

Formación en emprendimiento

—MANUAL PARA FACILITADORES—



Fundación Suiza para la Cooperación Técnica (Swisscontact)



Formación en **emprendimiento**

—MANUAL PARA FACILITADORES—

El presente manual es una reedición y adaptación al “manual de emprendimiento para facilitadores”, el cual se realizó en alianza entre el Programa ProJoven (financiado por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación y ejecutado por Swisscontact) y el Proyecto Transformando Sistemas de Mercado de USAID, en el año 2021, por medio de la consultora: Pamela Chávez.

La presente reedición 2022, fue conducida por:

Consultora: Waldina Castro.

Edición final: Marco Vásquez, Manuel Antonio Martínez y Nelson García.

Exención de responsabilidad

Esta reedición 2022 es posible gracias al apoyo del Programa ProJoven y los puntos de vista de la autora expresadas en esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de la COSUDE, USAID ni instituciones implementadoras.

Tegucigalpa, M.D.C., Honduras, septiembre de 2022.

Aclaración

El uso de lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es vital para COSUDE y Swisscontact. Sin embargo, dado que su uso en español presenta soluciones muy variadas sobre las cuales los lingüistas aún no se han puesto de acuerdo y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica del uso de “o/a” para representar la existencia de ambos sexos, en el presente documento se ha optado por utilizar el genérico masculino bajo el entendido de que todas las menciones en dicho género incorporan a hombres y mujeres.



CONTENIDO

- 6 Introducción
- 8 Metodología
- 11 Preparando la capacitación
- 16 I. Módulo 1 “emprender como forma de vida”
- 35 II. Módulo 2 “ruta del emprendimiento”
- 59 III. Módulo 3 “mi propio plan de negocios a la medida”
- 87 IV. Módulo 4 “seguimiento y asesoría empresarial”
- 114 Bibliografía

Introducción

El presente manual para facilitadores es una herramienta útil, amigable y sencilla, constituye una guía para la formación de cualquier tipo de emprendedores juveniles. Está estructurado mediante un sistema modular, en los que se explican cómo guiar a los participantes en la caracterización de las diferentes etapas de un emprendimiento. Orienta en cómo realizar la identificación y la selección de ideas de negocios, para elaborar un plan de negocio y diferentes herramientas que ayuden al joven a emprender o a fortalecer su emprendimiento.

El enfoque metodológico requiere en todo el proceso de formación el acompañamiento y asesoría del facilitador para llevar a la práctica lo aprendido, mediante un proceso de aprendizaje participativo para que sean ellos mismos quienes apliquen los conocimientos adquiridos.

Las habilidades de un facilitador en la formación emprendedora son fundamentales para guiar a un grupo de personas en un proceso de aprendizaje, ya que se necesita abordar temas relacionados al auto empleo y a la generación de ingresos a través de la iniciativa emprendedora.

¿Cómo está estructurado este manual?

El manual para la formación en emprendimiento consta de cinco módulos:

a. Módulo introductorio X: contiene información dirigida a los facilitadores orientada a desarrollar jornadas de capacitación exitosas.

b. Módulo 1: emprender como forma de vida (4 horas con 45 minutos).

- Actividad introductoria (1 hora con 15 minutos).
- Sesión 1: introducción al emprendimiento (1 hora con 15 minutos).
- Sesión 2: el emprendimiento (1 hora con 30 minutos).
- Retroalimentación (45 minutos).

c. Módulo 2: ruta del emprendimiento (7 horas con 55 minutos).

- Actividad introductoria (40 minutos).
- Sesión 1: proceso creativo para desarrollar una idea de negocios (4 horas con 30 minutos).
- Sesión 2: modelos de negocios (2 horas).
- Retroalimentación y evaluación (45 minutos).

d. Módulo 3: mi plan de negocios a la medida (18 horas con 35 minutos).

- Actividad introductoria (40 minutos).
- Sesión 1: mi plan de negocios a la medida (4 horas).

- Sesión 2: definiendo mi plan financiero (3 horas).
- Retroalimentación (45 minutos).
- Asesoría y revisión del plan de negocios (10 horas).

e. Módulo 4: fortaleciendo mi negocio (16 horas).

- Sesión previa al diagnóstico (2 horas).
- Sesión 1: importancia del servicio al cliente y manejo de controles administrativos y contables (2 horas).
- Sesión 2: manejo de costos y precios, aspectos de promoción y manejo y control de inventarios (2 horas).
- Sesión 3: aspectos legales, requisitos y formas de legalización (2 horas).
- Sesiones 4 a 8: evaluando avances (6 horas).
- Sesión 9: evaluación de resultados del proceso de seguimiento en el emprendimiento (2 horas).

f. Proceso de seguimiento y asesoría empresarial: describe el proceso de acompañamiento y asesoría a los emprendedores.

Cada módulo contiene lo siguiente:

- **Objetivos.**
- **Tabla de descripción general del módulo:** incluye el nombre de la sesión, el nombre de la actividad, el tiempo y la documentación requerida.
- **Materiales y preparación:** enumera todos los materiales y la preparación necesaria para completar las actividades del módulo.
- **Autoevaluación:** se aplica a los participantes al final del módulo para tener una idea de sus conocimientos y habilidades relacionadas con los temas que se encuentran en el mismo, así como del progreso de aprendizaje.
- **Sesiones:** se describe el contenido didáctico a desarrollar en cada sesión.
- **Actividades:** se describen cómo se realizarán.
- **Ejercicios:** se realizan para afianzar y proporcionar información a los participantes sobre un tema en particular.
- **Pasos:** descripción detallada para facilitar cada sesión o actividad incluyendo las instrucciones básicas para los participantes, preguntas por hacer y contenido que entregar.

Metodología

El programa de formación utiliza un enfoque inductivo como eje metodológico de enseñanza. Los contenidos se desarrollan por medio de conceptos y actividades modulares, los cuales son complementarios. Las actividades introductorias o de repaso ayudan a recordar los principales conceptos de los módulos anteriores de tal forma que pueden ayudar a resolver cualquier duda.

El facilitador constituye la guía que transmite y ayuda a generar conocimiento y desarrollar capacidades de manera colaborativa. Deberá construir un clima de confianza y apertura, para lo cual se recomienda utilizar un lenguaje amigable, claro y motivador.

Al trabajar con personas jóvenes, es importante que el material sea impartido utilizando metodologías interactivas, participativas y prácticas para fortalecer sus habilidades y elevar los niveles de confianza para desempeñarse de manera efectiva en sus emprendimientos.

Este manual recomienda las siguientes herramientas de enseñanza, las que se podrán combinar y/o ajustar a las necesidades del contenido y de los participantes. Entre ellas:

- **Trabajo en parejas:** brinda la oportunidad para que los participantes compartan sus experiencias e ideas y ayuda a construir la confianza entre ellos. Esto fomenta la participación de los que se sienten menos cómodos para hablar delante de todo el grupo.
- **Debates en grupos:** como facilitador, es importante tener claro cuál es el tema de debate, mantener a los participantes concentrados en el mismo, asegurando de que todos participan y administrando el tiempo. Moverse alrededor de los grupos para asegurarse de que han entendido la tarea y que se mantengan en el tema, también gestionar el flujo de la discusión, comprometer a aquellos que no están participando y repetir o resumir los principales puntos discutidos.
- **Trabajo en grupos pequeños:** muchas actividades se realizan en grupos pequeños para permitir mayor participación, por lo cual, es importante:
 - Dar instrucciones claras sobre el trabajo, tiempo asignado y resultados esperados.
 - Asesorar a los grupos para asegurarse que están realizando correctamente el trabajo.
 - Administrar bien el tiempo, especialmente cuando se comparten los resultados con el grupo en general.
- **Trabajo individual:** en el proceso de aprendizaje, los participantes realizarán trabajos individuales, principalmente en los módulos 2 y 3, brindar las instrucciones claras y asegurarse que han comprendido los trabajos a realizar.

- **Casos de estudios:** proporcionan la oportunidad de poner el conocimiento adquirido en práctica. Éstos deben presentarse claramente y proporcionar un conjunto de preguntas para ayudar en su análisis.
- **Juegos:** son una manera divertida de aprender, pueden estar basados en juegos populares o inventados e introducen un elemento de competencia energizante.
- **Lluvia de ideas:** los participantes comparten sus ideas, las cuales no deben ser juzgadas sino que aceptadas. Las mismas se pueden discutir a fondo y, dependiendo del objetivo de la actividad, se pueden categorizar las ideas en orden para priorizar o categorizar sus respuestas
- **Las actividades de repaso:** se realizan al finalizar cada módulo para repasar los temas claves, conceptos e ideas que fueron cubiertos. Ayuda a recordar los puntos principales y a medir el nivel de comprensión.

Puntos a recordar:

1. Asegurarse que las instrucciones de las actividades estén claras y que se sabe cómo ponerlas en práctica.
2. Verificar todo el material necesario y prepararse cuidadosamente.
3. Procurar ser flexible, dispuesto a cambiar la agenda o sustituir las actividades seleccionadas, adaptando el proceso a las necesidades de los participantes.
4. Después de cada actividad, dedicar el tiempo necesario a la discusión y a la construcción del conocimiento, para asegurar que todo el grupo logre los objetivos de aprendizaje.
5. Sobre la base de la vivencia brindada por cada ejercicio, proporcionar información complementaria, aclarando dudas, promoviendo la reflexión y retroalimentación positiva.
6. Procurar que los participantes vayan continuamente enlazando el aprendizaje con su contexto y las posibles formas de aplicación.
7. Trabajar con grupos máximo de 20 personas y acompañar el trabajo de los participantes.
8. Desarrollar sesiones de cuatro horas, realizando pausa en el medio.
9. Asegurar que el salón de trabajo esté bien iluminado, con buena ventilación, temperatura agradable, libre de ruidos molestos, y con espacio amplio para realizar trabajos en grupo.
10. Manejar el tiempo de manera apropiada, para abordar todos los contenidos previstos.

En el módulo X hay recomendaciones adicionales.



Preparando la capacitación

Este módulo es una guía rápida, práctica y completa de la forma de organizar una sesión de capacitación, con un estilo que refleje organización y profesionalismo, lo cual es vital para el facilitador de las jornadas de capacitación.

Descripción del módulo:

Sesión 1: preparando la capacitación.
Sesión 2: las bases de una reunión exitosa.
Sesión 3: las habilidades del facilitador.
Sesión 4: recomendaciones para el facilitador.

Objetivo general

Instruir sobre los conceptos básicos para tener reuniones efectivas, organizadas, que generen un alto impacto en quienes asisten a la misma.

Objetivos específicos

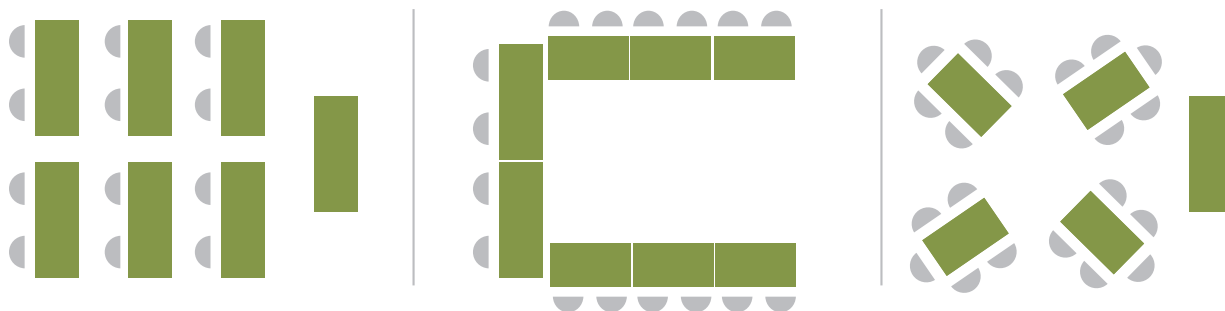
- Ofrecer una guía rápida y completa de los elementos que conforman una jornada de capacitación.
- Generar conciencia sobre la importancia de cada uno de los detalles que conforman una jornada de capacitación exitosa.

Sesión 1: preparando la capacitación

Pasos para una jornada exitosa:

1. La primera tarea es prepararse bien, estudiando todo el contenido, preparar los momentos memorables, releer los conceptos, aprenderse la presentación y mantenerla actualizada. Responder a las dudas de los participantes.
2. Los recursos audiovisuales son una herramienta fantástica, no obstante, se pueden presentar eventualidades o contratiempos, por lo que se recomienda no depender tanto de ellos. Probar los videos, saber de qué tratan y revisar que sea la versión correcta; evitar abusar de este recurso.
3. Definir el estilo motivacional, entretenido o didáctico y ser coherente en el discurso. Prepararse bien en ese sentido, evitar improvisar.
4. Contribuir al ambiente apropiado, la disposición del mobiliario a utilizar es de suma importancia, ya que existen diferentes formas de hacer un montaje para capacitación que van desde estilo escuela, auditorio o en "U". La forma en que se colocan las muebles dependerá del tipo de jornada que estés preparando.

La ubicación del mobiliario dependerá del espacio disponible y del propósito de la jornada. A continuación algunos ejemplos:



Sesión 2: las bases de una reunión exitosa

Tener capacitaciones exitosas depende de factores como el facilitador, el entorno y con quienes participan en la jornada.

Pasos a seguir:

- 1. La primera base de una reunión exitosa es la preparación del facilitador.** Como anteriormente se dijo, hay que conocer el tema, profundizar en él y estar actualizado con los datos, estadísticas y noticias.
- 2. El lugar donde se desarrollará la jornada.** Realizar una visita previa para observar el espacio donde se harán las dinámicas, las dimensiones del salón y tipo de montaje. También revisar la cantidad de luz y el ruido que pueda entrar del exterior. De todo lo anterior minimizar el impacto negativo en la presentación.
- 3. Establecer las reglas del juego y compromisos.** Para mantener el orden y el control establecer desde el principio lo que está y no permitido: escuchar con atención, hablar respetuosamente, no interrumpir cuando alguien está hablando, llegar a tiempo, asistir regularmente, vestirse adecuadamente, ser abiertos y aceptar los aportes y colaboraciones del grupo, trabajar en equipo y asumir responsabilidades.

Es importante que el facilitador establezca una relación de confianza con los participantes siempre y cuando se cumplan las reglas y normas definidas.

Sesión 3: las habilidades del facilitador

Existen aspectos claves en cuanto a ser un especialista en impartir conocimiento, uno de éstos tiene que ver con la oratoria, decisiva en el desarrollo de una exitosa jornada de capacitación. Otro aspecto importante es el lenguaje corporal, que debe estar orientado a complementar el trabajo verbal. Este tipo de comunicación puede parecer imperceptible o poco importante para muchas

personas; sin embargo, los estudios demuestran que el 70% del mensaje se transmite a través del lenguaje no verbal. Otra habilidad que no puede faltar es el saber escuchar.

Sesión 4: recomendaciones para el facilitador




Antes de iniciar con el contenido modular para la formación de emprendedores es importante enfatizar algunas recomendaciones:

- a. Leer con anticipación el contenido de cada sesión y preparar el material correspondiente, a pesar del desarrollo tecnológico un cartel bien elaborado puede tener mayor retención del aprendizaje que una lámina de una presentación digital.
- b. Revisar el espacio donde se desarrollará el taller con antelación.
- c. Escribir con claridad las instrucciones en un cartel y mostrarlas al pleno para que se tenga claro lo que se va a hacer. Colocar la ayuda visual en un lugar donde el grupo pueda verla.
- d. La metodología aquí propuesta es propicia para el trabajo grupal, sin embargo, el facilitador deberá estar atento y procurar la participación de todos.
- e. El facilitador tendrá también el papel de asesor, cuando a medida que avance en la capacitación, el joven vaya elaborando su propio plan de negocio, por lo que las dudas suscitadas será mejor evacuarlas al momento que se presenten.
- f. Los horarios de capacitación deben programarse siempre a conveniencia de los participantes y no del facilitador.
- g. Ganar la confianza de las personas para que se sientan libres de preguntar directamente y en línea.
- h. Conocer la normativa y marco legal de las leyes de inscripción a empresas y política de apoyo a emprendimientos en el país, así como la oferta de servicios de los actores del ecosistema emprendedor.
- i. Fomentar la participación de todo el grupo.
- j. Saber escuchar, observar y mantener el respeto.
- k. Retroalimentar constantemente, una buena técnica es hacer preguntas que ayuden a aclarar lo expuesto.
- l. Integrar las experiencias y los conocimientos de las personas participantes a la adquisición de nuevos conocimientos para el grupo.
- m. Vincular la información entre los módulos.

- n. Resumir los puntos claves al final de cada sesión o módulo.
- o. Utilizar actividades amenas para romper el hielo o el cansancio y hacer que los asistentes se sientan en un ambiente de confianza o energizados.
- p. Dedicar el tiempo necesario a la discusión y a la construcción del conocimiento, para asegurar que todo el grupo logre los objetivos de aprendizaje. Prever sesiones de aprendizaje con pausa en el medio ya sea descanso o mediante la realización de dinámicas.
- q. Trabajar con un grupo máximo de 30 personas.
- r. Manejar el tiempo de manera apropiada, para poder abordar todos los contenidos previstos.

Recordatorio importante:

En la caja de herramientas se encuentra el siguiente material de apoyo.

Recursos de caja de herramientas	
1	Manual de emprendimiento. 
2	PPT. Módulo X. 
3	Lectura. PDF Dinámicas. 

Tus actividades prácticas:

1.1 Padlet.com es una plataforma digital que ofrece la posibilidad de crear murales colaborativos.

1.2 Kahoot es una plataforma que pretende ser una fusión entre herramienta de educación y juegos.

1.3 Fluky.lo es un recurso web que permite realizar sorteos aleatorios de manera lúdica e interactiva con tus estudiantes.

Formato 1.5. Evaluación para el emprendedor.





I. Módulo 1

“emprender como forma de vida”

Objetivos del módulo

Al finalizar el módulo, los participantes serán capaces de:

- Identificar características y rasgos de una persona emprendedora.
- Identificar los tipos de emprendimiento juveniles.
- Conocer sus capacidades, actitudes y habilidades emprendedoras.
- Redactar su propósito de emprender.
- Autoevaluarse y conocer si están listos para emprender.

El programa metodológico se detalla a continuación:

I. Módulo 1 “emprender como forma de vida”	
Actividad	Tiempo
1. Actividad introductoria.	1 hora 15 minutos.
2. Introducción: palabras de bienvenida.	5 min.
3. Presentación.	25 min.
4. Explicación y contenido del programa.	15 min.
5. Reglas y compromisos de la jornada.	10 min.
6. Expectativas del programa (jornada).	20 min.
Sesión 1: Introducción al emprendimiento.	1 hora 15 minutos.
1. El perfil y características de las personas emprendedoras. (Ejercicio 1: huerta la prosperidad).	30 min.
2. Descubriendo mi potencial emprendedor. (Ejercicio 2: test emprendedor).	30 min.
3. Dinámica.	15 min.
Sesión 2: el emprendimiento.	1 hora 30 minutos.
1. Categorías de emprendimientos.	30 min.
2. Redactando mi propósito de emprender.	15 min.
3. Listo para iniciar a emprender. (Ejercicio 3: autoevaluación del emprendedor).	30 min.
4. Dinámica.	15 min.

Retroalimentación.	45 min.
1. Evaluación de lo aprendido.	30 min.
2. Evaluación de la jornada.	15 min.
Duración del módulo 3 horas con 30 minutos.	

Materiales y preparación

Materiales: papel rotafolio, marcadores, cinta adhesiva, hojas de papel carta y papel construcción.

Sesión 1:

- Identificar las características emprendedoras.
- Revisar instrucciones de los ejercicios a realizar.
- Preparar material del ejercicio 1: Huerta La Prosperidad.
- Alistar material del ejercicio 2: test del emprendedor.

Sesión 2:

- Revisar las categorías de los emprendimientos.
- Preparar material del ejercicio 1: el propósito de emprender.
- Alistar material del ejercicio 2: autoevaluación del emprendedor.

Sesión 3:

- Encontrar una pelota u objeto simple para lanzar.
- Preparar el formato de evaluación.

Acerca de este módulo

El emprendimiento tiene una importancia significativa en la actualidad, y es una verdadera oportunidad para formar y hacer crecer a personas emprendedoras. Emprender para muchos es tener la iniciativa para llevar a la práctica una idea de negocio, eso significa en pocas palabras crear una empresa, y para ello se debe pensar en el propósito para emprender y éste se encuentra en la mente y el corazón de la persona emprendedora.

Mediante el estudio del módulo 1 se comprenderán los conceptos del emprendimiento, la presentación como persona facilitadora, se reconocerá el espíritu y capacidades emprendedoras, se comprenderá el proceso para lograr materializar una idea de negocio y finalmente se conocerá la información motivacional y técnica.

Se espera que la persona facilitadora concluya el módulo con un entendimiento general, pero con un grado de profundidad en los temas de esta primera fase sobre qué es el emprendimiento y cómo desarrollar técnicas para ser compartidas con las personas emprendedoras, a través de ejercicios y actividades individuales y grupales.

Las actividades y contenidos se describen a continuación:

Sesión introductoria a la jornada de capacitación:

Objetivo:

- Conocerse entre los participantes.
- Conocer el contenido del módulo 1.
- Establecer las reglas y compromisos de la jornada.



Actividad	Tiempo	Metodología	Preparación	Materiales
1. Introducción.	5 min.			
Palabras de bienvenida.				
2. Presentación.	25 min.	Trabajo en parejas.		Cartulinas de varios colores, (se pueden utilizar globos y confites). Se deberá tener cantidades pares de manera que la mitad de participantes tengan una diferente.
3. Explicación y contenido del programa.	15 min.		Repasar contenido.	
4. Reglas y compromisos de la jornada.	10 min.	Debate.		Rotafolio, marcadores y cartulina de dos colores.
5 Expectativas del programa (jornada).	20 min.			
Tiempo total 1 hora 15 min.				

Pasos a seguir:

1. Bienvenida a participantes (cinco minutos)

Iniciar dando la bienvenida a los participantes, una autopresentación del facilitador explicando el rol y expresando satisfacción de brindar la formación.

2. Presentación de los participantes (25 minutos)

Permitir que los asistentes se conozcan unos a otros a través de esta actividad:

- Indicar al grupo que cada participante seleccionará una figura, cartulina (de acuerdo con el instrumento seleccionado para este ejercicio).
- Cada persona debe encontrar las partes iguales a la que seleccionó.
- Se formarán equipos de dos personas con el objetivo de:
 - » Presentarse y compartir algo sobre sus gustos y por qué están participando.
 - » Encontrar gustos en común (comida favorita, música, deporte, mismo nombre, año de nacimiento, etc.).
 - » Discutir sus expectativas sobre el programa.
- Hacer que cada participante presente a su compañero o compañera y que compartan la información recabada y las expectativas.
- Escribir las expectativas en la pizarra o en un papel rotafolio, a medida que las personas van diciéndolas.

3. Explicación del contenido del módulo (15 minutos)

Sea preciso en la exposición de los temas a ser tratados en el taller. Primero mencione en qué consiste el mismo, los temas que serán abordados y cómo se trabajarán los temas. Realice un cartel, que quede a la vista en todo el tiempo, donde se puedan leer claramente los objetivos del taller. Explique todo aquello que no quede claro, estos primeros pasos son importantes para iniciar y mantener la participación.

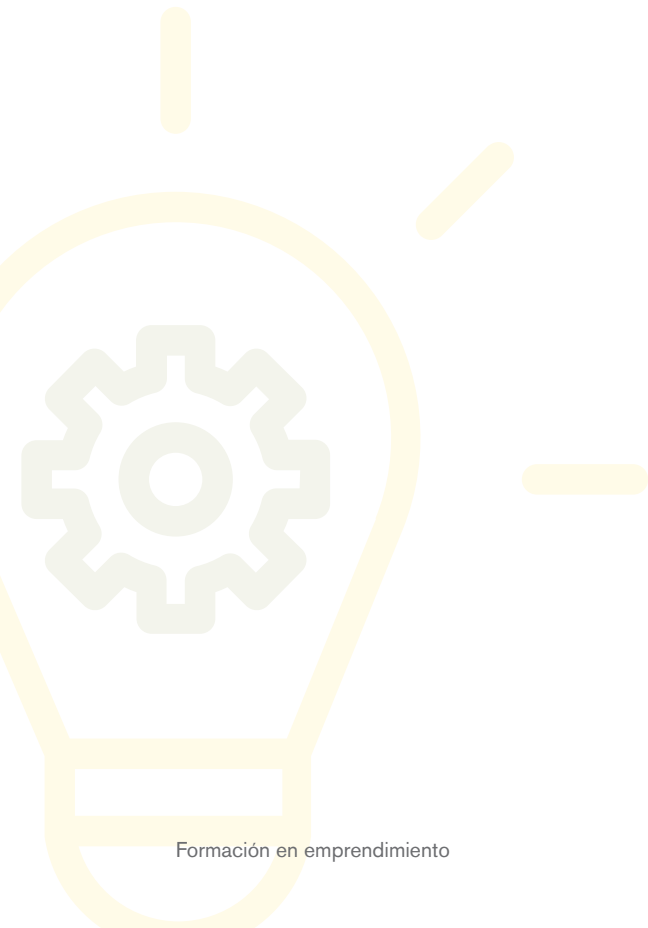
4. Reglas y compromisos (10 minutos)

Es importante para el desarrollo de jornadas exitosas de capacitación, establecer reglas y compromisos que los participantes deben asumir y respetar, el facilitador debe mantener el control de cada una de las jornadas.

¿Cómo realizarlo?

- Entregar a los participantes fichas de cartulina de un solo color para que escriban una palabra sobre las conductas apropiadas para el desarrollo del taller.
- Recoger todas las fichas y validarlas a través del consenso grupal.
- Las fichas aprobadas por el grupo serán colocadas en el papel rotafolio para su visualización.
- Invitar a los participantes a leerlas de nuevo.

Al finalizar esta etapa, se introduce a los participantes al mundo del emprendimiento:



Sesión 1: introducción al emprendimiento

Objetivo :

- Conocer las características emprendedoras personales como medio para impulsar los emprendimientos juveniles.



Actividad	Tiempo	Metodología	Preparación	Materiales
1. El perfil y características de las personas emprendedoras.	30 min.	Explicativa, trabajo en grupo y debate.		Caso Huerta La Prosperidad. Papel rotafolio. Marcadores.
2. Descubriendo mi potencial emprendedor. (Ejercicio 1: test emprendedor).	30 min.	Trabajo individual.		Formato: test emprendedor.
3. Dinámica.	15 min.	Trabajo en grupo.	Repasar contenido.	
Tiempo total 1 hora 15 min.				

Actividad 1: perfil y características de las personas emprendedoras

La persona emprendedora debe reconocerse y para ello requerirá identificar su perfil y capacidades emprendedoras y las características y espíritu que lo definen. El facilitador debe impulsar a que las personas realicen un autorreconocimiento y que evalúen juntos su propia capacidad de emprender.

Los temas y la duración en esta sección:

Objetivo:

Al finalizar esta actividad, los participantes serán capaces de:

- Adquirir una comprensión más amplia acerca del emprendimiento.
- Describir las características de una persona emprendedora.



Actividad	Tiempo	Metodología	Preparación	Materiales
1. El perfil y características de las personas emprendedoras.	30 min.	Explicativa, trabajo en grupo y debate.	Revisar características de una persona emprendedora. Revisar las instrucciones a compartir.	Caso Huerta La Prosperidad. Papel rotafolio. Marcadores.
Tiempo total 1 hora 15 min.				

Pasos a seguir:

- Explicar a los participantes las características de los emprendedores. Preguntar si conocen en su comunidad a alguno de ellos y realizar un pequeño debate con los participantes (15 minutos).

Características de una persona emprendedora





Hacer que los participantes descubran y comprendan cómo funcionan estas características en ellos y qué representa su perfil.

2. Para facilitar el aprendizaje de las características de un emprendedor, se realiza el siguiente ejercicio: historia Huerta La Prosperidad.

Entregar una copia de la historia a cada participante y leerla con la participación de ellos.

Huerta La Prosperidad

Carlos era un joven al que le gustaban mucho las plantas y las verduras. Siempre tuvo el sueño de ser un gran empresario. A los 23 años decidió dedicarse completamente a este rubro. Como no conocía mucho sobre el mismo, comenzó a preguntar a sus amigos dónde podría capacitarse y practicar para aprender más sobre la forma de cultivar verduras y frutas.

Mientras aprendía recordó que su mamá tenía un terreno que no se usaba. Fue a verlo y se dio cuenta que había una media hectárea que podría utilizar para iniciar su huerta. Se puso a pensar y a organizar sus ideas. Anotó en un papel todas las cosas que tenía que hacer para habilitar una huerta y comenzó a ponerle fecha de vencimiento a cada una de esas actividades.

El creía mucho en su capacidad y estaba convencido de que podría ser uno de los mayores proveedores de hortalizas de su región. Carlos participó en un curso de emprendimiento y descubrió que ahí aprendería todas las cosas que necesitaba saber para organizar bien su negocio y que, si ponía mucho esfuerzo, podría acceder a un préstamo que estaría siendo entregado a los mejores emprendedores. Él quería tener un invernadero que le permitiría producir tomate todo el año y vender a las personas de la comunidad.

Fue a todos los almacenes a preguntar de cuáles lugares compraban chiles y tomates y quién los proveía y descubrió que la mayoría tenía que ir a la ciudad más cercana para comprar. Ese día Carlos se dio cuenta que iba a ser el primer proveedor de la zona y decidió iniciar su huerta. Pasó el tiempo y Carlos iba descubriendo que ya no daba abasto a tantos pedidos. Toda la comunidad pedía sus verduras. Cuando las recogía, las lavaba y las ponía en bandejas limpias para presentar y llevar su producto.

Después de un año Carlos compró el campo que estaba detrás de su huerta y comenzó a ampliar su negocio. Ya tenía factura para dar a los minimercados que compraban de él. En toda la comunidad ya se conocía y hasta iban a su huerta para comprarle.

Un día decidió presentarse en una licitación para proveer verduras a las escuelas de la zona. Con mucho esfuerzo logró completar todos los documentos y recibió la noticia de que se convertía en uno de los más grandes proveedores formalizados de la región. Actualmente, Carlos es un gran proveedor de su zona y ha extendido su mercado. Sale constantemente en revistas y diarios como un emprendedor exitoso y tiene pensado expandir su negocio hacia otras hortalizas como lechuga y cebolla.

Adaptado de <https://www.oitcinterfor.org/articulo/modulo-02-identificacion-seleccion-ideas-negocios>.

- Indicar a los participantes que trabajarán en grupos de hasta cinco personas.
- Brindar las instrucciones sobre el trabajo a realizar.
- En este ejercicio deberán identificar las características emprendedoras de Carlos.
- Cada grupo deberá presentar los resultados encontrados y el facilitador iniciará el debate con preguntas como: ¿pudieron encontrar en la historia algún momento en que Carlos se haya puesto metas?; ¿qué otros comportamientos emprendedores encuentran en él?
- Anotar en el papel rotafolio como recordatorio las características identificadas.

Actividad 2: descubriendo el potencial emprendedor

Objetivo:

- Al finalizar esta actividad los participantes serán capaces de conocer sus características y perfil emprendedor.



Actividad	Tiempo	Metodología	Preparación	Materiales
1. Descubriendo mi potencial emprendedor. (Ejercicio 1: test emprendedor).	30 min.	Trabajo individual.		Formato: test emprendedor.

Pasos a seguir:

- Es el momento de conocer las capacidades emprendedoras de los participantes a través de inducir al desarrollo del siguiente ejercicio: conociendo las características emprendedoras.
- Instruir al participante a llenar su perfil emprendedor, tomando en cuenta la siguiente herramienta (30 minutos).

Test del emprendedor

Instrucciones:

- Marcar con una "X" bajo el número que mejor califique a cada pregunta.
- Al finalizar contar las "X" de cada columna de calificación y multiplicar por el número de la columna.
- Ejemplo: si tiene cinco marcas "X" en la columna cuatro, multiplicar $5 \times 4 = 20$.
- Luego, sumar los totales de cada columna y colocar el puntaje final.
- El valor total indicará la capacidad emprendedora, a mayor puntaje mayor capacidad.

Cómo calificar: 4= Sí. 3= Bastante o a menudo. 2= Algo o alguna vez. 1= No.

Pregunta	Calificación				Pregunta	Calificación			
	4	3	2	1		4	3	2	1
¿Te consideras una persona adaptable a cambios?					¿Sabes trabajar en equipo?				
¿Tienes confianza en tus posibilidades y capacidades?					¿Sabes administrar tus recursos económicos?				
¿Es importante disponer de autonomía en el trabajo?					¿Tienes facilidad para negociar con éxito?				
¿Tienes facilidad de comunicación?					¿Te relacionas fácilmente con personas que no conoces?				
¿Te consideras una persona creativa?					¿Planificas acciones concretas para el desarrollo de un proyecto?				
¿Afrontas los problemas con optimismo?					¿Te planteas los temas con visión de futuro?				
¿Tomas iniciativas ante situaciones complejas nuevas?					¿Cumples los plazos que te fijas para realizar un trabajo?				
¿Tienes predisposición para asumir riesgos?					¿Sientes motivación por conseguir objetivos?				
¿Tomas notas escritas sobre tus proyectos?					¿Te consideras bueno en aquello que sabes hacer?				
¿Arriesgarías recursos propios si pusieras en marcha un proyecto?					¿Sacrificarías tu tiempo libre si el trabajo lo demanda?				
¿Te resulta fácil asignar tareas a los demás?					¿Normalmente son otros los que deciden, yo solo sigo?				
Sub total					Sub total				
Puntaje total									

Fuente: https://www.cimo.org/documentacion/info_emprender/Test_emprendedor.pdf.

- Al completar el test del emprendedor, revisar de manera individual el puntaje obtenido y motivarlos a elaborar el plan de acción personal.

Menos de 30 puntos

Aunque en el perfil hay alguno de los caracteres de emprendedor, en la mayoría de aspectos o hay dudas o inseguridad. Intentar analizar las razones de todo eso y procurar adquirir hábitos emprendedores si realmente lo que se quiere es llevar adelante la empresa.

De 31 a 60 puntos

En principio reúne bastantes de las características adecuadas para ser una buena persona emprendedora. No obstante, hay ciertos puntos en los que se dista de acciones concretas, hay que mejorarlas en un plazo determinado de tiempo.

61 o más puntos

Sin duda se dispone de un gran potencial y el perfil se asemeja bastante al del emprendedor. Ello no quiere decir que ya se tenga el éxito asegurado, pero sin duda a nivel personal se parte de una buena base. Continuar trabajando.

- Indicar a los participantes que su plan de acción personal debe ser lo más realista posible, lo que implica la búsqueda de información y recursos para cumplir con el mismo (libros, anuncios, internet, financiamiento, etc.).

Plan de acción personal

Conocimientos y habilidades a fortalecer	Acción a realizar		
	Capacitación	Asesoría	Lectura

Sección 2: el emprendimiento

A continuación se detalla el programa a seguir:

Objetivo:

- Al finalizar esta actividad, los participantes serán capaces de:

- a. Identificar las categorías de emprendimientos.
- b. Redactar su propósito de emprender.
- c. Autoevaluarse y conocer si están listos para emprender.



Actividad	Tiempo	Metodología	Preparación	Materiales
1. Categorías de emprendimientos.	30 min.		Repasar contenido.	Formato.
2. Redactando mi propósito de emprender.	15 min.	Trabajo individual.		
3. Listo para iniciar a emprender. (Ejercicio 2: autoevaluación del emprendedor).	15 min.	Trabajo individual.	Repasar contenido.	Formato: autoevaluación del emprendedor.
4. Dinámica.	15 min.	Trabajo en grupo.		
Tiempo total 1 hora 15 min.				

Actividad 1: categorías de emprendimientos (30 minutos)

Pasos a seguir:

1. Explicar a los participantes los diferentes tipos de emprendimientos a través de ejemplos de personas famosas o conocidas (20 minutos).

El emprendimiento se puede clasificar según la razón de emprender:

a) Por necesidad: es aquel que surge porque el emprendedor está en busca de algo mejor para su vida, porque tiene una necesidad, más no porque detectó una necesidad en el mercado.

Algunas características del emprendedor por necesidad:

- No necesariamente existe una pasión por el sector donde se emprende.
- Se buscan resultados rápidos.
- El proyecto que se emprende puede modificarse con facilidad.

b) Por oportunidad: es materializar una idea de negocio en una empresa con potencial de crecimiento, que surge al observar algunas oportunidades en el mercado y proponen una solución innovadora.

Categorías de emprendimiento:





El facilitador debe dominar el tema e información complementaria, para que de una forma práctica ayude a los participantes a diferenciar los tipos de emprendimientos.

2. Evaluar los conocimientos adquiridos invitando a identificar emprendedores y que pregunten con qué tipo de negocio iniciaron, así como las cosas que hicieron para llegar a donde están hoy. Se puede orientar el ejercicio a emprendedores famosos o de la comunidad (10 minutos).

Actividad 2: redactando el propósito de emprender

Objetivo:

- Al finalizar esta actividad, los participantes serán capaces de redactar su propósito de emprender.



Actividad	Tiempo	Metodología	Preparación	Materiales
1. Redactando mi propósito de emprender.	15 min.	Trabajo individual.	Repasar contenido.	Formato.

Pasos a seguir:

1. Explicar que el propósito de emprender surge de la decisión de crear un negocio que permita entrar al mercado ya sea fabricando un producto o prestando un servicio (10 minutos).

Preguntar aspectos motivacionales orientados hacia la creación de una idea de negocios:

- ¿Cómo el perfil emprendedor puede desarrollar una idea de negocio o la empresa que está en marcha?
- Definir el propósito por el cual desarrollar una empresa o poner una idea de negocio en marcha es muy importante.
- ¿Se quiere crear un negocio propio? ¿Por qué?
- ¿Quieres ser emprendedor? ¿Para qué?
- ¿Cuál es el verdadero propósito de vida? ¿Emprender?

- f. ¿Cuál es la motivación?
- g. ¿Qué sabe hacer bien, cuáles talentos, habilidades o dones tiene?
- h. ¿Cuáles cualidades admira la gente en usted?
- i. ¿Qué le gusta compartir con los otros?

2. Indicar a los participantes que redacten su propósito de emprender y motivar a que los compartan de manera voluntaria (cinco minutos).

Actividad 3: listo para comenzar a emprender (autoevaluación)

Objetivo:

- Al finalizar esta actividad, los participantes serán capaces de autoevaluarse y conocer si están listos para emprender.



Actividad	Tiempo	Metodología	Preparación	Materiales
1. Listo para iniciar a emprender. (Ejercicio 2: autoevaluación del emprendedor).	15 min.	Trabajo individual.	Conocer el ejercicio y su interpretación.	Formato: autoevaluación del emprendedor.

Pasos a seguir:

1. Motivar a los participantes a autoevaluarse, que conozcan si están o no preparados para el emprendimiento y que identifiquen lo que pueden hacer para convertirse en emprendedores, a través del siguiente ejercicio de autoevaluación (25 minutos).

AUTOEVALUACIÓN DEL EMPRENDEDOR PARA COMENZAR SU PROPIO NEGOCIO

El siguiente cuestionario le ayudará a determinar su probabilidad de éxito como dueño de su propio negocio.

Recomendaciones:

1. Para cada pregunta, indique la opción que mejor lo describe.
2. Para una mejor evaluación, deberá contestar todas las preguntas.

Cómo calificar: Sí= 3 puntos.

Quizás= 2 puntos.

No= 0 puntos.

Pregunta	Calificación			Pregunta	Calificación		
	Sí	No	Quizás		Sí	No	Quizás
Soy persistente. Soy muy persistente.				Tengo buen juicio y seré capaz de emplear a la gente indicada para mi negocio.			
Tengo capital para invertir y estoy dispuesto a perder gran parte de mis ahorros.				Puedo manejar y supervisar empleados para obtener lo mejor de ellos.			
Estoy preparado si fuera necesario, a bajar mis estándares de vida hasta que mi negocio sea rentable.				Si descubro que no tengo habilidades básicas o el capital necesario para iniciar mi negocio, estoy dispuesto a retrasar mis planes hasta que lo adquiera.			
Tengo ideas nuevas y diferentes.				Puedo convivir con gente que no me agrada.			
Me adapto a los cambios.				Puedo reconocer, admitir y aprender de mis errores.			
Percibo los problemas como desafíos y oportunidades.				Soy bueno tomando decisiones.			
Me recupero rápido de los contratiempos.				Tengo habilidad de observar el contexto en el que estoy y darme cuenta de lo que quiere la gente.			
Soy una persona positiva y segura.				Soy buen vendedor y puedo vender mis ideas y servicios a otras personas.			
Me gusta tener el control.				Me llevo bien con toda clase de gente, desde banqueros hasta empleados.			
Disfruto la competencia.				Siempre busco formas de hacer las cosas de mejor manera.			
He estado involucrado en un negocio parecido al que quiero empezar.				Soy una persona que nunca se da por vencida.			
Tengo amigos y familiares que me pueden ayudar a empezar y quienes han sido exitosos en sus propios negocios.				Hago que las cosas sucedan, en lugar de esperar a que sucedan.			
Mi familia apoya mi decisión y están preparados a soportar el estrés que tendré como consecuencia de mi empresa.				Busco ayuda, retroalimentación y crítica constructiva para mejorar como persona.			
Tengo resistencia física y la fortaleza emocional para manejar el estrés del trabajo, las horas extras y el trabajo durante los fines de semana y feriados.				Soy bueno para escuchar.			
Soy organizado y me gusta planear con antelación.				Tengo un buen historial de crédito.			
Total				Total			

Si usted sumó entre:

72 y 90. Comience su negocio. Usted tiene las condiciones para ser un buen emprendedor.

58 y 71. Usted tiene potencial, pero necesita esfuerzo y dedicación para mejorar sus áreas más débiles.

45 y 57. Se recomienda que usted no comience solo. Busque alguien que pueda complementar sus áreas débiles.

Menos de 45. Auto-empleo no es para usted. Es probable que usted sea más feliz como colaborador. Sin embargo, solo usted puede tomar esa decisión.



Explicar el proceso para iniciar una empresa, la importancia de generar su idea de negocios como punto de partida y de elaborar un plan de negocios como guía para el fortalecimiento de negocios existentes.

En los módulos siguientes se trabajará este proceso.

Actividad 4: retroalimentación

Objetivo:

- Al finalizar esta actividad, los participantes serán capaces de:

A. Repasar las características cubiertas anteriormente.

B. Releer los tipos de emprendimiento.

C. Revisar el propósito de emprender.



Actividad	Tiempo	Metodología	Preparación	Materiales
1. Evaluación de lo aprendido.	30 min.	Participativo y debates.		Pelota para lanzar. Rotafolios en sesión.
2. Evaluación de la jornada.	15 min.	Individual.		Formato de evaluación.

Es importante evaluar el aprendizaje de conocimientos, su nivel de comprensión y eliminar dudas a través de estas técnicas:

- Evaluaciones escritas.
- Preguntas sobre el contenido al azar.
- Identificación de conceptos mediante ejemplos.

Pasos para seguir:

1. Explicar que el facilitador lanzará la pelota (o cualquier otro objeto) a alguien para empezar la discusión. Esa persona deberá nombrar un tema y explicar cómo se relaciona con el emprendimiento. Luego debe lanzar la pelota a otro participante que repetirá el proceso.

Escribir el tema principal en el rotafolio.

2. Solicitar a los participantes que evalúen tanto la jornada como el trabajo del facilitador a través de preguntas específicas e indicar que se respondan en cartulinas de colores y luego se pegan en un papel rotafolio. Tomar en cuenta los resultados de la evaluación, con el propósito de implementar acciones correctivas para brindar jornadas de capacitación exitosas.

La caja de herramientas contiene material de apoyo con la siguiente información:

Recursos de caja de herramientas

1. Manual de emprendimiento.



2. **PPT.** Emprender como forma de vida.



Video 1.1. ADN y espíritu emprendedor.

3. **Video 1.2.** ADN y espíritu emprendedor (10 razones por lo que vale emprender).



Video 1.3. ADN y espíritu emprendedor (aprende a emprender).

Video 1.4. Espíritu emprendedor.

4. **Lectura:** emprender como forma de vida.



Tus actividades prácticas:

Formato 1.1. Perfil y ADN emprendedor.

5. **Formato 1.2.** Propósito del emprendimiento.

Formato 1.3. Clasificación para el emprendedor.

Formato 1.4. Evaluación para el facilitador.

Formato 1.5. Evaluación para el emprendedor.





II. Módulo 2

“ruta del emprendimiento”

Objetivos del módulo

- Conocer el proceso creativo para identificar y seleccionar, con base en un análisis detallado, una idea de negocio, factible y viable como base para el inicio de un emprendimiento.
- Conocer y crear su propio modelo de negocios.

Materiales y preparación

Papel rotafolio, marcadores, cinta adhesiva y formatos: micro y macro filtro, análisis FODA y modelo CANVAS.

Sesión 1:

- Revisar proceso creativo para la generación e identificación ideas de negocios.
- Revisar instrucciones de los ejercicios a realizar.
- Preparar material del ejercicio 2.1: lluvia de ideas.
- Preparar material del ejercicio 2.2: macrofiltro.
- Revisar proceso creativo para selección y análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la idea de negocio.
- Preparar material del ejercicio 2.3: microfiltro.
- Preparar material del ejercicio 2.4: análisis y estrategias FODA.

Sesión 2:

- Revisar proceso creativo para crear “Mi Modelo de Negocios”.
- Revisar instrucciones de los ejercicios a realizar (modelo CANVAS).
- Preparar material del ejercicio 1: “Mi Modelo de Negocios”.

Sesión 3:

- Encontrar una pelota u objeto simple para lanzar.
- Preparar material del formato de evaluación.

A continuación, se presenta el programa metodológico, el cual describe las sesiones y actividades de capacitación, finalizando con un proceso de retroalimentación, sin embargo, el facilitador tiene la libertad de incluir temas, dinámicas y/o usar diferentes metodologías siempre y cuando se cumplan los objetivos planteados.

II. Módulo 2 “ruta del emprendimiento”	
Actividad	Tiempo
1. Actividad introductoria.	40 min.
2. Explicación y contenido del programa.	10 min.
3. Repaso del módulo 1: emprender como modo de vida.	30 min.
Sesión 1: proceso creativo para desarrollar una idea de negocios.	4 horas 30 minutos.
1. Explicación del proceso y su importancia.	30 min.
2. Identificación de mi idea de negocios (ejercicio 1).	105 min.
Receso.	15 min.
3. Dinámica.	15 min.
4. Explicación del proceso y su importancia.	30 min.
5. Selección de mi idea de negocios (ejercicio 2).	75 min.
Sesión 2: modelos de negocios.	2 horas.
1. Modelos de negocios: explicación.	45 min.
2. Creando mi modelo de negocios (ejercicio 3).	60 min.
Receso.	15 min.
Retroalimentación.	45 min.
1. Repaso y evaluación de lo aprendido.	45 min.
Duración del módulo 8 horas.	

Acerca de este módulo

Este módulo ofrece una ruta fácil de comprensión que ayudará a guiar a cada participante al inicio de la vida emprendedora, partiendo de la importancia que representa una correcta selección de la idea de negocio, así como la elaboración de su modelo de negocios.

Por la importancia que tiene realizar una adecuada selección de la idea de negocios, se recomienda desarrollar investigaciones de campo.

Iniciar cada jornada de capacitación con la siguiente actividad introductoria:



Actividad Introductoria	Tiempo	Metodología	Preparación	Materiales
1. Explicación y contenido del programa.	10 min.			Rotafolios en sesión.
2. Repaso del módulo 1: emprender como modo de vida.	30 min.	Participativo.		Rotafolios en sesión.

Enfatizar en la explicación del contenido de este módulo, así como en el repaso de los temas más relevantes del módulo anterior.

Sesión 1: proceso creativo para desarrollar una idea de negocio

Objetivo:

- Al finalizar esta actividad, los participantes serán capaces de:
 - Conocer el proceso creativo para generar y seleccionar la idea de negocio.



Actividad	Tiempo	Metodología	Preparación	Materiales
1. Explicación del proceso y su importancia.	30 min.		Repasar contenido.	
2. Identificación de mi idea de negocios. (Ejercicio 1).	105 min.	Grupal en clase/ tarea individual.		Material de apoyo (formatos).
Receso.	15 min.			Rotafolio con formatos dibujados (micro y macro filtro).
3. Dinámica.	15 min.			Marcadores.
4. Explicación del proceso y su importancia.	30 min.			
5. Selección de mi idea de negocios. (Ejercicio 2).	75 min.	Grupal en clase/ tarea individual.	Repasar contenido.	

Arrancar explicando ¿qué es una buena idea de negocio?, sus características y el proceso para elaborar el perfil inicial del negocio.

Actividad 1: explicación del proceso y su importancia (30 minutos)

Pasos a seguir:

1. Explicar ¿qué es una idea de negocios?

Una idea de negocios es una descripción breve y clara de las operaciones básicas de un emprendimiento que se desea poner en marcha. Antes de empezarlo es necesario tener una idea precisa del tipo o clase de actividad empresarial que se desea desarrollar.

La clave de un negocio de éxito es que logra cubrir las necesidades de sus clientes y brinda a los compradores lo que éstos desean o necesitan.

2. Explicar las características que una “buena idea de negocio” debe tener y cómo éstas responden a las siguientes preguntas:

a) ¿Qué necesidad de sus clientes atenderá?

La idea de negocio siempre debe tener en cuenta a los clientes y sus necesidades. Es muy importante averiguar lo que la futura clientela desea o necesita. Por eso es necesario hacer un sondeo o estudio de mercado que proporcione información de primera mano y de calidad, que sirva para tomar decisiones acertadas.

Ejemplo: ¿podríamos vender suéteres y chumpas en verano en Choluteca?

b) ¿Qué producto o servicio venderá?

La idea de su futuro negocio debe estar basada en productos que conoce bien, o en servicios que sea capaz de brindar y por los cuales la gente está dispuesta a pagar. Para definirlos es necesario analizar ideas posibles e identificar el tipo de negocio en el cual el emprendedor será capaz de desempeñarse.

Hacer un recuento de los talentos:

- Capacidades.
- Conocimientos.
- Actitudes y cualidades.
- Experiencias.
- Intereses.

c) ¿A quién le venderá?

¿Quién comprará los productos o servicios? ¿Venderá a un tipo específico de clientes o a todos los que viven en un área determinada?

d) ¿Cómo venderá los productos o servicios?

Identificar la forma de entrega de los productos o servicios al cliente, lo cual puede ser de diferentes maneras:

- Directamente a clientes consumidores.
- Vender a distribuidores minoristas o mayoristas.

e) ¿Cómo se beneficiará la persona como emprendedora?

Un negocio debe generar beneficios que pueden ser de tipo individual, familiar o asociativo. Las actividades económicas y los negocios que se emprenden generan trabajo e ingresos, no sólo para los que arriesgan, sino también para el entorno.

Iniciar un negocio requiere bastante trabajo, tiempo y planificación. El esfuerzo y el dinero que implica iniciar un negocio puede perderse si se inicia con la idea inadecuada.

3. Pedir a los participantes que identifiquen una idea de negocios al azar y apliquen las cinco preguntas vistas anteriormente.

Actividad 2: identificación y selección de la idea de negocios

Objetivo:

- Al finalizar esta actividad, los participantes serán capaces de:

- Conocer el proceso creativo para generar la idea de negocio.



Actividad	Tiempo	Metodología	Preparación	Materiales
1. Identificación de mi idea de negocios. (Ejercicio 1).	105 min.	Grupal en clase/ tarea individual.	Repasar contenido.	Material de apoyo (formatos). Rotafolio con formatos dibujados (micro y macro filtro). Marcadores.

Actividad 2.1: generación de ideas de negocios (45 minutos)

El objetivo de esta actividad es promover el pensamiento creativo en la generación de ideas de negocios. Es importante mantener el entusiasmo y la energía suficiente para que sea una experiencia muy activa y rica para los participantes. Las ideas deberán ser anotadas en hojas de rotafolios y colocadas en las paredes del salón.

Pasos para seguir:

1. Explicar a los participantes que la generación de las ideas de negocio se hará a través de una lluvia de ideas (cinco minutos).

a) Encontrar la mayor cantidad de ideas de negocios posibles, sin importar si son viables o no.

b) Todas las ideas de productos o negocios serán anotadas por los voluntarios en hojas de rotafolios.

c) Dos voluntarios se quedarán fuera del círculo para anotar todas las ideas de negocios que el grupo logre identificar.

d) Pedir a los participantes que formen grupos de cuatro personas y trabajen en la generación de ideas de negocios (30 minutos).

Cada representante del grupo deberá presentar las ideas de negocios generadas (cinco minutos).

Todas las hojas deberán fijarse en las paredes en forma de galería para ser usadas en la siguiente actividad.

Actividad 2.2: identificación de ideas de negocios (45 minutos)

Generar ideas de negocios aplicando la creatividad e identificación de oportunidades, seleccionado una idea mediante filtros basados en criterios de factibilidad.



Este proceso es secuencial, el resultado del trabajo de la actividad 1 (ideas identificadas) servirá de base para la siguiente actividad.

Pasos a seguir:

1. Explicar que esta sesión es una selección de las mejores ideas de negocios generadas en la lluvia de ideas de negocios (cinco minutos).
2. Explicar la primera herramienta denominada microfiltro.

El microfiltro es una lista de preguntas con las que inicia todo emprendedor. Si las respuestas son positivas (sí) entonces las ideas de negocios pasarán al siguiente filtro. Entregar a cada grupo el formato para que desarrollen el trabajo.

3. Formar los mismos grupos del ejercicio anterior, los cuales se mantendrán iguales hasta el fin del módulo 2 (30 minutos).

Cada grupo debe recorrer la galería de ideas de negocios y seleccionar cinco, solamente las que tengan respuestas afirmativas a las cuatro preguntas del macrofiltro. Si salen más de cinco, en consenso escoger las cinco que mejor les satisface.

4. Conceder a los participantes cinco minutos para reducir su decisión final a las mejores tres ideas de negocios que han pasado el macrofiltro (cinco minutos).
5. Los representantes de cada grupo presentarán las tres ideas de negocio identificadas (5 minutos).

Para ello se utilizará el siguiente formato:

Idea de negocio	¿Te gusta esta idea de negocio?	¿Se puede llevar a cabo en tu comunidad?	¿Se puede ganar dinero con este negocio?	¿Es posible obtener recursos para iniciar?
1				
2				
3				
4				
5				

Selecciona tres y traslázalas a la tabla de microfiltro.

Al finalizar este ejercicio cada grupo tendrá seleccionadas tres ideas de negocios, que servirán de base para la siguiente actividad del proceso.

Actividad 2.3: selección de la mejor idea de negocios (40 minutos)

Objetivo:

- Al finalizar esta actividad, los participantes serán capaces de:
 - Conocer el proceso creativo para seleccionar la mejor o dos mejores ideas de negocios.



Actividad	Tiempo	Metodología	Preparación	Materiales
1. Selección de mi idea de negocios. (Ejercicio 2).	75 min.	Grupal en clase/ tarea individual.	Repasar contenido.	Material de apoyo (formatos). Rotafolio con formatos dibujados (micro y macrofiltro). Marcadores.

El objetivo de esta actividad es que los participantes apliquen el instrumento de microfiltro para la selección de una o dos ideas de negocios que luego pasarán al análisis FODA, que es el próximo paso para seleccionar la mejor idea de negocios.

Pasos a seguir:

1. Explicar a los participantes que esta actividad tiene el objetivo de seleccionar su idea de negocios (cinco minutos).

La tarea es dar un puntaje en la tabla de microfiltro a cada una de las ideas de negocios que están evaluando (formato microfiltro). Al final deberán sumar los puntajes de todas las ideas de negocios y seleccionar una o dos de las ideas de negocios con mayor puntaje, la cual se asignará por consenso. Para reforzar una opinión, se debe usar la información obtenida. Advertir que se debe evitar asignar puntos sin debate o fundamento.

2. Reunir los mismos grupos que han trabajado (30 minutos).

Seleccionar la idea de negocios y preparar en un cartel del tamaño de una hoja de rotafolios para presentar los resultados de la tabla de microfiltro.

3. Invitar a un representante de cada grupo a que presente los resultados de la puntuación en la tabla de microfiltro (5 minutos).

Cada grupo dispondrá de cinco minutos para realizar su presentación. Los demás jóvenes podrán hacer preguntas al grupo que presenta sus resultados.

4. Al final de cada presentación, los grupos señalarán la idea o las dos ideas mejor puntuadas que seguirán siendo analizadas para la evaluación de la idea de negocios.

Para el desarrollo de este ejercicio se usará el siguiente formato:

Microfiltro

Instrucciones: conforme a la investigación de campo realizada valora tus ideas de negocio respondiendo a cada una de las preguntas que se hacen a continuación utilizando la siguiente escala:

Coloca 1 si la respuesta tiene pocas posibilidades de éxito.

Coloca 3 si la respuesta indica buenas posibilidades de éxito.

Coloca 5 si la respuesta muestra excelentes posibilidades de éxito.

Idea de negocio	Idea 1	Idea 2	Idea 3
¿Tengo posibilidades de conseguir suficientes clientes?			
¿Podría conseguir mi negocio competir con otros negocios parecidos y sacarles ventajas?			
¿Puedo conseguir equipo a precios accesibles?			
¿Se pueden conseguir suministros a precios razonables?			
¿Puedo conseguir financiamiento en caso necesario?			
Puntaje total			

El mayor puntaje de cada una es 25, ¿cuál de tus ideas tuvo más puntaje?



En la próxima actividad se hará un análisis profundo de la idea de negocio a través de la matriz FODA, con lo cual se escogerá la mejor idea de negocio. Esta será la base indispensable para la elaboración del plan de negocios que ayudará a iniciar y fortalecer el emprendimiento.

Buscar más información de la idea de negocios seleccionada, realizando una investigación de campo que contenga la siguiente información:

En relación con sus clientes:

a) Identificar a los potenciales clientes y consultar, por medio de entrevistas, u observaciones, si ya acceden a los productos o servicios que se piensa proveer y qué opinan con respecto a ellos.

b) Posibles preguntas para sus clientes potenciales:

- ¿Puede usted encontrar con facilidad el producto o servicio?
- ¿Dónde acostumbra a comprar el producto o recibir el servicio?
- ¿Por qué lo compra allí?
- ¿Con qué frecuencia lo compra?
- ¿Qué precio paga? ¿Qué piensa sobre ese precio?
- ¿Cómo sugeriría mejorar el producto o el servicio? Por ejemplo: empaque, trato personalizado, atención o de otras maneras).
- ¿Conoce a alguien más que esté vendiendo productos o servicios similares o que esté proyectando ofrecer este producto o servicio en el mercado local y nacional?

c) Si el producto o servicio es nuevo, pregunte a sus potenciales clientes:

- Si les gustaría comprarlo y con qué frecuencia.
- ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por ese producto o servicio?
- ¿Qué calidad, estilo, empaque o tipo de atención esperarían que el producto o servicio tuviera?
- ¿Dónde esperarían recibir el producto o servicio (punto de venta)?
- ¿Cómo esperarían que el producto o servicio fuera promovido y les fuera entregado?

En relación con los informantes clave como proveedores, distribuidores y competidores, hay que identificarlos y consultarlos por medio de entrevistas u observaciones.

- ¿Serviría el negocio a las personas de mi comunidad/pueblo/región?
- ¿Qué habría que valorar para que la gente compre (calidad, estilo, precio o confiabilidad)?
- ¿Podría este negocio crecer con el tiempo? ¿Cuáles son las tendencias?
- ¿Las personas necesitan este producto o servicio todo el tiempo, o la demanda varía a través del año?

d) Posibles preguntas para los proveedores:

- ¿Con qué facilidad podría obtener los recursos que necesito?
- ¿Están siempre disponibles esos recursos?
- ¿A qué precio están?
- ¿Qué clase de almacenaje o embalaje es necesario?

Actividad 2.4: evaluación de la idea de negocio a través de la aplicación de la matriz FODA (45 minutos)

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es el último ejercicio de la sección del proceso creativo para la selección de ideas de negocios. En esta actividad los participantes podrán depurar las ideas de negocio basándose en su trabajo de campo. También desarrollarán habilidades para aplicar el método FODA para analizar las que consideren más oportunas y seleccionarán aquella que tiene mayor probabilidad de éxito.

Pasos para seguir

1. Explicar a los participantes en qué consiste la matriz FODA y su contenido (10 minutos).

Análisis FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Aspectos positivos específicos internos que darán una ventaja competitiva sobre otros similares competidores. Ejemplo: venta de un producto de mayor calidad o local más accesible a su clientela.	Circunstancias favorables (potenciales y en proceso) que se presentan en el entorno y que serán muy buenas para el negocio. Ejemplo: reciente incremento de la demanda por servicios turísticos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Aspectos específicos internos en los cuales el negocio tiene limitaciones. Ejemplo: costos altos de producción y distribución, porque el negocio está ubicado lejos de los proveedores y tendrá que pagarles más por el transporte.	Eventos probables que pueden afectar negativamente desde afuera el negocio. Ejemplo: inicio de otros negocios similares en la misma localidad o posible reducción de la demanda.

2. Organizar a los participantes en los mismos grupos que formaron para el ejercicio de microfiltro.

3. Introducir el tema del análisis FODA y desarrollarlo en un panel, comenzando por las fortalezas y debilidades (de tipo interno, que están bajo cierto control del emprendedor) y se analizarán los resultados obtenidos del trabajo de campo y deberán colocarse en la matriz en un rotafolio (15 minutos).

4. Avanzar en la matriz FODA, específicamente en las oportunidades y amenazas (de tipo externo, que no están bajo control del emprendedor) durante 15 minutos.
5. Presentación por grupos de cada matriz FODA (cinco minutos).

Para evaluar la matriz FODA se usará el siguiente formato:

Análisis FODA de una idea de negocio

Idea de negocio	Al interior del negocio	
	Fortalezas	Debilidades
	Al exterior del negocio	
	Amenazas	Oportunidades
¿Hay más fortalezas que debilidades?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
¿Hay más oportunidades que amenazas?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Estrategia ofensiva FO: ¿cómo acentuar fortalezas para aprovechar las oportunidades?		
Estrategia de re-orientación DO: ¿cómo superar las debilidades para sacar provecho de las oportunidades?		
Estrategia defensiva FA: ¿cómo intensificar las fortalezas para minimizar las amenazas?		
Estrategia de supervivencia DA: ¿cómo aventajar las debilidades para evitar las amenazas?		

Adaptado de: <https://www.oitcinterfor.org/articulo/modulo-02-identificacion-seleccion-ideas-negocios>.

Sesión 2: mi modelo de negocios

A continuación, las actividades a desarrollar en esta sección, metodología de trabajo, tiempo y requerimientos.

Objetivo:

- Al finalizar esta actividad, los participantes serán capaces de:
 - Conocer y aplicar el modelo de negocios a la idea seleccionada.

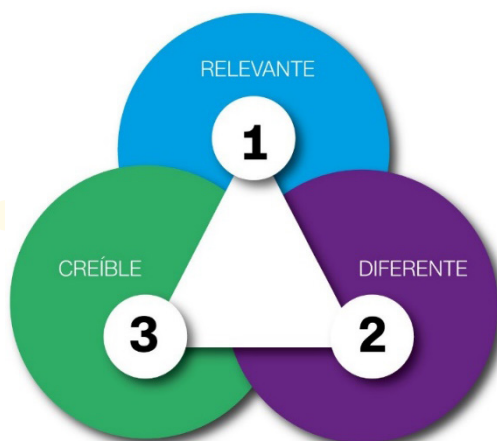


Actividad	Tiempo	Metodología	Preparación	Materiales
1. Modelos de negocios: explicación.	45 min.	Grupal en clase/ tarea individual.	Repasar contenido.	Modelo CANVAS dibujado en rotafolio.
2. Creando mi modelo de negocios. (Ejercicio 2).	60 min.			Formato CANVAS para los participantes. Marcadores.

Actividad 1: propuesta única de valor

Un negocio tiene resultados cuando se crea una verdadera propuesta única de valor para sus clientes, se debe guiar al participante a lograr una propuesta atractiva para sus posibles compradores.

Propuesta única de valor



Pasos para seguir:

1. Explicar cada componente de la propuesta única de valor, la cual debe crear cada participante (15 minutos).

▪ Relevante:

Que el producto o servicio resuelva la necesidad o problema que tiene el cliente; preguntas generadoras:

- a) ¿Mi producto cubre las necesidades del cliente?
- b) ¿Aporta o es importante en su vida?

▪ Diferente:

Aquí deben pensar en:

- a) ¿Por qué debería el cliente escoger este producto o servicio?
- b) ¿En qué es diferente al resto?
- c) ¿Qué beneficios otorgarán, que ninguna otra empresa puede dar? Puede ser mercadeo de experiencias, buen contenido en las redes sociales, promociones, accesibilidad del producto, entre otros.

▪ Creíble:

Un producto o servicio debe tener coherencia entre lo que ofrece y lo que en realidad es. El cliente debe exclamar un ¡guau!, todo debe empatar con lo que quiere el cliente.

De una manera muy resumida, se puede decir que valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que la empresa ofrece.

2. Instruir a los participantes a crear su propuesta única de valor de la idea de negocios seleccionada.

- Mantener los mismos grupos que han trabajado anteriormente (diez minutos).
- Presentación de la propuesta única de valor de cada grupo (cinco minutos).

Actividad 2: mi modelo de negocios

Objetivo:

- Al finalizar esta actividad, los participantes serán capaces de:
 - Conocer y aplicar el modelo de negocios a la idea seleccionada.



Actividad	Tiempo	Metodología	Preparación	Materiales
1. Modelos de negocios: explicación.	45 min.	Grupal en clase/ tarea individual.	Repasar contenido.	Modelo CANVAS dibujado en rotafolio.
2. Creando mi modelo de negocios. (Ejercicio 2).	60 min.			Formato CANVAS para los participantes. Marcadores.

Previo a elaborar el plan de negocios, se debe desarrollar el modelo de negocios, una herramienta cuyo objetivo es el de planificar con claridad el tipo de negocio que se va a crear e introducir en el mercado, a quién va dirigido, cómo se va a vender y cómo se van a conseguir los ingresos.

El facilitador debe prepararse y dominar el tema para poder guiar a los participantes a crear su modelo de negocios.



Para construir el modelo de negocios se usará la herramienta Business Model Canvas, la cual permite:

- a) Diseñar de forma rápida un modelo de negocios.
- b) Plasmar en una sola hoja toda la idea.
- c) En muy poco tiempo se elabora un primer borrador.

Esta herramienta describe, visualiza, evalúa y modifica los modelos de negocio.

Plantilla de modelo de negocios	Diseñado para:	Diseñada por:	Fecha:	Versión:
Socios claves.	Actividades claves.	Propuesta única de valor.	Relación con el cliente.	Segmentos del cliente.
8	7	1	4	2
¿Cómo?		¿Qué?	¿Quién?	
	Actores clave.		Canales.	
	6		3	
Estructura de costos.			Flujos de ingreso.	
9	¿Cuánto?		5	

Pasos a seguir:

1. Explicar el contenido de la sección de modelo de negocios a través de ejemplos para mayor comprensión (45 minutos).

a) Propuesta única de valor: es la pieza clave de todo el modelo porque es la ventaja competitiva o el motivo por el que el cliente compra o no el producto o servicio. Aquí se incluye lo que lo hace diferente e innovador.

Debe dar respuesta a:

- ¿Qué valor estamos entregando a nuestros clientes?
- ¿Qué necesidad resuelve?
- ¿Cuál es la diferencia con la competencia?
- ¿Qué tipo de producto ofrecemos?

b) El segmento de mercado y cliente analiza qué es lo que el cliente piensa, siente, ve y escucha, cuáles son sus problemas y los beneficios que le puede aportar el producto o servicio.

Debe dar respuesta a:

- ¿Para quién estamos creando valor?
- ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

c) Canales define la forma en cómo llegar a los clientes. Si no conocen el producto o servicio no van a comprar. Aquí hay que definir los canales de distribución del producto o servicio.

Debe dar respuesta a:

- ¿Con qué canales podemos llegar a nuestros clientes?
- ¿Qué canales funcionan mejor?
- ¿Cuáles de estos canales son los más rentables?

d) Relación con el cliente se refiere a cómo comunicarse correctamente con cada segmento de clientes y estar pendiente de ellos.

Debe dar respuesta a:

- ¿Cuál es la relación que tenemos con cada uno de nuestros segmentos de clientes?
- ¿Qué tipo de relación esperan?
- ¿Qué costos tienen?

e) Flujos de ingresos obtenidos al monetizar el producto o servicio. Para que un negocio sea rentable y sobreviva en el mercado hay que pensar en cómo monetizarlo, es decir, cómo se obtendrán ingresos.

Debe dar respuesta a:

- ¿Cuál es la principal línea de ingresos?
- ¿Cómo pagarán nuestros clientes?
- ¿Por qué están dispuestos a pagar nuestros clientes?

f) Recursos claves deben identificarse y evaluar cuáles faltan para llevar a cabo el negocio.

Debe dar respuesta a:

- ¿Qué recursos esenciales (elementos financieros, físicos, intelectuales y humanos) requiere la propuesta única de valor?

g) Actividades claves para llevar a cabo la propuesta única de valor a ofrecer a los clientes son necesarias de identificar para preparar el producto antes de que llegue al mercado.

Debe dar respuesta a:

- ¿Qué actividad básica requiere la propuesta única de valor?
- ¿Cuáles son los canales?
- ¿Cuáles son las fuentes de ingresos?

h) Socios claves o aliados deben identificarse para llevar a cabo el negocio. Éstos pueden ser los proveedores (aquellos que proporcionan los recursos clave para poder ofrecer los servicios o productos finales).

Debe dar respuesta a:

- ¿Quiénes son nuestros aliados claves en el mercado?
- ¿Quiénes son los proveedores?

i) La estructura de costos define cuáles son las prioridades y diferencia los gastos fundamentales de aquellos que no lo son.

Debe dar respuesta a:

- ¿Cuáles son los costos (fijos y variables) más importantes dentro del modelo de negocio?
- ¿Qué recursos claves son los más costosos?
- ¿Qué actividades claves son las más costosas?

2. La siguiente ilustración resume cada uno de los componentes del modelo de negocios CANVAS:

Modelo Canvas



¿Qué?

1

¿Cuál producto o servicio se posee y no tienen los demás?, y por el cual la gente está dispuesta a pagar un precio.

¿Cómo?

2

Definir el público meta, cuáles problemas y necesidades tienen y cómo las resuelve el producto o servicio.

3

De cuál manera la propuesta única de valor va a llegar a los clientes.

4

Tu cliente es muy importante. Definir el tipo de relación que se va a tener.

¿A quién?

6

¿Qué se necesita para que funcione el modelo de negocios?

7

Actividades que corresponden al desarrollo del modelo de negocio para que tenga éxito.

8

Gente clave con la que se debe interactuar para que la propuesta única de valor se cumpla.

5

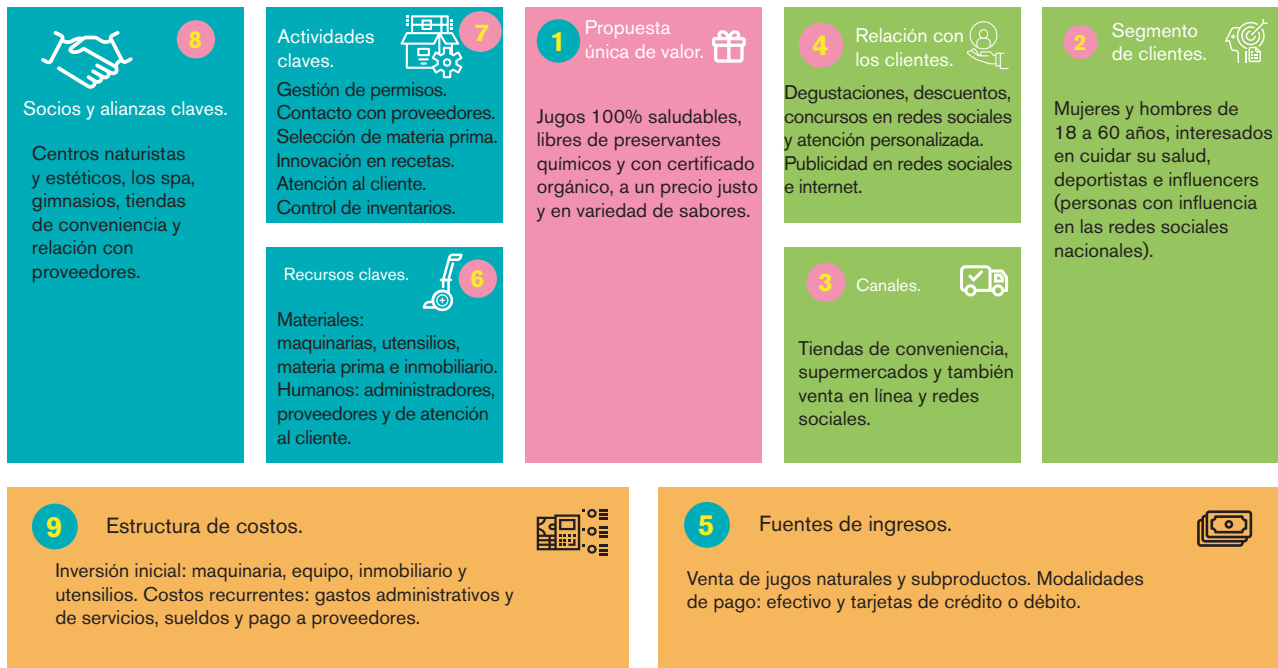
¿Cuál es la rentabilidad? Identificar cómo y a dónde se van a invertir las ganancias.

¿Cuánto?

9

¿Cuál es la inversión? Determinar los costos fijos y variables.

A continuación, un ejemplo de modelo CANVAS para una idea de jugos naturales.



Adaptado de: <https://www.emprender-facil.com/modelo-canvas/>.

Actividad 3: creando mi modelo de negocios

Objetivo:

- Al finalizar esta actividad, los participantes serán capaces de:

- Conocer y aplicar el modelo de negocios a la idea seleccionada.



Actividad	Tiempo	Metodología	Preparación	Materiales
1. Creando mi modelo de negocios. (Ejercicio 2).	75 min.	Grupal en clase/ tarea individual.	Repasar contenido.	Modelo CANVAS dibujado en rotafolio. Formato CANVAS para los participantes. Marcadores.

Con base en la idea de negocios seleccionada, los participantes deberán crear su propio modelo de negocios.







Pasos para seguir:

1. Mantener los mismos grupos que han trabajado anteriormente y crear el modelo de negocio de la idea seleccionada.
2. Entregar el formato del modelo CANVAS y papel rotafolio para su llenado (30 minutos).
3. Cada grupo debe presentar un modelo de negocios (15 minutos).

Retroalimentación

Como parte final del módulo 2 realizar las siguientes actividades:

- a) Realizar un repaso de manera participativa.
- b) Explicar brevemente el contenido del módulo 3: mi plan de negocios a la medida.
- c) Realizar las siguientes actividades como insumo necesario para la siguiente jornada de capacitación: mi plan de negocios a la medida.
 - Realizar de manera individual el proceso desarrollado en este módulo (generación y selección de la idea de negocios, la promesa de valor y mi modelo de negocios).
 - Definir: nombre del emprendimiento, logo, identificación de la competencia y proveedores.
- d) Usar la caja de herramientas como apoyo para el desarrollo de este módulo:

Recursos de caja de herramientas		
1	Manual de emprendimiento.	
2	PPT. Emprender como forma de vida. PDF. Lean Startup - pequeñas empresas, grandes ideas.	
3	Video 2.1. Cómo descubrir tus fortalezas en cuatro pasos. Video 2.2. Ejemplo de aplicación <i>Design Thinking</i> . Video 2.3. Ejemplo de aplicación <i>Design Thinking</i> . Video 2.4. Ejemplo de aplicación <i>Design Thinking</i> . Video 2.5. Ejemplo de aplicación <i>Design Thinking</i> . Video 2.6. <i>Business Model Canvas</i> . Video 2.7. Ejemplo de <i>Business Model Canvas</i> . Video 2.8. Tutorial para usar <i>Canvanizer.com</i> . Video 2.9. Ejemplo de Lean Canvas con subtítulo. Video 3.0. Ejemplo de Lean Canvas en español. Video 3.1. Metodología Startup / definición y ejemplo. Video 3.2. Metodología Startup / resumen animado del creador Eric Ries. Video 3.3. Metodología Startup / resumen animado del creador Eric Ries. Video 3.4. Producto mínimo viable.	 
4	4.1. Gráfico del proceso creativo para desarrollar una idea de negocio. 4.2. PDF Design thinking. 4.3. PDF Generación de modelos de negocio. 4.4. Imagen lienzos para creación de modelos de negocios Business Model Canvas y Lean Canvas. 4.5. Enlace: indicadores y métricas claves para un emprendimiento.	
5	Tus actividades prácticas: Formato 2.1. Ruta de emprendimiento. Formato 2.2. <i>Business Model Canvas</i> . Formato 2.3. Lean Canvas. Formato 2.4. Metodología Lean Startup. Formato 1.4. Evaluación para el facilitador. Formato 1.5. Evaluación para el emprendedor.	



III. Módulo 3 “mi propio plan de negocios a la medida”

Objetivos del módulo

Al finalizar el módulo, los participantes serán capaces de:

- Conocer la importancia del plan de negocios.
- Elaborar su plan de negocios a la medida como guía para iniciar o fortalecer su empresa.
- Conocer la importancia del plan financiero para la creación o fortalecimiento de emprendimientos.
- Determinar los recursos económicos necesarios para iniciar y fortalecer su firma.
- Enseñar a los participantes a calcular sus costos reales y establecer su precio de venta y la rentabilidad de su operación.

Materiales y preparación

Materiales: papel rotafolio, marcadores, cinta adhesiva y formatos del plan de negocios.

Sesión 1:

- Estudiar el proceso para elaborar un plan de negocios.
- Revisar instrucciones de los ejercicios a realizar.
- Preparar material del ejercicio 1: formato de plan de negocios.

Sesión 2:

- Analizar el proceso para elaborar el plan financiero.
- Revisar instrucciones de los ejercicios a realizar.
- Preparar material del ejercicio 1: formato plan de negocios.

Sesión 3:

- Encontrar una pelota u objeto simple para lanzar.
- Preparar material del formato de evaluación.

El siguiente programa metodológico describe sesiones y actividades de capacitación, finalizando con un proceso de retroalimentación, sin embargo, el facilitador tiene la libertad de incluir temas, dinámicas o usar diferentes metodologías siempre y cuando se cumplan los objetivos planteados.

III . Módulo 3 “mi propio plan de negocios a la medida”

Actividad	Tiempo
1. Actividad introductoria.	40 min.
2. Explicación y contenido del programa.	10 min.
3. Repaso del módulo 2: modelo de negocios.	30 min.
Sesión 1: mi plan de negocios a la medida.	4 horas.
1. Un plan de negocios (PN) y su importancia.	30 min.
2. Contenido del PN: explicación de cada etapa y trabajo prácticos en la plantilla PN.	3 min.
Receso.	15 min.
3. Dinámica.	15 min.
Sesión 2: definiendo mi plan financiero.	3 horas.
1. Explicación y trabajo práctico en la plantilla de PN.	2 min.
2. Ejercicio: estas listo para iniciar.	30 min.
Receso.	15 min.
3. Dinámica.	15 min.
Retroalimentación.	45 min.
1. Repaso y evaluación de lo aprendido.	45 min.

Duración del módulo 8 horas 30 min.
Revisión y ajustes al PN 10 horas.

Acerca de este módulo

Este módulo brinda los conocimientos, parámetros e instrucciones generales para desarrollar un plan de negocios a la medida, esto significa que un plan debe ser distinto a otro; y que el reto es insertar en la mente de las personas asistentes que no hay una fórmula única para crearlo. Lo importante como facilitador es conocer los contenidos y conceptos para orientar claramente la elaboración. El módulo 3 finaliza con el proceso de revisión y ajustes de los planes de negocios elaborados por los participantes interesados en iniciar o fortalecer sus emprendimientos.



Este módulo debe enfatizar el trabajo práctico en la plantilla del plan de negocios, ya que éste es el inicio para el fortalecimiento del emprendimiento.

A continuación, se detalla el enfoque metodológico:



Actividad	Tiempo	Metodología	Preparación	Materiales
1. Explicación y contenido del programa.	10 min.			Modelo CANVAS dibujado en rotafolio.
2. Repaso del módulo 2: modelo de negocios.	30 min.	Participativo.		Marcadores.

Pasos para seguir:

1. Preguntar: ¿qué hicimos en el módulo anterior? ¿Qué aprendimos?
2. Anotar las respuestas.
3. Enfatizar en puntos importantes que no se mencionaron.
4. Resaltar la importancia de elaborar un plan de negocios para reducir el riesgo al fracaso.

Sesión 1: mi plan de negocios a la medida

Objetivo:

- Los participantes conocen la importancia y el contenido de un plan de negocios.



Actividad	Tiempo	Metodología	Preparación	Materiales
1. Qué es un plan de negocio y su importancia.	45 min.		Repasar contenido.	
2. Contenido del PN: explicación de cada etapa y trabajo práctico en la plantilla PN.	60 min.	Grupal en clase/ tarea individual.		Formato de plan de negocios.
Receso.	15 min.			
3. Dinámica.	15 min.			

Pasos a seguir:

1. Explicar a los participantes qué es un plan de negocios.

Es un documento que evalúa la viabilidad técnica, económica y financiera de una idea, con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales. Contiene todo lo que un emprendedor necesita saber para crear y financiar una empresa.

Iniciar preguntando qué entienden por plan de negocios, anotar respuesta en un rotafolio y complementar con la definición anterior, luego preguntar qué contiene el plan.

2. Explicar el contenido y cada una de las secciones del plan de negocios.

Resumen ejecutivo.	Descripción de la empresa.	Análisis de mercado.
Análisis interno de la competencia.	Producto.	Plaza.
Recursos humanos.	Plan de mercadeo.	Plan financiero.

a) Descripción del emprendimiento

Describir brevemente los aspectos generales del negocio, esta sección representa la carta de presentación del negocio, por lo que se debe ser claro en la información.

Nombre del emprendimiento.	<i>Escribir el nombre comercial que tendrá el negocio.</i>
Nombre de la persona propietaria.	<i>Completar el nombre o nombres completos de los propietarios.</i>
# de identidad nacional.	<i>Detallar el número de identificación personal.</i>
Contacto.	<i>Llenar el número telefónico, correo electrónico y redes sociales de contacto.</i>
Dirección de la empresa.	<i>Describir la dirección exacta donde se ubicará el negocio.</i>

Información general

Tipo de actividad.	<i>Definir a qué se dedicará el negocio como actividad principal.</i>
Justificación.	<i>Describir por qué razones se desea emprender y explicar las razones.</i>

b) Análisis del mercado

Un mercado está conformado por la demanda y oferta de un bien o servicio. La demanda la componen compradores (actuales y potenciales), de un producto o servicio. La demanda la integran los clientes

que actualmente consumen los productos o servicios y los que podrían comprarlos si tuvieran el interés para hacerlo.

El mercado comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tienen necesidades a ser satisfechas. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que podrían hacerlo en el futuro.

En esta sección se debe describir:

b.1. Clientes

- ¿Quiénes serán los clientes? ¿A quienes va dirigido tu producto o servicio?
- Definir el perfil de las personas y su nivel socioeconómico.
- El mercado a atender: ¿dónde encontrar a los clientes? Localmente, regionalmente, etc.

Clientes

¿Quién es el cliente? Describir el perfil de las personas y su nivel socioeconómico.

¿Dónde encontrar clientes? Nichos de mercado local, regional o nacional.

b.2. Análisis del mercado potencial

Describir el público objetivo, considerando el sector donde quiere operar, es necesario indicar el tamaño y características demográficas. Dar respuesta a las siguientes interrogantes:

Concepto	No.
Número de personas en la zona donde piensan vender su producto o servicio.	
Número de personas que compran el producto o servicio en la zona (demandantes potenciales).	
Establecer la cantidad que compran por período de tiempo.	
Determinar la cantidad de productos o servicios a ofrecer.	

b.3. Análisis de la idea de negocio

Describir de forma clara y sincera cuáles son las ventajas y desventajas de la idea de negocio. Ventajas definen las utilidades, atributos, superioridad o méritos que el producto o servicio tiene con

respecto a la competencia. Las desventajas describen las posibles situaciones a las que se está sometido al poner en marcha la idea de negocio (comercializar el producto o servicio).

c) Análisis interno y de la competencia

En el análisis interno definir cuáles son las fortalezas y debilidades y cuáles son las capacidades y los recursos con las que se cuenta para poder competir. En cuanto a la competencia, conocer sus estrategias, fortalezas y debilidades. También hay que conocer a los competidores, investigar quiénes son, el segmento de clientes que atienden, condiciones de venta, etc. Esta información guiará el diseño de estrategias de promoción efectivas.

Análisis de competidores

Identificar al menos tres competidores directos en la misma industria y completar las preguntas:

Empresas competidoras	Nivel de aceptación*			Tipo de cliente	Razones por la que escogen la competencia	Lugar donde se comercializa el producto	Precio de venta
	A	M	B				

* A: alto, M: medio y B: bajo.

d) Producto

Explicar con detalle todos los elementos que conforman el producto o servicio del negocio, rellenando el siguiente formato.

Define el nombre de la marca.	
Explica las especificaciones físicas del producto o características de tu servicio.	
Adjunta imágenes del producto final y el proceso de creación.	
Describe los materiales que utilizas para crear tu producto.	

e) Plaza

Seleccionar el canal de distribución, o sea, el conjunto de medios para hacer llegar el producto o servicio hasta el cliente final.

Canal de distribución	Selección
Productos → Consumidor	
Productos → Minorista → Consumidor	
Productos → Mayorista → Minorista → Consumidor	

f) Promoción

Definir cómo se promocionará tanto el negocio como los productos o servicios que ofrece. Enumerar los medios para enviar el mensaje a los clientes. Considerar: sitio web, correo electrónico, redes sociales, periódicos, radios, etc.

¿Cómo llegarán los productos o servicios a los clientes? ¿Por qué medios se promocionarán?

g) Precio

En esta sección se define la estrategia de precios a través de las siguientes preguntas:

¿Cuál será el precio del producto?	
¿Cómo se ha determinado el precio?	
¿Es un precio de introducción al mercado o es un precio definido?	

3. Guiar a los participantes en cada área del plan de negocios.

Los participantes deberán investigar:

1. Costos:

- Empresas de producción: definición del proceso de producción, cantidad de materia prima requerida y costos de insumos y materia prima.
- Empresas de comercio: cantidad y costo de los productos a vender.
- Empresas de servicio: cantidad requerida y costo de los insumos.

2. Mobiliario, maquinaria y equipo: detallar cantidades y precios (con base a cotizaciones).

Sesión 2: mi plan financiero

Objetivo:

- Los participantes conocen la importancia y el contenido de un plan financiero de su futuro negocio.



Actividad	Tiempo	Metodología	Preparación	Materiales
1. Explicación y trabajo práctico en la plantilla de PN.	2 min.	Grupal en clase/ tarea individual.	Repasar contenido.	Formato de plan de negocios.
2. Ejercicio: estas listo para iniciar.	30 min.			Formato de ejercicio.
Receso.	15 min.			
3. Dinámica.	15 min.			

Las finanzas suelen ser complejas, ¿cómo saber cuánto me cuesta producir un producto o servicio?

¿A qué precio debo vender? ¿Es mi negocio rentable? El objetivo es que los participantes entiendan las finanzas desde cero, los conceptos básicos, el presupuesto de inversión y cómo usarlos para administrar el dinero correctamente.

Actividad 1: conceptos básicos de finanzas

Pasos para seguir:

a) ¿Cómo establecer el costo de venta?

Primero hay que diferenciar los conceptos de gastos y costos:

Tipos de costos:



Tomado de: Instituto INEDU.

- Costos fijos: son aquellos costos que no dependen del volumen de producción de la empresa ni cambian en función a éste.
- Costos variables: son aquellos costos que varían de acuerdo con el volumen de producción.

Realizar ejercicios de clasificación de costos variables y fijos para las ideas de negocios.

En el cuadro siguiente se muestran algunos ejemplos:

Costos fijos	Costos variables				
	Panadería	Carpintería	Al por menor	Servicios	Zapatería
Sueldos y salarios. Beneficios sociales. Salario del empresario. Alquiler. Transporte. Servicios públicos. Mantenimiento. Depreciación. Otros.	Huevos. Harina. Azúcar. Sal. Matequilla. Polvo de hornear. Leche. Queso.	Madera. Bisagras. Pintura. Diluyente. Tornillos. Aguarrás. Goma.	Costo de los bienes.	Materiales y piezas de repuesto utilizadas en el servicio.	Cuero. Forro. Pegamento. Entresuela. Hilo. Otros: costura, sopleteado y empaque.
	Mano de obra				
	Salario por kilo.	Salario por pieza producida.	Comisión de ventas.	Tarifa por servicio prestado.	

1. Es importante mencionar que un costo de venta erróneo generará pérdidas significativas que pueden llegar al cierre del negocio. Profundizar en la importancia que tiene realizar un correcto costeo, para ello, usar la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de materiales} + \text{costo de mano de obra} + \text{gastos generales} = \text{costo total.}$$

3. ¿Cómo establecer el precio de venta?

Para definir el precio de venta usar la siguiente fórmula:

Costo de ventas

Precio de venta = -----

(1 - % margen de ganancia)

4. Métodos para fijación de precios

Ningún método es mejor que otro, cada uno dependerá de los objetivos de la empresa y de su modelo de negocios. La regla de oro es que el precio de venta no debe ser inferior a los costos. Se pueden utilizar tres métodos:

Métodos de fijación de precios		
Basado en el costo	Basado en la demanda	Basado en la competencia
Se fija el precio a partir del costo más un margen de beneficios.	Se analiza el consumidor y se fija un precio según el valor que éste le da al producto.	Se fija un precio a partir del precio de la competencia y la calidad del producto.

5. Con base en el siguiente ejemplo calcular el costo, precio y margen de utilidad.

Panadería El Rey del Pan			
Costo de producción de pan francés-baguette			
Mes:			
Elementos del costo	Cantidad	Precio (€)	Costo mensual (€)
Materiales directos:			
Harina de trigo (kilogramos).	1,500	0.43	645.00
Mano de obra directa:			
Salario del panadero.	1	1,400	1,400.00
Costos indirectos de fabricación:			
Colaboradores de soporte (comprador de insumos y limpieza).			
Sal (kilogramos).	1	1,250	1,250.00
Aceite de maíz (litros).	8	0.25	2.00
Huevos (unidades).	2	1.19	2.38
Levadura (kilogramos).	3,000	0.15	450.00
Energía eléctrica.	10	2.29	22.90
Servicio de agua potable.	1	130.00	130.00
Amortización de la maquinaria (horno eléctrico para pan costo: 3,689 euros, amortizado a 10 años).	1	90.00	90.00
Amortización del mobiliario (vitrinas para almacenar y exhibir el pan, costo: 600 euros, amortizado a cinco años).	1	30.74	30.74
Costo total mensual:			4,023.02 €
El Rey del Pan produce 6,000 unidades de pan baguette de 250 gramos al mes.			
Costo unitario para cada baguette:	€0.67	35% de rentabilidad sobre el costo.	
Precio de venta de una baguette:	€0.91		

Tomado de: "GESTIONAR fácil".

6. Definir el costo de ventas de los productos, el precio y cantidades a las cuales se venderán, apoyándose en el siguiente cuadro:

¿Cuál será el precio del producto?	
¿Cómo se ha determinado el precio?	
¿Es un precio de introducción al mercado o es un precio definido?	
¿Cuánto me cuesta producir mi producto?	
¿Cuál es mi margen de ganancia?	
Otra información relevante para la fijación de precios:	

7. ¿Cuánto debo vender?

a) Explicar la importancia de conocer la cantidad de producto o servicio a vender para que los ingresos de una empresa cubran los gastos fijos y variables, lo cual se logra al determinar el punto de equilibrio, que es la cantidad de producto a vender para recuperar el dinero invertido en el negocio. Explicado de otra manera sirve para definir el nivel o volumen en que los ingresos son iguales a los gastos, no se gana ni pierde.

Se basa en la relación entre los ingresos totales de la empresa y su costo total, según cambia la producción. Para ello se utiliza la siguiente formula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Margen de contribución}}$$

b) Explicar para qué sirve al emprendedor:

1. Determinar la cantidad de unidades a vender necesarias para cubrir todos los costos.
2. Evaluar la rentabilidad de los diversos niveles de producción y ventas.
3. Planificar la producción.
4. Planificar las ventas.
5. Planificar los resultados esperados antes y después de impuestos.
6. Controlar los gastos.

c) Explicar el siguiente ejemplo fomentando la participación:

La empresa sección “___”, S. A. de C. V., produce y comercializa pupitres escolares; tiene costos fijos de operación de L50,000.00, el precio unitario de venta de su único producto es de L200.00 y su costo variable de operación por unidad es de L100.00.

Estado de resultados presupuestado (en equilibrio)				
	Unidades	Precio (L/ud)	Total (L)	
Ventas.	500	200.00	100,000.00	
(-)	Costos variables.	500	100.00	50,000.00
(-)	Costos fijos.		50,000.00	
(=)	Resultados.		0.00	

8. Fuentes de ingresos

En la planificación estratégica es importante estimar los ingresos.

Producto o servicio a vender	Cantidad a vender	Precio de Costo	Precio de Venta	Costo total (cantidad a vender x costo unitario)	Ingreso total (cantidad a vender x precio de venta)
Total de ventas en lempiras – total de costo en lempiras.					

Actividad 2: plan de inversión del negocio

Pasos para seguir:

1. Presupuesto inicial de un emprendimiento

El presupuesto es un estudio detallado del aspecto económico que implica la apertura de un nuevo negocio.

2: Explicar los aspectos a considerar dentro del presupuesto inicial:

- Gastos del emprendimiento: ocurren antes de comenzar a generar ingresos, por ejemplo, diseño de logotipos, folletos, selección, mejoras del local de ubicación, entre otros.
- Capital de trabajo para el arranque: es la cantidad necesaria de recursos que se requiere para iniciar operaciones, por ejemplo, compra de productos, materias primas e insumos.
- Mobiliario, maquinaria, herramientas y equipos: es el equipamiento necesario para iniciar operaciones que conlleven a la generación de ingresos.

Completar la plantilla del plan de negocios y plan de inversión con base en la información recabada como cotizaciones, cantidades y especificaciones.

a) Definir las necesidades de apoyo requerido para iniciar o fortalecer sus negocios:

No.	Descripción detallada	Cantidad requerida	Costo
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
		Total de costos aproximados.	

b) Definir la contraparte

Es todo lo que el emprendedor tiene para empezar su emprendimiento, herramientas, utensilios, equipo, en resumen, el capital que está aportando.

No.	Descripción detallada	Cantidad requerida	Costo
1.			
2.			
3.			
4.			
		Total de costos aproximados.	

3. Repasar las áreas del plan de negocios para afianzar conceptos o aclarar dudas siguiendo el siguiente esquema.

Plan de negocio	
<p>1. Propósito ¿Qué quiero lograr?</p>	<p>¿Cuál es mi visión del negocio? ¿Qué objetivo persigo con esta idea? ¿Qué metas me propongo alcanzar?</p>
<p>2. Informándonos ¿Cuál es la situación?</p>	<p>¿Qué información sería útil y dónde puedo encontrarla? ¿Qué características necesita tener mi producto y cuál precio pueden pagarme por él? ¿Cómo y quiénes son mis futuros clientes? ¿Quiénes serán mis competidores y cómo son?</p>
<p>3. Presupuestando ¿Cuánto cuesta?</p>	<p>¿Qué recursos necesito para iniciar el negocio? (Equipos, materia prima, personal, etc.). ¿Cuánto hay que invertir en cada uno de estos recursos? ¿Qué otros gastos tendré?</p>
<p>4. Proyectando ¿Es rentable?</p>	<p>¿Cuánto voy a vender? ¿Cuál será el costo de lo que venda? ¿Cuál será mi costo fijo? ¿Cuántos serán mis ingresos y egresos mensuales? ¿Cuál será mi ganancia mensual? ¿Es suficiente para seguir trabajando?</p>
<p>5. Decidiendo</p>	<p>¿Necesito averiguar algo más? ¿Necesito ajustar la idea inicial? ¿Sigo adelante o no?</p>

4. La transmisión clara de conocimientos es trascendental para tomar la decisión de iniciar o fortalecer un emprendimiento.



Pedir a los participantes una autoevaluación sobre el conocimiento del negocio a emprender y sus competencias a través del siguiente ejercicio.

¿ESTÁS LISTO PARA INICIAR TU NEGOCIO?

Contesta todas las preguntas de la lista de comprobación. Responda cada pregunta marcando la casilla “Sí” o “No”. Si no estás seguro de la respuesta marca la casilla “No”.

¿Ha decidido que productos y/o servicios va a vender?	Sí	No
¿Sabe quiénes serán sus clientes?	Sí	No
¿Ha preguntado a sus clientes potenciales qué piensan acerca de sus productos o servicios propuestos?	Sí	No
¿Sabe quiénes serán sus competidores?	Sí	No
¿Sabe qué precio cobran sus competidores?	Sí	No
¿Ha decidido qué precio va a cobrar?	Sí	No
¿Ha encontrado una buena ubicación para su negocio?	Sí	No
¿Ha decidido qué tipo de distribución va utilizar?	Sí	No
¿Ha escogido qué tipo de promociones va hacer?	Sí	No
¿Ha calculado un salario para usted mismo que le permita satisfacer las necesidades básicas de su hogar?	Sí	No
¿Ha decidido qué forma jurídica tendrá su negocio?	Sí	No
¿Conoce todos los requisitos legales para su negocio?	Sí	No
¿Ha calculado cuanto capital inicial necesita para iniciar su negocio?	Sí	No
¿Ha reunido todo el dinero para cubrir su capital inicial requerido?	Sí	No

PUNTUACIÓN

Número de respuestas afirmativas:

14: usted está bien preparado y probablemente debe seguir adelante e iniciar su negocio.

8-13: usted debe analizar las razones por las que su respuesta es “No” a algunas preguntas y decir qué tiene que hacer para que con franqueza pueda contestar “Sí” a todas las preguntas.

0-10: sería muy arriesgado iniciar su propio negocio. Debe revisar el material y empezar su plan de negocio desde el principio. Tal vez necesite cambiar su idea de negocio.

A continuación, se presenta el formato del plan de negocios de emprendimiento.

PLAN DE NEGOCIO

Nombre del emprendimiento:

Nombre del emprendedor:

Teléfono de contacto:

Identidad:

Dirección del emprendimiento:

I. INFORMACIÓN GENERAL

Tipo de actividad: ¿a qué se dedicará el negocio como actividad principal?

JUSTIFICACIÓN

¿Por qué desea emprender el negocio?

II. ANÁLISIS DEL MERCADO

CLIENTES

¿Quién es mi cliente? Describa el perfil de las personas y su nivel económico.

¿Dónde encuentro a mis clientes? Nichos del mercado local, regional o nacional.

ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL

CONCEPTO	No.
Número de personas en la zona donde piensan vender su producto o servicio.	

Número de personas que compran el producto o servicio en la zona (demandantes potenciales).	
Establecer la cantidad que compran por período.	
Establecer la cantidad de productos o servicios a ofrecer.	

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA IDEA DEL NEGOCIO

¿Qué ventajas tiene su negocio?

¿Qué desventajas tiene su negocio?

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

(Mínimo tres empresas o productos que son su competencia).

Empresas competidoras	Nivel de aceptación*			Tipo de cliente	Razones por la que escogen la competencia	Lugar donde se comercializa el producto	Precio de venta
	A	M	B				

A= alto, M= medio y B= bajo.

III. PRODUCTO

Estrategia del producto o servicio

Enumere de una manera concreta, todo lo que el cliente obtendrá al comprar los productos o servicios (ventajas, beneficios, servicios posventa, garantías, etc.). Resaltar las ventajas y beneficios diferenciales con referencia a los productos de las empresas o negocios de la competencia.



IV. PLAZA

Definir el canal de distribución que se utilizará en el negocio a detalle. Esto se copia del ejercicio ya realizado anteriormente.

V. PROMOCIÓN

Describir las herramientas a utilizar para la promoción de los productos o servicios que el negocio ofrece a los clientes. Usar los resultados del ejercicio realizado anteriormente.

VI. PRECIO

Describir la estrategia de precios que se definió anteriormente. También hay que identificar los productos estrella (de los que se obtendrán los ingresos) y sus especificaciones técnicas. Incluir una imagen del producto.

VII. RECURSOS

Repasar el listado de las máquinas, equipos y herramientas que se necesitan para elaborar el producto o brindar el servicio que se ha definido. También de los materiales y materias primas requeridas. Copiar los resultados de ejercicios anteriores.

Hacer un listado de los posibles proveedores de los insumos necesarios para la elaboración del producto o servicio.

Proveedor	Persona de contacto, número de teléfono y correo electrónico

VIII. FUENTE DE INGRESOS

Detallar costos y proyección de ventas de manera mensual.

Producto o servicio a vender	Cantidad a vender	Precio de costo	Precio de venta	Costo total (cantidad a vender x precio de costo)	Ingreso total (cantidad a vender x precio de venta)
Total de ventas en lempiras y total de costo en lempiras.					

IX. RESUMEN DE NECESIDADES PARA APOYO DEL EMPRENDIMIENTO

Aquí se priorizan los apoyos que se requiere de parte del proyecto.

No.	Descripción detallada	Cantidad requerida	Costo
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
		Total de costos aproximados	

Nota: ser lo más específico posible en lo que solicita, señalando tamaño, colores, material, capacidad, etc.

X. CONTRAPARTE

Detallar los recursos disponibles para empezar el emprendimiento, tales como herramientas, utensilios, equipo, etc. También incluir el capital a aportar. Copiar los resultados de ejercicios anteriores.

Jornada de asesoría, revisión y ajustes al plan de negocios

Actividad	Tiempo	Metodología	Requerimiento
1. Revisión y ajuste del PN.	10 Horas.	Individual.	Plan de negocios finalizado.

Objetivo:

- Contar con planes de negocios validados como base para iniciar emprendimientos juveniles.

Es importante un profundo acompañamiento para asesorar de manera individual a los futuros emprendedores.

Planificar bien el tiempo para brindar asesoramiento de calidad a cada plan de negocios.

Algunos consejos para emprendedores

1. Cómo administrar correctamente el dinero.

- Separar las finanzas personales de las del negocio.
- Asignar un salario para cubrir las necesidades personales, aquí es recomendable destinar un porcentaje para gastos, ahorros y necesidades en gastos esenciales.

Finanzas personales



2. Finanzas para el emprendimiento:

a). Establecer un plan

Tener un presupuesto del negocio para tomar las decisiones financieras, sobre todo, si se recibió un crédito.

b). Cuentas claras

Llevar un registro diario de ingresos y egresos. Esto permite planear los pagos y, a la vez, definir el balance.

c). Seguir un calendario

Respetar los plazos de pago de los compromisos financieros, como tarjetas de crédito o préstamos recibidos.

d). Buscar nuevas opciones

El financiamiento más barato es el interno, es decir, generar suficientes utilidades y reinvertirlas para crecer. También se pueden multiplicar los recursos, por ejemplo, con un préstamo, para hacer crecer el negocio.

3. Formalización de empresas

Beneficios:

- a). Facilita el acceso a crédito.
- b). Posibilita la ampliación de las operaciones comerciales.
- c). Obtención del Registro Tributario Nacional (RTN) y habilitación en el régimen de facturación, abriendo oportunidad de hacer negocios con instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

Tipos de empresas mercantiles:

- a). Comerciante individual: la persona natural declara la creación de su empresa para dedicarse a una o varias actividades mercantiles.
- b). Sociedad mercantil: la persona o las personas otorgan el documento de constitución de la sociedad mercantil, la cual puede ser colectiva o unipersonal.

Formas de constitución:

- a). Escritura pública autorizada por notario público.
- b). En línea mediante el sitio web www.miempresaenlínea.org (ver proceso).
- c). En contrato privado con las firmas de los socios autenticadas por notario público.

Pasos para la inscripción ante el registro mercantil:

- a). Pagar derechos de inscripción.
- b). Presentar documentos ante ventanilla.
- c). Otorgamiento del documento de constitución.
- d). Registro en la cámara de comercio e industrias de la ciudad.
- e). Obtención de RTN en el Servicio de Administración de Rentas (SAR).
- f). Obtención del permiso de operación en la alcaldía.

4. Elaborar un plan de mercadeo del negocio

Esta es una herramienta que toda empresa que quiera ser competitiva debe utilizar. Es donde se fijan todas las tareas a realizar con el objetivo principal de posicionar una marca o producto o servicio en el mercado, para aumentar ingresos y fidelizar clientes.

El plan de mercadeo deberá contener:

- Definición del negocio, producto y servicio.
- Comparación del producto con productos competitivos.
- Definir la ubicación.
- Descripción del mercado meta (clientes locales, regionales y nacionales).
- Analizar y reconocer la competencia.
- Estimar el tamaño de la demanda y participación en el mercado.
- Definir el precio de venta.
- Elaborar la estrategia de mercadeo: precio, plaza y promoción.
- Hacer un cronograma de actividades de mercadeo previstas.
- Definir un presupuesto estimado del plan.

5. Promociona tu negocio a través de redes sociales

Muchos emprendedores coinciden que hay algo fundamental a la hora de poner en marcha un negocio y es darse a conocer, hacerse un nombre en el mercado. La era digital ha abierto un amplio abanico de posibilidades que le permite a las nuevas empresas llegar a su público más rápido,

darse a conocer con mayor facilidad, acercar su producto o servicio a un público específico e iniciar las bases de una comunicación fluida y ágil con clientes, entre otros tantos beneficios.

Por ello, desde un principio, las redes sociales son de vital importancia para los emprendedores. Éstas representan verdaderas ventajas en la etapa inicial de introducción de la idea empresarial en el mercado. Las redes sociales representan un medio publicitario accesible para cualquier persona y por lo tanto la inversión que el emprendedor debe realizar para introducir su marca es prácticamente nula comparado con la inversión en medios tradicionales como los medios impresos, televisión o radio.

Consejos para usar las redes sociales y fomentar el desarrollo de tu emprendimiento:

1. Escoger la red social adecuada: actualmente, hay decenas de redes sin embargo, es fundamental delimitar la atención en aquellas que lleguen al público objetivo. Plataformas populares son Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Tik Tok, entre otras. Para segmentar el público objetivo es importante conocer a la audiencia: ¿cuál es su género? ¿Su rango de edad? ¿Qué contenido prefiere: textos, imágenes o videos? De esta manera será más sencillo escoger la red social más efectiva.
2. Establecer objetivos concretos: la presencia en redes sociales es una gran herramienta para aumentar el público. No obstante, estar por estar no es una buena estrategia a la hora de potenciar el emprendimiento, se requiere ser activos en publicaciones, sorteos, ofertas, etc.
3. Estudiar los horarios que generaran más reacciones (me gusta, comentarios o compartir): cada red social y cada comunidad tienen su dinámica y horas de mayor actividad, será fundamental estudiar la forma en la que la audiencia se comporta, para así entender a qué horas se encuentran conectados y con mayores probabilidades de ver las publicaciones.



4. Crear una identidad visual del proyecto incluyendo colores, tipografía, gráficos y estilo fotográfico.
5. Colocar hashtags llamativos: un buen recurso para asegurarte de que tu contenido está llegando a nuevas y diversas personas, es el uso de los hashtags, o etiquetas. Estas sirven para “encontrar personas y organizaciones, seguirlas, interactuar con ellas y compartir links de interés”.
6. Crear relaciones: las nuevas plataformas digitales permiten no solo compartir contenido, sino interactuar directamente con la audiencia. Se recomienda siempre responder a los comentarios o mensajes directos que se reciben en el perfil de manera expedita, pues eso ayudará a generar confianza y a crear seguidores que son leales a la marca.
7. Analiza los resultados o métricas para monitorear si se están alcanzando los objetivos. ¡Es fundamental medir tus resultados para evaluar la efectividad de la publicidad!, algunos indicadores a los que debes prestar atención son los “me gusta”, comentarios y número de veces que se comparte contenido.



IV. Módulo 4 “seguimiento y asesoría empresarial”

Objetivo del módulo

Brindar acompañamiento continuo al emprendedor, aportando soluciones rápidas y oportunas a los problemas más comunes que enfrentan en el desarrollo de sus emprendimientos.

Sesión 1: importancia del seguimiento y asesoría empresarial

El acompañamiento a emprendedores es importante para que puedan administrar, desarrollar y fortalecer sus negocios, este apoyo se brindará a través de un proceso de seguimiento y asesoría empresarial por medio de visitas por parte de técnicos especialistas con amplia experiencia.

Para los nuevos emprendedores la asesoría significa aprender a administrar su empresa, establecer precios, mercadeo o establecer una relación con sus clientes; para los emprendedores existentes, el fortalecer su negocio. El efecto de las actividades de la asesoría se medirá en los cambios en términos de mejoramiento, desarrollo y fortalecimiento de los negocios, actitud emprendedora, capacidades técnicas, administrativas, mercadeo y financieras.

Sesión 2: descripción del proceso

La frecuencia y duración de las visitas de los asesores dependerá de la etapa en la cual se encuentra el emprendimiento y al tamaño de las metas.



1. Firma del documento de compromiso de asesoría

Este documento simboliza la aceptación del proceso de seguimiento por parte del emprendedor. En éste se detallan de manera general las responsabilidades del emprendedor y del asesor. El documento será firmado por ambas partes.

2. Diagnóstico inicial del emprendimiento

El diagnóstico inicial es un proceso para conocer la situación real de la empresa en un momento dado, para identificar problemas y áreas de oportunidad, a fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. El programa o proyecto realizará un análisis y consolidación de la información que servirá para establecer un punto de partida del proceso y validar los avances del negocio en este seguimiento.

3. Ejecución de actividades de asesoría

La asesoría empresarial debe enfocarse en las áreas del negocio donde sea más débil o donde los riesgos sean mayores. La asesoría empresarial debe aportar soluciones rápidas.

La asesoría empresarial comprende las siguientes actividades:

- a). Apoyar la toma de decisiones con datos precisos o realizando proyecciones sobre el impacto económico de una elección. Dar previsiones precisas para una elección más informada.
- b). Estudiar las distintas áreas de la empresa e identificar las que necesitan mejora. Esto se hace con el fin de aumentar la eficiencia y la productividad.
- c). Proponer cambios o nuevas ideas y una visión diferente, más innovadora de determinados procesos empresariales. A menudo, es la novedad lo que permite aumentar los resultados.
- d). Formar un intercambio continuo de información entre el emprendedor y asesor, la manera de asimilarlos y ponerlos en práctica será fundamental para que el emprendimiento crezca.

El proceso de seguimiento y asesoría comienza con visitas al emprendimiento y se realiza a partir del diagnóstico, el cronograma de trabajo y la revisión del plan de negocios. Las sesiones de asesoría podrán realizarse de manera presencial o virtual (video llamada, utilización de plataformas zoom, meet, etc.), de acuerdo a la importancia de los temas, así como a la complejidad del servicio. La duración estimada es de dos a cuatro horas.

4. Evaluación del avance del negocio

La evaluación mide los cambios y resultados del emprendimiento en un periodo determinado. En cada sesión se evaluará la situación del emprendimiento, identificando aspectos a fortalecer, brindando sugerencias, ajustando el plan de acción y midiendo los alcances y resultados logrados por el emprendedor. Para el monitoreo del proceso, el asesor realizará registros mensualmente de los avances del negocio.

5. Diagnóstico final del emprendimiento

El diagnóstico indica la situación final de la empresa, los resultados y avances obtenidos en el proceso de seguimiento y asesoría empresarial. Al finalizar el proceso, el asesor elaborará un informe que refleje el contexto y el trabajo realizado, para ello realizará un comparativo de la situación inicial (información recopilada en el diagnóstico) y la situación final, las metas alcanzadas, áreas fortalecidas, etc.

Es motivante para el emprendedor, el reconocimiento por la finalización del proceso a través de un evento de graduación, diploma, kit de emprendimiento o material promocional (banner, rótulos, etiquetas, tarjetas de presentación, etc.).

Esquema del seguimiento a emprendimientos:

INICIAL	<ul style="list-style-type: none">▪ Firma del compromiso de asesoría.▪ Diagnóstico inicial.▪ Definición de aspectos organizativos-contables a implementar (controles).
01	<ul style="list-style-type: none">▪ Importancia de la atención al cliente.▪ Evaluación de avances: revisión de controles administrativos implementados.
02	<ul style="list-style-type: none">▪ Revisión de resultados del mes anterior.▪ Manejo de costos, precios e inventarios.
03	<ul style="list-style-type: none">▪ Retroalimentación de reunión anterior.▪ Revisión de resultados de tres meses.▪ Revisión administrativa, venta y manejo de inventario.
04	<ul style="list-style-type: none">▪ Retroalimentación de reunión anterior.▪ Revisión y asesoría en el área de promoción, administración, u otros aspectos que se deban analizar.
05	<ul style="list-style-type: none">▪ Revisión de avances del negocio.▪ Revisión y asesoría en: ventajas, costos, controles administrativos y contables e inventarios.
06	<ul style="list-style-type: none">▪ Revisión de avances del negocio.▪ Revisión del resultado en seis meses de operación y definición de ajuste y planificación.▪ Aspectos legales: requisitos y formas de legalización.
07	<ul style="list-style-type: none">▪ Revisión de avance del negocio.▪ Revisión y asesoría en administración u otros aspectos que se deban fortalecer.
08	<ul style="list-style-type: none">▪ Diagnóstico final del emprendimiento.▪ Revisión general de los resultados del proceso (alcances, limitantes y aspectos a fortalecer).

A continuación, se describen las sesiones y herramientas a utilizar:

Sesión inicial

Objetivo:

Generar empatía entre el emprendedor y el asesor para desarrollar el proceso de seguimiento.

Pasos a seguir:

1. Explicar al emprendedor el proceso de seguimiento, los objetivos y temas a tratar en cada sesión. Para ello utilizará como apoyo el esquema del proceso.
2. Firmar aceptación y compromiso por ambas partes. Para ello utilizará el formato C1.
3. Realizar el diagnóstico inicial para conocer la situación del emprendimiento, que servirá de base para la realización del proceso de seguimiento. Utilizar el formato D1.
4. Planificación de las actividades a realizar y la programación de visitas. Información por completar en el formato D1.
5. Recopilar la información general del emprendedor y del emprendimiento. Para ello utilizará el formato F1.
6. Socializar los formatos a utilizar en el seguimiento. Deberá explicar al emprendedor la importancia de registrar las operaciones del negocio y cómo llenarlos. Se utilizarán los formatos FE1 de entradas y salidas y el FE2 de consolidado de compras y ventas mensuales.

Esta sesión se realizará de manera presencial.

Es importante en cada sesión identificar los avances de las metas definidas en las reuniones anteriores, problemas nuevos o existentes que impiden el crecimiento del emprendimiento, así como las alternativas o sugerencias que el asesor le brinde al emprendedor.



En esta sesión se utilizarán las fichas como herramientas:

C1: compromiso de asesoría.

D1: diagnóstico inicial.

F1: ficha de información general.

FE1: formatos de entradas y salidas.

FE2: consolidado de compras y ventas mensual.

Sesión 1: importancia del servicio al cliente y de los registros de las operaciones del negocio



Objetivos

- Conocer la importancia de brindar un servicio de calidad al cliente y de satisfacer sus necesidades.
- Conocer la importancia de llevar los registros de las operaciones del negocio.

Pasos a seguir:

1. Revisar los acuerdos definidos en la reunión anterior, así como los avances en su ejecución. Para ello utilizar la información recopilada en la sesión anterior, formato D1.
2. Observar y evaluar la calidad de la atención al cliente que el emprendedor brinda a sus clientes, indicarles las recomendaciones. Para ello utilizar el formato F2.
3. Revisar los controles administrativos implementados. Libros de diarios de entradas y salidas y consolidado de compras y ventas. Brindar las recomendaciones oportunas que resulten del proceso de revisión. Para ello utilizar los formatos FE1 y FE2.
4. Tomando en cuenta los resultados obtenidos en esta sesión y el cumplimiento de los acuerdos, el asesor calificará al emprendedor usando el formato F6.

En esta sesión se utilizarán como herramientas los formatos:

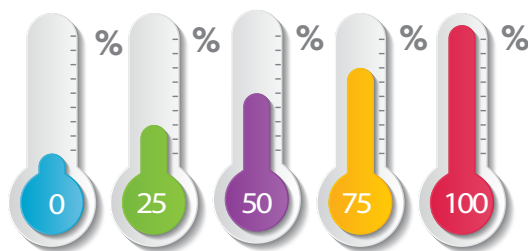
F2: ficha atención al cliente y controles administrativos.

FE1: formato de entradas y salidas.

FE2: consolidado de compras y ventas mensual.

FE6: calificación de avance del negocio.

Calificación de avances del negocio



Sesión 2: manejo de costos, precios e inventarios

Objetivos:

- Definir con exactitud los costos de un producto o servicio y el precio de venta.
- Aprender a llevar un registro y control de inventarios.

Pasos a seguir:

1. Revisión de los acuerdos definidos en la reunión anterior, así como los avances en su ejecución. Para ello utilizar la información recopilada en el formato F2.
2. Enseñar al emprendedor a llevar el registro de inventarios de acuerdo con el giro del negocio. Para ello utilizar los formatos F3 y FE5.
3. Revisar con el emprendedor el cálculo de costos y precios. Utilizar formato F7.
4. Enseñar al emprendedor la forma de cálculo más adecuada.
5. Tomando en cuenta los resultados obtenidos en esta sesión y al cumplimiento de los acuerdos definidos, el asesor evaluará y asignará la calificación obtenida por el emprendedor a través del formato FE6.



En esta sesión se utilizarán como herramientas los formatos:

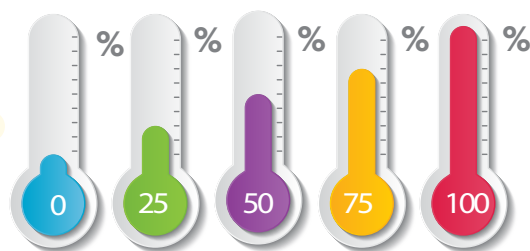
F3: manejo de costos, precios y control de inventario.

FE 5: control de inventarios.

FE6: calificación de avance del negocio.

FE 7: costos y precios.

Calificación de avances del negocio



Esta sesión se realizará de manera presencial.

Sesión 3: revisión de resultados

Objetivo

- Conocer los resultados y avances del negocio en sus diferentes áreas de operación.

Pasos a seguir:

1. Revisión de los resultados obtenidos en los primeros tres meses de operación y definición de ajustes a implementar. Para ello revisar los compromisos asumidos y evaluar el cumplimiento apoyándose en el formato F4 de avance del negocio.
2. Revisar la parte administrativa, ventas y manejo de inventarios a través de los formatos del emprendedor FE1, FE2 y FE5.
3. Tomando en cuenta los resultados obtenidos en esta sesión y al cumplimiento de los acuerdos, evaluar y asignar la calificación obtenida por el emprendedor.



En esta sesión se utilizarán como herramientas los formatos:

F4: avance del negocio.

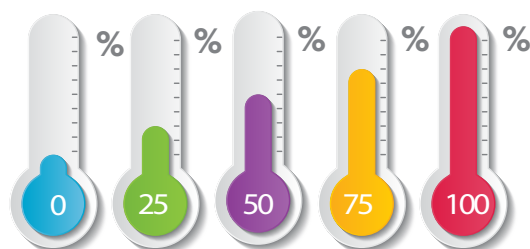
FE1: control de entradas y salidas.

FE2: consolidado de compras y ventas mensuales.

FE 5: control de inventarios.

FE6: calificación de avance del negocio.

Calificación de avances del negocio



4. Definir el plan de acción para el fortalecimiento del emprendedor, así como de las áreas de la empresa que se requieran. Utilizar formato F4, inciso D. Esta sesión se realizará de manera presencial.


Sesión 4: importancia de una adecuada promoción

Objetivo:

- Conocer la importancia de la promoción como herramienta que permitirá que los clientes conozcan el negocio, captar nuevos clientes, fidelizar a los existentes e incrementar las ventas.

Pasos a seguir:

1. Evaluar cómo se está realizando la promoción del emprendimiento y recomendar las herramientas más efectivas. Para ello utilizar el formato F4 de avance del negocio, sección C.
2. Revisar el cumplimiento de los acuerdos y acciones definidas en la reunión anterior.
3. Revisar los avances del negocio y realizar ajustes. Utilizar el formato F4.
4. Definir el apoyo a brindar al emprendedor en el área de mercadeo y promoción. Utilizar el formato F4, inciso D.
5. Tomar en cuenta los resultados obtenidos en esta sesión y el cumplimiento de los acuerdos definidos, el asesor evaluará y asignará la calificación obtenida por el emprendedor.

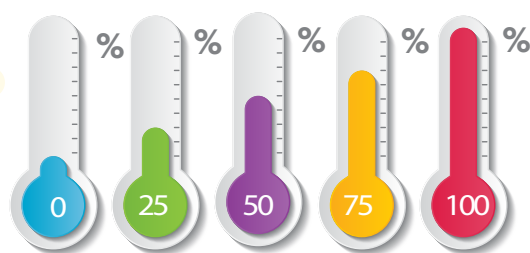


En esta sesión se utilizarán como herramientas los siguientes formatos:


F4: avance del negocio.

FE6: calificación de avance del negocio.

Calificación de avances del negocio



Estas sesiones se realizarán de manera virtual.



En esta sesión se inicia la etapa de desarrollo que comprende desde la sesión 4 a la 6. Es importante conocer y evaluar los avances que ha tenido el emprendimiento en el acompañamiento en este proceso.

Sesión 5: evaluación de avance del negocio

Objetivo

Evaluar los avances del negocio.

Pasos a seguir:

1. Revisar ventas, costos, controles administrativos, inventarios u otras áreas que necesitan fortalecimiento.
2. Revisar el cumplimiento de los acuerdos y acciones definidas en la reunión anterior.
3. Revisar avances del negocio y realizar ajustes.
4. Tomar en cuenta los resultados obtenidos en esta sesión y el cumplimiento de los acuerdos definidos, el asesor evaluará y asignará la calificación obtenida por el emprendedor. Para los pasos 1 a 3 se utilizará el formato F4. Para la evaluación usar el formato F6.



En esta sesión se utilizarán como herramientas los siguientes formatos:

F4: avance del negocio.

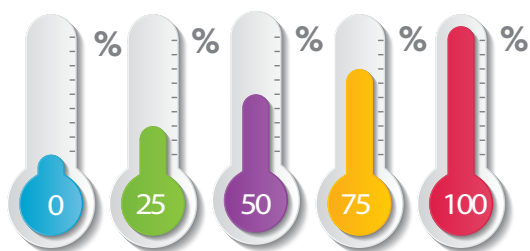
FE1: control de entradas y salidas.

FE2: consolidado mensual de compras y ventas.

FE 5: control de inventarios.

FE6: calificación de avance del negocio.

Calificación de avances del negocio



Esta sesión se realizará de manera virtual.

Sesión 6: evaluación de avance del negocio y resultados del proceso



Objetivos:

- Evaluar los resultados del proceso de seguimiento en los primeros seis meses.
- Realizar los ajustes que corresponden para lograr el objetivo de la siguiente etapa que comprende el fortalecimiento del emprendimiento.

Pasos a seguir:

1. Revisar los avances del negocio en los primeros seis meses de seguimiento y definir los ajustes a implementar. Usando el formato F4 de avance del negocio.
2. Apoyar al emprendedor en la planificación de los siguientes seis meses de operación.
3. Explicar al emprendedor las formas de legalización y requisitos.
4. Tomando en cuenta los resultados y el cumplimiento de los acuerdos, el asesor calificará al emprendedor utilizando el formato FE6.

En esta sesión se utilizarán como herramientas los siguientes formatos:

F4: avance del negocio.

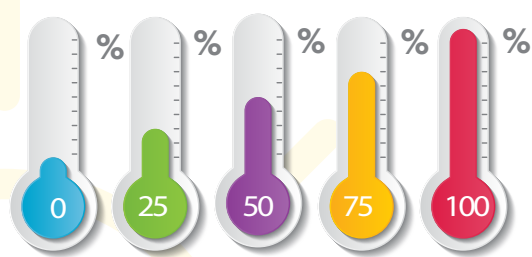
FE1: control de entradas y salidas.

FE2: consolidado mensual de compras y ventas.

FE 5: control de inventarios.

FE6: calificación de avance del negocio.

Calificación de avances del negocio



Esta sesión se realizará de manera presencial.



Sesiones 7 y 8: evaluando avances

Objetivo:

Analizar los avances y resultados obtenidos en el emprendimiento en la etapa de fortalecimiento, las acciones implementadas, limitantes, áreas a fortalecer y plan de acción a implementar.

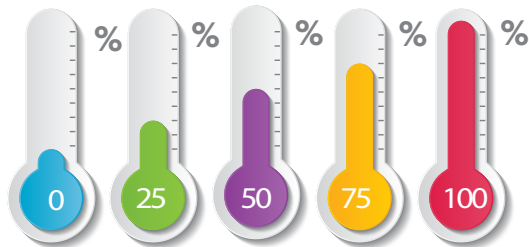
Pasos a seguir:

1. Revisar el cumplimiento de los acuerdos y acciones definidas en la reunión anterior.
2. Analizar avances del negocio y realizar ajustes.
3. Evaluar el área de administración, promoción, ventas, costos e inventarios. Para los tres pasos anteriores usar el formato F4.
4. Tomar en cuenta los resultados y calificar al emprendedor usando el formato FE6.

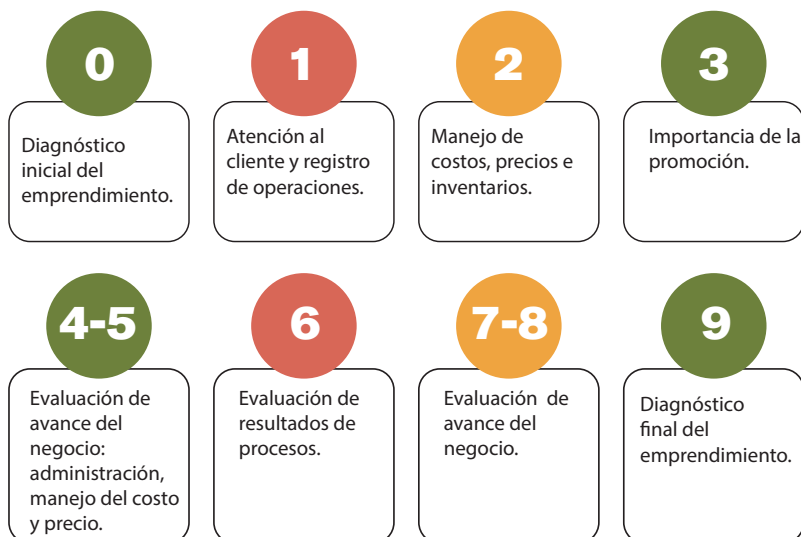
En esta sesión se utilizarán estos formatos:

F4: avance final del negocio.
FE6: calificación de avance del negocio.

Calificación de avances del negocio



Por su importancia, esta sesión se realiza de manera presencial. A continuación, un resumen del proceso:



Sesión 9: reuniones de asesoría

El ambiente para las reuniones debe ser tranquilo y sin interrupciones para asegurarse que no haya distracciones. Idealmente en las instalaciones del negocio. Retroalimentar la última sesión analizando el progreso usando preguntas abiertas y lenguaje simple. El cierre de la reunión debe resumir las acciones acordadas, y fijar fecha y lugar para la próxima reunión. Las reuniones de asesoría se pueden realizar de manera presencial o virtual.

Rol del asesor

Los asesores tratarán con una población heterogénea que presenta una amplia gama de necesidades y de contextos, por lo que estas personas deben poseer formación profesional y experiencia empresarial que les permita reconocer los factores críticos en los emprendimientos, así como el entrenamiento metodológico para desarrollar las habilidades sociales, técnicas y conceptuales que requiere su trabajo.

El asesor deberá ser una persona sociable, perseverante, confiada de sí y emprendedora, con facilidad de comunicación, analítica, y capacidad interpretativa y de evaluación. Con habilidades para aconsejar sobre opciones de solución a diferentes problemas planteados por los emprendedores.

El asesor cumple los siguientes roles:

- Educador: a través de todos sus actos, sugerencias y actividades.
- Agente de cambio: por medio de un papel cuyo impacto visible se encuentra proyectado a un mediano plazo.

Informes del asesor

Se deben presentar informes mensuales de los emprendimientos atendidos y comparado con el plan de trabajo, en el que se plantearon metas en manejo administrativo, costos, precios, inventario, promoción, entre otros. El asesor debe concentrarse en la supervivencia y crecimiento del negocio, y también asistir en la identificación de necesidades de desarrollo personal y de áreas que necesiten apoyo especial.

Puntos a recordar durante la asesoría:

1. La correcta selección, tanto de los planes de negocios a apoyar como de los asesores, representa la garantía de éxito en el proceso. Los primeros deben garantizar su fundamento en condiciones objetivas del mercado y los segundos cumplir con el objetivo de apoyar a los emprendedores.
2. Es importante por parte de las instituciones involucradas, tener una comunicación eficiente con los asesores para conocer el desarrollo de los negocios. Las herramientas para llevar ese control que serán de ayuda son el formato de avance de negocio, así como los informes presentados por el asesor.

3. Para la sostenibilidad tanto del proceso de seguimiento y asesoría como de los emprendimientos, las alianzas estratégicas con actores que brinden servicios de desarrollo empresarial son claves para el desarrollo integral de los emprendimientos.
4. La implementación del proceso y la frecuencia de las reuniones será determinada por el socio, ya que dependerá de la situación de cada emprendimiento, así como de la disponibilidad presupuestaria con que se cuente para la ejecución de este.

Formatos a utilizar

C1. Compromiso entre emprendedor y asesor.

D1. Diagnóstico inicial del emprendimiento.

F1. Ficha de información general del emprendimiento.

F2. Ficha de seguimiento de atención al cliente y controles administrativos.

F3. Ficha de manejo de costos y control de inventario.

F4. Ficha de evaluación de avance del negocio.

F5. Ficha de evaluación final del proceso de seguimiento.

C1 COMPROMISO DE SEGUIMIENTO Y ASESORÍA

El objetivo de este compromiso es establecer los alcances del proceso de seguimiento y la asesoría empresarial, así como las responsabilidades del asesor y del emprendedor durante el periodo de duración del mismo.

EL ASESOR SE COMPROMETE A:

- A. Revisar la documentación relativa del emprendimiento.
- B. Mantener a la institución informada sobre los avances del proceso y/o los problemas encontrados.
- C. Ser proactivo en su contacto con el joven emprendedor.
- D. Trabajar con el emprendedor con el desarrollo de habilidades necesarias para el desarrollo del éxito del negocio, ayudándolo en la identificación de oportunidades de fortalecimiento.
- E. Mantener toda información bajo estricta confidencialidad.
- F. Ayudar al emprendedor para que la información del negocio esté disponible a fin de que la ficha de evaluación de avance de negocio pueda ser completada regularmente.
- G. Presentar informes a la institución.

EL EMPRENDEDOR SE COMPROMETE A:

Reunirse con el asesor según lo disponga la programación de visitas.

Implementar controles administrativos y contables.

Cumplir con las recomendaciones realizadas por el asesor en función del mejoramiento de la gestión administrativa y del negocio.

Mantener informado al asesor y a la institución sobre el cambio en el negocio, domicilio personal o laboral, número de teléfono y otros datos relevantes.

Lugar y fecha _____

Emprendedor _____

Asesor _____

D.1 FICHA DE SEGUIMIENTO A EMPRENDIMIENTOS

DIAGNÓSTICO INICIAL DEL NEGOCIO

Instrucciones: por favor completar la información que a continuación se solicita.	Código de empresa: Código del asesor: Fecha de visita: Fecha de próxima visita:
---	--

A. Diagnóstico inicial del negocio

	Sí	No	Observaciones
Estado del emprendimiento: Inicio. Pendiente de inicio. En pausa.			¿Tiempo de operar? ¿Limitantes? ¿Causas?
¿Lleva registro de las operaciones de negocio? Libro de entrada y salida. Control de inventario. Control de pedidos. Otros.			
¿El negocio ha generado ingresos?			Monto mes actual: L. Monto mes anterior: L.
¿Cómo promocionan su negocio? Redes sociales. Logo. Rótulo. Material de promoción. Etiquetas. Otros.			¿Cuáles?
¿Qué instrumentos legales tiene tu negocio? Constituido legalmente. Factura CAI. Permiso de operación. RTN. Registro/licencia sanitaria.			
¿Ha sido apoyado por otras instituciones? Tipo de apoyo. Nombre de institución.			

B- Asuntos tratados.

B.1 Planificación de reuniones.	
B.2 Áreas del negocio que necesitan fortalecimiento.	
B.3 Metas planificadas para los próximos tres meses.	
B.5 Comentarios del asesor.	

Firma del emprendedor.

Firma del asesor.

F1. FICHA DE SEGUIMIENTO A EMPRENDIMIENTOS

INFORMACIÓN GENERAL

de código de emprendimiento:

Fecha de visita:

Instrucciones: información a ser completada por el asesor.

I.- INFORMACIÓN GENERAL	
I.1 Nombre del emprendimiento:	I.2 Dirección exacta: (barrio o colonia, sector, bloque, casa, etc.).
I.3 Nombre completo del emprendedor:	I.4 Departamento/ciudad:
I.5: Número de teléfono: Celular: Casa:	I.6 Número de identidad: I.7 Correo electrónico:

A.- DATOS GENERALES DEL EMPRENDIMIENTO			
A.1 Descripción de sus productos o servicios:			
A.2. Página web y redes sociales:			
A.3 Negocio: Propio: <input type="checkbox"/> Familiar: <input type="checkbox"/>	A.4. Tiempo de operar: _____ Meses	A.5. # de empleados: _____ (F) _____ (M) _____	A.6. Local: Propio: <input type="checkbox"/> Alquilado: <input type="checkbox"/>
A.7. ¿Ha recibido apoyo de alguna institución?: Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> Nombre de la institución:		<input type="checkbox"/> Capital semilla. <input type="checkbox"/> Préstamo. <input type="checkbox"/> Equipo e insumos. <input type="checkbox"/> Asesoría. <input type="checkbox"/> Capacitaciones.	

<p>A.8 ¿Ha recibido apoyo financiero?</p> <p>Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/></p> <p>Nombre de la institución: _____</p>	<p>1. Monto: _____</p> <p>2. Plazo: _____</p> <p>3. Saldo: _____</p> <p>4. Estado: _____</p> <p>5. Inversión realizada en:</p> <p>Capital de trabajo: <input type="checkbox"/></p> <p>Maquinaria y equipo: <input type="checkbox"/></p>
--	---

C.- INFORMACIÓN ADICIONAL	
<p>C.1 Impacto del apoyo</p>	<p>1. ¿Tenía ingresos antes de recibir el apoyo del programa o proyecto?</p> <p>Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> ¿Cuánto?: _____</p> <p>2. ¿Han mejorado sus ingresos al recibir el apoyo del proyecto?</p> <p>Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> ¿Cuánto?: _____</p>

Firma del emprendedor.

Firma del asesor.

F2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA / ATENCIÓN AL CLIENTE

Código del emprendedor:

Código del asesor:

Fecha de la visita:

Fecha de la próxima visita:

Instrucciones: llenar la información completa, la cual es de uso exclusivo del asesor.

A.- GESTIÓN OPERATIVA

Objetivo: evaluar las condiciones del negocio para brindar el servicio al cliente.

Colocar un cheque si cumple las expectativas y una X si no cumple.

<p>A.1 Servicio al cliente: (por favor completar según lo observado en esta visita).</p>	<p><input type="checkbox"/> Local limpio.</p> <p><input type="checkbox"/> Productos debidamente exhibidos y rotulados.</p> <p><input type="checkbox"/> Local ordenado.</p> <p><input type="checkbox"/> Aplicación de normas de bioseguridad.</p> <p><input type="checkbox"/> Existencia de productos.</p>
---	---

B.- GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Objetivo:

- Verificar el registro de las operaciones del negocio y conocer si el emprendedor calcula correctamente sus costos.
- Definir el apoyo a brindar por parte del asesor.

Colocar un cheque si cumple las expectativas y una X si no cumple.

<p>B.1 ¿Lleva un control de entradas y salidas?</p> <p>Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/></p> <p>Si respondió negativamente, pasar a la siguiente sección.</p>	<p>B.2. ¿De qué manera lleva sus registros?</p> <p><input type="checkbox"/> Manualmente.</p> <p><input type="checkbox"/> Electrónicamente (Excel).</p> <p><input type="checkbox"/> En un software o aplicación, especifique:</p>	<p>B.3. ¿Con qué frecuencia hace los registros?</p> <p><input type="checkbox"/> Diario.</p> <p><input type="checkbox"/> Semanal.</p> <p><input type="checkbox"/> Mensual.</p>	<p>B.4. ¿Con qué frecuencia calcula su ganancia?</p> <p><input type="checkbox"/> Diario.</p> <p><input type="checkbox"/> Semanal.</p> <p><input type="checkbox"/> Mensual.</p>
---	--	---	--

<p>B.5 ¿Se asigna usted, un salario fijo mensual?</p> <p>Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/></p>	<p>B.6.¿Puede calcular el costo de producción de sus productos o servicios?</p> <p>Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/></p> <p>Si respondió negativamente, pasar a la siguiente sección</p>	<p>B.7 ¿Cada cuánto revisa sus costos?</p> <p><input type="checkbox"/> Semanal. <input type="checkbox"/> Mensual. <input type="checkbox"/> Anual. <input type="checkbox"/> Nunca.</p>	<p>B.8 ¿Cada cuánto revisa el precio de venta?</p> <p><input type="checkbox"/> Semanal. <input type="checkbox"/> Mensual. <input type="checkbox"/> Anual. <input type="checkbox"/> Nunca.</p>
--	--	--	--

C.- GESTIÓN DE LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

Objetivo: verificar el proceso o estrategia de atención al cliente.

Colocar un cheque si cumple las expectativas y una X si no cumple.

C.1. Atención al cliente:

(por favor completar según lo observado en esta visita y conforme a la atención brindada).

- Atendió con amabilidad.
- Presentación personal.
- Atención rápida.
- Ofreció alternativas.
- Seguridad en el servicio.
- Obtuvo resultados.

D- GESTIÓN DE SEGUIMIENTO

Objetivo:

D.1) Describir el avance/cumplimiento de acciones definidas en visita anterior.

D.2) Definir las acciones para el fortalecimiento del negocio y del emprendedor.

D.3) Detallar los resultados y limitantes encontradas en la visita.

D.1 Avance en las metas planteadas en visita anterior.

D.2 Plan de acción para fortalecer el negocio.

D.3 Comentarios del asesor.

Firma del emprendedor.

Firma del asesor.

F3. CONTROL DE INVENTARIOS/ MANEJO DE COSTOS Y TIEMPOS

Código del emprendedor:
Código del asesor:
Fecha de la visita:
Fecha de la próxima visita:

Instrucciones: llenar la información completamente. Para uso exclusivo del asesor.

<p>A.- GESTIÓN OPERATIVA</p> <p>Objetivo: evaluar las condiciones del negocio para brindar el servicio al cliente. Colocar un cheque si cumple las expectativas y una X si no cumple.</p>			
<p>A.1 Servicio al cliente: (por favor completar según lo observado en esta visita).</p>		<p><input type="checkbox"/> Local limpio.</p> <p><input type="checkbox"/> Productos debidamente exhibidos y rotulados.</p> <p><input type="checkbox"/> Local ordenado.</p> <p><input type="checkbox"/> Aplicación de normas de bioseguridad.</p> <p><input type="checkbox"/> Existencia de productos.</p>	
<p>B.- GESTION DEL ÁREA DE MERCADEO Y PRODUCCIÓN</p> <p>Objetivo: Conocer los avances o limitantes en el área de mercadeo. Definir el apoyo por parte del asesor en esta sección. Colocar un cheque si cumple las expectativas y una X si no cumple.</p>			
<p>B.1. ¿Utiliza herramientas de promoción?</p> <p><input type="checkbox"/> Marca o logo.</p> <p><input type="checkbox"/> Rótulo.</p> <p><input type="checkbox"/> Material de promoción.</p> <p><input type="checkbox"/> Descuentos y ofertas.</p> <p><input type="checkbox"/> Ninguna.</p>	<p>B.2. ¿Lleva los siguientes directorios?</p> <p><input type="checkbox"/> Clientes.</p> <p><input type="checkbox"/> Proveedores.</p>	<p>B.3 ¿Cuánto has invertido en material de promoción, publicidad o exhibiciones de sus productos?</p> <p><input type="checkbox"/> De L1.00 a L1,000.00.</p> <p><input type="checkbox"/> De L1,001 a L5,000.00.</p> <p><input type="checkbox"/> De L5,001 a L10,000.00.</p>	<p>B.4. ¿Ha planificado estrategias para incrementar las ventas? Detállelas.</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>

<p>B.5. Supervisión del local:</p> <input type="checkbox"/> Lugar de trabajo ordenado. <input type="checkbox"/> Materiales limpios y en buen estado. <input type="checkbox"/> Insumos y herramientas ordenadas.	<p>B.6 El proceso de producción está claramente definido:</p> <p>Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/></p> <p>Explique: _____</p>	<p>B.7. ¿Necesita reforzamiento en aspectos de mercadeo o producción? Detállelos:</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>
---	---	---

<p>U C.- GESTIÓN ADMINISTRATIVA Objetivo: conocer los avances o limitantes en aspectos administrativos, ventas e inversiones.</p>							
<p>C.1 ¿Mantiene los registros de entradas y salidas actualizados?</p> <p>Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/></p>	<p>C.2. ¿Mantiene los registros de inventarios actualizados?</p> <p>Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/></p>	<p>C.3 ¿Ha invertido capital propio o financiamiento? Si respondió de forma afirmativa, por favor pasar a la pregunta C.4.</p> <p>Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/></p> <p>Explique: _____</p>	<p>C.4. ¿En cuál área del negocio invirtió recursos adicionales? Detállelos:</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>				
<p>C.5. ¿Cómo se comparan los costos con el mes anterior?</p> <table border="1" data-bbox="175 1108 734 1398"> <tr> <td data-bbox="175 1108 478 1398"> Aumentaron _____% Explique: _____ _____ </td> <td data-bbox="478 1108 734 1398"> Disminuyeron: _____% _____ </td> </tr> </table>		Aumentaron _____% Explique: _____ _____	Disminuyeron: _____% _____	<p>C.6. ¿Cómo se comparan las ventas con el mes anterior?</p> <table border="1" data-bbox="734 1108 1492 1398"> <tr> <td data-bbox="734 1108 1125 1398"> Aumentaron _____% Disminuyeron: _____% Explique: _____ _____ </td> <td data-bbox="1125 1108 1492 1398"> C.7. ¿Necesita reforzamiento en la parte administrativa? Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> Defina: _____ _____ </td> </tr> </table>		Aumentaron _____% Disminuyeron: _____% Explique: _____ _____	C.7. ¿Necesita reforzamiento en la parte administrativa? Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> Defina: _____ _____
Aumentaron _____% Explique: _____ _____	Disminuyeron: _____% _____						
Aumentaron _____% Disminuyeron: _____% Explique: _____ _____	C.7. ¿Necesita reforzamiento en la parte administrativa? Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> Defina: _____ _____						
<p>U D- GESTIÓN DEL SEGUIMIENTO D.1) Describir el avance/cumplimiento de acciones definidas en visita anterior. D.2) Definir las acciones para el fortalecimiento del negocio o del emprendedor. D.3) Detallar los resultados y limitantes encontradas en la visita.</p>							
<p>D.1 Avance de las metas planteadas en visita anterior.</p>							

D.2 Temas discutidos durante la reunión.	
D.3 Problemas y limitantes encontradas.	
D.4 Plan de acción a realizar.	
D.5 Comentarios del asesor.	

Firma del emprendedor.

Firma del asesor.

F5. FICHA DE SEGUIMIENTO A EMPRENDIMIENTOS Y AVANCE DEL NEGOCIO

Código del emprendedor:	
Código del asesor:	
Fecha de la visita:	

Instrucciones: completar información que a continuación se solicita.

U A.- GESTIÓN DEL SEGUIMIENTO

A.1 Avance en las metas planteadas en visita anterior.	Descripción	Sí	No	Observaciones

U B.- RESULTADOS DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO (objetivo: conocer los avances o limitantes resultantes del proceso).

Resultado	Inicio		Final		Observaciones
	Sí	No	Sí	No	
Estado del emprendimiento durante el proceso de seguimiento:					
1. Inicio.					1. ¿Tiempo de operar?
2. En pausa.					2. ¿Causas?
¿Registra operaciones del negocio?					
1. Libro de entradas/salidas (ventas y compras).					
2. Control de inventario.					
3. Listado de clientes.					
4. Control de pedidos.					
5. Otros:					
¿Cual es el comportamiento de sus ingresos durante el proceso?					

Mes 1:					
Mes 9:					
<p>¿Cómo promociona su negocio?</p> <p>1. Redes sociales.</p> <p>2. Logo.</p> <p>3. Rótulo.</p> <p>4. Material de promoción.</p> <p>5. Etiquetas.</p> <p>6. Otros.</p>					
<p>¿Qué instrumentos legales tiene el negocio?</p> <p>1. Constituido legalmente.</p> <p>2. Factura CAI.</p> <p>3. Permiso de operación.</p> <p>4. RTN.</p> <p>5. Registro sanitario.</p>					
<p>¿Ha sido apoyado por otras instituciones?</p> <p>1. Tipo de apoyo.</p> <p>2. Nombre de institución.</p>					

<p>El proceso de seguimiento se realizó en las siguientes áreas del negocio:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Administración. 2. Promoción. 3. Plan de ventas. 4. Legalización. 5. Uso de herramientas tecnológicas. 6. Producción. 7. Estudio de mercado. 8. Otros: 					
<p>Impacto en el proceso de seguimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empleos generados. 2. Accesos a nuevos mercados/aumento de clientes. 3. Introducción a nuevos productos. 					<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuántos? 2. ¿Cuáles? 3. ¿Cuáles?
<p>Estado del emprendimiento al finalizar proceso de seguimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Necesita fortalecimiento. 2. Fortalecido. 3. Legalizado. 					En que área:

U C- ASUNTOS TRATADOS

C.1 Avance de las metas planteadas durante el proceso de seguimiento.

C.2 Áreas del negocio que necesitan fortalecimiento.

C.3 Metas planificadas para los próximos seis meses.

C.4 Problemas y limitantes encontradas durante el proceso.

C.5 Recomendaciones del asesor.

Firma del emprendedor.

Firma del asesor.

Bibliografía

Action Opportunity (2021). Análisis del punto de equilibrio.

<https://aofund.org/es/resource/analisis-del-punto-de-equilibrio/>.

Cámara O. (2020). Costes fijos y variables. ¿Cómo diferenciarlos en una empresa?

<https://www.mba-asturias.com/empresas/diferencias-costes-fijos-y-variables/>.

Cedeño, O.; Ponce, S. (2019) Introducción a las finanzas. Alzamora, España: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

CIMO.org. Entidad de apoyo a emprendedores.

https://www.cimo.org/documentacion/info_emprender/Test_emprendedor.pdf.

Emprender fácil: modelo CANVAS.

<https://www.emprender-facil.com/modelo-canvas/>.

Escribano, A. (28 de marzo de 2012). Finanzas para emprendedores.

https://books.google.hn/books?id=d8YhFp2OXG4C&printsec=frontcover&dq=finanzas+emprendimiento&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=finanzas%20emprendimiento&f=false.

Fondo para el logro de los ODM (consultado el 21 de agosto de 2021). «Empretec».

https://www.sdgfund.org/sites/default/files/PS_%20MANUAL_Panama_%20plan%20de%20negocios.pdf.

Gestionar fácil: estructura de costos.

<https://www.gestionar-facil.com/>.

Goodwill Community Foundation, Inc. (2021). Finanzas básicas de la empresa.

<https://edu.gcfglobal.org/es/emprendimiento/finanzas-basicas-de-la-empresa/1/>.

Grandes ideas (2021). Programas de formación y contenidos de emprendimiento pequeñas empresas.

www.grandesideas.org.

Maurya, A. (2014). Cómo idear de un plan A un plan que funciona. Unir Editorial.

<https://www.entrepreneur.com/article/265200>.

Organización Internacional del Trabajo. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la formación Profesional (OIT Cinterfor).

<https://www.oitcinterfor.org/articulo/modulo-02-identificacion-seleccion-ideas-negocios>.

Osterwalder,A.; Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocios. Vizcaya: Deusto.

https://www.academia.edu/29038550/Generaci%C3%B3n_de_Modelos_de_Negocios_Canvas_Osterwalder_y_Pigneur.

Sordo, A. (consultado el 22 de julio de 2021). HubSpot.

<https://blog.hubspot.es/marketing/como-crear-plan-comercial>.

Formación en emprendimiento

—MANUAL PARA FACILITADORES—



Fundación Suiza para la Cooperación Técnica (Swisscontact)