en equipo Plenaria	Exposición y demostración del cálculo de los gastos pre-operativos. Las empresas, con asesoría del facilitador calculan el monto de sus gastos pre-operativos. Proceder de igual forma con el cálculo de capital de trabajo, costos indirectos, costos fijos y costos variables. Una empresa presenta en papelógrafo el formato B con el cálculo de su inversión. Una empresa presenta las demás opinan y dan sugerencias. Síntesis del tema, recomendaciones finales.	Gastos pre operativos y capital de trabajo calculados	Formato 2, anexo B Lápices Hojas	90 min.
Costo unitario, precio	Exposición demostración Trabajo en equipo Plenaria	Exposición demostración del procedimiento para el cálculo del costo unitario y precio del producto o servicio. Las empresas definen el costo unitario y precio de sus productos. Una presenta su trabajo; las demás opinan y dan sugerencias; el facilitador aclara dudas, corrige errores. Sintetiza. Las empresas revisan el punto 8.6.3 del formato 2 y lo corrigen de ser preciso.	Costo unitario calculado Precio definido Formato N° 2 revisado	Formato 2, anexo C Lápices Hojas	35 min.
Inversión, activo fijo ,gastos pre operativos y capital de trabajo, costos indirectos, costos fijos y costos variables.	Trabajo En equipo	Las empresas, con asesoría del facilitador, llenan el formato 2, anexo B: Inversión.	formato 2, anexo B: llenado	Copia de formato 2 Lápices	25 min.
Proyección de ventas en nuevos soles	Exposición demostración Trabajo en equipo Plenaria	Exposición y demostración de la elaboración del plan de ventas en unidades. Las empresas elaboran su plan de ventas. Una presenta, las demás opinan y sugieren. El facilitador hace las precisiones necesarias.	Plan de ventas en nuevos soles elaborado	Copia formato 2: anexo D Lápices Papel	30 min.

Contenidos	Técnica	Actividad de Aprendizaje	Meta/producto	Requerimientos	Tiempo
Ventas en unidades y ventas en nuevos soles	Trabajo en equipo	Las empresas, con asesoría del facilitador, llenan el formato 2, anexos A y D	formato 2, anexo A y D: planes de venta	Copia de formato Lápices	15 min.
Flujo de efectivo	Exposición demostración Trabajo en equipo Plenaria Exposición	Exposición y demostración de la elaboración del flujo de efectivo. Las empresas elaboran su flujo de efectivo. Una presenta, las demás opinan y sugieren. El facilitador hace las precisiones necesarias. Sintetizar remarcando la necesidad de comparar los planes con los registros de ejecución.	Flujo de efectivo elaborado	Copia formato 2, anexo E Lápices Papel	60 min.
Necesidades, ideas de negocios, investigación de mercado, mercado, estudio técnico, organización ,		A través de preguntas a los participantes se reconstruye el proceso seguido desde la primera sesión, en un diagrama vertical, en un papelógrafo o con tarjetas. Preguntar a los participantes por los logros obtenidos hasta el momento, los mismos se colocan a la izquierda de los temas respectivos.	Proceso evaluado	Papelógrafo formato Papelgrafos o tarjetas Plumones gruesos Maskin tape	30 min.
Mercado, actitudes emprendedoras y empresariales	Trabajo en equipo	Se organiza la ejecución y participación en la expoferia.	Expoferia organizada	Estrategias de mercado	30 min.
Metodología Contenidos Facilitador Logística Participación	Evaluación cualitativa	Seguir el mismo procedimiento de sesión anterior.	Opinión de los participantes	Papelote Plumones Maskin tape	10 min.

Expo feria: Realización de la expoferia. Cada empresa deberá definir a una o dos personas que preguntarán a los clientes acerca de los productos ofertados, el servicio brindado y otra información que consideren pertinente para evaluar el impacto de su producto o servicio.



SEXTA SESIÓN: EL CAMINO DE LA FORMALIZACIÓN

Aprendizaje esperado : Analiza la importancia de la formalización para la competitividad de la empresa.
Conoce información básica sobre el proceso de formalización

Contenidos	Técnica	Actividad de Aprendizaje	Meta/producto	Requerimientos	Tiempo
Costos, gastos e inversión, capital de trabajo, gastos pre operativos y activo fijo	Hilo conductor	El facilitador, a través de preguntas a los participantes reconstruye lo avanzado el día anterior.	Síntesis del día anterior elaborada	Pizarra Plumones (tiza)	10 min.
Organización, resultados de la feria, lecciones aprendidas	Plenaria	En plenaria se analiza los diferentes aspectos de la expoferia: Organización, ambientación, invitados, ventas, etc. Se indica a las empresas que analicen, al igual que lo hicieron en la investigación de mercado, la aceptación de sus productos o servicios y elaboren un cuadro de la inversión, ventas y calculen sus utilidades (de haberlas). Deben preparar un resumen para presentarlo en plenaria. Luego de la presentación de los cuadros, se hace una síntesis de la importancia de lo sucedido y de la información recopilada para perfilar y mejorar los proyectos a presentar.	Análisis de la información de la expoferia	Encuestas Papel Lápices Papelografos Plumones gruesos Maskin tape	60 min.
Plan de negocios	Trabajo en equipo	Con la información de la expoferia se revisan los borradores trabajados hasta el momento y con asesoría del facilitador se procede a llenar los originales.	Formatos 2 revisados Borradores Formatos Lapiceros	Borradores Formatos Lapiceros	45 min.
Formalización: Trámites Procedimientos Tipos de formas organizativas	Exposición diálogo Trabajo en equipo Plenaria	Desarrollar el tema con invitados especializados en él. Las empresas definen su forma de organización empresarial a partir del análisis y ventajas de cada una y, en plenaria, fundamentan sus decisiones.	Manejo de información acerca de formalización de empresas Forma de organización empresarial definida	Según pedido de expositores Papel Lapiceros	2 horas 45 min.
Plan de negocios y sus componentes y casos de planes de negocios.	Exposición diálogo	Con apoyo de los participantes se elabora una síntesis general del taller.	Síntesis elaborada	Papelografos Plumones Maskin tape	20 min.

Contenidos	Técnica	Actividad de Aprendizaje	Meta/producto	Requerimientos	Tiempo
Que llevo del taller, que me falta para hacerlo.	Evaluación final - Las maletas	Técnica: "Las Maletas". Con dos cartulinas de diferentes colores se construyen dos maletas. Una se rotula: LO QUE ME LLEVO DEL TALLER y la otra LO QUE ME FALTA PARA HACERLO BIEN. Se entrega dos tarjetas a los participantes, una de cada color, correspondiente al color de las maletas, y se les indica que coloquen en una lo que han aprendido en el taller y en la otra lo que les falta aprender para mejorar su capacidad emprendedora. Luego deberán colocarlas en las maletas respectivas.	Evaluación por parte de los participantes.	Papelote Plumones Maskin tape	30 min.



EJERCICIOS ESTRUCTURADOS

A continuación usted encontrará, el desarrollo de los ejercicios estructurados. Se recomienda idealmente trabajar con dos facilitadores. El lugar generalmente debe estar preparado con sillas para todos los participantes y algunas mesas.

Ejercicio N° 1 LA TORRE

Tiempo: 65 min.

Aprendizaje esperado:

- Evalúa los comportamientos de las personas ante las situaciones de presión.

Estructura del ejercicio.

- | | |
|-----------------------------|-----|
| • Instrucciones | 5' |
| • Preparación de los roles | 15' |
| • Realización del ejercicio | 20' |
| • Procesamiento | 20' |
| • Generalización | 5' |

Actividades de Aprendizaje:

1. Dos participantes actúan como empresarios(as) cuya labor es construir en 10 minutos una torre vertical de cajas de fósforos, que simbolice la empresa que está construyendo. La base de la torre esta hecha de una sola caja y deben cumplir la tarea con los ojos cerrados y con la mano que menos destreza tienen. El capital inicial necesario está representado por 10 o 12 cajas. Los empresarios(as) sólo tienen una pequeña cantidad. Por lo tanto, tienen que prestarse el resto del «dinero» de sus amigos y/o del banco. Las empresas comienzan a tener utilidades sólo cuando los empresarios ponen juntos más de 10 o 12 cajas en las torres sin caerse.
2. Después que 2 de los participantes que representan a los empresarios(as) salen del aula con el asistente.
3. El facilitador da instrucciones al grupo: El empresario intenta cumplir con la tarea bajo presión. Habrán 3 ó 4 «actores» adicionales en el rol de personas que ejercen una influencia positiva o negativa (esposa/ esposo, amigo, hermano, banquero y así sucesivamente). El facilitador indica a los comportamientos de las personas que ayudan o perturban al empresario(a) en la construcción de su empresa.
4. Se da inicio a la construcción de la torre. Al terminar el tiempo el facilitador cuenta las cajas y verifica si alcanzaron las metas y se realiza el procesamiento y la generalización del ejercicio ¿Se puede aprender con este ejercicio? ¿Qué puede ser mejorado en el comportamiento como emprendedor?. Se realiza el procesamiento y la generalización del ejercicio en relación al tema beneficios del análisis del entorno y la información que se requiere para su elaboración.

Ejercicio N° 2 SOBREVIVENCIA

Tiempo: 55 min.

Aprendizaje Esperado:

- Analiza la importancia del trabajo organizado y en equipo para la Supervivencia de la empresa.

Estructura del ejercicio.

- Explicación 5'
- Reparto de materiales 5'
- Realización del ejercicio 20'
- Procesamiento 20'
- Generalización 5'

Actividad de Aprendizaje:

1. Al comienzo de la simulación, todos los participantes reciben una cierta cantidad de recursos (ejemplo: dulces) para que se usen durante el ejercicio.
2. La tarea del equipo es lograr que todos los miembros sobrevivan lo cual está representado por un chupete para cada sobreviviente.
3. Los chupetes pueden obtenerse en la oficina de la «madre naturaleza» cambiando un número pre-determinado de diferentes dulces por cada chupete.
4. Pero, los recursos que se reciben individualmente no son suficientes para obtener un chupete, de manera que los participantes tienen que desarrollar una estrategia de supervivencia.
5. Se da 5 minutos a los equipos para que preparen su estrategia para lograr sobrevivir todos.
6. Se procede a la realización del ejercicio durante 10 minutos.
7. El facilitador comprueba en qué grupo lograron sobrevivir todos sus miembros.
8. Los datos se emplean como información para el desarrollo del tema de estructura organizativa.



PLAN DE ASESORÍA

MODELO

OBJETIVO:

Los alumnos formulan su proyecto empresarial de acuerdo a las bases del Concurso «Escuela Em- prende»

METODOLOGÍA:

Para la identificación del problema: Se elaborará, con el equipo, un Diagrama de problemas, causas y consecuencia con respecto a los ítems contemplados en la formulación del proyecto.

Para la ejecución del plan de asesoría: Para los temas identificados se formularán al menos tres alternativas de cómo enfrentar el problema priorizado. Las alternativas formuladas se presentarán al equipo de manera gráfica u oral, analizando los recursos necesarios para implementar cada una, luego se analizan los recursos con los que cuentan; se cruzan ambos análisis y se incentiva la deci- sión

Para el seguimiento de la ejecución de la alternativa seleccionada: Se realizarán sesiones de evaluación de la aplicación de la alternativa, aplicándose correctivos de ser necesario.

Para la evaluación de los resultados: Se verifica que el proyecto productivo siga las bases plantea- das por el concurso. Posterior al concurso se evalúan los logros.

PLAN DE ASESORÍA.

Participantes	: Alumnos del 4° año de educación secundaria
Día de asesoría	: Martes
Horario	: de 4 a 5.30 p.m.
Lugar	: Institución Educativa César Vallejo.
N° de sesiones	: 5

Fechas	Tema	Modalidad	Recursos	Responsable	Resultado
d/m/a	Instrumento para la Investigación de mercado	Trabajo en aula	Papel Lápices Computador impresora	Martha	Encuesta elaborada
d/m/a	Aplicación del instrumento de recojo de información.	Trabajo en aula	Encuestas Dinero para transporte	Teresa	Encuestas llenas
d/m/a	Diseño de producto	Participación de especialista	Dinero para transporte Según requerimiento del especialista	Mauricio	Representación grafica con medidas y especificaciones técnicas.
d/m/a	Distribución de planta	Participación de especialista	Dinero para transporte Según pedido del especialista, Útiles de limpieza.	Willy	Plano con distribución de maquinaria y equipo.
d/m/a	Plan de inversión	Trabajo en aula	Papel Lápices Calculadora Computadora	Roxana	Plan de inversión elaborado

Ejecución del plan de asesoría

El asesor, basado en su experiencia, en sus conocimientos y en la temática desarrollada en el curso formula tres alternativas posibles para enfrentar los problemas señalados.

Ejemplo:

Problema: No saben qué condiciones ponen los negocios para distribuir sus productos.

Alternativas:

- A. Preguntar en empresas similares a la que se quiere crear.
- B. Preguntarle a los proveedores
- C. Preguntarle a un profesor del colegio que tiene una empresa como la que queremos poner

Para presentar las alternativas formuladas, el asesor usará un gráfico o un papelografo u oralmente; informando sobre:

- Los recursos o requerimientos necesarios para llevarla a cabo.
- Las ventajas de cada alternativa.
- Las desventajas de cada una.



Ejemplo:

Alternativa		Requerimientos	Ventajas	Desventajas
A	Preguntar en empresas similares a la que se quiere crear	Lista de empresas Pasajes Solicitar citas	Conocen a los proveedores de dan mejores condiciones.	Nos pueden dar información falsa porque somos su competencia
B	Preguntarle a los proveedores	Lista de empresas Pasajes Solicitar citas	Información directa de las condiciones que ofrecen	Hay que visitar a muchos, es mayor el tiempo y el dinero requerido-
C	Preguntarle a un profesor del colegio que tiene una empresa como la que queremos poner.	Papel Lápiz	Rápidamente accesible	Puede ser que no tenga información actualizada.

Para seleccionar la alternativa, el grupo deberá responder las siguientes preguntas:

1. ¿Quién nos dará la información más confiable?
2. ¿Contamos con los recursos para implementarla?
3. ¿Cuál nos demanda menos tiempo?

Seguimiento de la ejecución:

Seleccionada e implementada la alternativa se procede a la evaluación de la implementación, respondiendo las siguientes preguntas:

1. ¿Conseguimos la información que necesitábamos?
2. ¿Podemos confiar en que la información es verdadera?
3. La información obtenida ¿Qué utilidad será para nuestro proyecto empresarial?
4. ¿Necesitamos mayor información?
5. ¿Qué decisiones podemos tomar con esta información?

Por ejemplo:

Seleccionamos la alternativa C, tuvimos la información que requeríamos, está es confiable y nos será de utilidad para definir nuestra estrategia de distribución y determinar su costo; pero, el problema es que es información del año pasado, por lo que requerimos mayor información y para ello el profesor al que consultamos nos ha ofrecido presentarnos a proveedores.

En la asesoría, el asesor es un facilitador, un informador, quién plantea propuestas técnicas **viabiles** a las condiciones económicas, empresariales y personales de los asesorados y en función a un análisis del entorno. La **decisión** corresponde únicamente a los asesorados, ya que son ellos quienes corren el riesgo con su inversión.

MODELO

FORMATO N° 2: PROYECTO (PLAN DE NEGOCIO)

I. INFORMACION GENERAL:

1.1 DATOS DE LA INSTITUCION EDUCATIVA:

DRE: **TACNA**

UGEL: **N° 003**

II:EE: **César Vallejo**

LUGAR DE UBICACIÓN DE LA II:EE: Centro de la Ciudad.

DIRECCIÓN DE LA II:EE: Av. Bolognesi 239 - distrito, provincia y departamento de Tacna

TELEFONO DE LA II:EE: 052 - 742314

TIPO DE GESTIÓN DE LA II:EE: Formación Técnica

1.2 DATOS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Papas fritas en hojuelas

NOMBRE DE LA EMPRESA: *Papas peruanas*

NOMBRE DE PRODUCTO O SERVICIO: *Procesamiento y comercialización de papas fritas en hojuelas.*

1.3 DATOS DE LOS ESTUDIANTES

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	GRADO Y SECCION	EDAD	EMAIL
1	Teresa Torres Zelada	4to «B»	15	ftorres@hotmail.com
2	Martha Granda Chuiman	4to «B»	14	mgranda@yahoo.com
3	Mauricio Huaman Namay	4to «B»	15	huaman100@hotmail.com
4	Willy Gil Bocanegra	4to «B»	15	wgil@yahoo.es
5	Roxana Fernandez	4to «B»	14	rfernandez@gmail.com

1.4 DATOS DEL ASESOR

APELLIDOS Y NOMBRES: Raúl Peña Cardenas

AREA CURRICULAR QUE ENSEÑA: Educación para el trabajo

ESPECIALIDAD: Industrias Alimentarias

E- MAIL: rpeña@gmail.com

TELEFONO: 052 552036



1.5 DATOS DE PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Papas fritas en hojuelas

RUBRO: INDUSTRIA
 AGRICOLA/PECUARIO
 AGROINDUSTRIA
 SERVICIOS TURISTICOS

II EXPERIENCIA DE LOS PARTICIPANTES Y MOTIVACIÓN DE LA CREACIÓN DEL PROYECTO O IDEA DE NEGOCIO

2.1 ¿QUÉ MOTIVA AL EQUIPO Y AL PROFESOR ASESOR A PARTICIPAR EN EL CONCURSO ESCUELA EMPRENDE?

Este año salimos del colegio y nuestros padres no cuentan con los recursos para pagar estudios universitarios; por ello creemos que poner un negocio nos puede permitir tener ganancias e ir ahorrando para estudiar. Participamos en el concurso para conseguir el dinero requerido para empezar el negocio.

2.2 ¿CONSIDERAS IMPORTANTE TENER UNA PEQUEÑA EMPRESA? ¿POR QUÉ?

Sí, porque nos permite generarnos un trabajo y asegurar ingresos económicos para cumplir nuestros sueños.

2.3 ¿QUIÉNES DEL EQUIPO TIENEN EXPERIENCIA DE HABER PARTICIPADO EN ALGÚN NEGOCIO? ¿EN CUÁL? DESCRIBIR

Raquel y María ayudan a sus padres. Los padres de Raquel tienen una carnicería en el mercado y ella los ayuda a despachar y a cobrar los fines de semana. Los padres de María tienen una pequeña tienda en su casa, ella ayuda después de hacer sus tareas y, también se encarga de las compras y de pagar a los proveedores.

2.4 ¿CONTINÚAN PARTICIPANDO DE DICHO NEGOCIO? ¿LE GUSTA HACERLO?

Sí siguen y sí les gusta, porque ayudan a sus padres y además les dan un dinero por su ayuda.

III. DETERMINACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.

3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES EN SU CIUDAD

1. Las personas, sobre todo jóvenes de ambos sexos gustan de comer papas fritas y se quejan de que contienen mucha grasa.
2. Las papas fritas embolsadas tienen una alta proporción de condimentos y ocasionan daños a la salud si su consumo es frecuente.
3. La economía de los pobladores es escasa por lo que consumen de preferencias las papas fritas que preparan ambulantes, sin las condiciones de higiene y calidad requeridas.

3.2 ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (ANÁLISIS FODA)

¿Cuáles son las OPORTUNIDADES que se presentan en su zona que pueda ayudar a iniciar su actividad empresarial?

ASPECTOS	DESCRIPCIÓN	¿CÓMO SE APROVECHA?
Recursos naturales	En la sierra de Tacna se siembra papa en abundancia	Los precios son más bajos si compramos a los productores.
Empresas o instituciones privadas	Existen una gran cantidad de Instituciones Educativas, Institutos Superiores cuyos estudiantes consumen papas fritas en los intermedios de clase, a la entrada o a la salida.	Vendiendo en las puertas o en un quiosco cercano o en uno ubicado en alguna institución educativa. Vendiendo a precios económicos o al mismo precio pero en mayor cantidad.
Instituciones que brindan capacitación y asesoría técnica	Contamos con Institutos Superiores y el SENATI, así como cursos libres en la universidad.	Podemos matricularnos para capacitarnos en cómo manejar la empresa y en el procesamiento
Instituciones con quienes pueden hacerse alianzas y convenios	Asociación de agricultores.	Cuando crezcamos podemos comprometer parte de su producción.



¿Qué FORTALEZAS tienen en tu equipo para favorecer el inicio de tu proyecto?

ASPECTOS	DESCRIPCIÓN	¿RECIBES ALGÚN APOYO? ¿DE QUIÉN?
Disponibilidad de infraestructura (local)	Local equipado acondicionado para la preparación.	Del colegio en una primera etapa.
Contar con maquinaria y equipo	Ollas, cocina y utensilios.	Del colegio en una primera etapa.
Conocimientos y habilidades (de tu equipo)	Uno conoce el proceso de elaboración de papas fritas.	Del colegio, a través del profesor asesor.
Fuentes de consulta: Manuales, libros u otros	Libros de elaboración de papas fritas en hojuelas y de gestión educativa	Biblioteca del colegio Podemos usar la biblioteca del SENATI
Recursos monetarios	Para comprar los insumos necesarios para la producción y envasado	Cada uno de nuestros padres nos dará S/200,00
Acceso a Internet	Para ofertar nuestros productos.	Existen muchas cabinas de Internet y su costo es mínimo (S/1,00 la hora)

¿Qué DEBILIDADES tienen que superar para poder realizar tu proyecto?

ASPECTOS	DESCRIPCIÓN	¿A QUÉ INSTITUCIONES O PERSONAS BUSCAS PARA SUPERAR ESTAS DEBILIDADES
Infraestructura	Local propio o alquilado	Al colegio en una primera etapa, luego con las ganancias generadas.
Maquinaria y equipo	Cocina e instrumental	Nuestras ganancias las pondremos en el banco para luego solicitar un préstamo
¿Qué conocimientos y habilidades necesitan aprender?	Dirección de empresa. Cómo producir al por mayor. Ventas al por mayor.	Acudiremos a las ONGs y al Ministerios de trabajo que asesoran y capacitan en estos temas.
Fuentes de consulta	Contratos.	SENATI
Recursos monetarios	Libros de gestión empresarial Para comprar máquinas y equipos.	Bancos, luego que tengamos ganancias.

¿Qué AMENAZAS tienen que superar para iniciar tu proyecto?

ASPECTOS	DESCRIPCIÓN	¿CÓMO SE SUPERA?
Factores ambientales	El fenómeno "El Niño" puede ocasionar heladas y perjudica la producción.	Informándonos de las alteraciones climáticas y comprando para tener stock
Presencia de otras empresas que compitan con tu proyecto	Existen varias empresas grandes que elaboran papas fritas, con publicidad a nivel nacional y que se distribuyen en cualquier quiosco, tienda o supermercado. Existen muchos ambulantes que ofrecen este producto, además de pop corn, habas, etc.	Ofreciendo un producto garantizado, de alto contenido natural y sobre todo hecho con productos peruanos, ya que los tacneños somos conocidos por nuestro nacionalismo.
Recursos naturales	Existen épocas del año en que las papas no está disponible en la calidad que requerimos, por la escasez de agua.	Compraremos por anticipando, teniendo en almacén suficiente maíz para cuando escasee.

3.3 La necesidad o problema de tu zona (barrio, distrito, provincia, región) que puedes atender de acuerdo a tus fortalezas y oportunidades principalmente, tomando en cuenta, también, las debilidades y amenazas.

La necesidad de consumir un producto natural, bajo de grasas y a bajo costo.

3.4 El producto o servicio que satisface la necesidad o resuelve el problema identificado es:

Papas fritas en hojuelas «El peruano»

IV. VISIÓN DE LA EMPRESA

Para el 2007, papas fritas en hojuelas «El peruano» – un producto natural – será preferido por los jóvenes tacneños. Además contaremos con centro de elaboración y embotellamiento alquilado, fuera de la institución educativa.

V. OBJETIVOS EMPRESARIALES

Para un año:

1. Contar con nuestro centro de producción alquilado.
2. Contar con equipamiento propio.
3. Captar al 20% del mercado local.



VI. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

6.1 Paso 1: Indicar los objetivos de la investigación de mercado.

1. Saber si jóvenes; varones y mujeres, gustarían de consumir nuestro producto
2. Los precios que están dispuestos a pagar.
3. El tamaño del envase que prefieren.
4. Dónde quisieran encontrarlos.
5. Cómo les gustaría enterarse de qué se ha puesto a la venta.
6. Características que debe tener el producto para comprarlo.

6.2 Paso 2: ¿Cómo y dónde puedo obtener la información de lo que quiero saber?

La información la obtendremos entrevistando a jóvenes de ambos sexos a quienes daremos a degustar una muestra del producto. En la puerta de las instituciones educativas.

6.3 Paso 3: Recoger información

Entrevistamos a 100 jóvenes, del distrito de Tacna: 50 mujeres y 50 varones.

6.4 Paso 4: Procesar la información

- *La información la analizamos por sexos.*

6.5 Paso 5: Análisis de la información

- *El 60% de las mujeres gustó de nuestro producto y el 40% de los varones.*
- *El 90% la compraría en bodegas o supermercados.*
- *El 60% prefiere que sea del mismo tamaño que los empaquetados de marca.*
- *El Precio, según el 100% de los entrevistados debe ser de un nuevo sol.*
- *Les gustaría enterarse por medio de afiches llamativos y con figuras juveniles.*
- *El 80% quiere un producto de bajo contenido grasoso y salado.*

VII. ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL

7.1 ¿Existe personal especializado para ayudar a desarrollar tu proyecto empresarial, en tu localidad?

Sí, hay especialistas en los Institutos Tecnológicos que conocen el proceso de elaboración y distribución.

7.2 ¿Existen empresas proveedoras de maquinaria y equipo, insumos, recursos financieros, capacitación en tu localidad? Nómbralas.

Sí. SENATI, Bancos, Caja de Ahorro, distribuidoras de equipos semi-industriales.

7.3 ¿Existen condiciones para que tu proyecto o iniciativa empresarial se articule a otras empresas de mayor envergadura existentes en tu localidad?

En el futuro, cuando seamos una marca conocida podremos articularnos con cadenas de supermercados para colocar nuestros productos y con la asociación de productores para comprar la papa a precios más cómodos.

VIII. ANÁLISIS DE MERCADO

8.1 ¿Cuál es la cantidad de personas que consumen el producto o servicios que tú piensas ofrecer?

CONCEPTO	CANTIDAD
Número de personas en la zona donde piensan vender su producto o servicio (Demanda total)	35 000
Número de personas que compra el producto o servicio en la zona (Demandantes potenciales)	17 000
Número de personas que compra en menor cantidad	12 000
Número de personas que compra en mayor cantidad	5 000

8.2 ¿Cuánto compran al mes?

Los que compran más, compran una bolsa diariamente; y los que compran menos de una a dos semanalmente.

8.3 Análisis de la competencia

Empresas competidoras	Aceptación			¿Por qué le compran?	Precio de venta	¿Dónde se comercializa el producto?
	Alta	Regular	Poca			
Chippy	X			Sabor Salado	1,00	Tiendas, quioscos, supermercados
Lays	X			Sabor Salado	2,20	
Karinto pops		X		Sabor Salado	1,00	
Quiosco «El Tacneño»		X		Menos precio y más cantidad	1,00	En la esquina del colegio "Jorge Basadre"



8.4 PERFIL DEL CLIENTE

Jóvenes; varones y mujeres, que estudian en diversas instituciones educativas del distrito de Tacna

Prefieren productos naturales, a bajo costo, sin sabor a químico ni excesiva grasa.

Compran a la hora de ingreso y salida de sus centros educativos y al mediodía de una a siete bolsas semanales.

Compran como refrigerio, para complementar sus comidas o para saciar su apetito antes de ir a almorzar o comer a sus casas.

8.5 LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

8.5.1 ¿Qué hace a tu proyecto diferente o único?

Es elaborado con productos de la región y 100% natural, con bajo contenido de grasas y el punto justo de sal.

8.5.2 ¿Por qué les comprarían a ustedes y no a la competencia?

Porque nuestros productos contienen poca grasa, son salados, a precios económicos y, además, somos de la zona y usamos un insumo tradicional del Perú.

8.6 ESTRATEGIA DE MERCADO

8.6.1 Estrategia de producto:

¿Cuál es el producto o servicio que ofrecen?

Papas fritas en hojuelas «El peruano»

¿Cuántas variedades de producto o servicio tienen para ofrecer?

Dos: Por unidad. Por tira de 10 unidades.

¿Cuáles son las características físicas principales de los productos que ofrecen?

Hojuelas de papas fritas, del mismo tamaño, sin roturas o daños, de color amarillo dorado uniforme, crujientes. Envase de polietileno con peso exacto y etiquetado.

¿Cuál es el principal atributo o ventaja del producto?

Es un producto bajo en grasas, de sabor salado, insumos tradicionalmente peruanos.

8.6.2 Estrategia de distribución

¿Cómo se distribuirá los productos y/o servicios a tus clientes?

Directamente por los alumnos integrantes del grupo, quienes se encargaran de repartir el producto a los puntos de venta:

Colegio Nacional Jorge Basadre
Bodegas cercanas al instituto superior tecnológico Jorge Basadre
Bodegas cercanas a la Universidad
Bodegas y negocios de compañeros de estudios

Con estas bodegas se llegará a un acuerdo promocional para una buena colocación del producto, a la vista de los clientes.

Semanalmente se visitarán los negocios para proveerlos de nuestro producto

¿Dónde están ubicados tus clientes?

En centros educativos, institutos tecnológicos y universidad del distrito de Tacna.

8.6.3 Estrategia de precio

¿Cuál es el precio de la competencia?

S/1,00

¿Cuánto cuesta hacer tu producto?

S/0.588

¿En cuánto podría incrementar el precio de tu producto para vender y obtener ganancias?

41.20% vendiendo a S/1,00 la unidad y
33.20% vendiendo a S/0,92 sí se compra en tiras de 10

8.6.4 Estrategia de promoción

¿Cómo se hará para que los clientes se enteren de la existencia de tu producto?

Campaña publicitaria, distribución y pegado de afiches en bodegas y lugares estratégicos.

¿Qué materiales o medios (radio, periódico, etc.) utilizarán para dar a conocer tu producto?

Radio y afiches.



IX. ESTUDIO TÉCNICO (PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO)

9.1 DISEÑO DEL PRODUCTO.

Especificaciones técnicas:

Bolsas de 25 gramos.

Contenido:

- Grasa 0,1%
- Proteínas 0,7%
- Sodio 0,8%
- Carbohidratos 19,3%
- Fibra 0,2%
- Calorías 81,3%

Forma : hojuelas

Color : amarillo dorado

Sabor : Salado

Textura : crujiente

Envase : polietileno

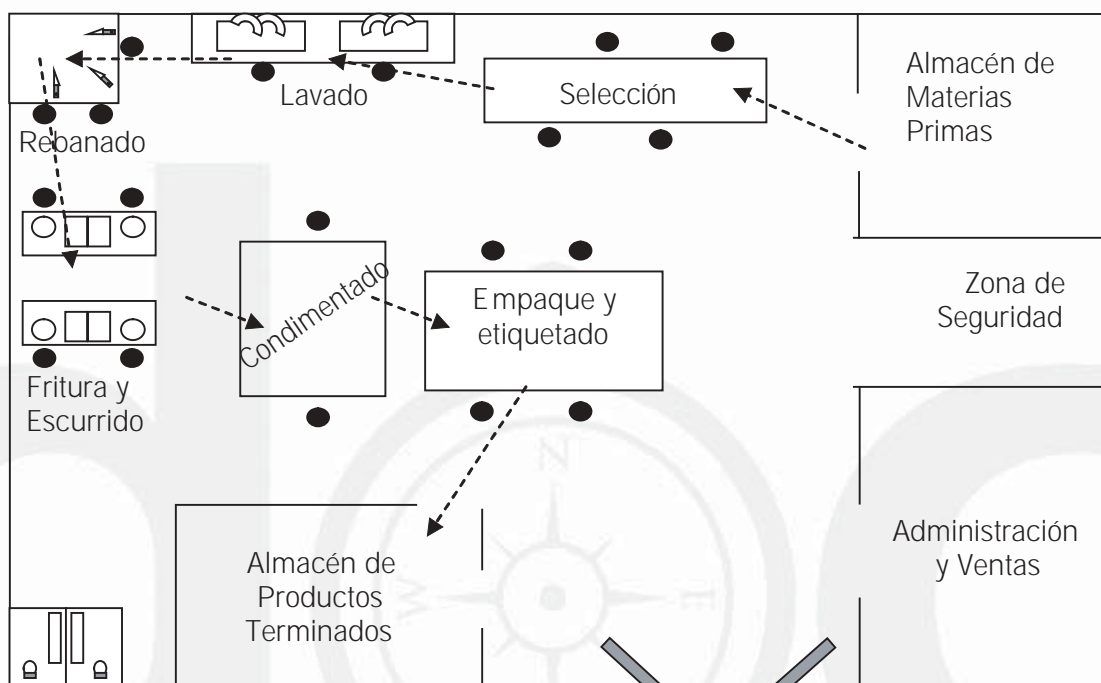
Etiqueta : marca «El peruano»



El Peruano

Papas fritas en hojuelas

9.2 DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO



9.2 ESQUEMA DEL PROCESO PRODUCTIVO

Para elaborar 1800 bolsas de papas fritas en hojuelas
Adquiere Materia prima (papas, primera calidad, 300 kilos)

Selección (manual, recipientes, mesa)



Lavado (manual, tinas, baldes)



Pelado (manual, cuchillos)



Rebanado (manual, cuchillas de soporte)



Fritura (cocina semi industrial, 150 a 160°C, 3 – 4 minutos)



Escurreido (canastas perforadas)



Condimentado (manual, sal)



Empaque (manual, bolsas de polietileno)



Etiquetado (manual, etiquetado)



Almacenado

9.3 MATERIAS PRIMAS A USAR

Materia prima	Cantidad
Papas	300 kilos
aceite	30 litros
Sal	15 kilos
Total	345



X. ORGANIZACIÓN

10.1 Hacer un listado de las tareas necesarias para elaborar el producto o atención de un servicio.

Compra de insumos
Selección
Pesado
Lavado
Rebanado
Fritura
Escurreo
Condimentado
Embolsado
Empaquetado
Promoción y publicidad
Contratos de venta
Distribución del producto
Cobranza
Control de calidad de insumos y producto final
Contrato con proveedores
Registros contables
Pago de obligaciones sociales e impuesto
Mantenimiento
Control de ventas
Sondeos de mercado (aceptación del producto)

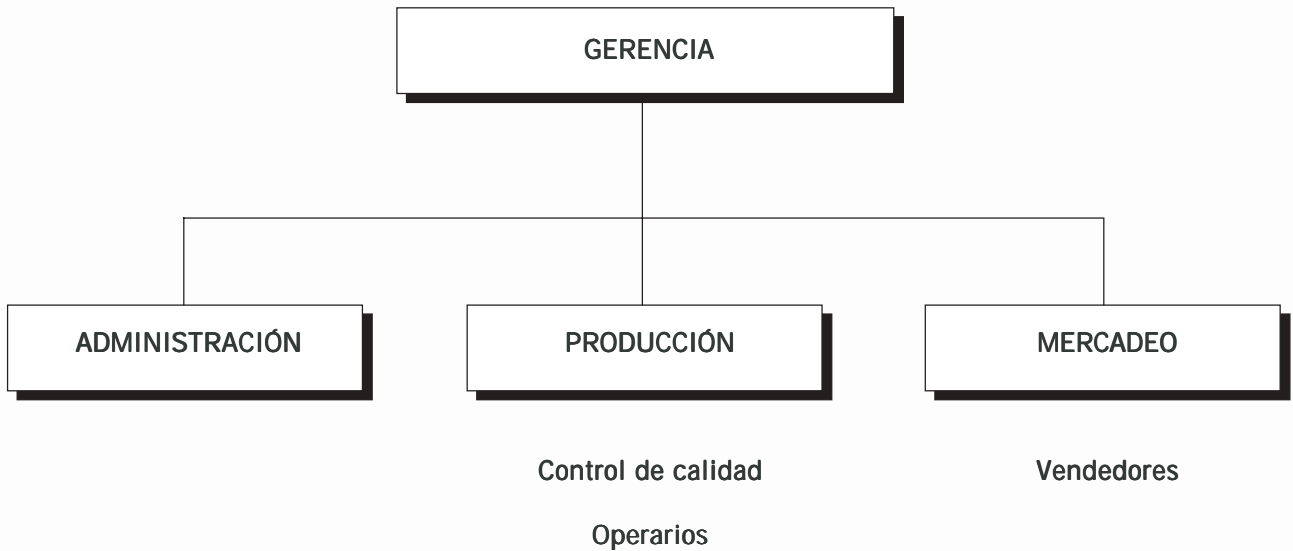
10.2 Agrupar las tareas según especialidades y determinar que áreas de trabajo necesitarías.

Área administrativa: compra de insumos, contratos de venta, cobranza, contrato con proveedores, registros contables, pago de obligaciones sociales.

Área de producción: selección, pesado, lavado, rebanado, fritura, escurrido, condimentado, empaque, etiquetado.

Área de mercadeo: promoción y publicidad, distribución del producto, control de ventas, sondeo de mercado.

10.3 A continuación realizar un sencillo organigrama



XI. ESTUDIO ECONOMICO

ANEXO A: PROYECCIONES DE LAS VENTAS EN UNIDADES

PROYECTO Papas fritas en hojuelas "El peruano"
 PROYECCIÓN DE VENTAS - PERIODO Junio - Agosto 2007

N°	PRODUCTO	PERIODOS										TOTAL
		SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM 10	
1	Por unidad	600	600	800	800	1000	1000	1200	1200	1200	1200	9600
2	Por tira de 10	600	600	1000	1000	1200	1200	1200	1200	1400	1400	10800
UNIDADES TOTALES		1200	1200	1800	1800	2200	2200	2400	2400	2600	2600	20400



ANEXO B: INVERSIÓN

PROYECTO: PAPAS FRITAS EN HOJUELAS "EL PERUANO"

RUBRO	VALOR UNITARIO	UNID. REQ.	TOTAL		PRÉSTAMOS FAMILIARES	PRÉSTAMO DEL COLEGIO	NECESIDAD DE DINERO
			Costo Fijo	Costo Variable			
1. ACTIVO FIJO			2160.00				
TERRENOS Y/O INFRAESTRUCTURA			20.00				
Alquiler semanal	20.00	1	20.00			20.00	
MAQUINARIAS Y EQUIPO			800.00				
Cocina industrial 2 hornillas a kerosén	300.00	1	300.00			300.00	
Balanza	100.00	1	100.00			100.00	
Ollas de 50 litros de capacidad	80.00	5	400.00			400.00	
HERRAMIENTAS			730.00				
Tinas de 100 litros	25.00	10	250.00				250.00
Envases de 100 litros	20.00	10	200.00		200.00		
Cuchillas con soporte	5.00	20	100.00				100.00
Espumaderas de acero	8.00	20	160.00				160.00
Canastas perforadas	10.00	2	20.00				20.00
MUEBLES Y ENSERES			610.00				
mesa de 3 x 2 m2	55.00	6	330.00			330.00	
estantes para almacenaje	80.00	2	160.00			160.00	
sillas	20.00	6	120.00			120.00	
2. GASTOS PRE-OPERATIVOS			360.00				
Carné sanitario	25.00	6	150.00		150.00		
Fumigación de local	30.00	1	30.00		30.00		
Permiso especial de funcionamiento	180.00	1	180.00		180.00		
3. CAPITAL DE TRABAJO Producción: 1800 bolsas semanales				705.25			
MATERIA PRIMA/INSUMOS				345.25			
Papas x kilo	0.30	300		90.00	90.00		
Aceite x galón	20.00	4		80.00	80.00		
Sal x kilo	0.35	15		5.25	5.25		
Kerosen x gallon	6.00	5		30.00	30.00		
Bolsas de polietileno x ciento	2.00	20		40.00	40.00		
Etiquetas x ciento	5.00	20		100.00	100.00		
MANO DE OBRA				360.00			
Trabajadores	60.00	6		360.00			360.00
4. COSTOS INDIRECTOS			231.00				
GASTOS ADMINISTRATIVOS			163.00				
Suelo del administrador	80.00	1	80.00				80.00
Ayudante de limpieza	40.00	1	40.00				40.00
Teléfono	20.00	1	20.00				20.00
Útiles de oficina	5.00	1	5.00				5.00
Luz	7.00	1	7.00				7.00
Agua	6.00	1	6.00				6.00
Útiles de limpieza	5.00	1	5.00				5.00
GASTOS DE VENTAS			68.00				
Promoción	0.72	25	18.00		18.00		
Publicidad	2.00	25	50.00		50.00		

ANEXO C: CALCULO DEL COSTO TOTAL UNITARIO

Para una producción de 1 800 bolsas semanales de papas fritas en hojuelas «El Peruano»

$$\text{CFU} = \frac{2751,00}{20400} = 0,086 \qquad \text{CVU} = \frac{705,25}{1800} = 0,39$$

$$\Rightarrow \text{CTU} = 0,13 \qquad \Rightarrow \text{P.V.} = 1,00$$

ANEXO D: PROYECCIONES DE LAS VENTAS EN NUEVOS SOLES

PROYECTO Producción de papas fritas en hojuelas "El Peruano"
 PROYECCIÓN DE VENTAS - PERIODO Junio - Agosto 2007

N°	PRODUCTO	Precio Unitario	PERIODOS										TOTAL
			SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM 10	
1	Por unidad	S/. 1.00	600	600	800	800	1000	1000	1200	1200	1200	1200	9600
2	Por tira de 10	S/. 0.92	552	552	920	920	1104	1104	1104	1104	1288	1288	9946
Venta total			1152	1152	1720	1720	2104	2104	2304	2304	2488	2488	19546

ANEXO E: FLUJO DE EFECTIVO

PROYECTO: PAPAS FRITAS EN HOJUELAS «EL PERUANO»

CONCEPTO	PERIODOS												Liquidación
	SEM 0	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM 10		
INGRESOS (A)													
VENTAS	0	1152	1152	1720	1720	2104	2104	2304	2304	2488	2488		
OTROS INGRESOS													
EGRESOS (B)	3456.25	-4.08	231	231	231	387.72	231	231	466.08	231	544.44	1605	
ACTIVO FIJO	2160												
Terrenos e infraestructura	20												0
Maquinaria y equipos	800												600
Herramientas	730												547.5
Muebles y enseres	610												457.5
GASTOS PRE OPERATIVOS	360												
CAMBIO EN CAPITAL DE TRABAJO	705.25	-235.08	0	0	0	156.72	0	0	235.08	0	313.44	1175.41	
Materia prima/Insumos	345.25	-115.08	0	0	0	76.72	0	0	115.08	0	153.44		
Mano de obra	360	-120	0	0	0	80	0	0	120	0	160		
COSTOS INDIRECTOS	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231		
Gastos Administrativos	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163		
Gastos de Ventas	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68		
Saldo antes de Impuestos (A-B)	-3456.25	1156.08	921	1489	1489	1716.28	1873	2073	1837.92	2257	1943.56		
2.5% mensual	0	-28.902	-23.025	-37.225	-37.225	-42.907	-46.825	-51.825	-45.948	-56.425	-48.589		
SALDO ECONÓMICO Después de Impuestos	-3456.25	1184.982	944.03	1526.225	1526.23	1759.19	1919.825	2124.83	1883.87	2313.425	1992.149	2780.41	
SALDO ACUMULADO		-2271.27	-1327.24	198.98	1725.207	3484.39	5404.219	7529.044	9412.91	11726.34	13718.49	16498.896	

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE

TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA

PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA

CORREO E.: TAREAGRAFICA@TERRA.COM.PE

TELÉF. 332-3229 FAX: 424-1582

MAYO DE 2006, LIMA - PERÚ



sigue el camino de los líderes emprendedores

Ahora puedes bajar

cualquiera de nuestras

publicaciones en pdf,

ingresando a:

www.mypeperu.gob.pe

