

Programa Conjunto
"Desarrollo Humano Juvenil vía Empleo
para superar los retos de la Migración"

COMPETENCIAS PARA LA EMPRESARIALIDAD JUVENIL

MANUAL DEL PARTICIPANTE

Honduras está en vos, aquí es tu norte



Documento del Programa Conjunto “Desarrollo Humano juvenil vía empleo para superar los retos de la migración” para uso exclusivo de talleres de formación.

Esta publicación corresponde a las actividades de la Organización Internacional del Trabajo en el marco del programa conjunto Desarrollo Humano juvenil vía empleo para superar los retos de la migración del Sistema de las Naciones Unidas en Honduras. El Programa Conjunto es financiado por el Fondo Español para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM). Los organismos de la ONU (y organismos asociados) participantes en el programa conjunto son el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), La Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC), La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). El manual “Competencias para la empresariedad juvenil ” forma parte del Programa de Formación que el programa conjunto desarrolla en asocio con la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social.

Este documento ha sido elaborado por el Centro Nacional de Educación para el Trabajo (CENET) en el marco del acuerdo de Capacitación suscrito con OIT y el Programa Conjunto.

ADVERTENCIA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones del Sistema de Naciones Unidas. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado en algunos casos por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.



OBJETIVOS GENERALES DEL APRENDIZAJE EMPRESARIAL	3
CONTENIDO MODULAR	4
MODULO I: LIDERAZGO EMPRESARIAL	6
1.1 Características emprendedoras personales (CEPS)	7
1.2 La creatividad y la innovación en la toma de decisiones	17
1.3 Pensamiento estratégico	20
1.4 Inteligencia emocional en los negocios	25
MODULO II: ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN EMPRESARIAL	29
2.1. Concepto y finalidad de la empresa	30
2.2 organización empresarial	32
2.3 Tipos o clasificación de empresas	36
2.4 Ideas de Negocio	39
2.5 Técnica FODA	42
2.6 Planificación	45
a. Definición	45
b. Importancia de la planificación	46
c. elementos comunes importantes en la planificación	47
d. Pasos del proceso de planificación	48
e. Conceptos y características de Visión y Misión.	49

f. Valores estratégicos de una empresa	52
g. Formulación de objetivos	53
h. Diseño de estrategias	56
MODULO III PLAN DE NEGOCIO	58
3.1. Plan de negocios	59
Resumen ejecutivo	60
Información general de la empresa:	60
Plan de producción costos	64
3.2 Investigación de mercado y plan de mercadeo	65
b. Plan de mercadeo	72
3.3. Plan de la producción	82
3.4. Plan financiero	86
MODULO IV: Gestión administrativa y financiera	89
4.1 Fuentes de financiamiento	90
Pasos para crear un negocio formal	93
4.2 Controles administrativos básicos	95
4.3 Acompañando al emprendedor	99
BIBLIOGRAFIA	101



PRESENTACION

Centro Nacional de educación para el trabajo (CENET)

*Sistema de Aprendizaje para el Emprendimiento y la
Empleabilidad, SAEE.*

El SAEE ha sido elaborado mediante la sistematización de sus principales experiencias referidas a impulsar la producción, estimular la iniciativa empresarial y a propiciar oportunidades de trabajo con población joven.

Referente a la experiencia de Aprendizaje para el Emprendimiento se diseñó, experimentó, validó y sistematizó gracias a la ejecución del “Proyecto de Inserción Laboral” del Programa de Apoyo a la Enseñanza Media en Honduras (PRAEMHO) dirigido a estudiantes de último año de Bachillerato Técnico de Formación Profesional.

El SAEE ha sido concebido para responder a necesidades claramente identificadas en los ámbitos educativos, empresarial y laboral, las que se originan principalmente en la falta de articulación entre los agentes institucionales protagonistas de esos subsistemas.

Condición esencial de funcionalidad del Sistema es el reconocimiento objetivo de esas necesidades y la aplicación de los métodos y procesos en los ámbitos apropiados para el logro de la finalidad.

El texto incluye el contenido de cuatro módulos de aprendizaje, que son los que integran el programa de formación:

- Liderazgo empresarial
- Organización y planeación empresarial

- Plan de negocio
- Gestión administrativa y financiera

El contenido es una referencia complementaria al proceso de formación académica profesional, es de esperar que sea enriquecido en la medida que se vaya utilizando.

El currículo del SAEE y sus métodos para el desarrollo de capacidades son medios pedagógicos para el logro de un fin: el mejoramiento de las condiciones de trabajo, producción e ingresos, fundamentado en el constructivismo y aprendizaje significativo, orientado al desarrollo de competencias, articula la educación con el trabajo y la producción.

OBJETIVOS GENERALES DEL APRENDIZAJE EMPRESARIAL

1

Promover y desarrollar una cultura de liderazgo empresarial, con visión de futuro, innovación y pensamiento estratégico.

2

Identificar los tipos de empresas, sus finalidades y la ejercitación en la identificación de ideas de negocio. Así mismo los mecanismos a seguir en la organización y planificación de una empresa.

3

Estructurar el plan de negocio, identificando y desarrollando sus componentes (plan de mercado, organización, plan de producción y plan financiero).

4

Socializar las técnicas para el funcionamiento, administración y gestión del financiamiento para la empresa.

CONTENIDO MODULAR

1. Elemento de competencia N.01 Potenciar y fomentar liderazgos empresariales.

No. 01	Características emprendedoras personales (CEPS)
No. 02	La creatividad y la innovación en la toma de decisiones.
No. 03	Pensamiento estratégico
No. 04	Inteligencia emocional en los negocios.

2. Elemento de competencia N.02 Planificar la organización de una empresa.

No. 01	Concepto y finalidad de empresa
No. 02	Organización empresarial
No. 03	Tipos de empresas
No. 04	Ideas de negocios
No. 05	Técnica FODA
No. 06	Planificación

3. Elemento de competencia N.03 Elaborar planes de negocios e instrumentos administrativos.

No. 01	El plan de negocios
No. 02	Plan y estudio de mercado
No. 03	Planeación de la producción
No. 04	Plan operativo
No. 05	Plan financiero

4. Elemento de competencia N.04 Gestionar financiamientos para crear una empresa.

No. 01	Fuentes de financiamiento
No. 03	Controles administrativos básicos
No. 02	Acompañando al emprendedor

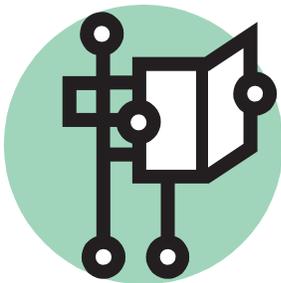
Conozco los símbolos de mi manual

	<i>Recuerdo</i>
	<i>Completo o enumero</i>
	<i>Escribo</i>
	<i>Señalo o marco</i>
	<i>Dibujo</i>
	<i>Leo y analizo</i>
	<i>Reflexiono y escribo</i>
	<i>Pienso y escribo</i>
	<i>Descubro</i>
	<i>Enlisto</i>
	<i>Trabajo de campo</i>

MODULO: Liderazgo Empresarial

COMPETENCIAS GENERALES

- Analiza e interpreta conceptos relacionados con el "Liderazgo Empresarial".
- Fomenta y potencia el liderazgo empresarial



OBJETIVO:

Lograr que los y las participantes identifiquen y desarrollen las características emprendedoras personales.

1.1 Características emprendedoras personales (CEPS)

La mayoría de personas en el mundo han tenido alguna vez, o tienen, el deseo de tener su propia empresa. Es usual que observemos con admiración a aquellas que lo han logrado.

Algunas preguntas que probablemente tú mismo te has hecho son:

Reflexionemos sobre estas preguntas:

¿Qué tienen de especial estas personas?"

: Qué las hace ser tan efectivas en lo que hacen?"

: Qué tienen ellas que yo no tengo?"



Esta inquietud no solo nace de un interés económico, sino también del deseo

de lograr sueños y aspiraciones personales, o sea demostrarte a ti mismo que eres capaz de concretarlos.

En los años 60, David McClelland de los Estados Unidos, se interesó en el asunto y realizó estudios con muestras de personas empresarias exitosas en el mundo. Los resultados fueron interesantes, surgieron pruebas evidentes de comportamientos que eran comunes entre ellas: **organizadas, ordenadas, planificadoras, arriesgadas, inteligentes, claras en cuanto a lo que buscan, creativas, líderes, investigadoras, insistentes, buenas relaciones con los demás y muchas más.**

La finalidad del estudio era lograr obtener un modelo que sirviera de referencia para desarrollar esas mismas cualidades y acercarse en lo posible a ese perfil de persona exitosa. Sin embargo, el resultado era una cantidad abundante de calificativos positivos, que se volvía un tanto difícil de manejar, por lo que relacionando la información las redujo a un modelo de 10 cualidades indispensables que denominó Características Emprendedoras Personales CEPs, las cuales se muestran en el siguiente esquema:





Las CEPS Son una fijación de metas y objetivos:

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

Aunque no existe una característica emprendedora más importante que otra, la fijación de objetivos y metas es la que le da sentido a todas las restantes. Por ejemplo:

¿Te has preguntado hacia dónde vas con todo lo que haces? ...

Si no tienes una respuesta a esto simplemente:

¿De qué sirve persistir sin rumbo?

...¿qué sentido tiene un plan? ...

¿Cómo saber si una oportunidad lo es o no?

La capacidad de fijarnos metas y objetivos le dan una razón a nuestros esfuerzos, por lo tanto es el punto de partida de cualquier persona emprendedora. Una vez que se dispone de esta claridad estaremos en capacidad de canalizar nuestro potencial emprendedor en esa dirección.



Es usual que hablemos de perseverancia e insistencia como algo positivo y en realidad lo es, aunque vale la pena preguntarse hacia dónde vamos con ella. Como característica emprendedora, se le denomina persistencia, y se entiende como la capacidad de no perder de vista el rumbo previsto independientemente de lo adverso que sea el camino.

Sin embargo, se corre el riesgo de **“tropezar con la misma piedra”** y caer en un círculo vicioso, rayando en la necedad que no nos lleva a ninguna parte, en este caso se le llama persistencia “ciega”. Si en cambio persistimos, pero considerando los aprendizajes positivos y negativos que nos dejan las experiencias enfrentadas, se le llama persistencia sensata.



La capacidad de desagregar en pasos nuestras acciones, se denomina planificación sistemática.

No se trata de conocer y dominar métodos sofisticados de planificación, sino la habilidad espontánea de ordenar en actividades, tiempos y recursos como vamos a proceder para alcanzar nuestros objetivos y, sobre todo, llevarlos a la práctica.

Sin esta característica surge la duda, la inseguridad y la improvisación, lo cual tiene dos posibilidades: detenerse o perderse en el camino. De cualquier forma,

planificar implica flexibilidad, adaptarse a un entorno cambiante y exigente, lo cual es un ingrediente primordial para las personas emprendedoras.



El riesgo es algo que no puede eliminarse cuando se hablamos de iniciativas empresariales y, en general, al referirnos a nuevas experiencias que nos interesan. Pero, desafortunadamente, si queremos alcanzar algo que aún no conocemos tendremos que asumir ese riesgo.

El riesgo podemos resumirlo como la posibilidad de perder, la clave está en responder lo siguiente:

¿Esa posibilidad es grande o pequeña?, ¿es posible reducir ese riesgo?, ¿qué tanto me importa lo que se puede perder?, ¿qué tanto significa lo que se puede ganar para mis objetivos?

Las respuestas a estas preguntas es lo que se conoce como calcular el riesgo, de tal manera que sean moderados. La buena noticia es que una persona emprendedora puede reducir el riesgo apoyándose en otras características, por ejemplo: planificando, informándose y aprovechando oportunidades.



La información siempre ha sido considerada como una herramienta muy útil, pero, desde el punto de vista emprendedor, lo valioso de la información no es la cantidad sino la calidad, la cual la tiene si es aplicable y útil para el logro de

nuestros objetivos.

Las personas exitosas usualmente tienen la capacidad de identificar que información realmente contribuye a sus acciones y objetivos, tienen la habilidad de buscarla, identificarla, clasificarla y hacer uso de ella en el momento oportuno. No subestiman ninguna información sin antes analizarla.

La relación de esta característica con la fijación de metas y objetivos es determinante, ya que son estos últimos los que determinan el valor de la información, de lo contrario simplemente la acumulamos y no la utilizamos.



Al igual que la información, la oportunidad es algo relativo. Lo que es oportunidad para algunos no lo es para otros, está determinada por los objetivos que nos hemos propuesto.

La actitud emprendedora es la de poner atención a todo lo que tiene que ver con lo que me interesa, de tal manera de ser capaz de identificar cuando esta aparezca. Igualmente no la considera como un factor de suerte, sino en el encuentro único de la preparación y la situación inesperada.

La relación entre información y oportunidad es muy estrecha.



Sin bien es cierto que para un emprendedor es importante cumplir con los compromisos que adquiere con los demás, más aún lo es cumplir los que adquiere consigo mismo, es decir, se compromete completamente con objetivos, planes y desafíos que estos

implican. No necesita presiones externas para actuar de esta manera, su palabra está empeñada y ha de cumplir en tiempo y forma con ella.

Es muy común que el argumento de: “yo mismo lo dije, yo soy quien decide” sea el motivo de cambiar el rumbo constantemente, posponer las cosas para después o desistir en cualquier momento, lo cual es contrario al comportamiento de una persona emprendedora.



Esta característica emprendedora está íntimamente ligada a la responsabilidad y al cumplimiento de compromisos. La calidad para la persona emprendedora es una auto exigencia, ella misma establece sus propios estándares y no permite la mediocridad en lo que hace, no importando que a los ojos de los demás éstas sean excelentes. Su preocupación es su imagen, la que no permite que por ningún motivo se pueda ver manchada por la baja calidad.

Ve, además, la calidad, como un sello personal de confiabilidad que favorece las relaciones de largo plazo con clientes, amistades, familiares y todas las personas que lo rodean.

Esta característica, en ocasiones, la hace sufrir por su alto grado de perfeccionismo, sin embargo sabe combinarlo con la practicidad y la simplicidad buscando siempre la eficiencia en sus actividades.



El apoyo externo es importante para la persona emprendedora. Para obtenerlo crea gradualmente y en forma intencionada redes de contactos que resultan estratégicos para sus objetivos. La finalidad que persigue es utilizarlas cuando requiere información, consejo, financiamiento, compartir experiencias y

recursos.

Las redes de que dispone son el producto de un seguimiento continuo y dinámico de las mismas, no permite que mueran, por lo que establece relaciones de intercambio y beneficio mutuo en las que todos ganan. Las habilidades de comunicación se hacen indispensables.

Esta característica no debe confundirse con abuso y aprovechamiento de los demás, en las que prevalece el beneficio propio con el detrimento de otras personas, lo que no garantiza relaciones de largo plazo, sino problemas continuos, enemistades y finalmente aislamiento.



La puesta en funcionamiento de todas las características emprendedoras anteriores se reflejan en una actitud positiva y proactiva que se conoce como autoconfianza. Esta característica es alimentada por las otras, que al ser débiles reducen la autoconfianza y si son fuertes la incrementan. El hecho de estar preparados, informados, disponer de un plan, contar con una red de contactos sólida, etc. genera autoconfianza.

Es un error usual confundir la autoconfianza con positivismo, el cual promulga que las cosas funcionaran bien “porque sí”, al contrario de esto, desde el punto de vista emprendedor, la autoconfianza es el resultado de un esfuerzo consciente y constante sobre otras variables de nuestra personalidad y actitud: las CEPS.

	<p><i>En tu cuaderno de trabajo contesta la autoevaluación No. - 1 página No. 7</i></p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------

Las Competencias Emprendedoras

Desde la niñez mostramos determinados **rasgos de comportamiento**: El niño preguntón, la niña curiosa, el ordenado, la comunicativa, el “aventado”, el insistente, la segura, etc. Conforme crecemos estos rasgos actitudinales se fortalecen o debilitan, dependiendo de qué resultados nos generen lo que hacemos.

Si tomamos conciencia de que nos son útiles usualmente comenzamos a aplicarlas de manera sistemática y nos hacemos “buenos” o “buenas” en eso, lo cual es reconocido ya no solo por nosotros, sino por las demás personas, convirtiéndolas en una característica personal. El hecho de que nos ayudan a enfrentar diferentes situaciones les dan la categoría de **características emprendedoras**.

Todas las personas, sin excepción, tenemos un potencial emprendedor adentro, la limitante es que no siempre, sobre todo cuando jóvenes, estamos conscientes para que nos pueden ser útiles y, mucho menos, que tan débiles o fuertes las tenemos.

La gran oportunidad para que este potencial despierte es cuando algo nos interesa y se convierte en un objetivo importante para nosotros. Si aun así no despierta, se presenta el caso de personas que llegan adultas sin alcanzar un nivel de efectividad que les permita concretar sus objetivos, quedándose estos a nivel de sueños.

Si aprovechamos en forma decidida nuestras características emprendedoras y las fortalecemos cotidianamente, estas evolucionan a lo que se da por llamar **capacidades emprendedoras** y podemos utilizarlas siempre que las necesitamos. Por medio de esta práctica continua llegamos al punto de aplicarlas inconscientemente en todo lo que hacemos, lo que se conoce como **competencias emprendedoras**.





1.2 La creatividad y la innovación en la toma de decisiones

CREATIVIDAD.

Definición:

Creatividad es la capacidad humana de modificar el entorno para satisfacer necesidades, a partir de cambios en lo establecido, produciéndose un acercamiento entre lo que es y lo que podría ser.

Esta capacidad, determinada en cierta medida por las características genéticas de cada cual, también puede ser estimulada y desarrollada. Los nuevos conocimientos constatan que el estímulo creativo enriquece el cerebro y que la base de la capacidad creativa radica en la libertad de acción para experimentar y en la autonomía afectiva.

El valor emocional de la creatividad

La creatividad y la solución de problemas, aunque no son sinónimos, requieren por igual una alta dosis de flexibilidad. Aprender a apreciar un problema desde una óptica correcta significa indagar las causas venciendo prejuicios y permitiéndose distintos enfoques. Buscar soluciones, a su vez, implica poder desprenderse de fórmulas tradicionales que sólo permiten seguir haciendo las cosas como siempre se han hecho.

Traducir ideas en acciones . Siempre es emocionante iniciar algo: existe una gran ilusión, sueños y esperanzas. Ese "algo" puede ser un nuevo trabajo, vivir en una nueva ciudad o retomar estudios. Sin embargo, prontamente comenzarán a existir problemas que es necesario resolver para llegar a materializar lo ideado, lo cual requiere de tenacidad, constancia, persistencia, fuerza de voluntad.

Diremos, entonces, que el combustible para que la perseverancia pueda moverse largamente es el de la visión de largo plazo y la profundidad del interés. Los seres humanos tenemos algo de hedonistas, es decir, preferimos el bien inmediato.

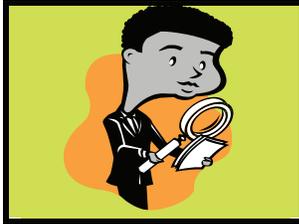
LA INNOVACIÓN.

Es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. Un aspecto esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial.

Innovar proviene del latín *innovare*, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad.

No sólo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello. En las palabras de [Eudald Domènech](#): “La innovación por la innovación no sirve para nada. Innovar es crear productos que hagan la vida más fácil.”

La innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones.

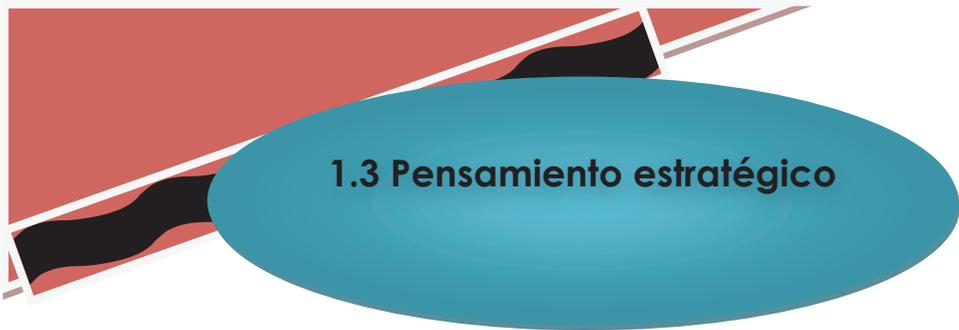


Observa y descubre lo que hay en las siguientes 5 figuras y contesta en tu cuaderno de trabajo lo que ves en cada una de ellas.
 página No.9



Desarrolla el siguiente ejercicio.
 Instrucciones:
 Utilizando cuatro líneas, une todos los puntos sin despegar el lápiz.
 página No.10





1.3 Pensamiento estratégico

Conceptos y pasos:

El pensamiento estratégico es una de las herramientas más útiles que todo emprendedor o profesional podría cultivar, es una inversión de valor incalculable, principalmente porque el pensamiento estratégico tiene que ver con la consecución de unos objetivos y la resolución de sus problemas inherentes, dentro de un marco contextual concreto.

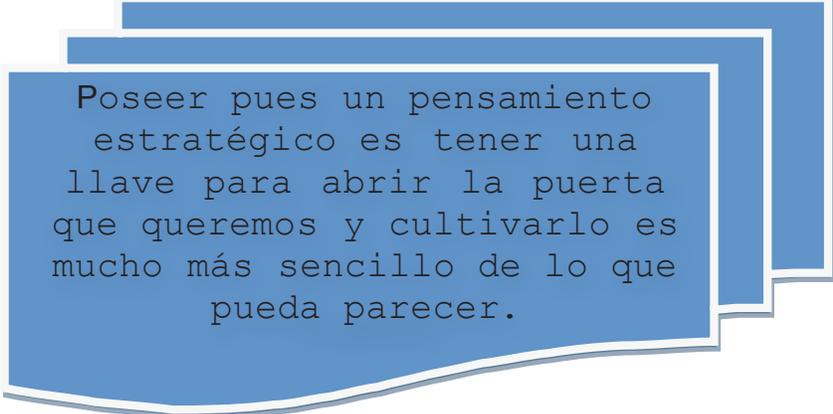
Es decir, es una herramienta para conseguir lo que queremos, contestando 4 preguntas:



Respóndete a ti mismo:

- ¿Dónde estaba ayer?
- ¿Dónde estoy hoy?
- ¿Dónde quiero estar mañana?
- ¿Cómo haré para conseguirlo de la mejor forma?

El pensamiento estratégico ha estado siempre muy ligado al ámbito militar y es aquí donde más se ha desarrollado, sin embargo el mundo de la empresa ha estado muy vinculado también al pensamiento estratégico, incluso intercambiando fuentes, conocimientos e inspiración, pues, en el fondo, la esencia de las cosas es la misma, hay un objetivo final, ya sea ganar una guerra o establecerse en un mercado y hay una serie de formas de hacerlo, la estrategia intenta dilucidar la mejor de todas ellas para un caso concreto.



Poseer pues un pensamiento estratégico es tener una llave para abrir la puerta que queremos y cultivarlo es mucho más sencillo de lo que pueda parecer.

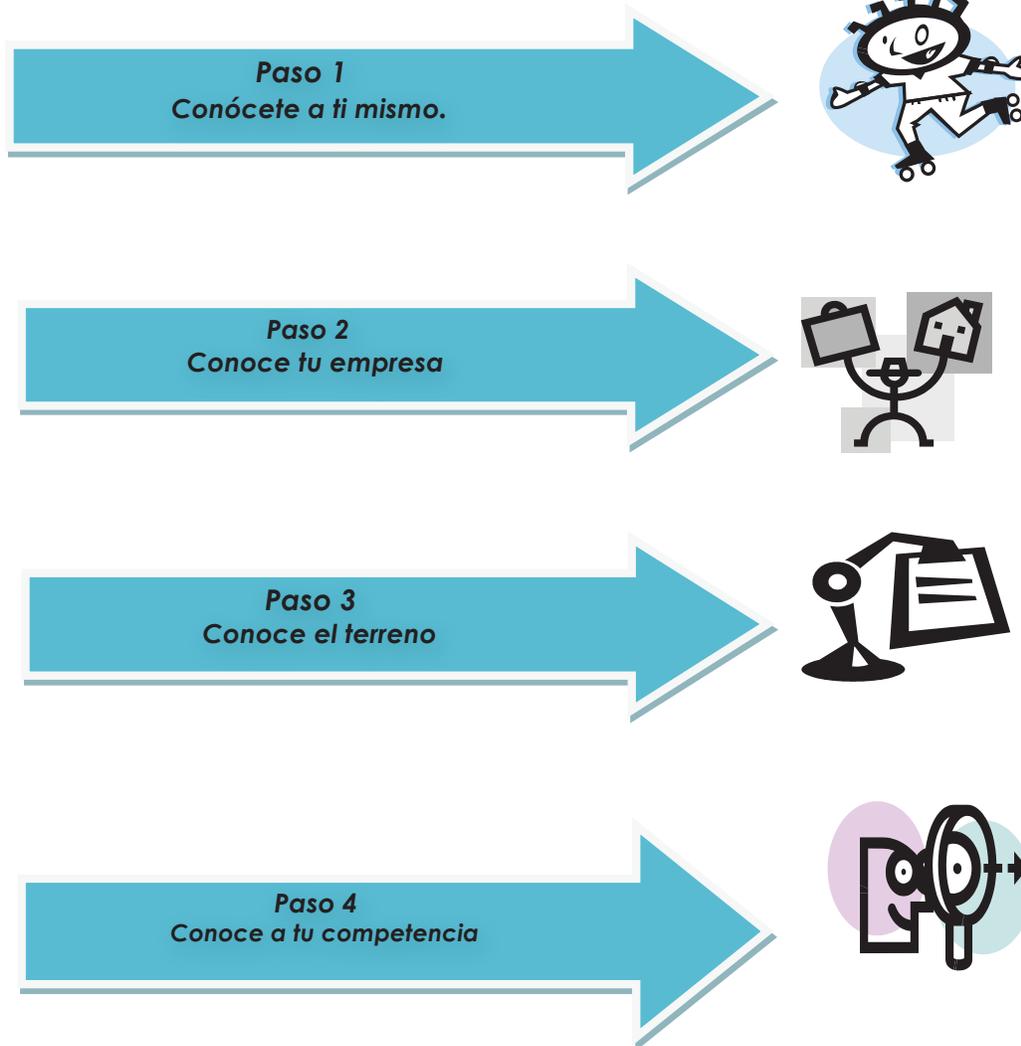
El talento estratégico le permite ordenar la confusión y descubrir el mejor camino para seguir adelante. Como los demás talentos, no se trata de una capacidad que pueda ser enseñada. Es un proceso de pensamiento singular, que le permite contar con una perspectiva especial del mundo. Esta perspectiva le permite captar diferentes modelos o patrones donde otros no pueden ver más que una opción o la complejidad.

Atento (a) a estos patrones, usted contempla las diferentes alternativas, preguntándose siempre qué pasaría si la opción elegida no es la correcta. O bien qué pasaría si hubiera sucedido otra cosa; estas preguntas recurrentes le ayudan a anticipar y a evaluar los posibles obstáculos. Guiado (a) desde esta posición, usted puede seleccionar el camino más indicado.

Así mismo va descartando aquellos caminos que no conducen a ningún lado, los que causan resistencia y los que son confusos. Así, usted elimina, define su estrategia y actúa. Las características de su talento se resumen después de anticipar dificultades y de escoger alternativas.

No es algo de genios, es un resultado del trabajo y el sentido común, por ello vamos a dar una serie de claves para poder implementar un pensamiento estratégico a lo que hacemos y aumentar las posibilidades de tener éxito con eso que hacemos, como a continuación se muestra, el pensamiento estratégico se basa, esencialmente, en el conocimiento y el análisis.

PASOS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO



Paso 5
Explotar los puntos fuertes



Paso 6
Cubrir los puntos débiles



Paso 7
Preparar la estrategia



Enriquecimiento del pensamiento estratégico:

1. "Si hay obstáculos, la línea más corta entre dos puntos puede ser la línea quebrada". *Bertolt Brech*
2. "Es un mal plan el que no admite Modificación". *Publilius Syru*
3. "Yo creo que la cosa más importante de este mundo no es dónde estamos, sino en qué dirección nos movemos". *Goethe*
4. "El modo de alcanzar el éxito es: **primero**, tener una idea definida, clara, práctica; **segundo**, tener los medios necesarios para lograr los fines **tercero**, aplicar todos sus medios a tal fin". *Aristóteles*"

5. “¿Quién de vosotros, si construye una torre, no se sienta primero y calcula sus costes a ver si tiene para terminarla? *San Lucas*”.
6. “La estrategia se expresa antes y fuera del lugar del combate”. *Castex*
7. “Estrategia es lo que sucede cuando, habiéndose quedado sin municiones, se continúa disparando para que el enemigo no se dé cuenta”. *Anónimo*.
8. “Jamás se desvía uno tanto como cuando cree conocer el camino”. *Proverbio chino*.
9. “Las únicas fuerzas que nos favorecen son nuestras fuerzas”. *Ugo Betti*
10. “Lo peor que puede hacerse es cruzar un precipicio en dos saltos”. *Lloyd George*.
11. “El presente es lo principal del futuro”. *A.A. Courn*
12. “La más larga caminata comienza con un paso”. *Proverbio hindú*
13. “No digas «es imposible». Di «no lo he hecho todavía”. *Proverbio japonés*
14. “El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad”. *Víctor Hugo*.
15. “El futuro es la renta más cuantiosa de la imaginación”. *Marín*.

1.Manso Coronado. Francisco revista Esic-Market No 70 oct.-nov 1970

1.4 Inteligencia emocional en los negocios

Las emociones en los negocios

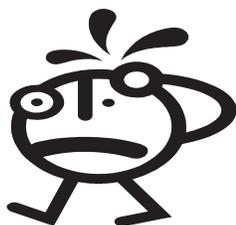
Las emociones definitivamente juegan un papel muy importante en nuestras vidas; se conocen cinco grandes emociones: La rabia, la ansiedad, el miedo, tristeza y alegría.

Generalmente se considera que la única emoción sana es la felicidad y que las demás son perjudiciales para nuestro organismo.

Numerosos estudios acerca de la inteligencia emocional, han demostrado que todas las emociones son necesarias, solo la mala utilización de ellas nos lleva por caminos equivocados que pueden causarnos enfermedades y trastornos.



La rabia: es necesaria y se justifica en caso de injusticias, debemos entonces saberla usar y dirigirla para que no nos domine y no sigamos en este estado mucho tiempo.



La ansiedad: surge en situaciones de amenaza o peligro. se siente antes de emprender una acción.



El miedo: llega en momentos de peligro real, nos hace luchar o huir para sobrevivir, el temor en cambio que es por razones imaginarias, nos hace daño y nos mantiene en un estado de tensión.



La tristeza: es necesaria en caso de una pérdida, por ejemplo. Al igual que en nuestra salud, las emociones también tienen un efecto importante en las relaciones de negocios."



Alegría: estado afectivo, subjetivo de breve duración que nos provoca una sensación agradable y de fácil percepción. Se manifiesta a través del optimismo y el aumento de energía.

En mi experiencia como negociador he visto perder muchos negocios por rabia y orgullo, u otra de las emociones antes descritas.



*En tu cuaderno de trabajo, recuerda una experiencia personal vivida sobre el manejo de las emociones y comenta sobre ella.
página No. 11*



Los negociadores expertos conocen el estado de ánimo de la otra persona, saben sus debilidades y las atacan.

*Una de las técnicas de negociación más usada se denomina: **EL TIEMPO***

Todos sabemos que la variable tiempo es incontrolable e inexorable, lo único que podemos hacer es usarlo racionalmente.

Si somos negociadores y la otra persona utiliza esta técnica, tratará por todos los medios de hacernos perder el tiempo y la paciencia, y hacer que la ansiedad se apodere de nosotros; que sucederá entonces?, que nos apresuraremos y entregaremos de una vez la concesión, todo por terminar de una vez y no tener esta sensación.

Un buen negociador debe tener una actitud positiva, la negociación es un reto que debemos afrontar con entusiasmo, si de una vez entramos cabizbajos y tristes tenemos la batalla perdida, debemos tener la disposición de buscar una solución que sea de beneficio para ambas partes.

CASO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA



Lee y comenta el siguiente caso¹ :

Strauss, el enorme fabricante de prendas de vestir, se enfrentaba a un dilema con los dos subcontratistas de costureros de Bangladesh, que estaban utilizando mano de obra infantil. Los activistas internacionales de los derechos humanos presionaban a Levi para que no siguiera permitiendo la contratación de menores de edad. Pero los investigadores de la empresa descubrieron que, si los niños perdían el empleo, se verían empobrecidos y probablemente impulsados a la prostitución. ¿Era menester despedirlos, tomando una posición contra la explotación infantil? ¿O conservarlos para protegerlos de un destino peor?

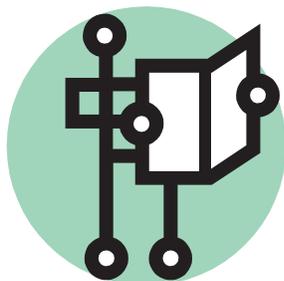
¹ (Stratford Sherman, 'Levi's: As Ye Sew, So Shall Ye Reap', FORTUNE, 12/05/1997). Tomado de: http://www.inteligencia-emocional.org/trabajo_empresa/casos8.htm.

83 Artículos – Johnny Martínez <http://www.liderazgoymercadeo.com>

2

**MODULO: Organización y planeación
Empresarial****COMPETENCIA
GENERAL**

El o la participante Identifica, clasifica y analiza las ideas de negocio para la organización y planeación de sus iniciativas empresariales.

**OBJETIVO:**

Conocer e identificar los elementos funcionales de una empresa.

2.1 Concepto y finalidad de la empresa

Objetivo:

Conocer e identificar los elementos funcionales de una empresa

	<p><i>En tu cuaderno de trabajo redacta un concepto sobre: ¿Qué entiendes por empresa? página No. 13</i></p>
------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

a. Concepto de Empresa

Empresa es la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y financieras, todo lo cual le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

b. Elementos que componen la estructura básica de lo que es una empresa:

1. Entidad
2. Elementos humanos
3. Aspiraciones
4. Realizaciones
5. Bienes materiales
6. Capacidad técnica
7. Capacidad financiera
8. Producción, transformación y/o prestación de servicios
9. Satisfacción de necesidades y deseos

c. Finalidad de las Empresas

La empresa es la institución clave de la vida económica, manifestación de la creatividad y libertad de las personas. Esencialmente, es un grupo humano al que unos hombres le aportan capital, otros trabajos y otras direcciones.

- Finalidad económica.
- Finalidad social.



2.2 Organización Empresarial

Objetivo

Que el participante sea capaz de aplicar los elementos de la Organización Empresarial necesarios para el establecimiento de su empresa.

a. Concepto de organización empresarial:

Organización empresarial es la combinación de los medio humanos y materiales disponibles con el propósito de conseguir un objetivo. Dicha combinación responde a una planificación previa y a un esquema preciso de relaciones e interdependencias entre los elementos que participan.

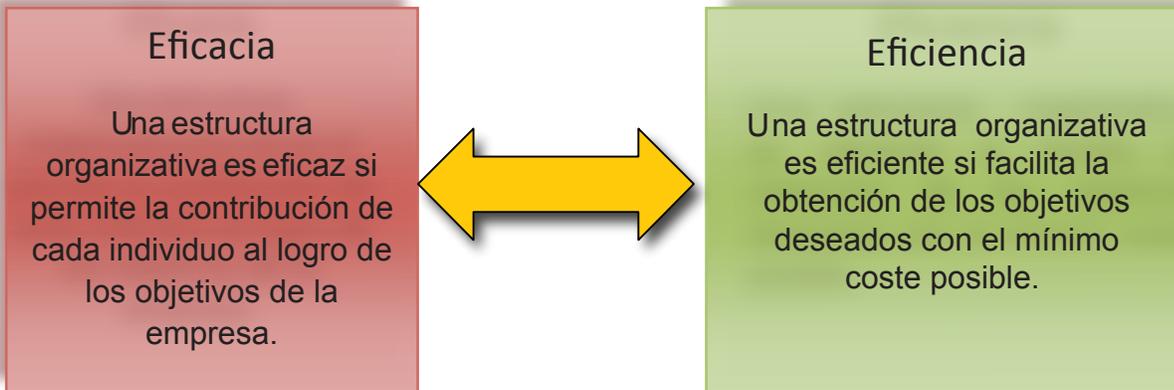
**b. Elementos de la organización:
(Requerimientos)**

- Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

C. ¿Qué es organizar?

- Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.
- Agrupar esas actividades.
- A cada grupo de actividades le asignamos un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
- Coordinamos vertical y horizontalmente la estructura resultante.

d. Principios de una organización



e. Estructura Organizativa

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de funciones que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

El organigrama

Dependiendo de la forma que adopte la organización, se llega a la estructura organizativa como un sistema de funciones, de relaciones y de responsabilidades asignadas en la empresa; es decir; se obtiene el modelo de organización empresarial que se representa mediante lo que llamamos el organigrama.

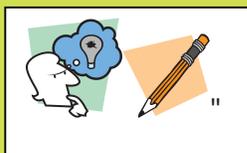
Por lo tanto, podemos decir que el organigrama es la representación gráfica o diagrama que representa la estructura de la empresa u organización, e indica el sistema de relaciones y de formal

responsabilidades existentes en la misma. En él aparecen con toda claridad:

Organigrama

- La estructura jerárquica, que define los diversos niveles de la organización.
- Los órganos que componen la estructura.
- Los canales de comunicación que unen los órganos.
- Los nombres de quienes ocupan los cargos (en algunos casos).

Ejemplo de un organigrama



*Remítete a tu cuaderno de trabajo para elaborar el organigrama de tu empresa.
página No. 13*

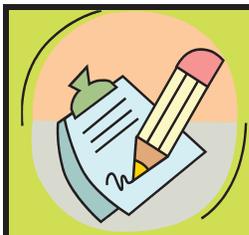
2.3 Tipos o clasificación de empresas

Objetivo

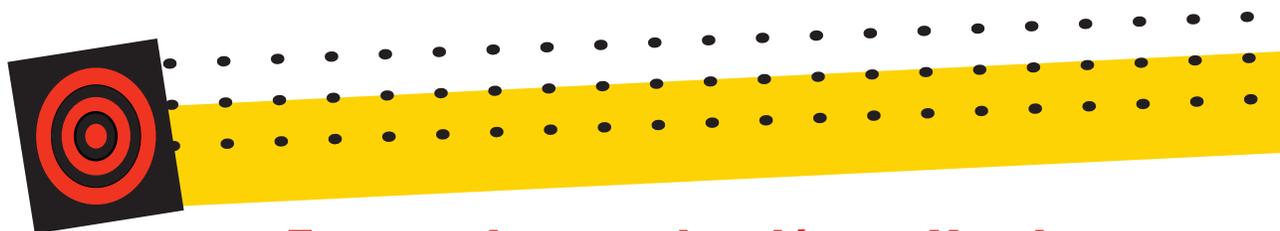
Identificar los diferentes tipos de empresas que existen y su clasificación de acuerdo a las especificaciones del entorno.

a. Definición

Las empresas se pueden clasificar de diversas formas: por su forma jurídica, por la actividad económica, por su finalidad, por su estructura de capital, por su dimensión, entre otras.



*En tu cuaderno de trabajo, enlista tipos de empresas tú conoces según la clasificación vista en la jornada de facilitación.
página No. 14*



Formas de organización en Honduras

↪ Comerciante Individual

↪ Sociedad en Nombre Colectivo:

Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.

↪ Sociedad en Comandita Simple:

Es la que existe bajo una razón social y estará compuesta por uno o varios socios comanditados, que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales y de uno varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

↪ Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. De R. L.)

Es la que existe bajo una razón social o bajo una denominación y cuyos socios sólo están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales, que nunca estarán representadas por títulos valores, puedan cederse sino en los casos con los requisitos que establece el presente Código.

↪ Sociedad Anónima (S.A.)

Es la que existe bajo una denominación; y tiene un capital fundacional dividido en acciones, cuyos socios imitan su responsabilidad al pago de las que hubieren suscrito.

↪ **Sociedad Cooperativa:**

Son organizaciones privadas voluntariamente integradas por personas que constituidas conforme a esta ley e inspiradas en esfuerzo propio y la ayuda mutua, realizan actividades económico sociales, a fin de prestar así mismas y a la comunidad bienes y servicios

↪ **Sector Social de la Economía (S.S.E.)**

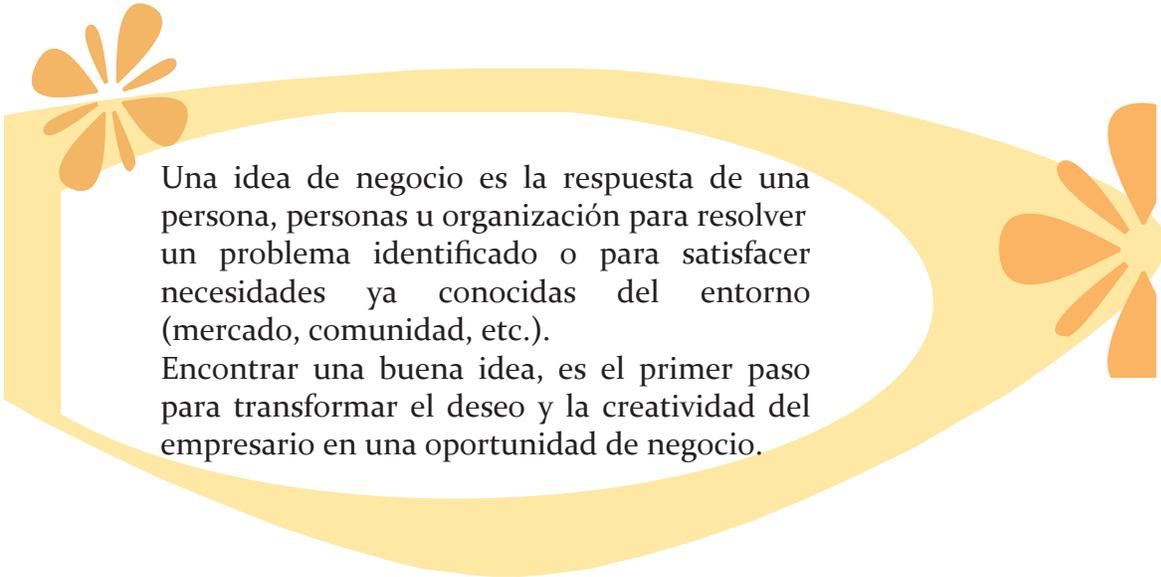
Son unidades socioeconómicas de producción de bienes y servicios, que se administran autogestionariamente bajo los principios de la ley del sector social de la economía, procurando la rentabilidad financiera, social y ecológica en beneficio de sus asociados y de la comunidad, se incluye en este concepto las cooperativas, empresas asociativas de campesinos y empresas cooperativas agroindustriales, empresas asociativas de campesinos, tiendas comunitarias de abastecimiento y consumo, cajas de ahorro y crédito, asociaciones de productores, cajas comunales, empresas de servicios múltiples, de conformidad a las leyes especiales que rigen su creación.

2.4 Ideas de Negocio

Objetivo

Que el participante sea capaz de identificar y seleccionar una idea de negocio, para luego convertirla en una oportunidad de negocio.

Definición



Una idea de negocio es la respuesta de una persona, personas u organización para resolver un problema identificado o para satisfacer necesidades ya conocidas del entorno (mercado, comunidad, etc.).

Encontrar una buena idea, es el primer paso para transformar el deseo y la creatividad del empresario en una oportunidad de negocio.

Una idea de negocio es la respuesta de una persona, personas u organización para resolver un problema identificado o para satisfacer necesidades ya conocidas del entorno (mercado, comunidad, etc.).

Encontrar una buena idea, es el primer paso para transformar el deseo y la creatividad del empresario en una oportunidad de negocio.

Estar dispuesto a poner a disposición del negocio: recursos físicos y materiales, financieros, capacidad de endeudamiento, tiempo y relaciones; incluyendo los intereses de cada uno de los socios al querer establecer un negocio es uno de los principales pasos del emprendimiento.

Fuentes de Ideas de Negocio

Las ideas de negocios pueden provenir de diversas fuentes. El esquema siguiente ayuda a identificar de donde se pueden generar las posibles ideas de negocios:

- **Inquietud e intereses personales.**
- **Detección de carencias no sentidas.**
- **Percepción de una necesidad insatisfecha.**
- **Observación de deficiencias en bienes y servicios existentes.**
- **Pasatiempos / Intereses.**
- **Destrezas personales y experiencia.**
- **Franquicia.**
- **Medios masivos de comunicación.**
- **Exhibiciones.**
- **Las quejas.**
- **Lluvia de ideas, se recomienda identificar muchas ideas, donde aún no es relevante la calidad, sino la cantidad.**



"El hombre o mujer inteligente no es quien tiene muchas ideas, sino quien que sabe sacar provecho de las pocas que tiene." **Anónimo**

Criterios para generar nombre de la empresa y productos.

- Nombre de no más de dos palabras.
- Nombre fácil de pronunciar y escribir.
- Debe ser original
- Que el nombre no dé una mala impresión o que proyecte una imagen diferente a la deseada.

Los criterios anteriores son importantes porque un buen nombre puede ahorrarle tiempo y mucho dinero en publicidad y conseguir en tiempo record el posicionamiento de su producto en la mente de los consumidores.



*En tu cuaderno de trabajo enumera las características que tendrá tu idea de negocio y calificalas.
página No. 14*

2.5 Técnica FODA

Objetivo

Desarrollar la capacidad en el futuro empresario para realizar un diagnóstico acertado de la empresa en el entorno.

Definición:

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 formuladas.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas.

Las variables fortalezas y debilidades son internas, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

F

**Fortalezas:**

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.

O

**Oportunidades:**

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.

D

**Debilidades:**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carecen habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

A

**Amenazas:**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Análisis FODA

El FODA nos va a ayudar a analizar la empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando,



El que hace un análisis **FODA** debe conocer el negocio (debe saber de lo que está hablando).

Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones:

- a. Dimensión dentro / fuera
- b. Dimensión bueno / malo

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

La intersección de “bueno” y “exterior” es una oportunidad, mientras que las cuestiones “positivas” del “interior” de nuestra empresa son una fortaleza y así sucesivamente.



*En tu cuaderno de trabajo elabora el FODA sobre tu idea de negocio.
página No. 16*



2.6 Planificación

Objetivo

Desarrollar la habilidad de planeación en el participante, para trazar las líneas de dirección de la empresa.



a. Definición

Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado.

El propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, la planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.



b. Importancia de la planificación

Los planes son la guía para:

- Que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos.
- Que los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados.
- Poder controlar el logro de los objetivos organizacionales.
- Ayudar a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización.
- Ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.



C. elementos comunes importantes en la planificación

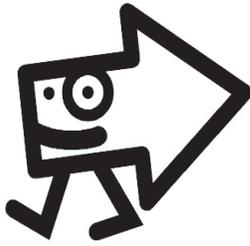
- 
- El establecimiento de objetivos o metas.
 - La elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas).
 - Un proceso de toma de decisiones
 - Un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro).

Todo plan tiene tres características:

- a. Debe referirse al futuro.
- b. Debe indicar acciones.
- c. Existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo.



d. Pasos del proceso de planificación.



El proceso de planeación incluye cinco pasos principales:

- Definición de los objetivos organizacionales.
- Determinar donde se está en relación a los objetivos.
- Desarrollar premisas considerando situaciones futuras.
- Identificar y escoger entre cursos alternativos de acción.
- Puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados.

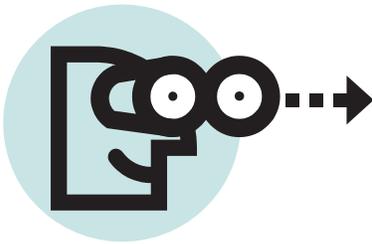
"

d. Fuerzas que pueden afectar a la planificación:

- Los eventos inesperados.
- La resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud.
- La existencia de insuficiente información.
- La falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación.
- Los elevados gastos que implica, entre otros.

e. Conceptos y características de Visión y Misión.

Visión:



Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo (futuro) y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, entre otras.

La visión es lo que será el negocio más adelante (o el hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir).

La formulación de la visión no puede considerarse un paso más, sino un paso decisivo, porque con la definición de la visión es que se logra la definición de lo que debe ser la organización con el estado deseado mínimo aceptable que se plantea a la entidad.

Su principal fuerza no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo. Esta concepción fortalece el liderazgo debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro al colectivo, compartiendo el consenso que exprese los anhelos, deseos e intereses colectivos.

Para la formulación de la visión se recomiendan los siguientes pasos:

1

Evaluación de la información

Consiste en evaluar toda la información, es decir, las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades.

2

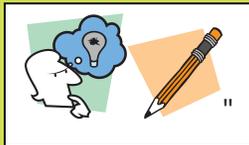
Definición y validación de la visión

Posterior al análisis de la información se recomienda realizar una lluvia de ideas, mediante la cual se definirá la expresión de la visión, validándose a través de técnicas para lograr consenso.

3

Retroalimentación y fijación.

Por último es recomendable realizar una retroalimentación, misión y visión, donde se comprueba si el resultado que se desea obtener es compatible con la misión definida, si realmente contribuye a su materialización y si está en manos de la organización su logro.



En tu cuaderno de trabajo elabora la visión de tu idea de negocio.

página No. 17

Misión:

Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
- Lo que pretende hacer,
- Él para quién lo va a hacer.

La **misión** pone énfasis en la "actualidad" del negocio, la misión es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como:

- La historia de la organización.
- Las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios.
- Los factores externos o del entorno.
- Los recursos disponibles.
- Sus capacidades distintivas.

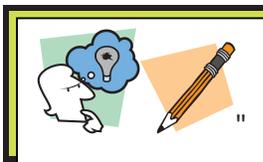
Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:



La misión pone de manifiesto:

- Identidad de la organización para ser reconocida en su entorno.
- Los valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los integrantes.
- La cohesión alrededor de objetivos comunes, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación del personal.

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, suele denominársele **finalidad** y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la Empresa; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible, Una vez terminado el proceso sus resultados se difunden a todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones.



En tu cuaderno de trabajo elabora la misión de tu idea de negocio. Página No.17

f. Valores estratégicos de una empresa

Definición:

Los valores, también llamados “valores corporativos, Empresariales u organizacionales”, son las creencias (el credo) acerca de las conductas consideradas correctas y valiosas por la empresa. De los tres elementos mencionados, los valores son los que tienen mayor permanencia. No se trata de una declaración circunstancial o de conveniencia, sino de creencias básicas, esenciales, que tienen valor intrínseco.

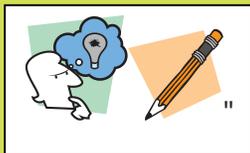
Los Valores son principios considerados válidos ya sea que los tengamos o requerimos de ellos.

Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder, fortalecen la Visión.

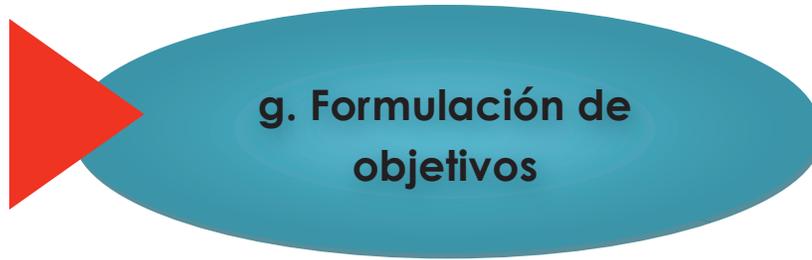
El objetivo básico de la definición de valores es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

Ejemplos de valores: respeto, transparencia, igualdad, compromiso, entre otros.



En tu cuaderno de trabajo escribe los valores estratégicos de tu idea de negocio. página No.18



g. Formulación de objetivos

Definición

Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener. Los objetivos y metas son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades. Estos representan el punto de llegada de la planeación, el lugar en donde se desea estar, en general lo que desea lograr con el negocio

Los objetivos deben ser: claros, precisos, alcanzables, medibles y cuantificables en el tiempo.

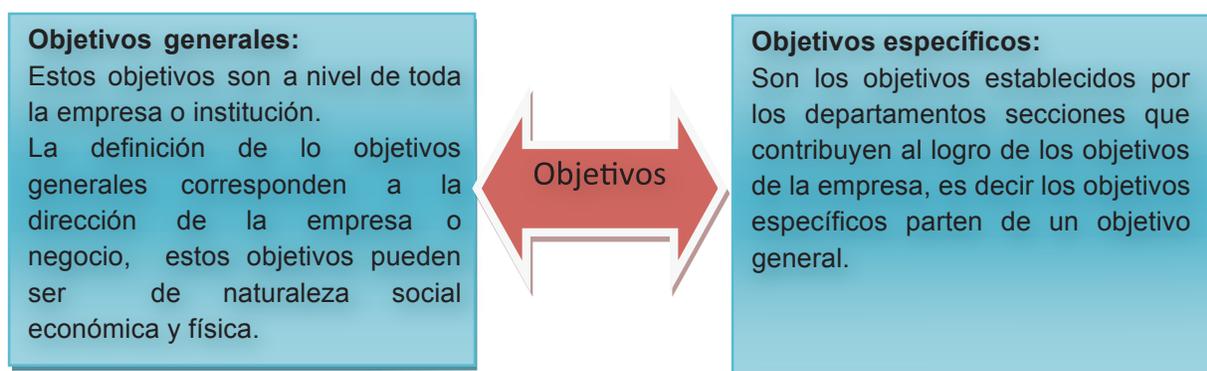
Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

CARACTERÍSTICAS	
Claridad	Un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.
Flexibilidad	Los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.

Medible o mesurable	Los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
Realista	Los objetivos deben ser factibles de lograrse.
Coherente	Un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
Motivador	Los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

Tipos de Objetivos

Conociendo a donde se quiere llegar es posible determinar cómo lograrlo. Habiendo realizado un diagnóstico real de la situación y de las oportunidades, inmediatamente se debe concretar o definir en qué medida se va a aprovechar esas oportunidades.



Un ejemplo de objetivos generales de una empresa podría ser:

- Mejorar las condiciones de vida de los empleados o trabajadores.
- Aumentar las utilidades produciendo y vendiendo en un mayor porcentaje los productos.

Un ejemplo de objetivos específicos de un negocio podría ser:

Obtener ciertas utilidades produciendo una determinada línea de ropa, mientras que la meta del departamento de producción puede ser la de producir no menos de doscientas unidades diarias de ropa de niño.

Cuando los objetivos se expresan en términos cuantitativos y concretos se denominan metas.

Un ejemplo de metas en un negocio puede ser:

- Aumentar la producción y las ventas en un 40%
- Invertir una cantidad de Lps. 50,000.00 en la adquisición de equipo de oficina.

Los objetivos y metas no deben ser formulados por una sola persona o departamento, todas las personas implicadas en el proceso deben ser consultadas y sus opiniones deben ser tomadas en cuenta.



En tu cuaderno de trabajo escribe los objetivos generales y específicos de tu idea de negocio.

página No. 18



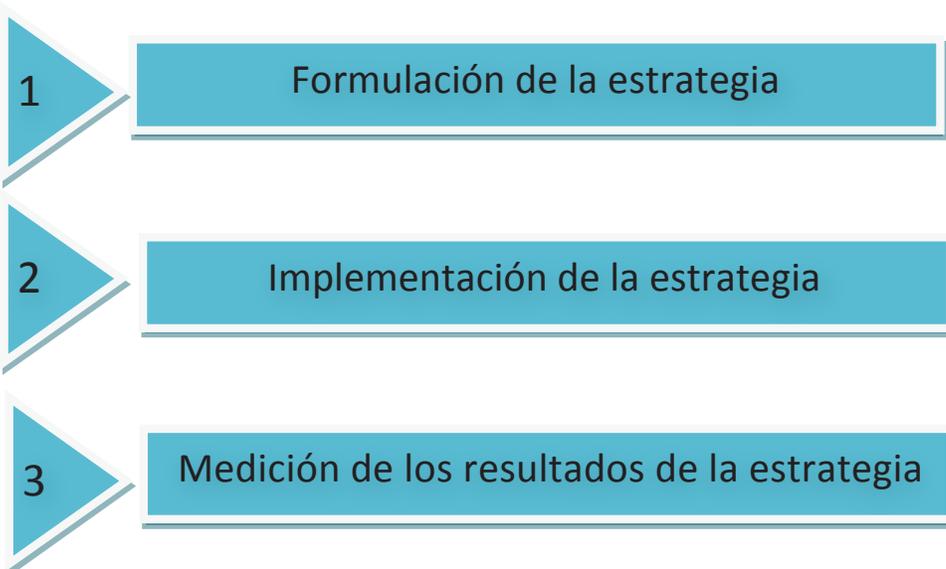
h. Diseño de estrategias

Definición:

La estrategia se define como el arte de emplear todos los medios disponibles para lograr un objetivo.

Estrategia es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos:

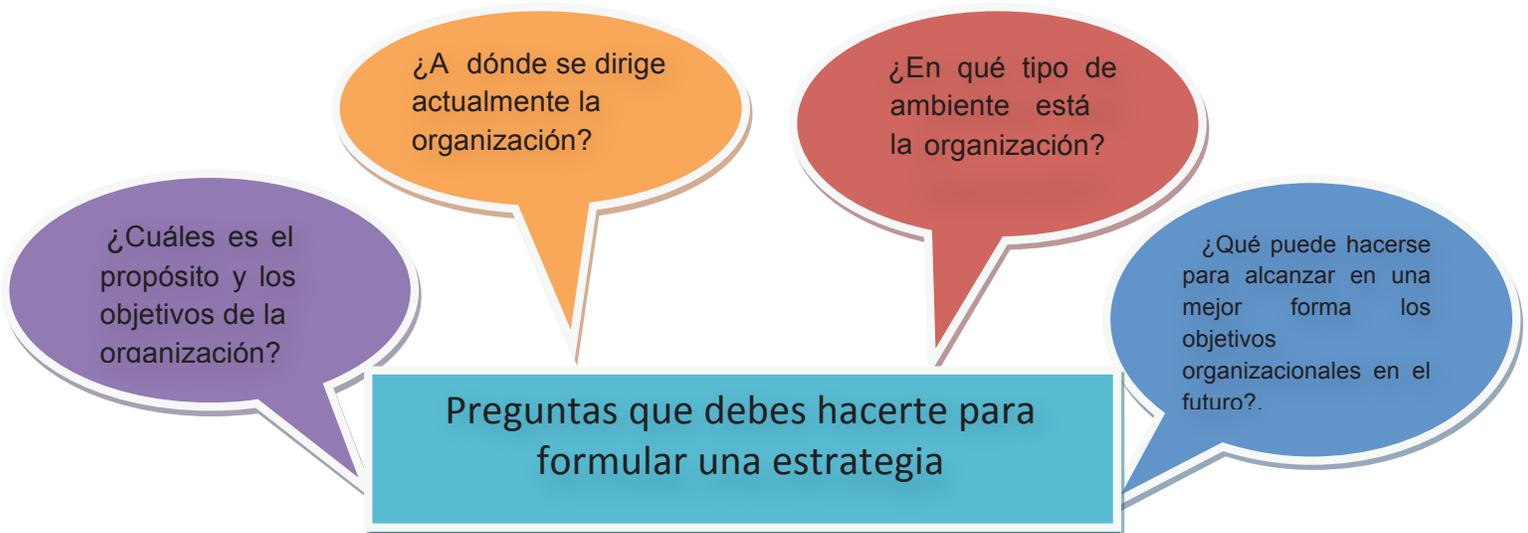


4

Evaluación de la estrategia

Cómo formular una estrategia

Es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes:



Las estrategias se definen en función de los objetivos. Por ejemplo: si se quiere aumentar la rentabilidad del negocio a un promedio mayor que el de la industria, la estrategia que se recomendaría en tal caso, no sería la de bajar los precios, se puede pensar en aumentar los precios pero prestando algunos servicios adicionales a los de la competencia, que justifiquen el incremento en los precios. Un ejemplo típico de estas estrategias las podemos observar en el negocio de las hamburguesas, en donde algunos de ellos han instalado juegos para el entretenimiento de los niños.



En tu cuaderno de trabajo formula una estrategia que tendrá tu empresa.

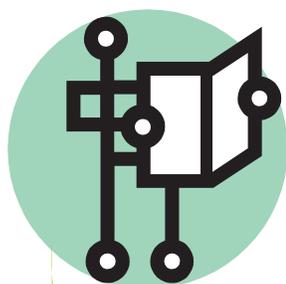
página No. 19

3

MODULO: Plan de negocios

**COMPETENCIAS
GENERALES**

- Al finalizar el módulo los (las) participantes identifican, Clasifican y analizan las ideas de negocio para la organización y planeación de sus iniciativas empresariales.
- Elaboran planes de negocios y delimita las partes que integran el mismo.



OBJETIVO:

Al finalizar el módulo los participantes serán capaces de identificar, clasificar y analizar las ideas de negocio para la organización y planeación de sus iniciativas empresariales.



3.1 Plan de negocios

3.1. Plan de negocios

Definición:

Un plan de negocios es un documento en donde el empresario detalla la información relacionada con su empresa. Organiza la información en un documento escrito de las estrategias, políticas, objetivos y acciones que la empresa desarrollará en el futuro.

Importancia

Entendiendo cual es el objeto de un plan de negocio y luego de haber pasado por el proceso, describir su idea de negocio en dicho plan, los participantes podrán consolidar sus conocimientos acerca de lo que es una empresa y estarán en condiciones de buscar el apoyo necesario basándose en requerimientos concretos y serios.

Formato de plan de negocios	
Resumen ejecutivo	
Información general de la empresa:	
<ul style="list-style-type: none"> • Breve descripción del proyecto • Breve perfil del empresario • Aportes del proyecto a la economía 	
Sección I	
Plan de mercadeo	
Plan de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la Investigación de Mercado • Descripción del Producto • Comparación del Producto con la Competencia • Ubicación / Zona Comercial • Principales Clientes • Demanda Total • Participación en el Mercado • Precio de Venta • Estimado de Ventas • Medidas Promocionales • Estrategia de Marketing • Presupuesto de Marketing
Sección II	
Plan de producción	
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Producción • Capital Fijo • Vida útil del Capital Fijo • Mantenimiento y Reparaciones • Fuentes de los Equipos • Capacidad Planificada • Capacidad a Futuro • Términos y Condiciones de la Compra de Equipos 	

- Ubicación y distribución física de la fábrica
- Materia Prima Necesaria
- Costo de la Materia Prima
- Disponibilidad de Materia Prima
- Mano de Obra
- Costo de Mano de Obra
- Disponibilidad de Mano de Obra
- Productividad de la Mano de Obra
- Gastos Generales de la Fábrica
- Costo de Producción

Sección III

Plan de organización y gestión

- Forma de la Empresa
- Estructura de la Organización
- Experiencia y Preparación del Empresario
- Actividades preliminares
- Gastos preliminares
- Equipo de Oficina
- Gastos Administrativos

Sección IV

Plan financiero

- Costo del Proyecto
- Plan Financiero y Solicitud de Préstamo
- Garantía para el Préstamo
- Estado de Ganancias y Pérdidas
- Estado de Flujo de Caja
- Balance General
- Cronograma de Devolución del Préstamo
- Punto de Equilibrio (PDE)
- Retorno de la Inversión (RDI)
- Análisis Financiero

Estructura del plan de negocios

- a. Caratula
- b. Tabla de contenido
- c. Resumen ejecutivo
- d. Descripción de la empresa
- e. Plan de mercadeo
- f. Plan de producción y costos
- g. Plan financiero
- h. Anexos

Índice de contenido

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

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

Resumen ejecutivo

El propósito del resumen ejecutivo es brindarle al lector una descripción general del negocio, ofreciéndole una visión rápida de los aspectos más importantes del proyecto. Debe tener un máximo de 3 páginas de extensión y contiene una breve descripción del negocio.

Descripción general de la empresa

Esta sección busca describir brevemente los aspectos generales del negocio: su giro, el producto o servicios que se ofrecerá y sus características principales, así como el o los mercados metas identificados.

También se deberá explicar la estructura legal que se adoptará y la justificación del negocio, porque se considera una buena oportunidad que problema o necesidad resuelve.

Misión, visión y objetivos

¿Por qué es importante definir una misión, visión y objetivos?

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

Plan de mercadeo

El Plan de Mercadeo contiene dos fases:

FASE I

Estudio de Mercado:

Se investiga sobre la situación del mercado (mercado meta, proveedores, competencia) Se determina la clientela y necesidades a satisfacer. Se estiman las ventas.



FASE II

Plan de mercado:

Con la información recabada se definen las estrategias (diferenciación, innovación) Se elabora el plan para mercadear el producto.

Plan de producción y costos

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

Plan financiero

- Se realizan las estimaciones financieras para determinar si el negocio genera el retorno económico esperado
- Nos prepara para la gestión financiera

El objetivo de esta sección del plan es demostrar que el negocio puede generar utilidades y un flujo de caja para poder cumplir con las obligaciones de pago a personal, proveedores, acreedores, etc.

Anexos

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

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

3.2 Investigación de mercado y plan de mercadeo

Definición de Mercado

Es toda actividad que involucra el intercambio de bienes entre el productor y el consumidor.

a. Investigación de mercado

Objetivo

Los participantes serán capaces de identificar las necesidades gustos y preferencias de los clientes utilizando herramientas y estrategias adecuadas investigación y análisis.

Definición:

La investigación de mercado, también llamado Estudio de Mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.

¿Qué es la Segmentación de mercado?

Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente con características iguales. Existen varios tipos de segmentación:

- Segmentación Geográfica: Es la división en varias zonas o regiones geográficas, como naciones, estados, ciudades, barrios
- Segmentación demográfica: Es la división de grupos basados en variables demográficas, como ser edad, sexo, nivel de ingreso, entre otros
- La segmentación psicográfica: Es la división de grupos según su clase social, estilos de vida o personalidad.

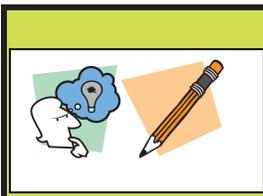
Pasos para desarrollo de investigación de mercado.



Definición de la información a obtener ¿Qué se investiga?, El entorno empresarial, la demanda (clientes) o la oferta (competencia).



Se debe investigar la población total de la ciudad o lugar en la que se venderán los productos. Además es necesario conseguir información acerca del sexo, edad e ingresos de la población a la que se quiere llegar. Esta información se puede encontrar en la municipalidad de la localidad donde se venderán los productos o en la página WEB www.lne.hn.org (Instituto Nacional de Estadística).



En tu cuaderno de trabajo contesta las preguntas que se formulan sobre investigación de mercado.

página No. 21

Si investiga la demanda deberá:

a. Segmentar el mercado.

(Determinar la población meta) es decir quitarle a la población total las personas que no le comprarían los productos por razones obvias. Por ejemplo si se quiere vender vestidos de mujer deberá quitarle la población masculina, las mujeres que no tienen la edad para la moda que se está ofertando y la población que no tiene capacidad económica para comprarlas.

b. Determinar los lugares geográficos

Donde se irá a aplicar las encuestas. Se deben definir un criterio de clase social, determinando los barrios y colonias que encajan en el tipo de personas que comprarían nuestros productos. Ejemplo: Si nuestro objetivo es dirigirnos a la población de clase media, se deberá escoger los barrios y colonias que encajan a este tipo de personas.

c. Determinar la muestra

Determinar la muestra

Una fórmula estadística¹ relativamente sencilla que puedes aplicar para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n_1 = \frac{z^2 * (P) * (1-p)}{e^2}$$

Donde:

Z = valor Z (por ejemplo, 1,96 para el nivel de confianza del 95%)

p = porcentaje recogiendo una elección, expresada en decimales (0.5 Utilizados para el tamaño de la muestra es necesario)

e = error muestral permitido (por ejemplo, .05, comúnmente aceptado entre 0.04 y 0.06)

1. Diseñar la encuesta

Lineamientos para diseñar encuesta

3

Diseñar la encuesta

Lineamientos de la encuesta

- a** Lo primero que se debe hacer es crear el objetivo general y luego los específicos de la encuesta, por supuesto que cada objetivo específico debe generar una pregunta en la encuesta.
- b** El encabezado de la encuesta deberá incluir el nombre del barrio o colonia, la fecha, nombre del encuestador, el nombre y edad del encuestado. Se debe tomar en cuenta que algunas veces produce un efecto de desconfianza al preguntarle sus datos personales al encuestado y por esto sería mejor preguntárselo hasta el final de la entrevista.
- c** Siempre es importante hacer una interrogante acerca del gusto del consumidor del producto o servicio que se va a ofertar. Ejemplo si se venderán muebles de metal, preguntar si al encuestado le gusta este tipo de muebles. Si la respuesta es **No**, obviamente no es necesario proseguir con la entrevista.
- d** Debe existir una pregunta que indague acerca de nuestra futura competencia. Ejemplo: ¿Qué marca de café le gusta más? Café oro, Café Rey, Más café, Café de palo. Esta información podría ser utilizada para saber cuál es la porción del mercado que tiene cada una de las marcas.

- e** La siguiente pregunta debería referirse a la frecuencia de compra de los productos o servicios por parte del encuestado. Ejemplo: ¿Cada cuánto tiempo compra usted ropa casual?, La respuesta debería ser cerrada, es decir: mensual, cuatro veces al mes, una vez al año; o redactarse estas en rangos de tiempo. ¿Cada Cuánto visita un internet? Diario, 2 veces por semana, semanal, mensual.
- f** La próxima pregunta redactarla para indagar la preferencia sobre el modelo, diseño y forma del producto que se debe vender. Ejemplo: ¿Qué presentación de jalea prefiere? Libra, ½ libra, 4 onzas. ¿Qué tipo de mueble de metal le gustaría? División, Mesita de noche, Ropero. De este ITEM podrían generarse varias preguntas.
- g** Preguntar sobre el color y sabor del producto que se va a vender. El sabor no siempre va a aplicar a todos los productos y en particular a los servicios que se está queriendo ofrecer
- h** Preguntar sobre la forma de empaque o envase del producto a vender, si se aplica al producto.
- i** Debería existir una pregunta sobre el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar. Es aconsejable que la pregunta se redacte así: ¿Cuánto considera justo pagar por el producto o servicio X de tamaño X? Es necesario saber que si se redacta de otra forma esta pregunta el cliente seguramente le contestará que prefiere el precio más bajo y por lo consiguiente no obtenemos una respuesta honesta.
- j**Cuál es el medio de comunicación local que más escuchan los consumidores metas, con el objetivo de planificar una estrategia de promoción y publicidad más efectiva. Se aconseja incluir una pregunta con respuesta abierta para averiguar si el encuestado sugiere un servicio adicional, o producto adicional que le gustaría recibir relacionado con el producto principal.

4

Aplicar encuesta

5

Tabulación y análisis de la información



Trabajo de campo:
 Con el apoyo del facilitador y utilizando tu cuaderno de trabajo, aplicarás en terreno una investigación de mercado, acatando los pasos a seguir vistos en la jornada de formación.
 Pág. No 22

Análisis de la competencia

La competencia es algo que se espera en una nueva aventura empresarial, pero tener demasiada es correr un riesgo innecesario. Sería mejor aventurarse en otra cosa, se debe conocer a los competidores, tanto o mejor que a los clientes. La recompensa en los negocios viene cuando derrotamos a la competencia y la mejor manera de hacerlo es saber quiénes son nuestros competidores y cómo operan.

A continuación se describen las etapas por medio de las cuales se puedes indagar sobre los competidores:

- **Identificación de los tres principales competidores**

Haz una lista de los nombres y direcciones de al menos tres competidores más importantes. Su importancia se puede establecer en base a su volumen de ventas, el "movimiento" de clientela, proximidad en su ubicación, similitud de productos o la forma de hacer negocios.

- **Comparación de tu negocio con el de tus competidores**

Para cada una de los aspectos que se muestra en la lista inferior, comparar el negocio con los de los competidores.

Clasificar los negocios en una escala del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto. Más de un negocio puede tener la misma clasificación si son iguales en esa área. Antes de hacerlo en el libro de trabajo, leer despacio lo siguiente:

.1 productos	¿Qué productos se venden más?
.2 precios	¿Estabilidad en los precios?
.3 calidad	¿Cuánto dura?, ¿cuál es la calidad del producto?
.4 selección del producto	¿Qué tan completa es la línea de productos?
.5 servicio al cliente	¿Qué opciones de producto tiene el cliente?
.6 servicio del producto	¿El producto es servido correcta y rápidamente?
.7 confiabilidad	¿El producto o servicio genera frecuentemente reclamos?
.8 experiencia	¿Qué tanta experiencia tiene el personal?
.9 imagen/reputación	¿Qué tan conocido y buena reputación tiene el nombre del negocio?
.10 ubicación	¿Qué tal es el acceso y la visibilidad?
.11 esquema	¿Qué tan eficiente es el uso del espacio en los negocios?
.12 apariencia	¿Satisface a los clientes la apariencia física del local?
.13 métodos de venta	¿El personal es cortés y eficiente para hacer las ventas?
.14 política de crédito	¿Existen opciones de compra y pago para los clientes?
.15 disponibilidad	¿Tienen los clientes que esperar mucho para recibir el Producto/servicio?
.16 administración	¿Tiene el propietario o propietaria un papel activo en el negocio?
.17 Publicidad	¿Qué tanta publicidad utilizan?

- Identificación de los cambios para mejorar de posición competitiva**
 Escribe, para los casos que muestran alta prioridad, dos o tres acciones específicas que consideres se pueden tomar para mejorar de posición competitiva. Este apartado del plan te servirá para construir la estrategia de mercadeo, ya que considera factores como el producto, precio, promoción y plaza.



Trabajo de campo:

Con el apoyo del facilitador y utilizando el cuaderno de trabajo, aplicarás en terreno una investigación de competencia acatando los pasos a seguir vistos en la jornada de formación.

Página No. 23

b. Plan de mercadeo

Plan de mercadeo:

Es la combinación idónea de las estrategias específicas que serán aplicadas en el producto, precio, plaza y promoción (las cuatro P)

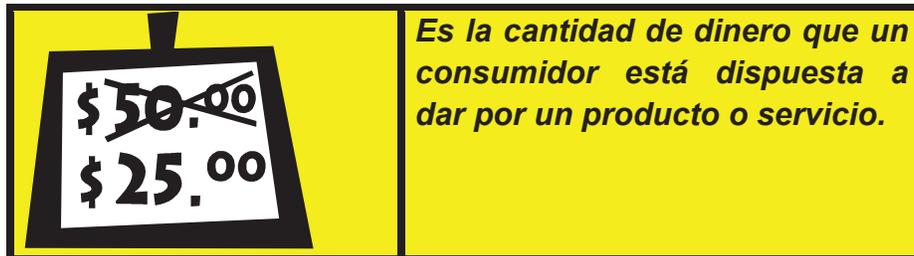
El producto

Es el centro de todo el quehacer de la empresa, que tiene características particulares y atributos tangibles e intangibles y responde a una necesidad o deseo.

Atributos de los productos

- **Cartera de productos;** que es el conjunto de productos que ofrece la empresa;
- **Diferenciación del producto;** características que distinguen al producto y que lo hacen, en cierto modo, único y diferente de los demás. El producto puede diferenciarse por precio, calidad, diseño, imagen, servicios complementarios, etc. Ejemplo, que hace que personas compren una par de tenis marca ADIDAS si su precio es cuatro y cinco veces más que algunos tenis de marcas no muy reconocida.
- **Marcas, modelos y envases;** las cuales permiten identificar a los productos y, a la vez, diferenciarlos de los competidores. Pueden ser unos importantes instrumentos para crear una imagen positiva de los productos y de la empresa.
- **Desarrollo de servicios relacionados;** incluye la instalación del producto, asesoramiento sobre la utilización, el mantenimiento y garantía.
- **Ciclo de vida del producto;** análisis de las fases (introducción, crecimiento, madurez, declinación) por las que transcurre la vida del producto.
- **Planificación de nuevos productos;** la empresa debe actualizar de forma sistemática sus productos, para adaptarse a los cambios del entorno y obtener o mantener su ventaja competitiva, lo que permitirá, en definitiva, su subsistencia.

El precio



Formas de fijación de precios:

- **Costos, márgenes, descuento:**
Incluye el análisis de los costos hasta la comercialización del producto o servicio.
- **A un solo producto:**
El precio de un producto puede fijarse, fundamentalmente, de acuerdo con tres criterios: sobre la base de su costo; de acuerdo con los precios establecidos por la competencia o según la sensibilidad de la demanda de los distintos segmentos del mercado.

Plaza o distribución:

Tiene como misión poner el producto demandado lo más cerca del consumidor. El canal de distribución es el camino seguido por el producto a través de los intermediarios, desde el productor hasta el consumidor.

Esto incluye desde los vendedores e intermediarios hasta la manera de transportar el producto al lugar de consumo. Para determinados productos, la venta directa puede ser una forma natural de ofrecer el producto, ejemplo un abogado vende y presta el servicio él mismo. Para otros productos su distribución debe realizarse a través de un canal de distribución formado normalmente por el propio fabricante, los motoristas, los minoristas y el consumidor final.

Comunicación

Son las herramientas utilizadas para comunicar, informar y persuadir al cliente que compren el producto o servicios que ofrece la empresa.

Un factor humano es el vendedor, el cual acerca el producto al cliente.

a. Publicidad

Propaganda y relaciones públicas, persiguen en general, conseguir una imagen favorable del producto ofertado y/o que se mejore la aceptación social de la entidad anunciante; estas incluyen decisiones relativas al mensaje a transmitir, público objetivo al que se dirigen, medios de comunicación empleados, soportes específicos dentro de cada medio y proceso de diseminación de la información.

b. Promoción de ventas

La promoción de ventas incluye un conjunto de actividades, no canalizadas a través de los medios de comunicación, que tratan de estimular las ventas a corto plazo; estas van dirigidas a distintos públicos (vendedores, intermediarios o consumidores) y los métodos utilizados consisten, fundamentalmente, en rebajas de precios, ofertas de mayor cantidad de productos por igual precio, cupones o vales de descuentos, muestras gratuitas, regalos, concursos, etc.

c. Relaciones públicas

Son acciones destinadas a obtener una imagen favorable de la empresa o producto, un ejemplo sería una cena de gala ofrecida a los miembros de la liga nacional por parte de un vendedor de zapatos para jugar fútbol.

Etapas de la venta



Preparación de la actividad

Para desarrollar con éxito su trabajo, el vendedor ha de asumir esta primera etapa en dos fases perfectamente diferenciadas: la organización de su actividad y la preparación de la visita al cliente.

a. Organización

El vendedor al que se le confía una zona de ventas deberá plantearse una serie de preguntas, lo más realistas posibles, relativas al territorio de su responsabilidad y a los productos que está encargado de vender, como por ejemplo: ¿qué cifras de venta voy a conseguir?, ¿quiénes son los clientes?, ¿qué tipos de clientes hay?, ¿cuántos clientes debo visitar? y ¿cuántos no son visitados?, ¿dónde se encuentran?...

b. Preparación de entrevista

Aunque a ningún vendedor le queda la menor duda de que la preparación de la visita de venta es totalmente necesaria para conseguir el éxito apetecido, mi experiencia me indica que no es muy normal hacerlo, ya que confían enormemente en su improvisación y saber hacer. No podemos imaginar que se comience a construir un edificio sin haberse dibujado primeramente los planos del mismo. ¡La venta no se puede improvisar! La organización, las reuniones, los contactos, la dirección, la gestión, tampoco.

c. Toma de contacto con el cliente

También llamada etapa de apertura, abarca desde las primeras palabras que se cruzan entre cliente y vendedor, que en ocasiones no tiene aún contenido comercial, sino más bien personal, hasta la siguiente etapa, que denominamos determinación de necesidades. Esta etapa variará dependiendo de si es la primera entrevista o, por el contrario, se realiza a un cliente habitual al que se le visita periódicamente.

Determinación de necesidades

Es la etapa en la que el vendedor trata de definir, detectar, reunir o confirmar la situación del cliente sobre sus necesidades, motivaciones o móviles de compra. Cuanta más información logremos del cliente, más fácil será decidir los productos a vender y los argumentos a utilizar.

El silencio también es una poderosa herramienta de comunicación, demuestra atención total a quien está hablando, descarta toda posibilidad de crear barreras y ejerce una suave presión sobre el que habla para que continúe haciéndolo.

Argumentación

La fase de argumentación es indispensable dentro del proceso de negociación. En realidad, el trabajo del vendedor consiste en hacer que el cliente perciba las diferencias que tienen sus productos frente a sus competidores. Esto se logrará presentando los argumentos adecuados y dimensionando los beneficios de su producto o servicio. Ahora bien, debe presentarlos en el momento adecuado; es decir, después de conocer las necesidades y motivaciones o móviles de compra del interlocutor y no antes.

Tratamiento de objeciones

Podemos definir la objeción como una oposición momentánea a la argumentación de venta. No siempre esto es negativo; por el contrario, las objeciones en la mayoría de las ocasiones ayudan a decidirse al cliente, pues casi siempre están generadas por dudas o por una información incompleta.

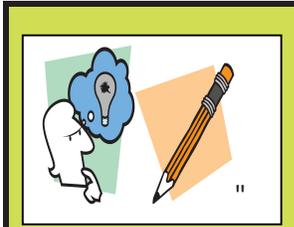
¿Por qué se producen las objeciones?

Las objeciones aparecen en los clientes por diferentes razones, puede ser por imponerse al vendedor y darse importancia, o por oponerse al cambio. Tal vez por indiferencia o por ampliar información y hacerse tranquilizar.

- Evasivas (falsa)
- Pretextos/excusas (falsa)
- Prejuicios (falsa)
- Dudas (verdadera)
- Objeción por malentendido (verdadera)
- Objeciones por desventaja real

Cierre. Aquí es donde le concretiza la oferta y el comprador se decide.

Reflexión o auto-análisis. Se debe hacer una reflexión del proceso anterior y enriquecer el proceso aprendiendo y mejorando aspectos, independientemente si fue exitosa o no.



En tu cuaderno de trabajo elabora un plan de marketing aplicando la mezcla de marketing vista en la jornada de formación.

página No. 30

Ubicación de la empresa

Seleccionar la ubicación es de vital importancia para el éxito o fracaso de la empresa y es una de las principales preocupaciones del empresario.

El análisis de la ubicación debe ser un proceso continuo a través de la vida de la empresa. Tales factores como población cambiante, cambio de hábitos de compra de los clientes, nuevos métodos de transporte y la dirección del crecimiento de la comunidad pueden afectar adversamente la conveniencia de la ubicación de la empresa.

Factores que influyen en la ubicación de la empresa



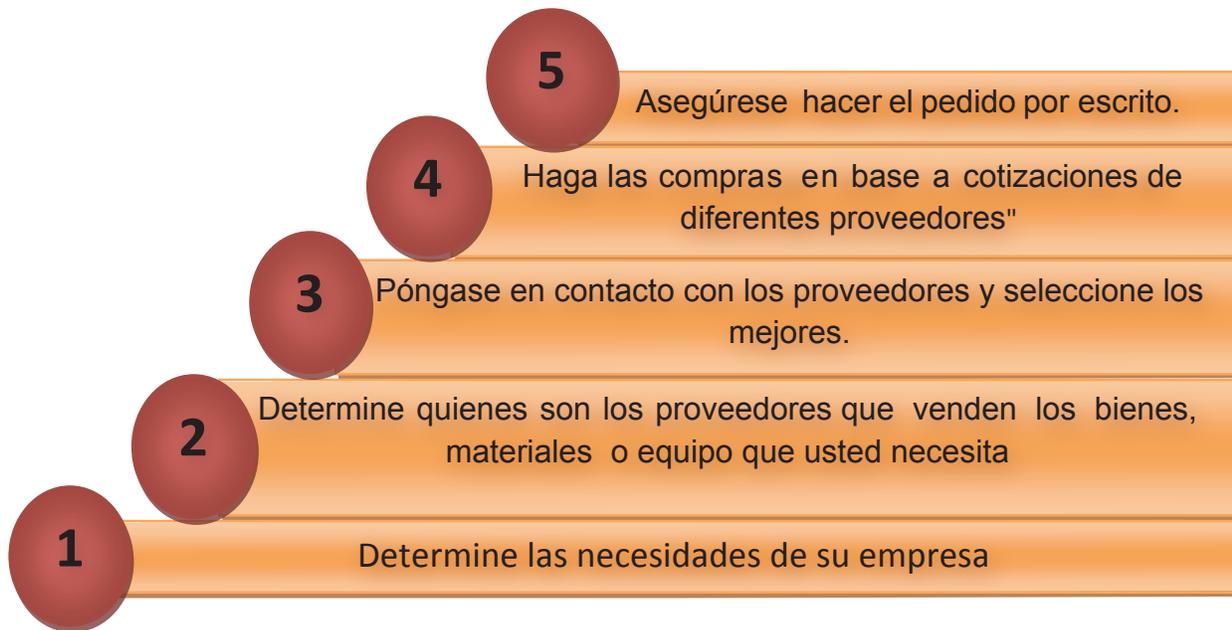
Procedimiento para seleccionar la mejor ubicación.

- Haga una lista de los factores necesarios para la ubicación.
- Encuentre todas las posibles ubicaciones en una comunidad que satisfagan la lista de factores.
- Visite los lugares para tener una idea de la apariencia general y eliminar aquellos que no son adecuados.
- Reduzca el número a dos o tres lugares que parezcan apropiados.
- Regrese a los lugares identificados varias veces durante el día y la noche para lograr un mejor conocimiento de cada lugar.
- Tome en cuenta el tráfico vehicular y de peatones que pasan por el lugar en varios momentos.
- Consulte a personas con experiencia en negocios, si es necesario, para que lo ayuden a decidir sobre el lugar.
- Analice todos los factores y opiniones.
- Tome una decisión final.

Haciendo negocio con los proveedores. (Investigación)

Los empresarios debemos seguir un procedimiento para la adquisición de bienes materiales y equipos de los proveedores.

Pasos a seguir:



3.3 Plan de la producción

Objetivo

Que el empresario cuente con la información necesaria para implementar en su empresa algunas técnicas para planear la producción.

¿Qué es Producción?

Producción es el proceso mediante el cual el hombre, directamente o a través de máquinas, transforma la materia prima en objetos útiles para satisfacer las necesidades de las personas.

Diagrama de flujo de proceso.

Este diagrama de flujo es especialmente útil para poner de manifiesto costos ocultos, como distancia recorridas, retrasos y almacenamiento temporales; muestra a la vez todos los traslados y retrasos de almacenamiento con los que tropieza un artículo en su recorrido.

Simbología del diagrama de flujo	
Operación. Significa que se está efectuando un cambio o transformación en algún componente del producto.	
Transporte. Es la acción de movilizar algún elemento en determinada operación de un sitio a otro o hacia algún punto de almacenamiento o demora.	
Demora. Se presenta generalmente cuando existen "cuello de botella" en el proceso y hay que esperar turno y efectuar la actividad correspondiente.	
Almacenamiento. Puede ser tanto materia prima, de producto en proceso o producto terminado.	
Inspección. Es la acción de controlar que se efectúe correctamente una operación o un transporte o verificar la calidad del producto.	
Operación combinada. Ocurre cuando se efectúan dos de las acciones mencionadas	

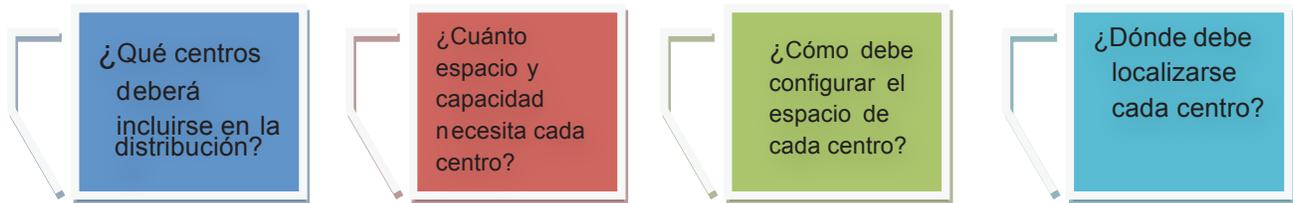


*Dibuja en tu cuaderno de trabajo el diagrama de flujo productivo con el cual se trabajara en tu empresa.
página No. 37*

Distribución física de la planta de producción.

La planificación de la distribución incluye decisiones acerca de la disposición física de los centros de actividad económica dentro de una instalación.

Antes de tomar decisiones sobre disposición física se tiene que responder las siguientes preguntas:



La estrategia para hacer una buena distribución física son las siguientes:

- Facilitar el flujo de materiales e Información.
- Acrecentar la eficiencia en la utilización de mano de obra y equipo.
- Brindar mayor comodidad al cliente.
- Reducir los peligros para los trabajadores.
- Mejorar el ánimo de los empleados.
- Mejorar la comunicación.

Al momento de diseñar la distribución física se debe procurar crear una secuencia de estaciones de trabajo conocida como línea de producción lógica enlazando los diferentes procesos que implica la producción de la empresa.



*En tu cuaderno de trabajo diseña el croquis planta productiva de tu empresa.
página No. 39*

Especificaciones de maquinaria y equipo.

Se refiere a toda la maquinaria, herramientas y equipos necesarios para desarrollar la empresa; deben describirse cada uno de ellos, detallando las características y especificaciones de la misma, si existe accesibilidad o dificultad para adquirir repuestos, darle un mantenimiento adecuado.

Cuando llega el momento de decidir sobre la compra o adquisición de la maquinaria y equipo, se debe tomar en cuenta una serie de factores que afectan directamente la elección.



*En tu cuaderno de trabajo enlista el requerimiento de la maquinaria y equipo necesario para instalar tu empresa.
página No. 40*

Componentes de los costos

1. Costos de producción
 - Materia Prima
 - Mano de Obra
 - Gastos de Producción (Electricidad, Transporte, Alquiler, Agua, etc.)
 - Salario del Empresario (Si participa en el proceso de producción)
2. Costos de administración: Teléfono, Alquiler, Electricidad, Seguro, etc.
Salario del Empresario
3. Costos de ventas: Publicidad, Promoción, Comisiones, etc
4. Depreciación: De Maquinaria, Equipos y Herramientas



3.4 Plan financiero

Objetivo

Qué los participantes conozcan la importancia de llevar registros financieros así como los periodos de aplicación de los mismos en la empresa.

Definición:

El plan financiero ayuda a determinar el desempeño de las finanzas, utilizando información necesaria que nos permita evaluar el funcionamiento financiero de la empresa.

El plan financiero incluye esencialmente lo siguiente:

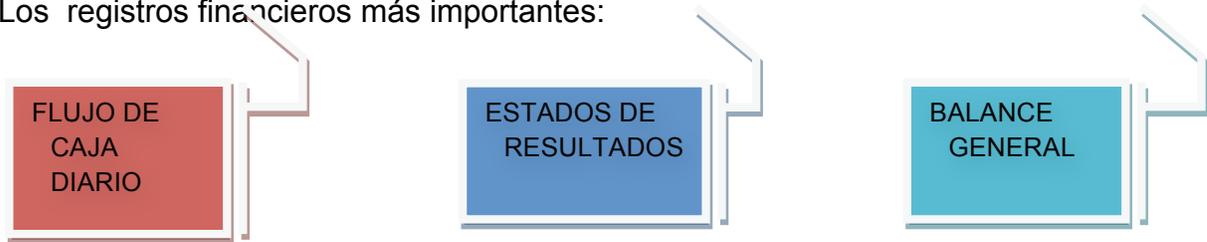
Controles Financieros Básicos

Es una parte esencial de la administración financiera y de la responsabilidad. Ya que alguien es responsable de las finanzas de una organización, necesitas entender lo suficiente sobre contabilidad para asegurar que la administración financiera se basa en una información responsable que sea correcta y útil. Los sistemas contables son los que hacen posible realizar un seguimiento de la estrategia financiera. Un buen sistema contable hace posible que una organización sea responsable económicamente ante todos los interesados directos.

Si tienes un buen sistema contable, podrás:

- Informar regularmente a aquellos ante los que eres responsable.
- Tomar decisiones informadas sobre los presupuestos y gastos.
- Tener una prueba documentada de recibos y pagos.

Los registros financieros más importantes:



- Flujo de caja diario
- Estado de resultados
- Balance general

a.

Flujo de caja

El concepto de flujo de caja se refiere al análisis de las entradas y salidas de dinero que se producen (en una empresa, en un producto financiero, etc.), y tiene en cuenta el importe de esos movimientos y también el momento en el que se producen.

b.

Estado De Resultados o Estado De Pérdidas y Ganancias

Es un documento contable que muestra el resultado de las operaciones y la utilidad o pérdida del ejercicio.

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance

General.



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 su propietario(os), a una fecha determinada.

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

El patrimonio se obtiene mediante la siguiente operación:

PATRIMONIO es igual a **ACTIVOS** menos **PASIVOS**.

$$\text{PATRIMONIO} = \text{ACTIVOS} - \text{PASIVOS}$$

Luego, **ACTIVOS** es igual a **PASIVOS** más **PATRIMONIO**

$$\text{ACTIVOS} = \text{PASIVOS} + \text{PATRIMONIO}$$

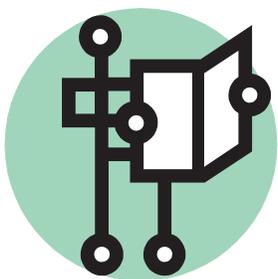
	<p><i>Llena el plan financiero de tu empresa, ya sea en tu cuaderno de trabajo o en una plantilla digital.</i></p> <p><i>Página No. 43</i></p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4

MODULO: Gestión administrativa y financiera

COMPETENCIA GENERAL

Adquiere y aplica los conocimientos básicos para la gestión administrativa y financiera.



OBJETIVO:

Al finalizar el módulo los participantes serán capaces de desarrollar competencias que aseguren la gestión administrativa y financiera de la empresa.

4.1 fuentes de financiamiento

Fuentes de financiamiento

Objetivo:

Que los las participantes obtengan información sobre las diferentes fuentes de financiamiento que existen en el país.

Las fuentes de financiamiento dependen del negocio que se vaya a iniciar, las fuentes más comunes de financiamiento se dividen en internas y externas.

Fuentes internas:

Estas son cuando se echa mano de de los ahorros, prestamos familiares, búsqueda de un socio o compañero para iniciar juntos, ventas de algún activo que este en desuso.

Fuentes externas:

Son a las que se recurre después de evaluar que no se tiene la suficiente disponibilidad para, adquisición de equipo, materia prima, pago de alquiler etc.



Generalmente para iniciar un negocio no se necesita grandes cantidades de dinero

Instituciones financieras e inversores

Principales fuentes externas.

Las principales fuentes externas son:

- **Los proveedores:** Son los que nos venden la materia prima o la mercadería, esta es una de las fuentes mas baratas, ya que, generalmente no cobran intereses por la facturación al credito.
- **Los bancos comerciales:** Son todos los bancos del sistema financiero; estos por lo general te exigen una garantía real que puede ser: Fiduciaria o se a con firma de un fiador, prendaria o sea con respaldo de maquinaria y equipo y Hipotecaria que es con escritura de una casa o terreno y mixta que es una combinación de las anteriores. Los bancos del sistema financiero son por ejemplo: Banco Atlántida, Banco ficosha, Banco de los trabajadores, etc.
- **Algunas ONG:** Son instituciones no gubernamentales que se dedican al fortalecimiento de la micro y pequeña empresa. Un ejemplo de ONG es “Hermandad de Honduras Financiera”.

Redes verticales y horizontales

Son la unión de empresarios con características similares, para comprar o vender en grupo, para que compremos materia prima más barata y cuando vendamos consigamos mejores precios.

Los Clúster están de moda y es asociarse con el que nos vende la materia prima o mercadería, así nos sale más barata. Por ejemplo: Una empresa que cría pollos se puede unir a otra que los venda y otra que produzca el concentrado, otra por ejemplo es cuando se unen una empresa de turismo con una de artesanías.

Asociarse en cooperativa: Es muy bueno ser socio de una cooperativa, porque esta puede ayudarnos a conseguir préstamos y ayuda técnica. Por ejemplo, la cooperativa de ahorro y préstamo, las cooperativas de artesanías que elaboran hamacas. Crear una sociedad anónima esto hay que hacer cuando crecemos bastante y es necesario formalizar el negocio.

REQUISITOS DE ACCESO AL FINANCIAMIENTO

Cada institución financiera tiene sus propios requisitos, aquí te presentamos los más comunes:

Crédito individual:

- No ser menor de 18 años, ni menor de 65.
- Tener un año de residir en el domicilio actual.
- Tener experiencia en la administración de su negocio, mínima de 1 año.
- Tener mercado definido.
- Presentar garantías (fiduciarias, prendarias, hipotecarias o mixta) según requerimiento por monto solicitado.
- Presentar croquis de ubicación de su domicilio y negocio.
- Fotocopia de identidad legible (cliente y aval)
- Constancia de trabajo del aval.
- Demostrar solvencia moral.
- Que el solicitante y aval tengan teléfono o un sistema de localización rápida.

Crédito solidario

- Estar dispuestos a recibir capacitación y asesoría.
- Poseer lugar fijo de trabajo.
- Que el negocio tenga potencial de crecimiento (mercado).
- Poseer solvencia moral (referencias familiares y comerciales).
- Presentar tarjeta de identidad y fotocopia.
- Que el negocio tenga mínimo un año de funcionamiento.
- Que el negocio tenga un solo dueño.
- Integrar un grupo con un mínimo de tres personas y un máximo de ocho.
- Todos los integrantes deben ser de la misma zona.
- Escoger un nombre y un coordinador para el grupo.



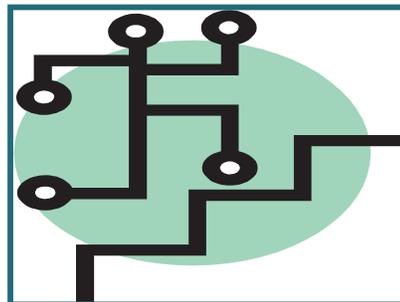
Pasos para crear un negocio formal

Objetivo:

Que los participantes estén informados de los pasos necesarios para operar formalmente su negocio.

Después de haber evaluado la idea de negocio que piensas poner en marcha, se debe pensar en cómo iniciarlo y luego con el tiempo, según el crecimiento que tenga, se debe pensar en formalizarlo.

1.1. Funcionamiento inicial de una empresa



**Trámites
legales y
oficiales**

Pasos para legalizar un negocio:

- Obtener permiso en la alcaldía municipal.
- Escritura de constitución.
- Registro de la Cámara de Comercio e Industria.
- Publicar en la gaceta y en los principales diarios del país.
- Asignación de su giro principal.

Para formalizar un negocio:

- Registrarlo en la Cámara de Comercio e Industria.
- Registrarlo en la Secretaría de Industria y Comercio.
- Obtener el RTN (Dirección Ejecutiva de Ingresos DEI)
- Registrarse en el Instituto Nacional de Formación Profesional INFOP
- Registrarse en el Instituto Hondureño de Seguridad Social IHSS

El nombre del negocio

Se debe tener presente que los clientes solamente recuerdan aquellos negocios que pueden identificar por su nombre.

Se recomienda que toda persona que inicie un negocio necesite poner un nombre que cumpla con los requisitos siguientes:



El nombre debe ser corto y representativo del tipo de negocio de que se trate, por ejemplo: Panadería “el buen pan”



Si es posible el nombre debe tener alguna identificación personal, por ejemplo: “Taller Martínez”



Se puede acompañar el nombre con algún dibujo o figura relacionado con el negocio.



Los colores deben ser llamativos.



Se debe cuidar que no haya otro nombre parecido o igual.



En lo posible no se debe utilizar nombres de difícil

4.2 Controles administrativos básicos

LIBRO DE CAJA



El registro del dinero en efectivo es la clave del éxito de una empresa: Cuanto mayor es el control sobre el efectivo, mayores son las posibilidades que una empresa progrese.

CUENTAS POR COBRAR

	<p>Tiene por objeto principal expresar exactamente la cantidad de dinero que deben los clientes a la empresa. En este registro se debe anotar con claridad lo que debe cada cliente, así como los abonos que hace. Las cuentas por cobrar son la consecuencia de las ventas al crédito.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ejemplo de registro de las cuentas por cobrar

Nombre:

Dirección:

FECHA	DETALLE	TOTAL VENTA	ABONO	SALDO
03.02.2009	Venta de cama	2,500.00	500.00	2,000.00
10.02.2009			1,000.00	1,000.00

CUENTAS POR PAGAR

Son aquellas que se deben a los proveedores, a particulares, entre otros.

Presentan el estado del monto del dinero que se debe en la empresa en un momento determinado.

Nombre:

Dirección:.....

FECHA	DETALLE	TOTAL DE DEUDA	ABONO	SALDO
20.05.2008	Compra de herramientas	5,000.00	2,000.00	3,000.00
25.05.2008			500.00	2,500.00

CONTROL DE VENTAS

Tiene el fin de determinar el monto total de las ventas realizadas en un periodo (un mes por ejemplo)

La palabra ventas es un término que se utiliza tanto para registrar las ventas al contado como las ventas al crédito.

Mes de junio

FECHA	DETALLE	CONTADO	CREDITO	TOTAL
02.06.2008	Venta de sillas	5,600.00	4,000.00	9,600.00
03.06.2008	Venta de camas	7,000.00	2,000.00	9,000.00

CONTROL DE CALIDAD



La calidad es la manera de ser de un producto, bueno o malo, mejor o peor en relación con las características que solicita el consumidor, así pues se entiende por calidad el grado o lugar que ocupan los productos al ser comparados entre sí, por la medida en que satisfacen necesidades o deseos.

La calidad es **subjetiva**, es decir, un producto puede ser muy buena calidad para una persona y el mismo producto puede ser de mala calidad para otra, dependiendo de las exigencias que cada uno tenga.

La calidad y las expectativas del cliente:

En el mercado actual se encuentran consumidores más informados, exigentes y organizados, cada mercado tiene expectativas relacionadas con el rendimiento y la apariencia del producto. El control de calidad dentro de una empresa tiene el propósito de procurar satisfacer al consumidor.

Aunque las opiniones del empresario y de los empleados pueden ayudar a establecer un buen control de calidad.

Recordemos
que:

La última palabra la tiene el cliente.

El empresario moderno debe ser consciente que la calidad es un factor determinante de la competitividad del producto. Sabe que los consumidores esperan que el producto tenga una garantía de calidad, es decir el cliente espera:

- Cumpla con la función por la que lo compro.
- Reúna características necesarias que faciliten su empleo y mantenimiento.
- Posea características agradables de prevención.
- Que el producto se entregue en el plazo convenido con el productor.

Para lograr que los productos que se elaboran en la empresa tengan esta calidad se requiere establecer el control total de calidad.

Componentes que participan en la elaboración de un producto para lograr la calidad deseada:

- ✓ El cumplimiento de los requisitos propuestos por el consumidor.
- ✓ La prevención de cometer errores que reduzcan la calidad del producto.
- ✓ La intención de fabricar productos sin defectos.
- ✓ Reducir al mínimo el costo de incumplimiento relacionado con la calidad.
- ✓ Busca reducir reclamos, devoluciones, repeticiones de trabajo, cambios.

4.3 Acompañando al emprendedor

Objetivo: Dar acompañamiento al emprendedor en asesoría y capacitación.

Necesidades de asesoría al emprendedor

Para propiciar un apoyo sostenido a los jóvenes emprendedores constituidos y garantizar que sus negocios se consoliden, es necesario que el CENET a través de facilitadores especialistas cree un sistema de acompañamiento, monitoreo o seguimiento que ayude al joven emprendedor a consolidar su empresa detectando todas aquellas necesidades de asesoría técnica y empresarial. De esta forma se valoraran los logros de los emprendedores y se medirán los efectos que se tienen en el aspecto personal y en su comunidad y por ende los índices de desarrollo humano.

También se podrán detectar y analizar los problemas que confrontan los emprendedores como un medio para identificar las necesidades de asesoría técnica, administrativa y financiera u de otra índole que deban suplirse.

La información resultante del seguimiento a los jóvenes emprendedores se utilizará para gestionar ante diversas instituciones servicios de asesoría asistencia técnica, administrativa y financiera, que refuercen los puntos débiles del emprendedor y su negocio, igualmente de esta información se derivaran nuevas acciones de capacitación en aspectos tecnológicos, ocupacionales, administrativos etc. que permitirán al joven emprendedor oportunidades continuas de asesoría y capacitación.

Para detectar las necesidades de asesoría de la empresa del joven emprendedor se puede hacer un análisis funcional de la empresa en las áreas de administración, gestión y producción.

Otra forma de detectar necesidades de asesoría y capacitación es el diagnóstico de necesidades que se aplica por medio de una ficha que a continuación se detalla.

BIBLIOGRAFIA

- Código de comercio Hondureño.
- Ley de cooperativas de Honduras y su reglamento
- Manual de formación empresarial “San Juan Bosco”
- Diccionario Larousse 98
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definición-concepto.html>
- [http://www.promonegocios.net/ Mercadotecnia/mision-definicion.html](http://www.promonegocios.net/Mercadotecnia/mision-definicion.html)
- <http://www.promonegocios.net/empresa/ Mision-vision-empresa.html>
- Hugo Esteban Glagovsky
- Hugo gl@ibertel.com.ar
- Licenciatura en Sistemas de Información de las Organizaciones
- Facultad de Cs. Económicas, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina
- <http://www.monografias.com/trabajos35/planificar-la-administración/planificar-la-administracion.shtml>
- <http://www.tools.co.cr/docs/SEMIOTICA%20CORPORATIVA.doc>
- “(Stoner, 1996).
- “(Goodstein, 1998).
- “(Cortés, 1998).
- Practicas de oficina, soledad López -M. Eugenio Ruiz; Ed. McGrawHill.
- DERECHO EMPRESARIAL, Ed. Edebé.
- Del libro: Marketing, de Ricardo Romero, Editora Palmir E.I.R.L., Pág. 9.
- Del libro: Prácticas de la Gestión Empresarial, de Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, Mc Graw Hill, Pág. 3.
- [http://www.copernicusmarketing.com/ copernicus/articulos/visión_de_marketing.htm](http://www.copernicusmarketing.com/copernicus/articulos/visión_de_marketing.htm)
- <http://www.espacioblog.com/adestrategica/post/2007/03/26/recomendación-defina-ajuste-o-ratifique-misión-visión-y>
- <http://www.espacioblog.com/adestrategica/post/2006/03/17/conceptos-fundamentales>

- Del libro: Diccionario de Economía, Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, Pág. 257.
- Del libro: Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 110.
- Del sitio web: www.rae.es, del Diccionario de la Lengua Española,
- De la Real Academia Española, URL de la Página Web
- Del libro: Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall, Pág. 7.
- <http://www.ohionational.cl/ohiolocal/WebCapacitacion/pdf/TventasyComComercial.pdf>. Rafael Muñiz Gonzales.
- Módulo 6 Contabilidad y Finanzas, Laura Pérez E. / Fabiola Campillo C.
- WWW.HERRAMIENTAEMPRESARIAL.ORG
- Contabilidad y flujo de caja, WWW.MONOGRAFIAS.COM
- Inventarios
- Cuentas por cobrar
- WWW.GESTIOPOLIS.COM/RECURSOS/
- Administración de cuentas por cobrar e inventarios
- Administración de cuentas por cobrar políticas y estándares, WWW.WIKIPEDIA.ORG.
- Control de Inventarios, WWW.WIKILEARNING.COM
- Administración de inventarios, WWW.USERGIOARBOLEDA.EDU.COM, Indicadores financieros
- El Marketing en la pequeña empresa.
- Comisión Europea, (1995-1996): Diplomado Europeo en Administración y dirección de empresas.
- Dirección del Marketing, (2000): Análisis, planificación, gestión y control, 7ma.Edición, tomo I.
- Escuela Superior de estudios de España (1999): "Apuntes de la Maestría en Marketing y Gestión Empresarial.
- Etimesa, (2002): ¿Qué es un estudio de mercado?
- Fernández Nogales Angel, (1997): Investigación de mercados: Obtención de de información, Editorial Civitas, Madrid.
- Kotler Philip, (1996): Mercadotecnia. Prentice Hall.

GLOSARIO

Axioma:	Proposición primitiva o evidencia no susceptible de demostración y sobre la cual se funda una ciencia. Principio enunciado hipotéticamente como base de una teoría deductiva.
Demografía:	Ciencia que tiene por objeto el estudio cuantitativo de las poblaciones humanas, de un estado y sus variaciones.- Tasa de la población humana en una región o un país determinados
Disidente:	Que se separa de una doctrina, creencia o partido.
Fabula:	Narración corta, frecuentemente en verso, de la que se extrae una moraleja
Flujo:	Movimiento de las cosas líquidas o fluidas.
Neófito:	Persona recientemente adherida a una causa, partido o institución.
Metáfora:	Consiste en usar palabras con un sentido distinto del propio, en virtud de una comparación tacita.
Paradigma:	Ejemplo que sirve de norma, prototipo del mundo sensible en que vivimos.



REPÚBLICA DE HONDURAS

SECRETARIA DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL
FELICITO ÁVILA

DIRECTORA GENERAL DE EMPLEO
PATRICIA CANALES

INSTITUTO NACIONAL DE LA JUVENTUD
MARCO ANTONIO MIDENCE

PROGRAMA CONJUNTO DESARROLLO HUMANO JUVENIL VÍA EMPLEO
PARA SUPERAR LOS RETOS DE LA MIGRACIÓN



SERGIO GUIMARAES
COORDINADOR RESIDENTE a.i.



SANDRA ÁLVAREZ
COORDINADORA



MARIO R. PADILLA



SUYAPA FAJARDO



MARCOS CARIAS



DUNIA FLORES



CARLOS CASTRO



LIKZA SALAZAR



FABIOLA AGUILAR

Objetivos de desarrollo del milenio

1
Erradicar la pobreza extrema y el hambre

2
Alcanzar la educación básica universal

3
Promover el trabajo docente

4
Promover la igualdad de género

5
Reducir la mortalidad infantil

6
Mejorar la salud materna

7
Combatir el VIH/Sida, el chagas, la tuberculosis, el paludismo y otras enfermedades

8
Asegurar un medio ambiente sostenible

9
Promover una asociación mundial para el desarrollo

Honduras está en vos, aquí es tu norte

Programa Conjunto Juventud Empleo y Migración
Barrio Cabañas, Calle Principal, 2 Cuadras al Sur del Mall Premier
Comayagua, Honduras, C.A.
Teléfono: (504) 772-6900