



Gobierno de Reconciliación  
y Unidad Nacional  
El Pueblo, Presidente!



Programa Conjunto  
Juventud, Empleo y Migración  
PCJEM

Ideas para Emprender un  
Negocio con Jóvenes

Guia para el/a participante



Oficina Internacional del Trabajo



## INDICE DE CONTENIDO

2

<b>I. INTRODUCCION .....</b>	3
<b>II. GENERALIDADES .....</b>	6
<b>III. TEMA 1: EMPRENDEDURISMO .....</b>	8
<b>IV. TEMA 2: ASOCIATIVISMO .....</b>	15
4.1. <b>Ventajas y desventajas de trabajar asociados .....</b>	15
4.2. <b>Economía Solidaria .....</b>	17
4.3. <b>Cooperativismo .....</b>	19
4.4. <b>Tipos de Cooperativas:.....</b>	20
4.5. <b>Empresa .....</b>	21
4.6. <b>¿Qué es una empresa?.....</b>	22
4.7. <b>Diferencia entre Cooperativa y Empresa.....</b>	23
4.8. <b>A que te decides .....</b>	25
<b>V. TEMA 3: COMO NACE UNA IDEA DE NEGOCIO .....</b>	28
5.1. <b>Herramientas para reflexionar y analizar ideas de negocios .....</b>	32
<b>VI. ETAPAS DE UN PLAN DE EMPRENDEDURISMO JUVENIL .....</b>	34
6.1. <b>Naturaleza del Plan .....</b>	34
6.2. <b>Plan de Mercadeo .....</b>	45
6.3. <b>Plan de Producción .....</b>	58
6.4. <b>Plan de Organización y Gestión .....</b>	77
6.5. <b>Plan Financiero .....</b>	84
6.6. <b>Divulgar el Plan de Emprendimiento.....</b>	91
<b>VII. GLOSARIO.....</b>	93
<b>VIII. BIBLIOGRAFIA.....</b>	95

## I. INTRODUCCION

Bienvenidos a la Cartilla de las personas jóvenes emprendedoras, que les ayudará a conocer herramientas para elaborar sus propias ideas de negocios y reconocerse como emprendedores y empresarios.

Establecer un negocio propio, desde imaginarse la idea, es similar a construir una casa. Cualquier edificio necesita de una sólida base con cuatro columnas para sostenerse.

Nicaragua, es un país joven con una población menor de 30 años de edad y casi 100 mil jóvenes entran cada año al mercado laboral; la solución del problema del empleo para la juventud es una prioridad fundamental, tanto para favorecer la seguridad ciudadana, la dignidad y el desarrollo personal, como para aprovechar la actual oportunidad de crecimiento económico del país.

Según la encuesta de hogares para la medición del empleo de julio 2009, la mano de obra juvenil entre 15 y 30 años de edad disponible para la producción de bienes y servicios representa el 53.6%, lo cual significa que 965 mil jóvenes son activos y 835 mil se encuentran en condición de no actividad. Asimismo, entre la población no económicamente activa con disponibilidad para trabajar, predominan más los jóvenes sin experiencia laboral.

Otro hallazgo de importancia es que la ocupación neta de la juventud se concentra más en las zonas rurales del país (92.7%) que en las urbanas (83.4%), notándose que las mujeres y hombres se desempeñan más en el campo que en la ciudad<sup>2</sup>.

El Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN) reconoce a la juventud como eje central del desarrollo y por eso promueve su participación efectiva en el proceso de transformación económica, social, política y cultural del país, por lo que en coordinación con el Sistema de Naciones Unidas y bajo el liderazgo del Instituto Nicaragüense de la Juventud (INJUVE) y el PNUD, ejecutan el Programa Conjunto de Juventud, Empleo y Migración (PCJEM) que toma como punto de partida una de las demandas más importantes de la juventud nicaragüense: el empleo decente.

---

<sup>2</sup> Mercado de Trabajo y Juventud: Desafíos, Retos y Oportunidades para el empleo solidario y trabajo decente en Nicaragua

El PCJEM se establece en función del logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), a través de un acuerdo de financiamiento del Gobierno de España, bajo la administración del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Por el Estado de Nicaragua se inserta en varias instituciones entre ellas el INJUVE (como líder del Programa), el MITRAB, INATEC, MIGOB-DGME, INTA, INFOCOOP, INPYME, INTUR e INIDE, que interactúan con organismos del Sistema de Naciones Unidas como PNUD (agencia líder), OIT, UNFPA, FAO, ONUDI y OMT.

El Programa conjunto sobre juventud, empleo y migración, fortalece políticas públicas, capacidades institucionales, individuales y comunitarias que garanticen la capacidad productiva, la generación de ingreso y empleo digno, especialmente para la juventud nicaragüense, bajo un enfoque de economía solidaria que rescate el interés personal, la cultura y la preservación del medio ambiente.

Sin embargo, para que las personas jóvenes aprovechen oportunidades de empleo, es necesaria la capacitación y formación ocupacional en aquellas especialidades donde se sientan identificados y que sean habilidades y experiencias requeridas por los distintos sectores de la economía, incluidas las microempresas y las cooperativas juveniles, como una estrategia de autoempleo.

Ya que en el contexto actual del mundo globalizado en que vivimos, la nueva alternativa de futuro no está basada únicamente en pensar en obtener un empleo, sino en convertirse en su propio jefe y generador de los mismos, con sus obligaciones y responsabilidades, potencializando y poniendo en práctica los conocimientos adquiridos y el deseos de superación bajo la iniciativa de las personas jóvenes.

La presente Cartilla tiene la finalidad de proveer la base sustantiva y las acciones que necesitan las personas jóvenes para conocer los conceptos y la importancia que tiene el emprendedurismo. En este proceso, las y los jóvenes son capaces de reconocer sus habilidades para desarrollar las calificaciones y actitudes necesarias que les permitirá generar ingresos y empleos productivos sostenibles y propios.

Este tipo de iniciativa representa una ampliación de oportunidades laborales y está orientada a realizar acciones afirmativas en pro de erradicar los estereotipos de género y edad, optimizando las prácticas de administración de los recursos humanos y aprovechando el pleno potencial de la juventud.

A la vez tiene como propósito proveer un método por el cual las personas jóvenes involucradas pueden encontrar, proponer, revisar y seleccionar las ideas de un negocio de acuerdo a sus capacidades; por eso la Cartilla contiene una serie de pasos prácticos que le permiten al futuro empresario o empresaria, identificar cual es la mejor alternativa económica posible y decidir emprenderla consolidarla y expandirla. Además les ayudará a tomar la decisión de cómo y en qué asociarse.

En este documento las y los jóvenes encontrarán herramientas sencillas de cómo tener en sus manos un negocio viable con la condición: "de que hay que soñarlo y valorarlo primero, para volverlo realidad".

El Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional a través de las diferentes organizaciones vinculadas y con el apoyo de socios estratégicos que trabajan por los derechos de la juventud, te invita a que descubras ideas de negocios exitosas y las lleves a cabo en alianza y colaboración con otros jóvenes de tu comunidad.



## II. GENERALIDADES

### A quién está dirigida la Cartilla

Esta Cartilla está dirigida a jóvenes hombres y mujeres con edades de 15 a 24 años, de las zonas rurales y urbanas de 11 municipios de Nicaragua. Capaces de generar ideas de negocios y emprenderlas en colectivo. Es importante que estas personas jóvenes posean:

- Confianza en sí mismo y motivación para emprender
- Energías y ganas de trabajar
- Disposición de capacitarse en el sector de interés
- Capacidad para medir y asumir riesgos moderados
- Capacidad de dirigir y de motivar a colectivos
- Capacidad para superar la frustración y el desánimo
- Ser perseverante
- Responsable y honesto
- Tener iniciativa y espíritu innovador
- Planificado y organizado
- Deseos de triunfar
- Tenaz, enérgico

### La Cartilla contiene los siguientes temas:

1. Emprendedurismo
2. Asociativismo
3. Economía Solidaria
4. Cooperativismo
5. Empresa
6. Diferencia entre cooperativa y empresa
7. Como nace una idea de negocio

La combinación de estos temas, te ayudarán como persona joven a decidir en qué asociarte, si es en una cooperativa o en una empresa. Además puedes conocer de manera práctica el paso a paso de cómo llevar a la realidad una idea de negocio pensada para jóvenes.

La metodología a utilizar en la Cartilla, está basada en la educación popular y gestión del conocimiento, ésta metodología parte de la propia realidad de las personas jóvenes a través de un proceso de reflexión - vivencia y práctica; luego se revisa la teoría y se vuelve nuevamente

a la práctica. Estos elementos se combinan para compartir conocimientos y crear nuevas teorías.

La ruta utilizada consta de tres momentos que se combinan entre sí.

#### Momento 1: Experiencias previas

Son los conocimientos previos que tienen las personas jóvenes sobre cada uno de los temas que se presentan en la Cartilla. Al iniciar los temas, se preguntará cuál es el conocimiento o experiencia previa que se tiene sobre la realidad; esto permitirá conocer la situación actual "cómo estamos" en relación a cada eje temático, así se inicia el análisis crítico de la realidad de ustedes como jóvenes y se respetan sus propias opiniones.

#### Momento 2: Consultemos

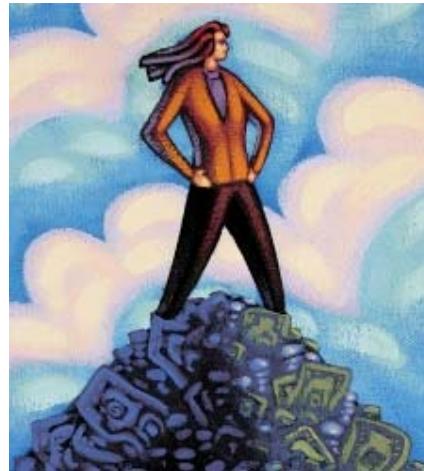
En este momento se presentan aportes teóricos o conceptuales, que te ayudan a enriquecer los conocimientos previos que tienes sobre el tema. Se mezclan conceptos nuevos, con la experiencia, para que al final, se obtenga una experiencia enriquecida. Se agregan ejemplos que ilustran los conceptos.

#### Momento 3: Practiquemos

Aquí se invita a poner en práctica, los dos momentos anteriores que has recorrido: La experiencia previa, los conceptos enriquecidos y los ejemplos, serán insumos para que vos como joven, hagas un ejercicio de todo lo que has aprendido sobre el tema abordado. Por eso después de cada concepto siempre te invitaremos a que practiques lo aprendido.

**Te animas; estamos con vos para acompañarte**

### III. TEMA 1: EMPRENDEDURISMO



### Experiencias previas

Cuando miras la palabra **empreendedorismo**, ¿cuáles son las primeras ideas que se te vienen a la cabeza?. Escribe tus ideas en las siguientes líneas.

Para vos, ¿cuáles son las características de una persona emprendedora?

¿Conoces en tu barrio, comarca o comunidad una persona emprendedora? Descríbela ¿cómo es?

---



---



---



---



---



---



---



---

¿Qué te llama la atención de esa persona?

---



---



---



---



---



---



---



---

### Consultemos

#### Emprendedor

Se denomina emprendedor o emprendedora a aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Es frecuente emplear este término para designar a una «persona que crea una empresa» o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien quien empieza un proyecto por su propia iniciativa<sup>3</sup>.

#### Emprendedurismo

Es el arte de poder hacer realidad un sueño, el emprendedor, es el individuo que logra por medio del proceso mismo de emprender, poner en marcha y desarrollar una idea de negocio. Es hacer brotar la creatividad de los

<sup>3</sup>Manual para el Participante Gestión Empresarial y Cooperativismo, Junio 2010

y las jóvenes para que conviertan sus ideas en oportunidades económicas que puedan desarrollarse en negocios viables y aprovecharlas.

El emprendedurismo en las personas jóvenes, es que reconozcan su propio potencial, sus cualidades, habilidades y **actitudes para generar ingresos sostenibles propios**.

### Una persona emprendedora

- ⌚ Convierte una idea o un sueño inicial en un proyecto concreto.
- ⌚ Usa su radar para detectar y evaluar oportunidades de negocios que le convienen; escoge la mejor opción y la pone en práctica.
- ⌚ Da un paso adelante para convertirse en un empresario o una empresaria, sin dejar a un lado sus características emprendedoras.

### **Practiquemos**

En la siguiente guía marca con una X **Si** o **No** tienes las siguientes características, sea sincero en su respuesta:

Características de una persona emprendedora	Si	No
<b>Tener necesidad</b>		
Para vivir necesito realmente tener un negocio propio		
<b>Oportunidades</b>		
Veo oportunidades donde los demás solo ven problemas		
Las oportunidades se me presentan y las aprovecho		
<b>Idea de futuro</b>		
Constantemente me imagino que tengo un negocio		
Tengo idea clara de lo que podría ser mi negocio		
<b>Conocimientos</b>		
Constantemente estoy buscando información sobre mi negocio		
Decidido/a a triunfar		
Siempre supero obstáculos que se presentan en mi camino		
<b>Confianza</b>		
Tengo fe en el éxito del proyecto en que me involucro		
Soy capaz de convencer a otros y otras en qué vamos a tener éxito.		
<b>Riesgo</b>		
Se identificar riesgo a tiempo y los trato de superar		

¿Vos pensas que sos una persona emprendedora? ¿Por qué?

## Valores y Virtudes:

La persona emprendedora debe tener: Valores, virtudes y actitudes positivas hacia la vida y su entorno.

### **Experiencias Previas:**

## Virtudes

¿Qué es para vos una virtud y cuales consideras que tenes como persona?

## Consultemos:

## ¿Qué es la virtud?

Una **virtud** es una cualidad humana que permite a quien la posee tomar y llevar a término las decisiones correctas en las situaciones más adversas para cambiarlas a su favor. El virtuoso sabe cómo llegar a sus metas sin pisar a los demás, porque pone a los otros de su lado y los lleva a alcanzar un objetivo común, es decir los convierte en sus aliados. El virtuoso es el que «sabe remar contra la corriente».

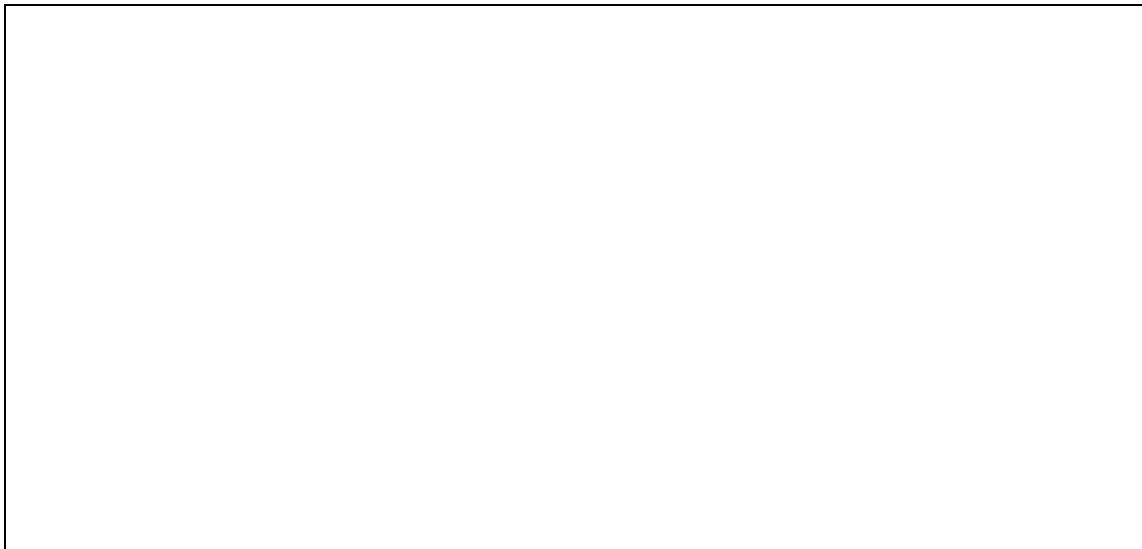
Las virtudes se consideran cualidades positivas, y se oponen a aspectos negativos como los vicios, la vagancia, etc.

Entre las virtudes tenemos: Prudencia, justicia, lealtad, respeto, formalidad.

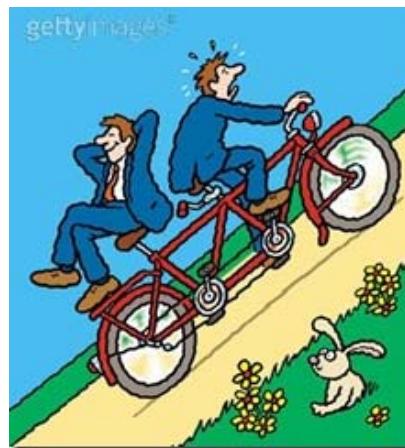
### **Experiencias Previas:**

## Valores

Define tu propio concepto de valores a través de un dibujo.



Con tus propias palabras interpreta el siguiente dibujo:



---

---

---

---

Escalera de valores

Realiza una reflexión sobre la siguiente escalera de valores:

---



---



---



---



---

**Escalera de Valores**

Consultemos:

Valores:

Vivimos en una sociedad donde los valores están escasos... se oye decir mucho: "¡Qué más da...! ...; Todo da igual!". Esto refleja una crisis de vida, de una época de desaliento y desencanto, de confusión y de promesas incumplidas, de falta de horizontes... que tiene una causa: **falta de valores**.

**De entrada digamos que no todo da igual.** No es lo mismo ser solidario que no serlo. No es lo mismo la fidelidad que la infidelidad. No es lo mismo la bondad que la falta de bondad, no es lo mismo la responsabilidad que la irresponsabilidad, cada cosa es portadora de valores y hay que descubrirlos.

#### ¿Qué son los valores?

Los valores reflejan la personalidad de los individuos y son la expresión del tono moral, cultural, afectivo y social marcado por la familia, la escuela, las instituciones y la sociedad en que nos ha tocado vivir.

Los valores dignifican y acompañan la existencia de cualquier ser humano. Las personas podrán apreciarlos, si son educadas en ellos. Y educar en los valores es lo mismo que educar moralmente, pues serán los valores los que enseñan al individuo a comportarse como persona de bien.

Ahora que ya conoces aspectos sobre virtudes y valores ¿Cuáles pensas que posees?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



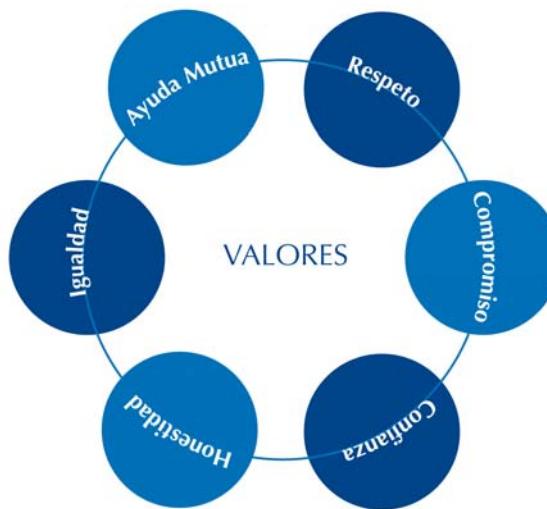
---



---



---



## IV. TEMA 2: ASOCIATIVISMO

⇒ **Asociativismo**

### Experiencias previas

Cuando miras la palabra **Asociativismos**, ¿cuáles son las primeras ideas que se vienen a la cabeza? Escribe tus ideas en las siguientes líneas.

---



---



---



---



---

### Consultemos

"El Asociativismo es una herramienta que permite a las personas emprendedoras potenciar sus capacidades individuales y evolucionar hacia organizaciones que favorezcan el desarrollo individual y del conjunto"

"Es la Acción basada en la solidaridad, el compañerismo, la organización y el compromiso, desarrollado con imaginación, apego de sus miembros y realizada con el convencimiento é interés recíproco para ordenar el trabajo y satisfacer las necesidades individuales y del grupo.

### 4.1. Ventajas y desventajas de trabajar asociados

Los emprendimientos asociativos conceden a los emprendedores importantes beneficios tanto desde el punto de vista empresarial como gremial.

#### Ventajas

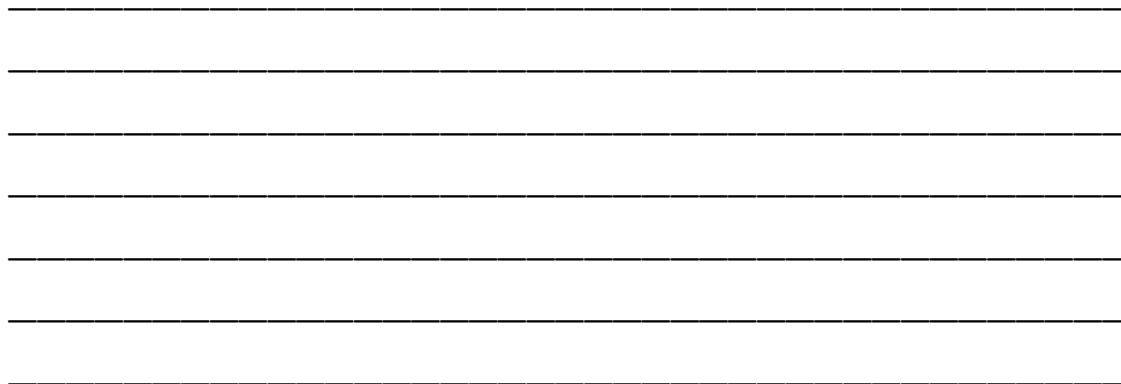
- Sumar las fuerzas individuales en una sola fuerza del grupo
- Juntar las experiencias técnicas y los recursos económicos
- Acceder a recursos como infraestructura, maquinas y equipos a los que solos no se podría.
- Aumenta el poder de negociación con intermediarios
- Producir juntos y así aumentar la producción
- Ser creíbles ante las fuentes de financiamiento
- Salir del aislamiento y el individualismo.

## Desventajas

- Falta de capacitación y preparación para el trabajo en equipo.
  - Temor a exponerse ante otras personas.
  - Toma de decisiones fuera del ámbito familiar.
  - Influencia negativa a partir de “consejos” de terceros.
  - Evitar el controlar y ser controlado por los demás.
  - Temor y dudas ante lo desconocido.

## Practiquemos

Ahora que ya conoces que es asociativismo ¿Te gustaría ser parte de una sociedad y para qué te asociarías?



## 4.2. Economía Solidaria

### Experiencias previas

Cuando lees la palabra **economía solidaria**, ¿cuáles son las primeras ideas que se te vienen a la cabeza? Escribe tus ideas en las siguientes líneas.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

### Consultemos

La economía solidaria tiene en el centro de su desarrollo al ser humano, su familia y la comunidad, porque el desarrollo del individuo debe ser consecuencia del desarrollo de su comunidad, y no al revés.

Dentro de sus principios se plantea que:

- ⌚ El desarrollo integral del ser humano debe estar siempre por encima del desarrollo del mercado y la ganancia.
- ⌚ El desarrollo debe vivirse diariamente por todos y todas y no ser simples números.
- ⌚ La principal forma de producir debe ser a través de micro, pequeña y mediana empresas colectivas como las cooperativas, unidades de producción, sociedades de solidaridad social y otras, que conforman lo que se llama la "iniciativa social".
- ⌚ Los recursos naturales y el medio ambiente deben considerarse en cualquier actividad productiva o de consumo, con miras al "desarrollo sustentable".
- ⌚ La cultura debe ser fuente de identidad para el ser humano y su comunidad, y no convertirse en una mercancía más. Ello requiere impulsar el respeto y la tolerancia a la diversidad de género, cultural, étnica y religiosa.

Los objetivos de la economía solidaria son:

Económicos	Sociales	Científicos	Culturales
Lograr un sistema nacional de organización productiva, en el cual toda la población económicamente activa (en especial las personas jóvenes) cuente con trabajo en cantidad y calidad que le permita alcanzar el autodesarrollo, personal, familiar y comunitario.	Contar con espacios y medios para que todos los sectores de la población participen activamente en las decisiones que contribuyan a su desarrollo humano integral.	Desarrollar la infraestructura material y la formación de recursos humanos (sobre todo de las personas jóvenes) en ciencia y tecnología para apoyar el desarrollo de empresas y organizaciones solidarias comprometidas con el desarrollo humano.	Rescatar y preservar la identidad étnica, social y nacional.
Contar con producción, comercialización y consumo de bienes y servicios de calidad, que correspondan a las necesidades del desarrollo individual y social, tomando en cuenta el equilibrio con la naturaleza y el medio ambiente.	Lograr la generalización con equidad de los derechos básicos del ser humano: trabajo, salud, educación, alimentación, recreación, vivienda, etc.	Contar con un sistema de información y comunicación popular que permita a la sociedad identificar con claridad los avances en su desarrollo económico y social.	Respetar la cultura
Lograr que la forma de producción predominante sea a través de la micro, pequeña y mediana empresa social, en formas asociativas como las cooperativas.	Promover el respeto y las relaciones democráticas y equitativas entre los géneros, desde el núcleo familiar y social en las organizaciones, con énfasis en las de jóvenes.		Preservar las costumbres de la población

## Practiquemos

Para vos ¿Qué es la economía solidaria?

### 4.3. Cooperativismo

### Experiencias previas:

¿Qué es para vos una cooperativa?

Conoces alguna cooperativa en tu comunidad. ¿Podés describir como están organizadas?

1. **What is the primary purpose of the study?** The study aims to evaluate the effectiveness of a new treatment for hypertension in a diverse population.

**Consultemos**

¿Qué es una cooperativa?

Las cooperativas son asociaciones abiertas y flexibles, de hecho y derecho cooperativo de la economía social y participativa, autónomas, de personas que se unen mediante un proceso y acuerdo voluntario, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, generar bienestar integral, colectivo y personal, por medio de procesos y unidades de producción social, gestionadas y controladas de manera participativa y democrática.

Los valores que la sustentan son:

- ✓ Ayuda mutua
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Igualdad
- ✓ Equidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Honestidad

A esta lista de valores, ¿cuáles agregarías?

---



---



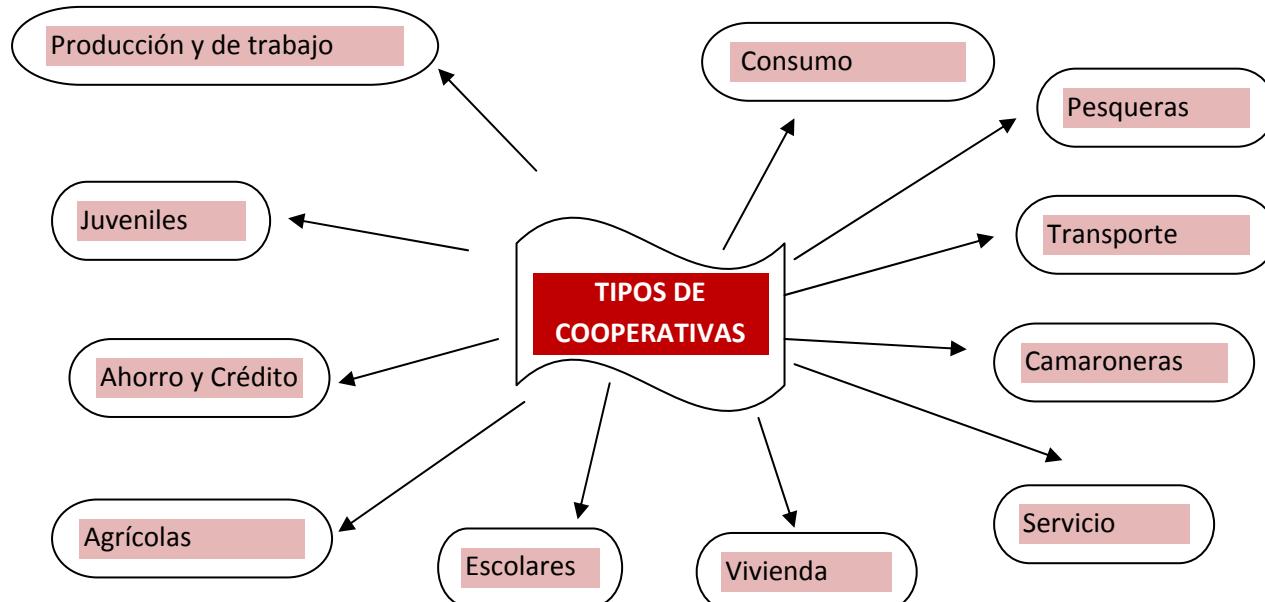
---



---



---

**4.4. Tipos de Cooperativas:**

Requisitos para obtener Personería Jurídica/Arto.23

1. Hacer un curso de cuarenta horas de educación cooperativa, impartido por instituciones o cooperativas de capacitación reconocidas por la Autoridad de Aplicación de la presente Ley, quienes deberán extender el respectivo certificado
2. Haber pagado un porcentaje no menor al 25% del capital social que suscribieron.
3. Presentar el respectivo estudio de viabilidad de la futura empresa cooperativa.
4. Presentar ante el Registro Nacional de cooperativas el instrumento privado de Constitución, autenticadas las firmas por un Notario Público y sus ESTATUTOS, el Registro realiza su inscripción en un plazo no mayor de 30 días a partir de la fecha de su presentación.

**Practiquemos**

¿Por qué formarías parte de una cooperativa?

---



---



---



---



---



---

**4.5. Empresa****Experiencias previas:**

¿Qué es para vos una empresa?

---



---



---



---



---



Conoces alguna empresa en tu comunidad. ¿Puedes contar cómo funciona?

1. **What is the primary purpose of the study?**

2. **What is the study's hypothesis or research question?**

3. **What is the study's design and methodology?**

4. **What are the study's key findings and conclusions?**

5. **What are the study's limitations and future directions?**

¿Cómo describirías a una empresa?

## Consultemos

#### 4.6. ¿Qué es una empresa?

Es una organización económica donde se combinan factores productivos para generar los bienes y servicios que una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades, por lo que se convierte en el eje de la producción.

Es decir que primero están los factores productivos, luego la naturaleza del trabajo y el capital, con estos insumos se genera el proceso productivo ó servicio, dando como resultado los productos, bienes o servicios que ofrece la empresa.

Entre algunas características se mencionan las siguientes:

Fin económico: busca crear bienes y servicios para la sociedad.

Objetivo: busca maximizar las ganancias

Fin mercantil: busca producir para el mercado

De acuerdo a la clasificación en Nicaragua, las empresas pueden ser:

Variable	Micro empresa	Pequeña Empresa	Mediana
Número total de Trabajadores	1-5	6-30	31-100
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Fuente: Arto. 3 de la Ley 645, Ley MIPYME

### Practiquemos

¿Por qué formarías parte de una empresa?

---



---



---



---

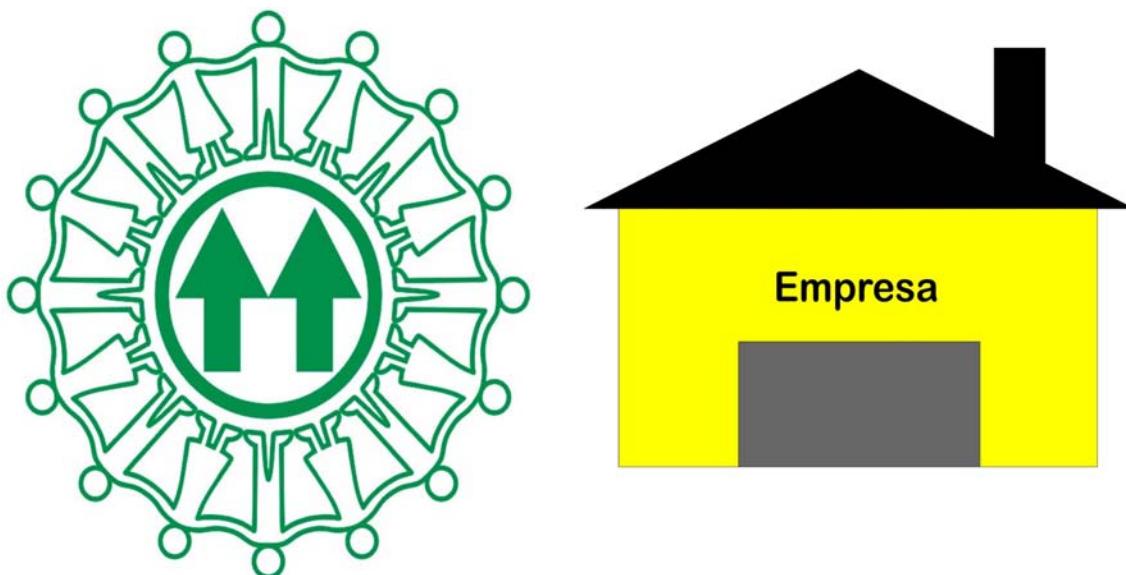


---



---

### 4.7. Diferencia entre Cooperativa y Empresa



Aspectos	Cooperativa	Empresa
Institución Normadora ó entes de tutela	INFOCOOP	MIFIC a través del INPYME
Compromisos Personales	Las personas buscan dar servicios y el beneficio común de sus socios	Aquí las personas buscan obtener ganancias y beneficiarse unos de otros, es una relación dar - ganar.
Aspectos Financieros y patrimonio	Aportaciones de las y los socios, las reservas y fondo permanente, bienes adquiridos, donaciones, subvenciones, asignaciones, préstamos legados (recursos irrepartibles)	Según capitalización de la empresa ya sea por vía de utilidades, aporte de capital, etc.
Perfil	NO podrán extender sus actividades a objetivos y propósitos que no se correspondan con los declarados en el Acta Constitutiva y el Estatuto legalmente vigente, excepto que su estatuto haya sido reformado conforme ley y obtenido la autorización de la Autoridad de Aplicación de ley	Tiene más flexibilidad para hacer giro de la actividad económica y objetivo de la misma.
Aportes	La aportación de capital es en partes iguales	Varía según la capacidad ó aporte de capital de los empresarios que participan.
Retribuciones Económicas y distribución de utilidades.	Con las ganancias se beneficia la prestación de los servicios, es capital social. Esta distribución es porcentual y un 68% del excedente líquido se reparte entre asociados en proporción a las operaciones que hubiera efectuado la cooperativa	En la empresa la ganancia se distribuye entre los integrantes de acuerdo a la aportación, el fin es agrandar los márgenes de utilidades para sus propietarios o dueños.
Gobernanza y jerarquía	Se gobierna con la participación de todos los asociados (asamblea)	En la empresa se gobierna con un número reducido de las personas socias.

Asignación de responsabilidad por cargos	Según cargos y actividades delegadas del Consejo de Administración, diferentes juntas y comisiones.	Por lo general son Juntas directivas y cargos según capacidades o aporte de capital.
Número de participantes	Varía según el tipo de cooperativa, con mínimo de 10 personas.	La empresa puede ser uno o varios socios, según el tipo de empresa.
Instrumentos para búsqueda de fondo y estructura de referencia financiera y conceptual	Estudio de Viabilidad	Plan de Negocio
Aspectos legales	Requieren personería Jurídica según la ley y entes reguladores.	No requiere personería jurídica, pero se debe cumplir con requisitos tributarios.
En ambos casos es preciso llevar un orden el aspecto financiero, control de ingresos y egresos, llevar libros contables, declaraciones, etc.		

## 4.8. A que te decides

### Experiencias previas:

¿En tu vida has tomado alguna decisión, comparte?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

### Consultemos

En la vida cotidiana tenemos que estar constantemente tomando decisiones muy importantes, como persona joven, decidiendo por ejemplo; qué vamos a estudiar, con qué recursos contamos para hacerlo, en qué voy a trabajar, a que fiesta ir, con qué amigos o amigas salir, que ropa me voy a poner, como evito un embarazo no deseado o como lo asumo con mi pareja. La toma de estas u otras decisiones, cambia o transforma el rumbo de nuestras vidas.

También las personas empresarias y de orden laboral constantemente tienen que estar tomando decisiones muy importantes para sus empresas y tienen que tomarlas de forma apresurada; por lo tanto no se dispone de mucho tiempo para pensar, que es lo correcto o lo incorrecto, por eso es importante tener un espíritu emprendedor para aprender a asumir riesgos y tomar decisiones acertadas.

### **Practiquemos**

Imagina que tienes que hacer una torta de huevos y que tienes 4 huevos, 3 de ellos están buenos y los pones en una pana y 1 de ellos no se sabe si está bueno o malo, por tanto no estás seguro si usarlo o no. Ante este problema, tenes tres alternativas:

#### Ejercicio: La torta de huevo

1. Romper el huevo dentro de la pana donde tenes los otros cinco huevos.
2. Romper el huevo en otra pana
3. Botarlo

Las consecuencias son las siguientes.

1. Sí rompes el huevo dentro de la pana donde tenes los otros tres huevos, tendrás una torta más grande (si el huevo está en buen estado) o botar todos los huevos (si este salió malo).
2. Sí rompes el huevo en otra pana, y te salió bueno, tendrás una torta de 4 huevos, pero una pana más que lavar y si te salió malo, tendrás una torta de 3 huevos y una pana que lavar.
3. Si lo botas, tendrás una torta de 3 huevos, no tendrás panas que lavar, pero perderás el huevo sin saber si estaba bueno o malo.

¿Cuál alternativa escogerías, conociendo los riesgos? Encierra la respuesta en un círculo.

1. Romper el huevo dentro de la pana donde tenes los otros tres huevos.
2. Romper el huevo en otra pana
3. Botar el huevo.

¿Por qué tomaste esta decisión?

---



---



---



---



---



---



---



---

Retomando lo explicado hasta este momento, ahora que ya conoces aspectos generales sobre emprendedurismo, asociatividad, economía solidaria, cooperativismo y empresarialidad y considerando: a) el lugar donde vos vives, b) tus motivaciones personales, c) tu experiencia y d) tus habilidades; te invitamos a que reflexiones para que tomes una decisión importante para tu desarrollo económico y personal, que es: Pertenecer a **una empresa** o a **una cooperativa**.

Ejercicio: Toma de decisión

Marca con una **X** tu decisión y justifica por qué lo hiciste

Decisión		
Empresa	Cooperativa	Porque

¿Con quienes te asociarías en tu decisión? y  
¿Por qué lo harías?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

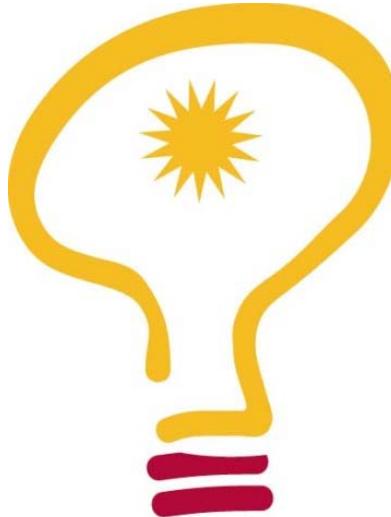
Una vez tomada tu decisión has tu idea de negocio preferiblemente con las personas que has considerado y que se encuentran dentro de las y los jóvenes seleccionados en este grupo.

En el caso que hayas elegido una Empresa agrúpate con 5 personas hombres ó mujeres jóvenes.

En el caso que hayas elegido una Cooperativa agrúpate con 10 personas hombres ó mujeres jóvenes del grupo.

Las personas con las que te juntés deben estar de acuerdo en trabajar la idea de negocio y tendrán las mismas oportunidades y derechos para opinar.

## V. TEMA 3: COMO NACE UNA IDEA DE NEGOCIO



### Experiencias previas:

Imagina el barrio donde vives, el sector, la comarca o comunidad y observa que negocios existen. ¿Alguna vez, te has preguntado de dónde nació la idea de esos negocios? Escribe una reflexión en las siguientes líneas:

---



---



---



---



---



---



---



---

¿Por qué abrieron esos negocios en ese lugar y no en otro?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**Consultemos:**

La idea de negocio, es el inicio de un proceso de creación de toda empresa. Porque surge una idea:

⇒ Por necesidad, "toda oferta nace para satisfacer una demanda"

Eso es cierto, y para comprobarlo, preguntémosle al dueño del puesto de frutas que está en la parada de buses, la razón por la cual puso ese negocio. Te contestará; que ahí pasa mucha gente todo el día, con sed, con hambre y siempre rápido, por eso compra algo fácil de llevar.

O le preguntas a la dueña del molino en tu comunidad, porque puso un molino ahí y te contestará; porque antes yo viajaba hasta el pueblo a moler el maíz y mis vecinas también, perdía tiempo y gastaba pasaje, además aquí todos comemos tortillas.

O al joven que puso un Ciber Café; porque en el colegio que está cerca, dejan tareas en computación o investigaciones en internet.

O al grupo de jóvenes del municipio de Belén, que tienen un restaurante sobre la carretera panamericana y la respuesta; porque pasan muchos cabezales de transporte a toda hora, los conductores siempre buscan comida casera y un buen refresco helado.

También a la Cooperativa de Jóvenes Xalteva, que instalaron una granja de cerdo en una comunidad rural. Su respuesta es, porque no había quien abasteciera a los que elaboran nacatamales y a los pobladores que les gusta comer cerdo de buena calidad y porque entran muchos compradores de otras partes a comprar cerdos vivos.

Generalmente, el empresario o empresaria, antes de tener su propio negocio fue consumidor o consumidora y, para ser prácticos, un consumidor/a insatisfecho/a, que le tocó la amarga experiencia de necesitar algo y no encontrar quien se lo abastezca, y de ahí nace la inquietud de que ya existe un mercado objetivo para tal o cual proyecto, suponiendo que más personas hayan pasado por esa necesidad insatisfecha.

⇒ Por experiencia obtenida en el área y por un conocimiento previo

Puede ser que vos como joven, hayas ayudado o trabajado en una comidería de tu familia, conozcas el funcionamiento, el proceso de producción, la atención a los clientes, los proveedores, otros negocios similares o iguales. Y qué, sí se te presenta la oportunidad emprendes el vuelo e inicias tu propio negocio.

Esa experiencia previa en un negocio, es un gran punto de partida a tu favor que garantiza gran parte del éxito en uno nuevo que quieras iniciar.

⇒ Por vocación: cuando estudias y te especializas para poner un determinado negocio.

Porque estudias para ganarte la vida de una manera honesta y en algo que te gusta y para lo que tengas cierta vocación. Si estudias cursos técnicos o incluso universitarios relacionados con negocios, ahí se te despierta la motivación para tener tu propio negocio.

⇒ Por convicción: Cuando te convences de que un negocio puede ser tuyo y se adapta a tu forma de vida, tal es el caso de las "franquicias" que son las empresas que podemos clasificar dentro de este esquema. En realidad, aquí la idea la tuvo alguien más, la forma del funcionamiento ya se implementó y lo único que podemos hacer es comprarla y trabajarla, ya que por lo general se firman contratos con ciertos términos para seguir bajo el mismo esquema y continuar con la homogeneidad que se busca para cada franquicia, por ejemplo TIP TOP, líneas de cosméticos como Avon, de joyas, de ropa interior, entre otras.

⇒ Por devoción y tradición: Cuando perteneces a una familia con un negocio y sigues la tradición familiar de continuar e incluso ampliarlo y mejorar este negocio. Naces en este ambiente, creces con esa escuela, vives en el negocio, y todo tu círculo

familiar también. Te inculcan el valor del negocio desde pequeño o pequeña.

Sabes que el negocio lo heredaron de sus padres o madres y estos de sus abuelos y que así, ellos se lo pasarán a sus hijos y de este modo continuará el linaje de empresarios natos.

Estos negocios tienen la ventaja de que en cada generación se van especializando más y se va agregando valor a la empresa, lo que les permite fortalecerse respecto a la competencia que vaya surgiendo.

**Pregúntate:**

¿Qué necesidad existe en mi barrio, comunidad o sector, que no está siendo atendida? Escribe en el espacio en blanco un listado de necesidades que tiene la población y nadie las satisface.

**Ejemplos a):**

- Los hombres viajan hasta el pueblo a cortarse el pelo.
  - A la gente le gusta comer carne de cerdo, pero no hay lugares que ofrezcan carne higiénica.
  - Siempre hay gente que al medio día buscan donde almorzar, sobre todo donde hay varias oficinas juntas.
  - En el campo es muy difícil encontrar medicina para los animales ó quien le ponga vacunas al ganado.
- 
- 

Ejemplo b) Convierta las necesidades que tiene la población en una idea de negocio. Termine de llenar el cuadro.

Necesidades	Ideas de negocio
Los hombres y las mujeres viajan hasta el pueblo a cortarse el pelo.	Barbería y peluquería
A la gente le gusta comer carne de cerdo, pero no hay lugares que ofrezcan carne higiénica.	Granja de engorde de cerdo
Siempre hay gente que al medio día buscan donde almorzar, sobre todo donde hay varias oficinas juntas.	Restaurante/ comideria
En el campo es muy difícil encontrar medicina para los animales ó quien le ponga vacunas al ganado.	Veterinaria rural

## 5.1. Herramientas para reflexionar y analizar ideas de negocios

La reflexión y análisis de ideas de negocios para la creación de microempresas y cooperativas juveniles nacen a partir de las expectativa del Instituto Nicaragüense de la Juventud, de contribuir al desarrollo económico y social de diversos sectores económicos y para generar soluciones a la problemática de empleo juvenil en la zonas urbanas y rurales de 11 municipios del país; siendo el proceso de formulación de ideas de negocios, una oportunidad importante a ser aprovechada por los y las jóvenes.

En esta Cartilla, hablaremos de una herramienta para reflexionar y analizar ideas de negocios, es lo que llamaremos: Plan de Emprendimiento Juvenil.

¿Para qué es esta herramienta?

Es un documento escrito basado en el perfil de la empresa y/o una cooperativa que ayudara a los y las jóvenes con ideas de negocios a analizar el mercado de forma más precisa y a planificar la estrategia de su empresa.

Muestra que una "buena idea de negocio", es rentable y atractiva o no, desde el punto de vista económico.

Es un mapa donde se identifican claramente los objetivos de la empresa o la cooperativa, así como las rutas a seguir para alcanzar las metas, y las herramientas de cómo enfrentar los obstáculos que se presentaran en el camino.

Tiene una doble función: Plasmar de forma clara la idea de empresa y/o cooperativa, así como buscar financiamiento para echarla a andar de manera ordenada y con pasos firmes.

Elementos claves a tener en cuenta antes de tener un negocio.

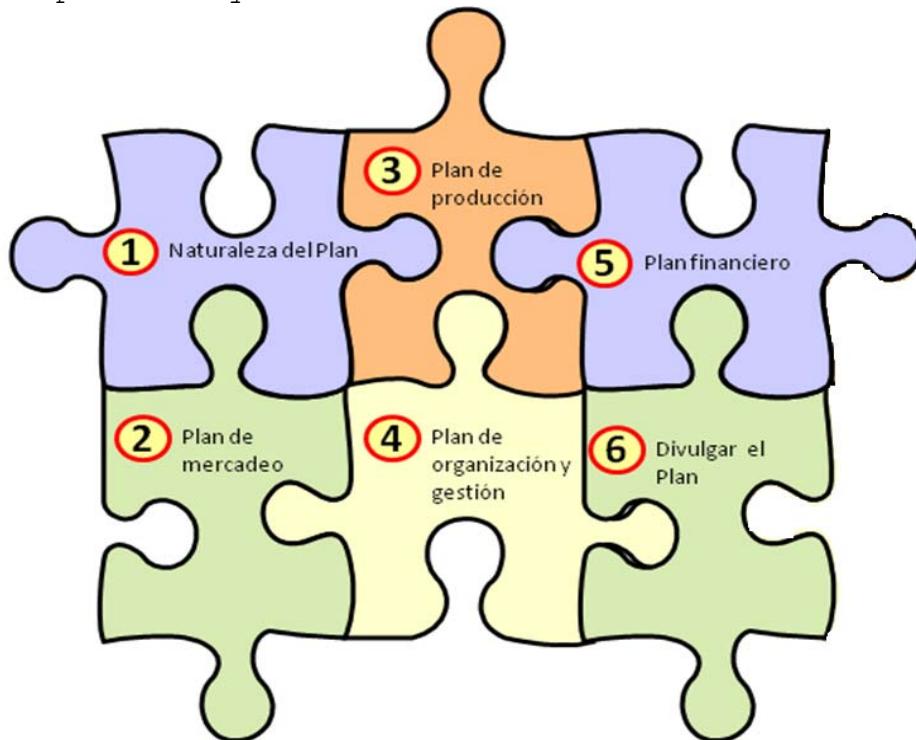
Elementos	Claves a tomar en cuenta
<b>Legalidad</b>	Es muy importante conocer las leyes vigentes en Nicaragua relacionada con nuestro negocio.
<b>Analizar la situación</b>	Estar siempre alerta para detectar las oportunidades y aprovecharlas.
<b>Conocer el producto o servicio que deseamos ofrecer, el entorno y la</b>	Conozca bien las características del producto o servicio que quiera vender

competencia	
<b>Cree su grupo o red de apoyo</b>	Las alianzas son fundamentales a la hora de echar a andar un plan. Júntate con gente que te ayuden y complementen tu actividad.
<b>Llevar las cuentas claras</b>	Una empresa, por muy chiquita que sea, debe llevar desde el inicio el control del dinero.
<b>No todo el dinero que entra a sus manos es ganancia y no toda la ganancia debe gastarla.</b>	<p>El dinero que llega a tus manos por el negocio debe ser, en primer lugar, para cubrir gastos operativos de la empresa, tales como: pago de salarios, servicios básicos, compra de materia prima e insumos, cuentas por pagar que son básicas para continuar con la empresa.</p> <p>Las ganancias o utilidades es el dinero que queda libre después de todos estos pagos, por eso uno de los errores más comunes es considerar como ganancia todo aquel dinero que entra y gastarlo en cosas personales o familiares.</p>
<b>Comience en pequeño:</b>	La mayoría de las empresas exitosas empiezan pequeñas, lo importante es pensar en grande y dar pasos firmes para construir poco a poco una empresa con posibilidad de ampliarse.

A continuación practicaremos la elaboración de Plan de Emprendimiento Juvenil, que les será de gran utilidad para elaborar su propia idea de negocio. Primero conoceremos sus etapas principales, seguidamente desarrollaremos cada etapa, usando 2 ejemplos prácticos.

## VI. ETAPAS DE UN PLAN DE EMPRENDIMIENTO JUVENIL

Puede utilizarse para una empresa y una cooperativa adecuándose a sus características una vez que se haya decidido lo que se va a conformar, lo más importante es plasmar de forma clara la idea del negocio siguiendo un esquema práctico y sencillo.



1

### 6.1. Naturaleza del Plan

Aquí se identifican las razones para impulsar una idea de negocio, se le da forma a la idea y se describe la misión de la empresa.

#### Razones

#### **Experiencias previas:**

Como joven recuerde ¿Qué productos o servicios has buscado y no encuentras fácilmente?

---



---



---



---



---



---



---



---



---

**Consultemos:**

Las Razones, son las necesidades que tienen los clientes por las cuales se quiere implementar un negocio.

Ejemplo 1: Los hombres y las mujeres del Barrio Altagracia viajan largas distancias a cortarse el pelo, cortarse barba, arreglarse las uñas y hacerse limpieza de cara. Además está de moda que las mujeres se pinten el pelo, se pistoleen y se hagan diseños en las uñas. Los hombres cada día, quieren andar más presentables, se arreglan el pelo, la barba y en muchos casos se arreglan las uñas y se limpian la cara, pero no encuentran estos servicios en un mismo lugar.

Ejemplo 2: En una comunidad rural de Nicaragua, a los habitantes les gusta comer carne de cerdo, los lugares que la ofrecen no son higiénicos y la gente ha dejado de consumir este producto.

**Practiquemos:**

Para reflexionar sobre las razones, responda la siguiente pregunta:

¿Qué razones tenés vos para iniciar una empresa? Para responder pensá en las necesidades que tienen tus posibles clientes y que no pueden satisfacer.

**La idea de empresa ó negocio****Experiencias previas:**

¿En algún momento de tu vida se te ha ocurrido una idea de negocio?, Describa cuál ha sido esta idea.

---



---



---



---



---



---



---



---

**Consultemos:**

Una Idea de Negocios es una descripción corta y precisa de las operaciones básicas de un negocio que se piensa abrir. Antes de empezar es necesario tener una idea clara de la clase de negocio que desea operar. Un negocio de éxito cubre las necesidades de sus clientes. Les brinda a las personas, lo que estas desean o necesitan.

La idea de tu futura empresa ó negocio debe estar basada en productos que conoces bien, o en servicios que vos dominas. Deben ser, además, productos o servicios por los cuales la gente está dispuesta a pagar. Analizar varias ideas posibles le ayudará a precisar el tipo de negocio en el que te desempeñas bien<sup>3</sup>.

Ejemplo 1: Las mujeres y hombres tienen la necesidad de arreglarse para tener una apariencia agradable. Ante estas necesidades, surgió la oportunidad de una empresa. María Antonieta, Jorge Armando y Mercedes, una tarde se pusieron a pensar en porqué no poner una **Peluquería y Barbería** que ofreciera una serie de servicios de embellecimiento para mujeres y hombres. Su idea de negocio fue tomando forma con el tiempo hasta que llegaron a instalarla.

Ejemplo 2: Rafael, Marcela, Gladys, Gerardo, Felipe y Antonio, son de una comunidad rural de Nicaragua, han observado que la gente no encuentra buena carne de cerdo en la comunidad. Por esto han decidido instalar una **Granja de Cerdo** higiénicamente tratada.

<sup>3</sup> Manual Generación de idea de negocios. OIT 1999

**Practiquemos:**

En los siguientes cuadros escriba:

¿Cuál es tu idea de negocio?

Sí pones un tipo de negocio que ya existe ¿cuál será la diferencia con el que vos pongas?

**Nombre del Negocio ó Empresa**

**Experiencias previas:**

Haga memoria y recuerde 5 nombres de empresas pequeñas, medianas o grandes que vos conozcas.

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

**Consultemos:**

Todo negocio ó empresa pequeña, mediana o grande, debe tener un nombre, es la forma de identificarse o darse a conocer. Este debe ser: descriptivo, original, atractivo, claro y agradable.

Ejemplo 1: María Antonieta, Jorge Armando y Mercedes, le pusieron a la empresa el nombre: **Peluquería y Barbería Antorcha**

Ejemplo 2: Rafael, Marcela, Gladys, Gerardo, Felipe y Antonio, le pusieron a la empresa **Granja de Cerdo los Encuentros**.

**Practiquemos**

Conteste la siguiente pregunta:

Escriba el nombre de la empresa, según la idea identificada

**Misión****Experiencias previas:**

De 1 de las 5 empresas que escribió en el paso anterior, ¿Cuál cree que es su misión? Es decir ¿Por qué cree que existe esa empresa?

---



---



---



---



---



---

**Consultemos:**

La Misión debe contestar tres preguntas básicas:

¿Qué necesidad satisface o resuelve la empresa?

¿A quienes pretende llegar la empresa?

¿Cómo va a satisfacer esta necesidad?

Ejemplo 1: La empresa **Peluquería y Barbería Antorcha** tiene la misión de “Ofrecer a mujeres y hombres del Barrio Altamira y zona aledaña, servicios de calidad en: cortes de pelo, tintes, manicure limpieza facial, arreglo de barba y otros servicios básicos de belleza”.

En este ejemplo contestamos las tres preguntas anteriores:

¿Qué necesidad satisface o resuelve la empresa?

Los hombres y las mujeres del Barrio Altamira viajan, largas distancias a cortarse el pelo, cortarse la barba, arreglarse las uñas y hacerse limpieza de cara.<sup>5</sup>

¿A quiénes pretende llegar la empresa?

A las mujeres y los hombres del Barrio Altamira y zona aledaña.

¿Cómo va a satisfacer esta necesidad?

A través de servicios de calidad en cortes de pelo, tintes, manicure limpieza facial, arreglo de barba y otros servicios básicos de belleza”.

Ejemplo 2: La **Granja de Cerdo los Encuentros**, tiene la siguiente misión: Brindar a los clientes productos provenientes del cerdo con calidad, higiénicamente procesados para el consumo humano y obtener ingresos que ayuden a mejorar las condiciones económicas de los y las jóvenes socias.

En este ejemplo contestamos las tres preguntas anteriores:

¿Qué necesidad satisface o resuelve la empresa?

La población rural necesita consumir productos higiénicamente procesados.

<sup>4</sup> Recuerde que estas necesidades son las mismas que pusimos en el punto de las “Razones”

¿A quiénes pretende llegar la empresa?

A la población de la comunidad rural

¿Cómo va a satisfacer esta necesidad?

A través de servicios de calidad higiénicamente procesados.

**Practiquemos:**

Preguntas	Respuestas (Escribe en el cuadro tus respuestas)
¿Qué necesidad satisface o resuelve tu empresa ó negocio?	
¿A quienes pretende llegar la empresa?	
¿Cómo va a satisfacer esta necesidad?	

¿Cuál será la misión de tu empresa ó negocio?

## El FODA

Realizaremos un ejercicio utilizando la herramienta llamada **FODA**, responde a los siguientes ejercicios para su aplicación.

### Experiencias previas:

Cuando lees la palabra **Fortaleza** ¿qué ideas se te vienen a la cabeza? Escribe a continuación:

Cuando lees la palabra **Oportunidad** ¿qué ideas se te vienen a la cabeza? Escribe a continuación:

Cuando lees la palabra **Debilidad** ¿qué ideas se te vienen a la cabeza? Escribe a continuación:

---

---

---

---

---

---

Cuando lees la palabra **Amenaza** ¿qué ideas se te vienen a la cabeza? Escribe a continuación:

---



---



---



---



---



---



---

Con las primeras letras de cada palabra (**Fortaleza**, **Oportunidad**, **Debilidad** y **Amenaza** forma un SIGLA y escríbela a continuación:

---

#### Consultemos:

La palabra **FODA**, significa; **F** de Fortaleza, **O** de Oportunidad, **D** de Debilidades y **A** de Amenazas.

Es una herramienta sencilla de planificación y evaluación, que sirve para conocer la situación interna y externa de tu empresa.

**A nivel interno:** para conocer cuáles son tus Fortalezas y tus Debilidades.

**A nivel externo:** para identificar las Oportunidades y Amenazas que tenga la empresa para poder aprovecharla o enfrentarla.

F O D A:	
<p><b>Fortalezas:</b> son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.</p>	<p><b>Oportunidades:</b> son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas</p>

<b>Debilidades:</b> son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.	<b>Amenazas:</b> son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.
--	---

Tomado del Manual para el Participante Gestión Empresarial y Cooperativismo, Junio 2010

Ejemplo 1: Peluquería y Barbería Antorcha  
Ámbito interno (lo de adentro de la empresa)

Fortalezas	Debilidades .
✓ Los tres amigos estudiaron Estilismo, belleza y el barbería	✓ Carecen de capital para iniciar la empresa.
✓ Son amigos desde hace mucho tiempo.	✓ Poca experiencia para iniciar un negocio

Ámbito externo (lo que está afuera de la empresa)

Oportunidades	Amenazas
✓ A las mujeres y hombres del Barrio Altamirano, le gusta andar siempre presentables. ✓ Tendencias de negocio UNISEX	✓ Los y las jóvenes no son sujetos de créditos en los bancos ni microfinancieras.
✓ En el Barrio solo hay una barbería. ✓ Celebraciones de cumpleaños, bodas, y otras festividades.	✓ La tendencia de los adultos a no confiar en los servicios que ofrecen los y las jóvenes

Ejemplo 2: Granja de Cerdo los Encuentros.  
Ámbito interno (lo de adentro de la empresa)

Fortalezas	Debilidades.
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Están organizados en una cooperativa.</li> <li>✓ En cierta etapa del año cuentan con alimentación de primera calidad "plátano".</li> <li>✓ Disponen de cultivo del maíz y cultivo del trigo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existe el conocimiento completo sobre la crianza de cerdo</li> <li>✓ No tienen local para la granja.</li> <li>✓ No cuentan con conocimientos empresariales.</li> </ul>

Ámbito externo (lo que está afuera de la empresa)

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En la comunidad existe poco conocimiento sobre la crianza tecnificada de cerdo, ésta sería la primera experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Que exista otra organización que quiera hacer competencia.</li> <li>✓ Que se enfermen los animales por mal manejo.</li> </ul>

### Practiquemos

Elabora tu propio FODA en tu empresa ó negocio

Ámbito interno (lo de adentro de la empresa)

Fortalezas	Debilidades.

Ámbito externo (lo que está afuera de la empresa)

Oportunidades	Amenazas

2

## 6.2. Plan de Mercadeo



En esta etapa identificamos los elementos del mercado y su relación con el producto o servicio a ofrecer, se habla de la necesidad de los clientes, la competencia, el tamaño, y las características del mercado.

### El Producto

#### **Experiencias previas:**

Recuerda el día de ayer desde que te levantaste hasta que te acostaste. Escriba a continuación, ¿Qué productos consumiste ayer? Y ¿Qué servicios utilizaste ayer?

Productos	Servicios

**Consultemos:**

Un producto ó servicio es lo que las empresas ó negocios, ofrecen al cliente ó consumidor para satisfacer sus necesidades.

Viendo los conceptos por separado es lo siguiente:

Un **producto**: es cualquier objeto ofrecido en un mercado con la intención de satisfacer un deseo ó una necesidad del consumidor. Por ejemplo; La compra de una salsa de tomate, esta se utiliza como ingrediente para cocinar y debe tener color rojo, consistencia pastosa, envase de vidrio ó plástico, entre otros, sino es así no la compramos.

Se refieren a un producto, como al objeto por el cual la gente paga. "Puede ser algo que vos mismo elaboras o algo que vos compras para revender como: Ropa, calzado, pan, muebles, etc"<sup>6</sup>

Un **servicio**: es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente o alguna persona común.

Se refieren a servicio como a algo que se hace para alguien y por el cual se le paga. Por ejemplo: Ofrecer comida en un restaurante, servicios de internet, repartir el periódico, reparar bicicletas o vender flores.<sup>7</sup>

Finalmente, es importante tener en cuenta, que es muy frecuente que los empresarios/as no tengan claro qué es lo que venden. Muchas veces parece irrelevante preguntarse ¿qué vendemos? Evidentemente, todos los vendedores conocen los productos que ofrecen a los consumidores, pero no necesariamente conocen qué buscan los consumidores en nuestros productos. Es por ello que es muy importante el Estudio de Mercado.

La frase clave es conocer el mercado y sus necesidades, el mercado son los consumidores que son las que dan la pauta para **poder** definir mejor que es lo que vamos a vender y a quienes, así como dónde y cómo lo haremos.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Manual de generación de ideas de Negocios de la OIT de 1999.

<sup>7</sup> Manual de generación de ideas de Negocios de la OIT de 1999.

<sup>8</sup> Manual para el Participante Gestión Empresarial y Cooperativismo, Junio 2010

Resumiendo, podemos decir que el producto y servicio tiene tres aspectos básicos que es necesario tener en cuenta:

1. Características del producto, se identifican respondiendo a la pregunta ¿Qué es?
2. Funciones, se describen respondiendo a la pregunta ¿Qué hace?
3. Beneficios, se detallan respondiendo ¿Qué necesidades satisface?

Por esto es muy importante conocer las necesidades y deseos de los clientes, porque con cada producto o servicio que les entregamos debemos dejarlos siempre satisfechos.

En resumen el producto y/o servicio, se refiere a lo que vos vas a fabricar, servir ó comercializar para satisfacer las necesidades de los clientes.

Ejemplo 1: El Servicio de la **Peluquería y Barbería Antorcha**, es: "servicios de corte, tinte del cabello, arreglo de manos, pies y limpieza de cara, tanto para mujeres como para hombres".

Ejemplo 2: El Producto de la **Granja de Cerdo los Encuentros** El producto principal a comercializar es: "el cerdo en pie, con un peso ideal de 200 libras, también se tendrán ventas parciales de cerdo destazado en piezas".

### **Practiquemos.**

Conteste la siguiente pregunta:

¿Cuál es el producto o servicio que ofrece tu empresa ó negocio a los clientes?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## La Competencia

### Experiencias previas

Cuando lees la palabra **Competencia** ¿qué ideas se te vienen a la cabeza? Escribe a continuación:

---



---



---



---



---



---



---

### Consultemos:

La competencia está formada por los posibles competidores para la empresa y ofrecen productos ó servicios iguales o similares a los tuyos.

Ejemplo 1: Vea el ejemplo de la **Peluquería y Barbería Antorcha**. En el siguiente cuadro describiremos a dos empresas que ofrecen servicios similares a **Peluquería y Barbería Antorcha**.

### Competencia

Nombre de la competencia	Ubicación	Principal ventaja	Acciones para Vender el Producto
Barbería Don Pancho.	Frente al Parque	El parque lo visitan muchos hombres.	Ofrece corte de pelo y barba para hombres, de lunes a viernes solo por las mañanas porque trabaja en la tarde de maestro.
Margarita Espinoza	Detrás del colegio primaria	Trabaja a domicilio.	De vez en cuando corta pelo a algunas mujeres.

Ejemplo 2: Vea el ejemplo de la **Granja de Cerdo los Encuentros**. En el siguiente cuadro describimos a dos empresas que ofrecen productos similares a la **Granja de Cerdo los Encuentros**.

## Competencia

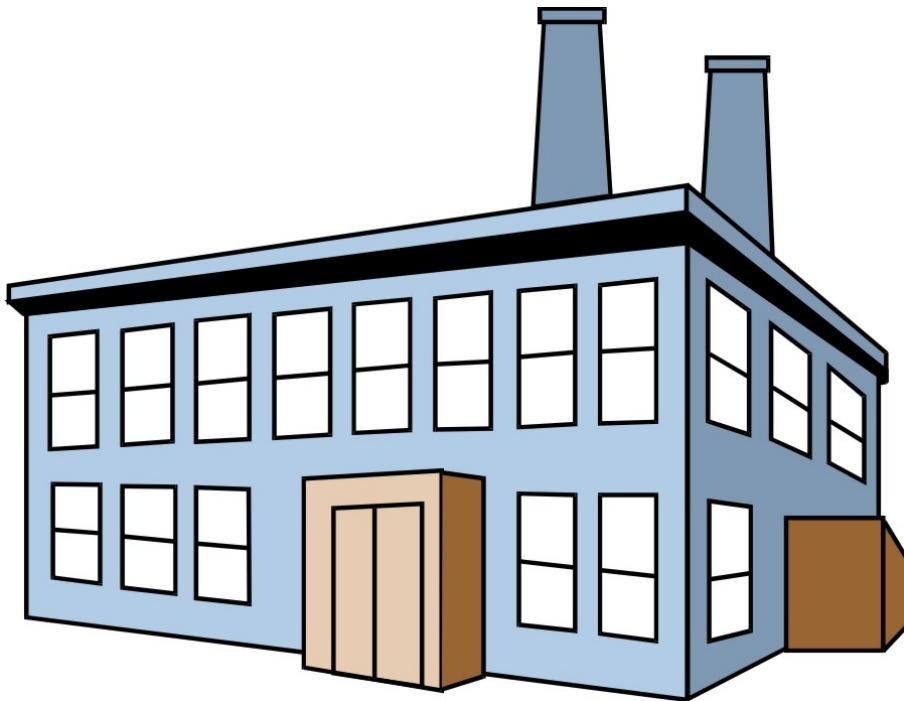
Nombre de la competencia	Ubicación	Principal ventaja	Acciones para Vender el Producto
Doña Dora	Frente del pozo comunal	Llegan varias personas al pozo	Ofrece cerdo destazado pero expone la carne al aire libre y no se ve higiénica, sus ventas han bajado, el destace ahora es más espaciado.
Pedro Alfonzo	Cerca de la escuela	Bajos precios	Cría cerdos a partir del precio que le pagan por un barraco que tiene, "las personas le pagan con un cerdito por cerda que preña el barraco".

## Practiquemos

Tomando en cuenta los productos o servicios que ofreces en tu empresa. Llena el siguiente cuadro con tus posibles competidores.

## Competencia

Nombre de la competencia	Ubicación	Principal ventaja	Acciones para Vender el Producto

Ubicación de su empresa**Experiencias previas:**

Escribe la dirección de un negocio donde sos cliente frecuente

**Consultemos:**

La dirección de un negocio, aunque parezca simple es bien importante, muchas veces vemos por las calles flechas, rótulos que te indican el nombre y la dirección de un negocio y aún así no podes dar con este, por eso es un detalle que debe estar siempre claro.

Ejemplo 1: La dirección de la **Peluquería y Barbería Antorcha** es: Frente a la Cancha del Barrio Altagracia.

Ejemplo 2: La dirección de la **Granja de Cerdo los Encuentros** es: Iglesia católica 2 cuadras abajo, barrio San Juan.

### Practiquemos

¿Dónde estará ubicada tu empresa?

### Principales clientes

#### Experiencias previas

¿Qué es para vos ser cliente?

¿Recuerdas la última vez que te trajeron bien? Narra que te ocurrió

¿Recuerdas la última vez que te trajeron mal? Narra que te ocurrió

#### Consultemos:

El cliente es la persona que adquiere los productos, bienes o servicios que ofrecen los oferentes. Por esto es necesario conocer las necesidades y sus deseos, con el objetivo de saber suplirlas en el momento y espacio determinado.

El cliente es lo más importante en la empresa, es necesario saber de ellos sus características, gustos, preferencias, necesidades y deseos para asegurarnos la atracción de éstos hacia el negocio.

Ejemplo 1: Los principales clientes de la empresa **Peluquería y Barbería Antorcha** son los habitantes del Barrio Altagracia, mujeres y hombres de todas las edades, incluidos los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

Ejemplo 2: En la **Granja de Cerdo los Encuentros** los clientes potenciales tienen distintas formas de consumo de los productos del cerdo, a nivel de comunidad rural consumen: carne para estofados, chicharrones, cabeza de cerdo, patas de cerdos, fritos, costilla y hueso para nacatamales, manteca para cocinar frituras, entre otras formas. A nivel de los restaurantes que quedan en los municipios cercanos, se consumen cortes más finos, como el lomo y costilla de cerdo para la preparación de cerdo a la plancha, cerdo asado, costillas de cerdo fritas, entre otros platos. Aunque el producto principal que los jóvenes comercializan es el cerdo en pie, la forma que éste es consumido, da elementos para definir los precios.

**Practiquemos:**

Piensa un poco en tu empresa y en la posible clientela que tendrás y contesta la siguiente pregunta:

¿A quién le venderás tus productos o servicios?

**Cuánto va a vender**

**Experiencias previas:**

Del negocio dónde sos cliente frecuentemente. ¿Cuánto crees que venden al día o el mes? No tiene que ser cifra exacta, solo escriba un ejemplo.

**Consultemos:**

Para iniciar un negocio, es necesario saber cuál será el volumen o la cantidad de venta que tendré al día o al mes, esto permite conocer desde el principio, si ganaré o perderé dinero, para ello se puede hacer:

- ✓ Una investigación de más o menos cuantos posibles clientes pasan por el lugar, la calle, etc.
- ✓ ¿Cuántos habitantes viven en el barrio o comarca?
- ✓ También se puede indagar ¿cuánto venden los competidores?
- ✓ Se les puede preguntar a otras personas que en otros lugares tengan negocios similares, más o menos ¿cuánto venden?

Con las respuesta a estas preguntas se tiene una idea de cuál será nuestro volumen de ventas.

Ejemplo 1:

**Ventas Mensuales**

Productos o Servicios más frecuentes	Precios en Córdobas	Cantidad de clientes al día	Ingreso bruto al día en Córdobas	Ingreso bruto al mes en Córdobas
Corte de Pelo	50,00	6	300,00	9.000,00
Limpieza facial	100,00	2	200,00	6.000,00
Afeitado	75,00	6	450,00	13.500,00
Arreglo de barba	65,00	2	130,00	3.900,00
Arreglo de pies	80,00	3	240,00	7.200,00
<b>Total</b>			<b>1.320,00</b>	<b>(0) 39.600,00</b>

La empresa **Peluquería y Barbería Antorcha** atenderá aproximadamente a 6 clientes al día en corte de pelo, 2 clientes en limpieza facial, 6 clientes en afeitado, 2 clientes en arreglo de barba, 3 clientes en arreglo de pies. Los ingresos diarios suman 1,320.00 Córdobas.

Si multiplicamos la cifra anterior, por 30 días, se tendrá un ingreso de C\$ 39,600.00 córdobas al mes.

#### Ejemplo 2: **Granja de Cerdo los Encuentros**

Los precios para cada segmento son diferenciado a nivel local, la carne se vende aproximadamente a C\$30.00 x libra, aunque los precios varían según los productos que se obtengan del cerdo, prácticamente a la hora del destace y comercialización de este animal no se le pierde nada, los precios de la venta al detalle, igual que las características del consumo son referencia para establecer el precio en pie. Actualmente, se define el precio del cerdo en pie por su tamaño, sin embargo, esta forma no es muy real, por lo que se debe combinar la definición de precio, con el peso del animal.

En el ejemplo que está a continuación se define el precio por libra en pie (C\$25.00 córdobas)

Productos o Servicios más frecuentes	Cantidad y valor	Unidad de medida
Cerdos engordados	20	Cerdos
Peso/animal	200	Libras
Producción de carne	4,000	Libras
Precio en córdobas de venta/ libra en pie	25.00	Córdobas
<b>Ingresos bruto en un ciclo de 4 meses</b>	<b>100,000.00</b>	Córdobas
<b>Ingreso bruto al mes</b>	<b>25,000.00</b>	Córdobas

#### **Practiquemos:**

Tomando en cuenta el producto o servicio que ofrecerás a tus clientes. ¿Calcule cual será su precio de venta?. Luego ¿Cuántas unidades venderás al día? Seguidamente calcula.

¿Cuánto ingresos obtendrás al día y multiplicando los datos del día, calcula ¿Cuántos ingresos obtendrás al mes?

Productos o Servicios más frecuentes	Precios en Córdobas	Cantidad de clientes al día	Ingreso bruto al día en Córdobas	Ingreso bruto al mes en Córdobas
<b>Total</b>				



## Estrategia de Mercadeo

### **Experiencias previas:**

Recuerdas la última vez que viste un rótulo en la carretera, te dieron un volante en la parada, leíste una manta ó escuchaste un anuncio en la radio ¿Qué decía?

### **Consultemos:**

Consideremos que ya instalastes la empresa, pero los clientes no lo saben. Por esto la estrategia de mercado sirve entre otras cosas, para que los clientes se den cuenta de la existencia del producto o del servicio que se ofrecerá y la forma en que lo harás.

Ejemplo 1: La empresa **Peluquería y Barbería Antorcha** va utilizar como estrategia de mercado varias cosas:

- Pegará volantes en los buses, pulperías, farmacia, alcaldía, juzgado y centro de salud donde anuncia su servicio.
- Colocará un rotulo grande frente de la **Peluquería y Barbería Antorcha**
- A los clientes que atienda, les pedirá que si estuvieron satisfechos con el servicio, les hablen a sus amigos y amigas, para ello entregarán una tarjeta de presentación con los teléfonos de los socios.
- En la entrada del Barrio, pondrá una manta anunciando su servicio.

- La empresa ha calculado que al mes gastará 300 córdobas en éste tipo de publicidad, ya que en su mayoría la realizarán ellos mismos o con la ayuda de amigos y aliados.

Ejemplo 2: La empresa **Granja de Cerdo los Encuentros** va utilizar como estrategia de mercado varias cosas:

A fin de mantener a una clientela cautiva y atraer a nuevos clientes, se harán promociones y divulgación.

Se realizarán anuncio por la radio municipal, se pegaran pancartas en la alcaldía, centros de salud, parada de buses, molinos, pozos comunales y se pondrá un rotulo en la entrada a la comunidad. Se esperan gastar unos 250 córdobas en cada ciclo de publicidad, es decir unos 1000 córdobas al año.

### Practiquemos

Enumera las distintas estrategias de mercado que utilizaras en tu negocio.

1.

2.

3.

4.

5.

### 6.3. Plan de Producción



Se detalla paso a paso el proceso de producción ó de servicio. Se describe cada una de las operaciones que sigue un producto o servicio hasta llegar al consumidor final.

#### Proceso productivo y/o servicio

Experiencias previas

¿Cuándo fue la última vez que comiste gallo pinto?

Podrías describir paso a paso como se hace el gallo pinto, desde que obtienes los ingredientes hasta que lo saboreas.

**Consultemos:**

El proceso productivo, es la transformación de la materia prima en un producto para su comercialización y consumo final. Los productos se pueden producir, fabricar o comprar. El proceso inicia desde la adquisición de la materia prima hasta llegar al cliente.

La **materia prima**, son los productos que se necesitan para hacer el producto final.

En el proceso productivo también se utilizan **maquinarias o equipos**, que son los elementos que se usarán para poner en funcionamiento el negocio.

En los aspectos anteriores, interviene la **mano de obra** que produce o brinda los servicios que demandan los clientes; así como **el capital de trabajo**, que es el dinero con el que se compran los insumos, herramientas, equipos, maquinarias, así como el pago de los gastos operativos en que incurre la empresa como la mano de obra.

Veamos el siguiente diagrama que resume lo anterior:

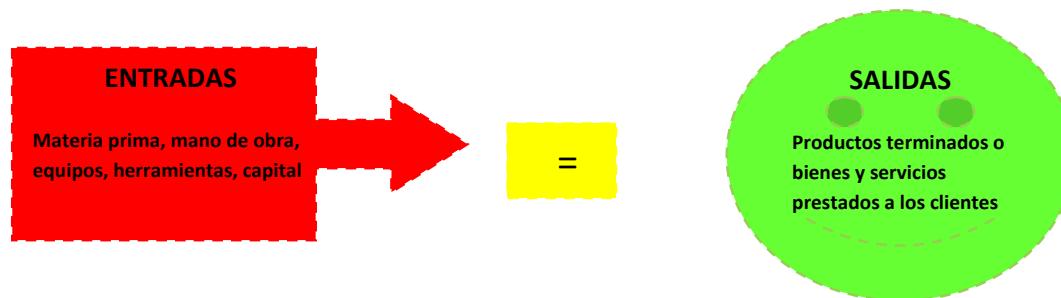
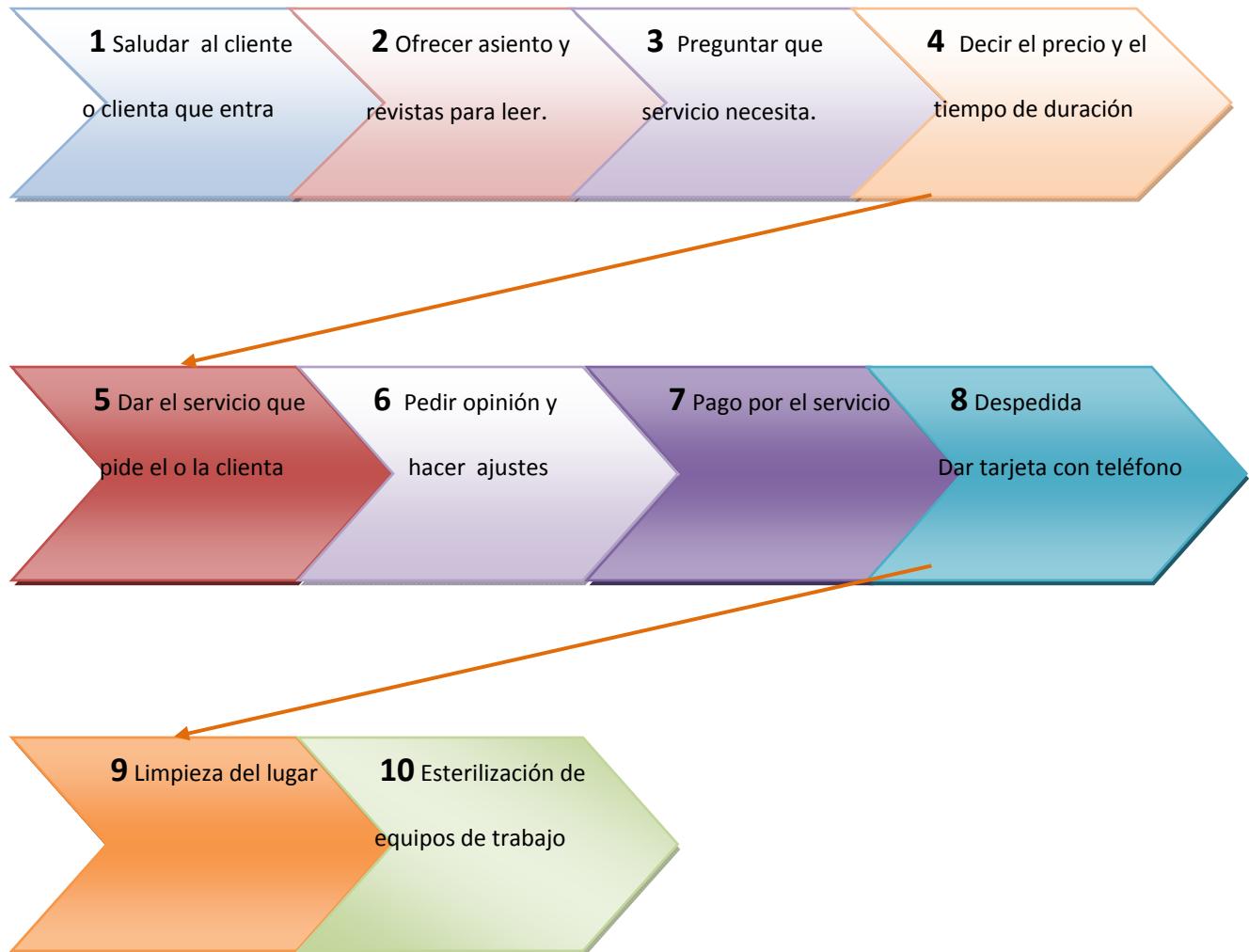


Diagrama elaborado a partir del Manual para el Participante Gestión Empresarial y Cooperativismo, Junio 2010

Ejemplo 1: **Peluquería y Barbería Antorchas**

Elaboración propia

Ejemplo 2: **Granja de Cerdo los Encuentros****Pasos del proceso productivo**

**Paso No. 1: Compra de cerdos** para engorde del primer ciclo productivo que dura 3 meses

**Paso No. 2 Instalación de cerdos en la galera.** Durante 3 meses los cerdos recibirán alimentación y medicación bajo las normas establecidas para este caso.

**Paso No. 3 Proceso de engorde.** Los cerdos se compran de 50 libras y se engordan hasta 200 o más libras, peso económico rentable para su comercialización. La alimentación consistirá en 90% de alimento balanceado para desarrollo y engorde y 10% de plátano de descarte.

medicación bajo las normas establecidas para este caso.

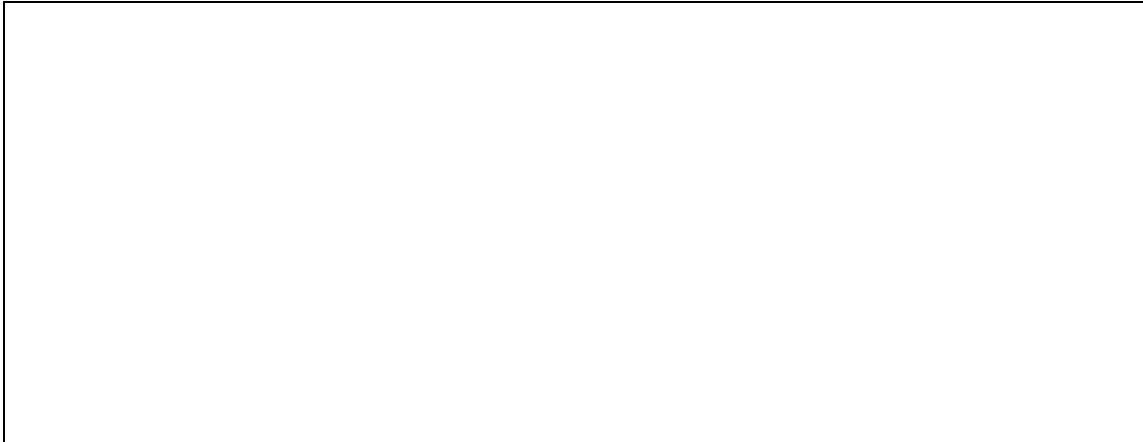
**Paso No. 4 Comercialización**  
Para la comercialización se seguirán aspectos validados en el curso sobre manejo de granjas porcinas,. Se hará un mapeo de los principales destazadores de cerdo nivel interno de la comunidad y del municipio, así como de los compradores que sacan cerdos fuera de la comunidad hacia otros municipios o departamentos.

**Practiquemos:**

Detalla a continuación ¿Cuál debe ser el proceso productivo de tu negocio? Puedes utilizar la página de manera horizontal y las figuras que más te gusten.

**Activos fijos y precio****Experiencias previas:**

¿Qué es para vos un activo fijo, con que lo relacionas?


**Consultemos**

La mayoría de los negocios requieren activos fijos para funcionar, activos fijos son aquellos equipos o materiales necesarios para producir el producto o servicio que se ofrece.

Ejemplo 1: **Peluquería y Barbería Antorcha** tiene los siguientes activos fijos.

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO C\$
1	Silla giratoria para corte de pelo de mujeres	12.000,00
1	Silla giratoria para corte de pelo de varones	12.000,00
4	Espejos grandes	1.600,00
6	Sillas de espera	2.100,00
1	Lavadero especial para lavar pelo	1.900,00
1	Estante para toallas y cosméticos	600,00
1	Calentador de agua para las limpiezas faciales y pies	750,00
1	Revistero con 10 revistas de adultos y cuentos para niños	250,00
<b>Total</b>		<b>C\$ 31.200,00</b>

Ejemplo 2: **Granja de Cerdo los Encuentros** tiene los siguientes activos fijos.

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO C\$
1	Galera de bloques en forma de minifalda madera y zinc. Mide 5x6 metros cuadrados, con las características propias recomendadas para el caso.	45,000.00
4	Barriales para guardar agua	400.00
1	Balanza de pesaje	2,600.00
6	Baldes pequeños plásticos	240.00
<b>Total</b>		<b>C\$ 48,240.00</b>

**Practiquemos:**

En su negocio ó empresa, ¿cuantos y que activos fijos tendrán y cual piensas que es su precio? Has un listado

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO
<b>Total</b>		

Depreciación de los activos fijos

Todo activo fijo, se deprecia, es decir que con el tiempo va perdiendo su valor; valor que tiene que irse recuperando en el tiempo. En el ejemplo siguiente se muestra cada uno de los equipos con su precio, valor de depreciación al mes y al año.

Es importante recordar, que la vida de los equipos se alarga si les damos mantenimiento continuo.

**Ejemplo 1 Peluquería y Barbería Antorcha****Cuadro 1.A**

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO	TIEMPO EN QUE SE DEPRECIA	VALOR DE LA DEPRECIACION MENSUAL	VALOR DE LA DEPRECIACION ANUAL
1	Silla giratoria para corte de pelo de mujeres	12,000.00	10	100.00	1,200.00
1	Silla giratoria para corte de pelo de varones	12,000.00	10	100.00	1,200.00
4	Espejos grandes pegados a la pared	1,600.00	5	26.67	320.00
6	Sillas de espera	2,100.00	5	35.00	420.00
1	Lava mano especial para lavar pelo	1,900.00	5	31.67	380.00
1	Estante para toallas y cosméticos	600	5	10.00	120.00
1	Calentador de agua para las limpiezas faciales y pies	750	2	31.25	375.00
12	Revistero con 10 revistas de adultos y cuentos para niños	250	1	20.83	250.00
<b>Total</b>		<b>31,200.00</b>		<b>355.42</b>	<b>4,265.00</b>

## Ejemplo 2 Granja de Cerdo los Encuentros

66

Depreciación Equipos y Herramientas

Cuadro 2.A.

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO	TIEMPO EN QUE SE DEPRECIA	VALOR DE LA DEPRECIACION MENSUAL	VALOR DE LA DEPRECIACION ANUAL
1	Galera de bloques en forma de minifalda madera y zinc. Mide 6x 6 metros cuadrados, con las características propias recomendadas para el caso.	45,000.00	15	250.00	3,000.00
4	Bariles para guardar agua	400.00	2	16.70	200.00
1	Balanza de pesaje	2,600.00	5	43.30	520.00
6	Baldes pequeños plásticos	240.00	2	10.00	120.00
<b>Total</b>		<b>48,240.00</b>		<b>320.00</b>	<b>3,840.00</b>

**Practiquemos**

Con los datos de tu empresa haga el ejercicio de la depreciación anual y mensual.

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO	TIEMPO EN QUE SE DEPRECIA	VALOR DE LA DEPRECIACION MENSUAL	VALOR DE LA DEPRECIACION ANUAL
<b>Total</b>					

Proyección y volumen de ventas**Experiencias previas:**

¿Cuándo lees la palabra **proyección y volumen de ventas**, que ideas se te ocurren?

**Consultemos:**

Una proyección, es imaginarse en el día de hoy, lo que sucederá en un tiempo determinado. Como máximo ese tiempo puede ser de tres años. Para calcular una proyección, se utilizan los datos de los ingresos mensuales o bien de los períodos establecidos.

Ejemplo 1: **Peluquería y Barbería Antorcha**, tendrá el siguiente volumen de ventas proyectadas a 3 años.

**Volumen de venta****Cuadro 1.B.**

Productos o Servicios más frecuentes	Precios en Córdobas	Cantidad de clientes al día	Ingresa bruto al día en Córdobas	Ingresa bruto al mes en Córdobas	A Ingresos bruto Año 1	B Ingresos bruto Año 2	C Ingresos bruto Año 3
Corte de Pelo	50,00	6	300,00	9.000,00	108.000,00	118.800,00	130.680,00
Limpieza facial	100,00	2	200,00	6.000,00	72.000,00	79.200,00	87.120,00
Afeitado	75,00	6	450,00	13.500,00	162.000,00	178.200,00	196.020,00
Arreglo de barba	65,00	2	130,00	3.900,00	46.800,00	51.480,00	56.628,00
Arreglo de pies	80,00	3	240,00	7.200,00	86.400,00	95.040,00	104.544,00
<b>Total</b>			<b>1.320,00</b>	<b>39.600,00</b>	<b>475.200,00</b>	<b>522.720,00</b>	<b>574.992,00</b>

No le tengan miedo a los números, lo que está sombreado son los mismos datos de la pagina #51, es decir el cálculo de los ingresos al mes.

La columna **A** es la multiplicación de los ingresos de 1 mes por 12 meses del año ( $C\$9.000.00 \times 12 = 108,000.00$ ). A la columna **B** se le sumó el 10% de crecimiento, porque se supone que en un año, los ingresos aumentaran ( $C\$108,000.00 \times 10\% \text{ de crecimiento} = C\$ 118,800.00$ ). Lo mismo se hizo con la columna **C**, al valor del segundo año, se le sumó el 10% de crecimiento ( $C\$118,800.00 \times 10\% \text{ de crecimiento} = C\$130,680.00$ ).

Ejemplo 2: **Granja de Cerdo los Encuentros** tendrá el siguiente volumen de ventas proyectadas a 3 años.

#### Proyección y volumen de ventas a 3 años

Cuadro 2.B.

Productos o Servicios más frecuentes	Referencia (Cantidad)	Formula
Cerdos engordados	20	Cantidad de cerdos
Peso/animal	200	Libras por cada cerdo
Producción de carne/Lbs.	4,000	20 cerdos x 200 libras
Precio en córdobas de venta/ libra en pie	C\$ 25.00	Precio de la libra de cerdo en pie
<b>Ingresa bruto en un ciclo de 4 meses</b>	<b>C\$ 100,000.00</b>	Ingresa bruto en 4 meses
<b>Ingresa bruto al mes</b>	<b>C\$ 25,000.00</b>	Ingresa bruto en 4 meses entre 4 ( $79,200.00 / 4 = 19,800.00$ )
<b>Ingresa bruto año 1</b>	<b>C\$ 300,000.00</b>	Ingresa bruto al mes x 12 meses ( $19,800.00 \times 12 = 237,600.00$ )
<b>Ingresa bruto año 2</b>	<b>C\$ 330,000.00</b>	Ingresa bruto del año 1 + 10% de aumento en las ventas
<b>Ingresa bruto año 3</b>	<b>C\$ 363,000.00</b>	Ingresa bruto del año 2 + 10% de aumento en las ventas

**Practiquemos:**

¿Cuál es su volumen de ventas en 3 años? Fíjate en el ejemplo anterior y trate de realizar el cálculo, recuerda tomar en cuenta los datos que ya has venido realizando de tu negocio. En el espacio sombreado solo copia los datos del volumen de ventas anual.

Productos o Servicios más frecuentes	Precios en Córdobas	Cantidad de clientes al día	Ingreso bruto al día en Córdobas	Ingreso bruto al mes en Córdobas	A Ingreso bruto Año 1	B Ingreso bruto Año 2	C Ingreso bruto Año 3

Productos o Servicios más frecuentes	Cantidad en Córdobas	Formula

**Materia prima****Experiencias previas**

¿Enumera qué ingredientes se utilizan para elaborar el gallo pinto?


**Consultemos:**

La materia prima son los insumos necesarios para la producción de productos, bienes ó servicio.

**Ejemplo 1: Peluquería y Barbería Antorcha****Materia Prima****Cuadro 1.C.**

Materia prima básica	Costos unitarios
Juego de cepillos y peines	250,00
Gel de varios colores	215,00
Shampoo y Acondicionador	250,00
Secador manual	450,00
Tijeras de varios tipos	450,00
Tijera de entresacar	310,00
Brochas	100,00
Limpiones	25,00
Capas de peluquería	130,00
Cuchillas	20,00

Navajas	600,00
Talco	60,00
Exfoliantes y cremas limpiadoras	260,00
Juego de arreglado de pies: pinturas, acetonas, algodones, anestesia local, pinzas, tenazas, etc.	500,00
Limpiadores de la piel	300,00
Jabones de baño	100,00
<b>Total mensual materia prima</b>	<b>C\$4.020,00 (1)</b>
Total Año 1 materia prima	<b>C\$48.240,00</b>
Total Año 2 materia prima (a la suma de Año 1, se le agrega el 10%)	<b>C\$53.064,00</b>
Total Año 3materia prima (a la suma de Año 2, se le agrega el 10%)	<b>C\$58.370,40</b>
Nota: Recuerde que a partir del año 2 súmanos el 10% de Crecimiento	

### Ejemplo 2: Granja de Cerdo los Encuentros

#### Materia Prima

2.C.

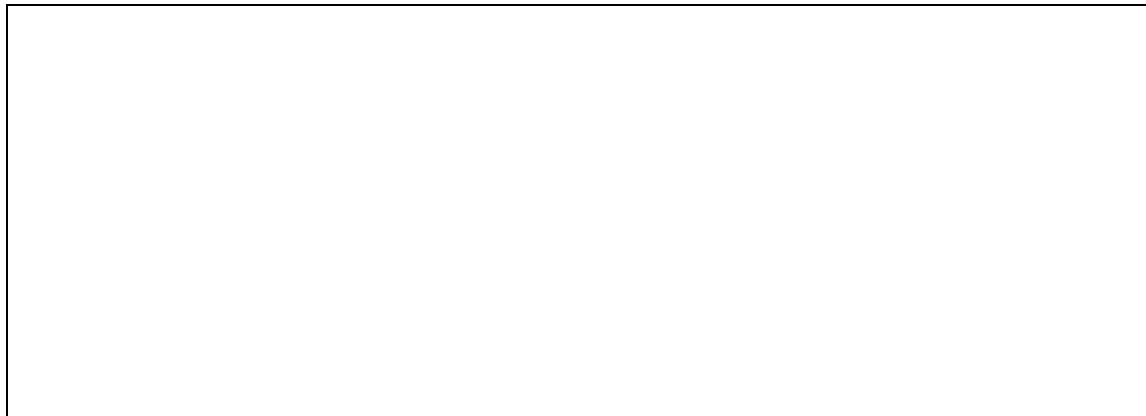
Materia prima básica	Costos unitarios	Costo total en C\$	Formula
Compra de 20 cerdos en el primer ciclo de 4 meses	990.00	<b>19,800.00</b>	=990X 20 = 19,800.00
Alimento 90 quintales para el primer ciclo de 4 meses	330.00	<b>29,700.00</b>	=330X90 = 29,700.00
<b>Total materia prima primer ciclo</b>		<b>49,500.00</b>	<b>=19,800+29,700 = 49,500.00</b>
Total Año 1 materia prima		<b>148,500.00</b>	=49,500 X 3 ciclos
Total Año 2 materia prima (a la suma de Año 1, se le agrega el 10%)		<b>163,350.00</b>	=148,500.00 X 10%
Total Año 3 materia prima (a la suma de Año 2, se le agrega el 10%)		<b>179,685.00</b>	=163,350.00 X 10%
Nota: Recuerde que a partir del año 2 súmanos el 10% de Crecimiento			

## Practiquemos:

¿Cuál es la materia prima que utilizaras en el producto ó servicio de tu empresa ó negocio y su costo aproximado al mes, año 1, año 2 y año 3?

**Mano de obra****Experiencias previas:**

¿Qué es para vos la mano de obra?


**Consultemos:**

La mano de obra está constituida por el personal que trabajará en el empresa.

Ejemplo 1: En la **Peluquería y Barbería Antorcha** trabajan 4 personas, tres de ellas tienen experiencia en peluquería y barbería, tienen buenas nociones de que es un negocio y cómo se administra. Una persona será especialista en brindar servicios a los varones, 2 personas en dar servicio a las mujeres y la cuarta persona en ayudar a la atención al cliente y mantener el local en optimas condiciones de higiene. Se considera que no todas las personas que trabajan ganan lo mismo.

En mano de obra tienen un gasto de C\$12,000.00 córdobas al mes.

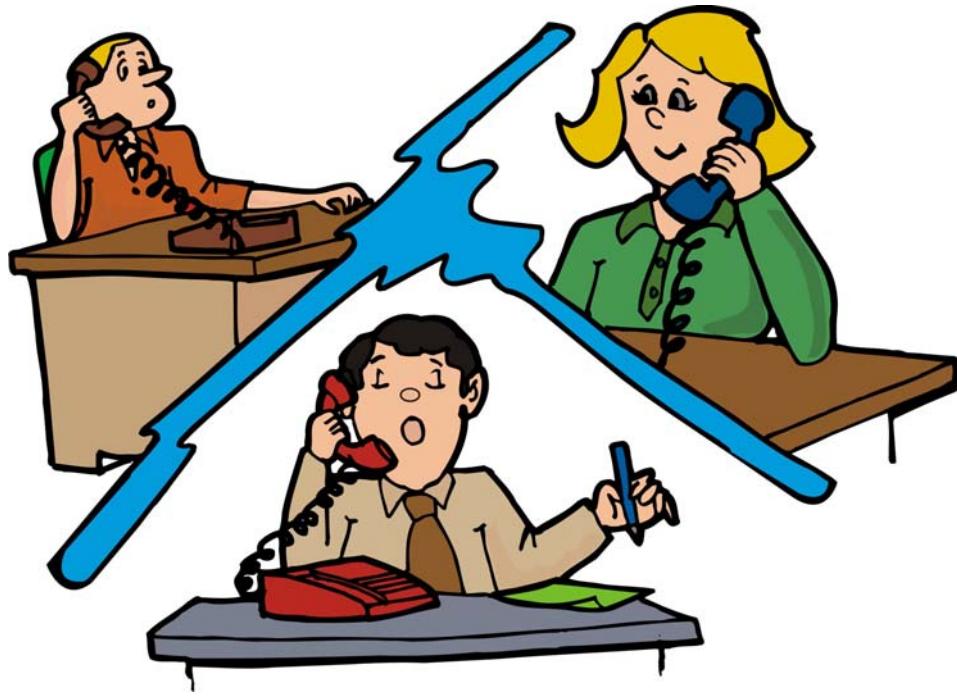
**Ejemplo 2: Granja de Cerdo los Encuentros**

En mano de obra tienen un gasto de C\$3,000.00 córdobas mensuales lo que equivale a C\$12,000.00 en un ciclo de 4 meses que dura la crianza y por ende la distribución de utilidades por parte de los socios. Cabe señalar que este salario es repartido entre los 3 socios ya que se rotan el trabajo y se calcula un único salario desde el punto de vista financiero.

**Practiquemos:**

Describa a continuación qué mano de obra necesitaras en el negocio y cuanto será el pago mensual.

Personal que trabajará	Funciones a desempeñar	Pago Mensual

**Gastos Generales****Experiencias previas**

¿Qué es para vos un gasto?

**Consultemos:**

Los gastos generales son aquellos servicios que usamos para que la empresa pueda funcionar por ejemplo: luz eléctrica, agua, mantenimiento y alquiler de local, depreciación de los equipos, pago impuestos, etc.

**Ejemplo 1: Peluquería y Barbería Antorchas****Gastos Generales****Cuadro 1.D.**

<b>CONCEPTO</b>	<b>GASTO MENSUAL C\$</b>	<b>AÑO 1 C\$</b>	<b>AÑO 2 (+5%) C\$</b>	<b>AÑO 3 (+5%) C\$</b>
Agua	C\$ 150.00	1,800.00	1,890.00	1,984.50
Energía eléctrica	C\$ 350.00	4,200.00	4,410.00	4,630.50
Celular	C\$ 300.00	3,600.00	3,780.00	3,969.00
Recolección de basura	C\$ 15.00	180.00	180.00	180.00
Alquiler de local	C\$ 1,500.00	18,000.00	18,900.00	19,845.00
Afilar tijera y navajas	C\$ 100.00	1,200.00	1,260.00	1,323.00
Artículos de limpieza	C\$ 100.00	1,200.00	1,260.00	1,323.00
Toallas blancas grandes (se compran cada año pero para poder determinar el gasto por mes que representa en el ejercicio se le prorratoe a los 12 meses del año)	C\$ 100.00	1,200.00	1,260.00	1,323.00
Uniformes blancos uno para hombre y uno para mujer (se compran cada año pero para poder determinar el gasto por mes que representa en el ejercicio se le prorratoe a los 12 meses del año)	C\$ 525.00	1,050.00	1,102.50	1,157.63
Depreciación de equipo	C\$355.42	4,265.00	4,265.00	4,265.00
Impuestos municipales Cuota fija	C\$ 200.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
<b>Total C\$</b>	<b>3,695.42</b>	<b>39,095.00</b>	<b>40,707.50</b>	<b>42,400.63</b>
Nota: al Año 2 y 3 se agrega el 5% por el aumento del costo de los servicios básicos y demás productos, no así a la depreciación e impuestos.				

Ejemplo 2: **Granja de Cerdo los Encuentros****Gastos Generales****Cuadro 2.D.**

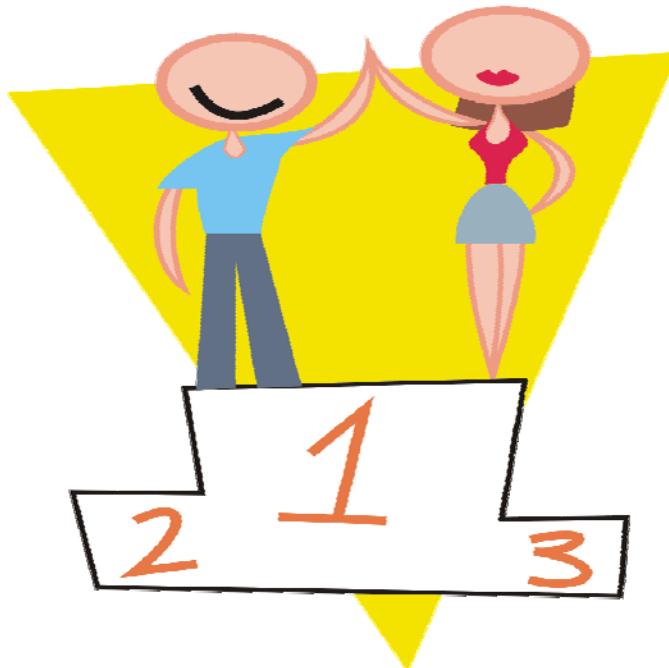
<b>CONCEPTO</b>	<b>GASTO MENSUAL</b>	<b>Un ciclo (4 meses)</b>	<b>Año 2 5% mas</b>	<b>AÑO 3 5% mas</b>
Agua	150.00	600.00	630.00	661.50
Energía eléctrica	350.00	1,400.00	1,470.00	1,543.50
Celular	300.00	1,200.00	1,260.00	1,323.00
Artículos de limpieza	50.00	200.00	210.00	220.50
Depreciación de local	250.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Impuestos municipales Cuota fija	200.00	800.00	800.00	800.00
<b>Total C\$</b>	<b>1,300.00</b>	<b>5,200.00</b>	<b>5,370.00</b>	<b>5,548.50</b>
<b>Año 1</b>		<b>15,600.00</b>	<b>16,110.00</b>	<b>16,645.50</b>
<b>A los Años 2 y 3 se le suma el 5% a los servicios y materiales de limpieza No se debe aplicar el 5% a la depreciación ni a los impuestos</b>				

**Practiquemos****Gastos Generales de mi empresa ó negocio:**

<b>CONCEPTO</b>	<b>GASTO MENSUAL C\$</b>	<b>AÑO 1 C\$</b>	<b>AÑO 2 (+5%) C\$</b>	<b>AÑO 3 (+5%) C\$</b>
<b>Total C\$</b>				

4

#### 6.4. Plan de Organización y Gestión



Hasta aquí ya casi tenemos el plan de emprendedurismo, por eso es necesario saber cómo nos vamos a organizar para ejecutarlo, conocer cuáles van a ser las funciones del personal involucrado y las necesidades de capacitación para hacer funcionar la empresa.

##### Legalidad de la empresa

##### **Experiencias previas:**

¿Qué es para vos estar legal?

**Consultemos:**

Estar legal, es formalizarse ante las normas que rigen los negocios. Es importante la legalidad porque la empresa tiene su propia identidad y reconocimiento ante las autoridades correspondientes.

Ejemplo 1: **Peluquería y Barbería Antorcha** está inscrita en la Alcaldía, en la Dirección General de ingreso y el INPYME.

Ejemplo 2: **Granja de Cerdo los Encuentros** es una cooperativa y está inscrita en INFOCOOP, la alcaldía, MINSA y MAG-FOR.

**Practiquemos:**

¿Qué permisos tendrá ó requerirá tu negocio ó empresa?

**Estructura de la Empresa****Experiencias previas:**

¿Cómo te imaginas que es la estructura de una empresa?

**Consultemos:**

La estructura organizativa, es el organigrama de la empresa, es decir una representación grafica de las funciones o los quehaceres que se realizaran en esta según su jerarquía y desempeño.

**Ejemplo 1: Peluquería y Barbería Antorcha****Ejemplo 2: Granja de Cerdo los Encuentros**

La Granja de Cerdo los Encuentros, pertenece a una Cooperativa, que generalmente tiene la siguiente estructura:

1. Asamblea General de Asociados.
2. Consejo de Administración.
3. Junta de Vigilancia.
4. Comisión de Educación y Promoción del Cooperativismo.
5. Comisión Ambiental

**Practiquemos**

- a) Dibuja el organigrama de tu empresa ó negocio y detalla las funciones.

b) Detalla la estructura de una cooperativa y sus funciones

## Actividades antes de iniciar una empresa

### **Experiencias previas:**

Haga una lista de las actividades que se necesitan para iniciar una empresa.

### Consultemos:

Antes de iniciar una empresa, es necesario realizar una serie de actividades que garantizan las condiciones básicas para que se instale la empresa.

Muchas empresas y cooperativas, antes de iniciar operaciones, necesitan hacer un sondeo de mercado, un estudio de viabilidad, legalizar la empresa o la cooperativa, certificar a los socios sobre cooperativismo, acondicionar local y otras gestiones propias del inicio de un negocio.

En el caso de la peluquería sus gastos iniciales son de C\$ 6,000.00 córdobas.

Ejemplo # 1: Actividades previas al inicio de la empresa ó negocio

ACTIVIDADES	COSTO C\$
Pequeña investigación de mercado	2,000.00
Legalización del negocio	1,500.00
Gestiones de solicitud de préstamo	200.00

Transporte para cotización de insumos y equipos	300.00
Arreglo de local, estantería, etc.	2,000.00
<b>Total</b>	<b>6,000.00</b>

En la granja de cerdos, el gasto corresponde a C\$ 3,000.00 córdobas.

Ejemplo # 2: Actividades previas al inicio de la empresa ó negocio

ACTIVIDADES	COSTO C\$
Pasajes gestión de financiamiento	150.00
Gastos para compra de cerdos primera camada de 20 cerdos	500.00
Transporte para compra de la materia Prima	500.00
Gastos para elaboración del plan de negocio y su sondeo de mercado	1,850.00
<b>Total</b>	<b>3,000.00</b>

#### Practiquemos:

Enumera las actividades necesarias para iniciar la empresa ó negocio y haga un cálculo de cuáles serían los costos.

ACTIVIDADES	COSTO C\$
<b>Total C\$</b>	

5

## 6.5. Plan Financiero



C

Cuando ya tenemos el plan, necesitamos saber cuántos nos cuesta. Por eso aquí se describen los costos, el precio y el margen de utilidad de la empresa, aspectos importantes para tomar decisiones sobre el rumbo que tomará la empresa.

### Balance general

#### **Experiencias previas:**

¿Por qué es importante llevar las cuentas de mi negocio?

**Consultemos:**

Llevar las cuentas de un negocio es muy sencillo, a esta actividad de negocio, se le llama contabilidad y todo negocio por muy pequeño o grande que sea debe llevar cuentas claras.

En contabilidad existen dos operaciones principales llamados Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias.

**El Balance General,** Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a sus propietarios, a una fecha determinada.

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

En resumen, es una fotografía clara y sencilla de lo que una persona empresaria tiene en la fecha en que se elabora.

El Balance General, indica de donde viene el dinero de su negocio (el pasivo) y cómo está siendo usado (el activo). Muestra las fuentes y usos del dinero. El Balance General, indica entonces la necesidad de capital externo para manejar su negocio.

El **Balance General** nos ayuda a ver los **ACTIVOS** y los **PASIVOS** de un negocio

Los **ACTIVOS**, es lo que poseemos, por ejemplo: El dinero que tenemos en efectivo ó el dinero que tenemos en una cuenta en el banco, los créditos que hemos dado, es decir lo que nos deben otras personas o empresas; la materia prima almacenada, la mercadería que hemos adquirido, la maquinaria o los equipos que poseemos, un terreno o el local donde funciona el negocio.

Conocer estos **ACTIVOS** es muy importante porque nos da la dimensión de lo que poseemos y es nuestro. Para los jóvenes es fundamental tener activos a su nombre, ya que serán de utilidad para conseguir un préstamo y darle valor tangible a su negocio.

Por su lado el **PASIVO**, son los compromisos que asumidos con otras empresas, instituciones o personas, por ejemplo lo que debemos al proveedor de la distribuidora de cosméticos, el préstamo que hice en una micro financiera, la cuenta que tengo pendiente en la carpintería donde me fabricaron las sillas de espera, etc.

Y el **CAPITAL** que resulta de la diferencia entre el activo y el pasivo, es lo que poseemos en realidad.

### Ejemplo 1: Peluquería y Barbería Antorcha

BALANCE GENERAL  
AL 30 DE JUNIO 2011

#### Cuadro 1.E.

ACTIVO		PASIVO	
Efectivo y Banco	1,000.00	Proveedores	1,600.00
Cuentas por cobrar	0.00	Prestamos	1,000.00
Materia prima	4,020.00	Otras Cuentas	0.00
Maquinaria	0.00	<b>Total Pasivo</b>	<b>2,600.00</b>
Equipos y herramientas	31,200.00	<b>CAPITAL (ACTIVO MENOS PASIVO)</b>	<b>33,620.00</b>
Terreno y local	0,00		
<b>Total ACTIVO</b>	<b>36,220.00</b>	<b>Total PASIVO + CAPITAL</b>	<b>36,220.00</b>

Ejemplo 2: Granja de Cerdo los Encuentros

BALANCE GENERAL  
AL 30 DE JUNIO 2011  
Cuadro 2.E.

ACTIVO		PASIVO	
Efectivo y Banco	1,000.00	Proveedores	0
Cuentas por cobrar	0.00	Prestamos	4,000.00
Materia prima	49,500.00	Otras Cuentas	0,00
Maquinaria	0	<b>Total Pasivo</b>	<b>4,000.00</b>
Equipos y herramientas	48,240.00	<b>CAPITAL (ACTIVO MENOS PASIVO)</b>	<b>94,740.00</b>
Terreno y local	0.00		
<b>Total ACTIVO</b>	<b>98,740.00</b>	<b>Total PASIVO + CAPITAL</b>	<b>98,740.00</b>

BALANCE GENERAL  
AL 30 DE JUNIO 2011

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
		<b>CAPITAL</b> (ACTIVO MENOS PASIVO)	
<b>Total ACTIVO</b>		<b>Total PASIVO + CAPITAL</b>	

### Estado de pérdidas o ganancias

### Experiencias previas:

¿Por qué debes conocer si perdemos o ganamos en un negocio? Expresa lo que consideres.

Consultemos:

El **Estado de Pérdidas y Ganancias**, nos dice cómo nos fué durante un periodo de tiempo determinado. Es decir nos ayuda a ver si perdimos o ganamos. El periodo puede ser de **un mes**, tres meses, seis meses y hasta un año. En este documento registramos las ventas o los ingresos obtenidos, los costos, los gastos y la ganancia que generamos.

**Ejemplo 1: Peluquería y Barbería Antorcha**

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
DEL 1RO DE DICIEMBRE 2010 AL 1RO DE ENERO 2011  
**Cuadro 1.F.**

Ventas al Contado al mes (0)	39,600.00
Ventas al Crédito	0.00
<b>Total Ventas</b>	<b>39,600.00</b>
<b>Menos Costos</b>	<b>25,515.42</b>
Materia prima (1)	4,020.00
Mano de obra (2)	12,000.00
Depreciación de los equipos (3)	355.42
Gastos generales (sin impuesto ni depreciación) (4)	3,140.00
Gastos para iniciar una empresa (5)	6,000,00
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>14,084.58</b>
Menos gastos administrativos y publicidad (6)	300.00
<b>Ganancia con Impuesto</b>	<b>13,784.58</b>
Menos impuestos (7)	200.00
<b>Ganancia sin Impuesto</b>	<b>13,584.58</b>
Menos pago de prestamos	0,00
<b>Ganancia Neta C\$</b>	<b>13,584.58</b>

Leyenda:

- 0= Ingresos bruto al mes
- 1= Materia prima en 1 mes
- 2= Mano de obra de 1 mes
- 3= Depreciación de los equipos en 1 mes
- 4= Gastos generales al mes
- 5= Gastos antes de iniciar la empresa
- 6 = Publicidad
- 7 = Impuestos

## Ejemplo 2: Granja de Cerdo los Encuentros

89

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
 DEL 1RO DE DICIEMBRE 2010 AL 1RO DE ABRIL 2011  
**Cuadro 2.F.**

Ventas al Contado primer ciclo (0)	100,000.00
Ventas al Crédito	0.00
<b>Total Ventas</b>	<b>100,000.00</b>
<b>Menos Costos</b>	<b>69,180.00</b>
Materia prima 4 meses (1)	49,500.00
Mano de obra 4 meses (2)	12,000.00
Depreciación de los equipos (3)	1,280.00
Gastos generales (sin impuesto ni depreciación) (4)	3,400.00
Gastos para iniciar una empresa (5)	3,000.00
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>30,820.00</b>
Menos gastos administrativos y publicidad (6)	250.00
<b>Ganancia con Impuesto</b>	<b>30,570.00</b>
Menos Impuesto (7)	800
<b>Ganancia sin impuesto</b>	<b>29,770.00</b>
Menos pago de prestamos	0.00
<b>Ganancia Neta C\$</b>	<b>29,770.00</b>

## Practiquemos

90

## ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Periodo:

Ventas al Contado al mes (0)	
Ventas al Crédito	
Total Ventas	
Menos Costos	
Materia prima (1)	
Mano de obra (2)	
Depreciación de los equipos (3)	
Gastos generales (sin impuesto ni depreciación) (4)	
Gastos para iniciar una empresa (5)	
Ganancia Bruta	
Menos gastos administrativos y publicidad (6)	
Ganancia con Impuesto	
Menos impuestos (7)	
Ganancia sin Impuesto	
Menos pago de prestamos	
Ganancia Neta C\$	

## Análisis de Riesgo

Es importante que valores los riesgos que pueden ocurrir en las diferentes etapas: producción, fijación de precios, venta de producto, etc, pero para esto debes ser realista, no debes ser ni muy positiva, ni pesimista acerca de las dificultades (más bien equilibrada), debe ser clara en cómo pretende minimizar los riesgos y sobre todo cuidadosa.

6

### 6.6. Divulgar el Plan de Emprendimiento

El plan necesita darlo a conocer a aliados que pueden ayudarnos a implementar el negocio.

#### Experiencias previas:

¿Por qué crees que es necesario dar a conocer el plan de emprendimiento?

#### Consultemos:

Compartir tu plan de emprendimiento, permite animar a otros para que sean parte del desarrollo de la idea del negocio, ya sea como aliados o como posibles financiadores.

Los y las jóvenes de la peluquería y la granja, presentaron su idea de negocio en un curso para emprendedores y ganaron un premio con el que iniciaron sus negocios, han puesto su empeño, tiempo y apostado a que su empresa sea una realidad exitosa.

**Practiquemos:**

¿Crees que lo que has planteado en los ejercicios pueda ser una realidad? ¿Por qué? ¿En qué te basas é inspiras para que así sea? Responde a tu manera.

## VII. GLOSARIO

**Estereotipo:** (etimológicamente proviene de la palabra griega stereos que significa sólido y typos que significa marca): Es una imagen trillada, con pocos detalles acerca de un grupo de gente que comparte ciertas cualidades, características y habilidades. Por lo general ya fue aceptada por la mayoría como patrón o modelo de cualidades o de conducta. El término se usa a menudo en un sentido negativo, considerándose que los estereotipos son creencias ilógicas que limitan la creatividad y que sólo se pueden cambiar mediante la educación.

**Economía Solidaria:** La economía solidaria es una búsqueda teórica y práctica de formas de hacer economía alternativas al modelo capitalista-neoliberal, basadas en el trabajo y la solidaridad.

La economía solidaria, como concepto, nace en América Latina, y especialmente en Chile, al comienzo de los años '80. Su fundamento es que la solidaridad y otros valores éticos explican numerosos comportamientos socioeconómicos que incrementan la eficiencia económica y generan un conjunto de beneficios sociales y culturales que favorecen a toda la sociedad.

**Estatutos:** El término estatutos corresponde al plural de la palabra estatuto y por la misma se refiere a aquella variedad de normas jurídicas cuya característica común resulta ser que regulan las relaciones que se establecen entre ciertas personas, que como rasgo en común comparten la pertenencia a un mismo territorio o sociedad, es decir, un estatuto es una forma del derecho propio, aquel derecho de aplicación particular o especial.

**Convicción:** Del latín *convictio*, la convicción es el convencimiento que se tiene sobre algo. Es la seguridad que tiene una persona de la verdad o certeza de lo que piensa o siente.

**Tenaz:** Se aplica a la persona que se mantiene firme en sus ideas o intenciones y no para hasta conseguir lo que desea.

**Subvención:** es un subsidio dado por el Gobierno a comerciantes o industriales para reactivar la rentabilidad de determinados sectores de la economía.

**FODA:** El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Aporte: m. aportación, **contribución**.

**Innovación:** f. Cambio que introduce novedades

**Inversión:** Acción de destinar los bienes de capital a obtener algún beneficio.

**Proveedor:** Persona o empresa que abastece de algunos artículos necesarios.

**Porcentaje:** Tanto por ciento, cantidad que corresponde proporcionalmente a una parte de cien.

## VIII. BIBLIOGRAFIA

- 1) Razeto Migliaro, Luis, Economía de Solidaridad y Mercado Democrático, libros 1ro., 2do. y 3ro., Ediciones Pet, Santiago de Chile.
- 2) Gutiérrez Francisco, compilador, Educación Comunitaria y Economía Popular, Editorial PEC, 1990, Costa Rica.
- 3) Mimeo, Cooperativas por el Cambio Social, ICI, Panamá.
- 4) INFOCOOP (Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo) Ley 499 y Reglamento de Ley.
- 5) INFOCOOP; Estudio viabilidad de Cooperativa miembro.
- 6) INJUVE; Desarrollo de Capacidades Nacionales para Mejorar las Oportunidades de Empleo y Autoempleo de las Personas Jóvenes en Nicaragua/Fondo PNUD- España para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) \_Ventana de Juventud Empleo y Migración.
- 7) Guía Metodológica para la elaboración de talleres de Planes de Negocios con jóvenes en situación de desventaja social.
- 8) INJUVE: Mercado de Trabajo y Juventud: Desafíos, Retos y Oportunidades para el empleo solidario y trabajo decente en Nicaragua.
- 9) Metodología para Talleres de Capacitación en Habilidades Sociales para jóvenes beneficiarios del Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración.
- 10) Manual para el Participante; Gestión Empresarial y Cooperativismo.
- 11) OIT: Generación de Ideas de Negocios/Manual de Capacitación para Futuros Empresarios y empresarias; INSUN.
- 12) OIT: Presentaciones/Metodología de la OIT; metodología CODE; Planes de Negocios, Gary Gumucio, Master Trainer IMESUN.
- 13) ONUDI: Informe final ONUDI/Taller Entrenando entrenadores Emprendimiento de base cultural y creativa.