

Capacidades y competencias
para la vida

Elaboración de planes
de negocio

UNA PROPUESTA DE FORMACIÓN HUMANA
PARA ENFRENTAR LOS RETOS DE LA VIDA



FE Y ALEGRÍA COLOMBIA

P. Hernando M. Gálvez Arango S.J.
Director Nacional

Víctor Murillo Urraca.
Director Ejecutivo Nacional

Jaime Benjumea Pamplona
Coordinador General del Proyecto

Fernando Otálora Millán
Autor

María Fernanda Vinuesa
Dirección de libro

Marcela Figueroa García
Diseño Gráfico

Corcas Editores S.A.S.
Impresión

Módulo de Elaboración
de planes de negocio
ISBN: 978-958-8365-34-3

Fe y Alegría autoriza la reproducción parcial de los textos que aquí se publican con fines pedagógicos, trabajo sociales y/o comunitarios, siempre y cuando reconozcan créditos a Fe y Alegría sobre los mismos. La reproducción comercial con ánimo de lucro, está prohibida parcial y totalmente, de conformidad con las normas legales vigentes.

© Fe y Alegría Colombia

Carrera 5 No. 34-39
Teléfono 3209360
Fax 2458416
Página web: www.feyalegria.org/colombia
E-mail: dimal@feyalegria.org.co

Primera edición (2009)
Realizado con el apoyo de Alboan y
la Diputación Foral de Bizcaia

Impreso en Bogotá, Colombia. Enero 2013.

Contenido

PRESENTACIÓN	6
INSTRUCTIVO METODOLÓGICO	11
NUESTRO PUNTO DE PARTIDA	15
1. ¿Qué sabemos y cómo lo aplicamos?	15
2. ¿Cómo estamos?	15
3. Nuestro compromiso con el aprendizaje	17
UNIDAD 1. IDENTIFIQUEMOS NUESTRO NEGOCIO	21
1. Presentación	23
2. Conocemos, practicamos y aprendemos	23
3. Glosario	43
4. Aprendamos más	44
UNIDAD 2. LOS RECURSOS DE NUESTRO NEGOCIO	47
1. Presentación	49
2. Conocemos, practicamos y aprendemos	49
3. Glosario	65
4. Aprendamos más	66
UNIDAD 3. CREANDO NUESTRO NEGOCIO	69
1. Presentación	71
2. Conocemos, practicamos y aprendemos	71
3. Glosario	88
4. Aprendamos más	89
AUTODIAGNÓSTICO DE SALIDA	91

Contenido

Elaboración de planes de negocio

Presentación

“El objetivo esencial de toda genuina educación no puede ser otro que recuperar la dignidad de las personas y enseñar a vivir humanamente. Recuperando la aventura apasionante de llegar a ser persona* y volviendo a poner de moda al ser humano. Vivir es hacerse, construirse, inventarse, desarrollar la semilla de uno mismo hasta alcanzar la cumbre de sus potencialidades. En el corazón de una cultura de violencia y de muerte, es necesario educar para el amor, que es educar para la libertad, para la liberación de uno mismo liberando a los demás”.

Antonio Pérez Esclarín¹

Capacidades y Competencias para la Vida (CCPV) de Fe y Alegría Colombia es un programa cuyo fin último es el desarrollo humano integral de su población escolar y docente. Es la apuesta que se hace desde Fe y Alegría, en coherencia con la filosofía de “promover la formación de hombres y mujeres nuevos, conscientes de sus potencialidades y de la realidad que los rodea abiertos a la trascendencia, agentes de cambio y protagonistas de su propio desarrollo”².

- ☛ Seres saludables, que sepan cuidar su salud física, mental, emocional y social.
- ☛ Que manejen de manera competente herramientas psicosociales básicas, que les permitan gestionarse a sí mismos(as) y gestionar el mundo de las relaciones con las demás personas.
- ☛ Promotoras(es) de entornos saludables y seguros (físicos y psicosociales) y que desarrollen estilos de vida saludables.

Capacidades y Competencias para la vida no nace de un día para otro, es fruto de la integración de las experiencias de Habilidades para la Vida, Competencias Generales y Competencias Ciudadanas que durante años a trabajado el Movimiento; en su combinación, busca preparar al estudiantado y profesorado en favor de una cultura de convivencia y ejercicio ciudadano.

CCPV pretende favorecer la práctica educativa acorde a las exigencias de la realidad y avanzar en la gestación de una propuesta que logre que niños, niñas y adolescentes sean:



Elaboración de planes de negocio

- ☛ Que sepan hacer frente a situaciones relacionadas con diversos aspectos de prevención.
- ☛ Emprendedores(as) con capacidad de organización y proyección en el mundo productivo.
- ☛ Sujetos protagonistas históricos sociales, que construyen memoria, promueven la vida (digna y con derechos humanos) en la cotidianidad.
- ☛ Ciudadanos(as) activos(as).
- ☛ Personas que saben cuidar de sí, de los demás y del entorno, solidarias, que construyen equidad, son incluyentes y tienen perspectiva de justicia.
- ☛ Responsables—corresponsables de su destino, el de la humanidad y la naturaleza.
- ☛ Creativos(as) e innovadores en la solución de problemas de diferente orden que se les presentan en la vida.

Sabemos que no se puede hacer todo a la vez, trabajar las CCPV exige tiempo, dedicación, organización y la creación de una cultura institucional entorno al trabajo que se pretende. Por ello la apuesta para su inclusión en los currículos escolares se centra en una estructura modular. Cada módulo tiene sentido en sí mismo y posee puntos de articulación con los otros favoreciendo una correlación adecuada.

Los módulos se organizan entorno a las competencias psicosociales, las competencias ciudadanas y las competencias socio-laborales, desde las cuales se aborda:

- ☛ **Competencias psicosociales:** el desarrollo de las capacidades y habilidades relacionadas con la construcción de sí, las relaciones con las demás personas y con el mundo social y natural.³
- ☛ **Competencias ciudadanas:** Las habilidades, actitudes y prácticas relacionadas con vivir digna y democráticamente.
- ☛ **Competencias socio laborales:** Las capacidades para aplicar los conocimientos a la resolución de problemas relacionados con el mundo social y productivo, a la destreza para manejar ciertas tecnologías, para interpretar y procesar información, así como a la capacidad para trabajar en equipo y transferir los conocimientos a nuevas situaciones problemáticas.

Presentando nuestro mundo

*. Cuando hablamos de los docentes o los estudiantes, no somos ajenos a la diferenciación de género y al reconocimiento de la esencia de las maestras y las estudiantes, pero para no hacer engorrosa la lectura de los módulos con alusiones repetidas a los y las, y a las conjugaciones en femenino o masculino, preferimos hacer el uso común y genérico que aparece en la totalidad del documento.

1. Resumen del libro de PÉREZ ESCLARÍN, A. Educar para humanizar. 2007. Disponible en internet en: <http://www.librosaulamagna.com/libro/EDUCAR-PARA-HUMANIZAR/8182/4167> Consultado en abril de 2012.

2. Cfr. Ideario – objetivos (2.1). Disponible en internet en: <http://www.feyalegría.org/> Consultado en julio de 2012.

3. Se abordan las habilidades propuestas por la OMS en su iniciativa internacional de 1993.

Elaboración de planes de negocio

En este módulo en particular, trataremos la competencia relacionada a la Elaboración de planes de negocio, la cual se ha definido como la capacidad para identificar y definir los recursos humanos, técnicos y financieros requeridos para el montaje del negocio.

Junto con Trabajo en equipo, Manejo de conflictos, Orientación ética, Manejo de recursos, Gestión ambiental, Dominio personal, Solución de problemas, Toma de decisiones, Orientación al servicio, Gestión de la tecnología, Identificación de oportunidades de negocios y Aprender a aprender conforman el grupo de las competencias socio-laborales.

El módulo contiene un instructivo en el que se muestran los objetivos y las características de cada uno de los momentos de la metodología a utilizar. Asimismo, se describen los roles que deben asumir en éstos tanto docentes como estudiantes.

Posteriormente encontramos *Nuestro punto de partida*. En esta parte se desarrollan las siguientes secciones:

1. *¿Qué sabemos y cómo lo aplicamos?:* actividad en la que el conjunto de estudiantes describe y toma conciencia de las situaciones en las que ha ejercido la Elaboración de planes de negocio.
2. *¿Cómo estamos?:* autodiagnóstico basado en los criterios de desempeño definidos para cada competencia.
3. *Nuestro compromiso con el aprendizaje:* acuerdo entre cada estudiante y su docente, en el que el/la primero(a) se responsabiliza por el alcance de los objetivos propuestos en cada unidad del módulo. Incluye un listado con las evidencias de aprendizaje que debe presentar el o la estudiante.

Después se presentan las tres unidades de aprendizaje del módulo (dirigidas al conjunto de estudiantes); cada una corresponde a uno de los momentos educativos en los que hemos decidido desarrollar la competencia Elaboración de planes de negocio.

A su vez, las unidades se han dividido en cuatro secciones:

1. *Presentación:* breve introducción a la unidad y a los objetivos de aprendizaje propuestos.
2. *Conocemos, practicamos y aprendemos:* serie de actividades de ejercitación de la competencia Elaboración de planes de negocio. En éstas se incluye el saber, el saber hacer y el saber ser necesarios para adquirirla. En el siguiente cuadro podemos observar las unidades, sus objetivos de aprendizaje y actividades.

Elaboración de planes de negocio

MÓDULO: ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO		
Unidades	Objetivos de aprendizaje	Actividades
1. Identifiquemos nuestro producto	<ul style="list-style-type: none"> – Identificar un producto y describir con detalle todas sus características. – Clasificar las características del producto en fortalezas, debilidades y diferenciadores. – Establecer los objetivos del negocio para garantizar su éxito y el plan estratégico para llevar a cabo dichos objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Encontremos nuestro producto – La Cigarrería – ¿Cuál es la mejor manera de empezar nuestro negocio?
2. Los recursos de nuestro negocio	<ul style="list-style-type: none"> – Comprender los conceptos de recursos humanos, recursos técnicos y recursos financieros. – Evaluar las necesidades de los diferentes tipos de recursos. – Calcular el costo de los diferentes tipos de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Recursos humanos – Recursos técnicos – Recursos financieros.
3. Creamos nuestro negocio	<ul style="list-style-type: none"> – Identificar las posibles fuentes de financiación de una unidad de negocio. – Identificar las opciones de crédito que existen en el mercado. – Identificar los componentes de un plan de negocio. – Establecer un plan de acción para la puesta en marcha del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Cómo conseguimos el dinero? – ¿Por dónde empezamos? – Plan de acción

3. *Glosario:* está compuesto por los términos técnicos más utilizados en la unidad con su respectiva definición.

4. *Aprendamos más...:* contiene las referencias de libros de texto y enlaces de Internet en los que estudiantes y docentes pueden ampliar los conceptos presentados en cada unidad.

La última parte del módulo contiene un *Autodiagnóstico de salida* que permite a los estudiantes y docentes verificar que la competencia Elaboración de planes de negocio ha sido adquirida y desarrollada satisfactoriamente. En esta sección también se señala cómo construir un plan de mejoramiento que permita a los estudiantes alcanzar los niveles de desempeño esperados cuando no lo han logrado.

GUÍA

Guía metodológica

Guía metodológica

Los módulos son una herramienta para avanzar en el desarrollo de las competencias y en este sentido brindan opciones metodológicas, sin pretender abarcarlas en su totalidad, ni ser una única manera de abordarlas. Muestran una ruta en la que el autoaprendizaje, el aprendizaje colaborativo y el aprendizaje guiado o tutorado son caminos que convergen en una misma dirección donde lo importante es que todos aprenden de todos.

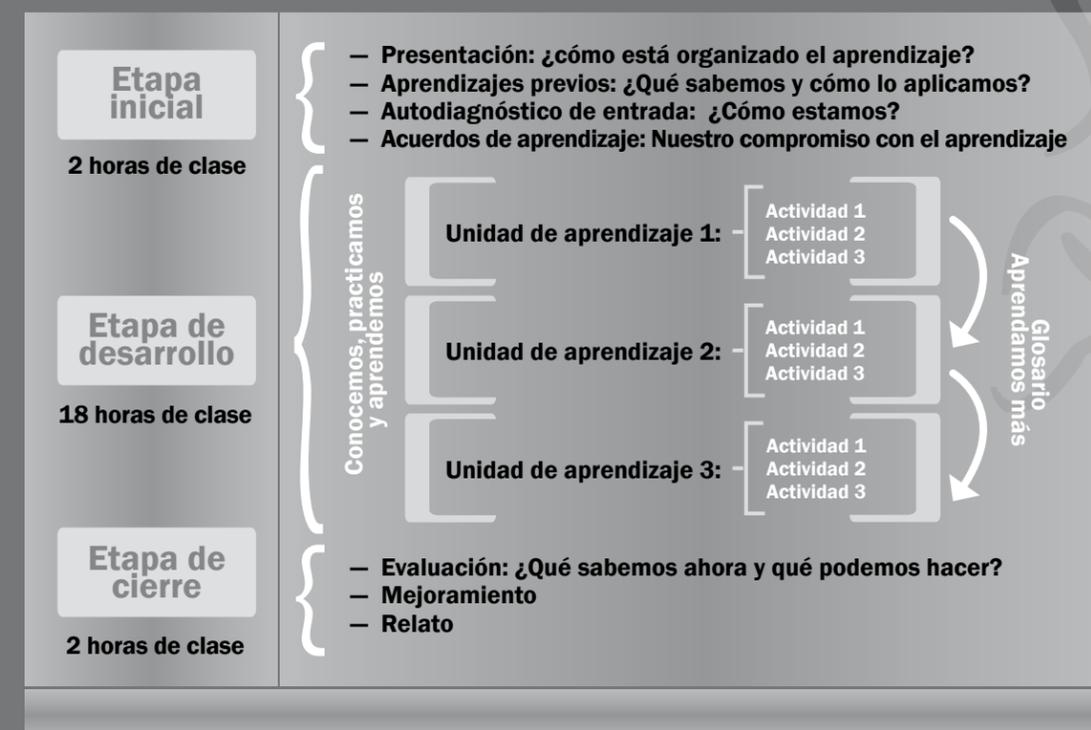
Autoaprendizaje no porque sea en solitario, sino porque se busca una construcción de criterios propios, una auto-reflexión y mirada crítica sobre sí mismo. Colaborativo porque es la oportunidad de construir con otros, de negociar sentidos y apoyarse mutuamente. Guiado porque el docente orienta, retroalimenta y garantiza el proceso de aprendizaje.

Esas tres formas de aprender son propiciadas en los módulos a través de estrategias diversas que promueven la reflexión, el debate, la construcción y la acción contextualizada.

Los módulos no constituyen un camino lineal que implique prerequisites rígidos entre un módulo y otro. Aunque están interrelacionados, no exigen ser abordados en secuencia. Cada uno contiene los elementos propios para desarrollar dimensiones de la competencia.

Para contribuir al proceso de adquisición de estas competencias, se diseñó una metodología estructurada en tres etapas con diez momentos diferentes.

Estructura de Módulos



Elaboración de planes de negocio

Etapa Inicial: Esta sección busca asegurar las condiciones para la apropiación de la competencia, en tanto se busca ambientar y disponer a los estudiantes para el aprendizaje, además indagar pre-conceptos y ubicar el punto de partida respecto a los desempeños esperados en el desarrollo de la competencia. Esta etapa está compuesta de cuatro momentos:

1. *¿Cómo está organizado el aprendizaje?:* Este momento pretende sensibilizar a los estudiantes sobre la importancia de desarrollar capacidades y competencias para la vida a partir del enfoque conceptual definido por Fe y Alegría, presentar los objetivos de aprendizaje que el estudiante podrá demostrar al terminar el módulo, y motivar a los estudiantes para el desarrollo de capacidades y competencias para la vida a través de la metodología que proponen los módulos y sus unidades.

El rol que asume el docente en este primer momento consiste en generar una reflexión sobre los escenarios en los que los jóvenes se desenvuelven y las herramientas que requieren para responder a sus demandas. A partir de esta reflexión se presentan las capacidades y competencias para la vida y la competencia particular de este módulo como un elemento formativo de desempeño en el entorno cotidiano, familiar, académico y laboral.

2. *¿Qué sabemos y cómo lo aplicamos?:* Es el momento en el cual se debe disponer a los estudiantes hacia el aprendizaje a través de la identificación de sus saberes previos. El rol principal del docente se centra en plantear la actividad para recuperar saberes previos y orientar a los estudiantes para identificar y tomar conciencia sobre las situaciones de su vida en que ha aplicado la capacidad/competencia para la vida.
3. *¿Cómo estamos?:* El objetivo central de este momento consiste en la autoevaluación que debe realizar el estudiante para saber qué tanto conoce y ha aplicado la competencia en la vida en función de los criterios de desempeño. Mientras el estudiante realiza el instrumento presentado, el docente dirige y orienta su construcción para que en lo posible se responda de manera objetiva.
4. *Nuestro compromiso con el aprendizaje:* Este momento representa un espacio donde se establecen acuerdos y definen compromisos de los estudiantes con el docente para cada una de las actividades, de manera que puedan hacer un seguimiento autorregulado de sus objetivos de aprendizaje, según las fechas establecidas. El rol principal del docente, además de comprometer al estudiante con la elaboración y entrega de las evidencias, se centra en escuchar y ser receptivo a las expectativas de los estudiantes.

Etapa de Desarrollo: En esta segunda sección se presentan tres unidades de aprendizaje compuestas cada una por tres actividades donde los estudiantes ponen en escena sus desempeños para el desarrollo de la competencia y reconocen sus aprendizajes y la forma en que los adquieren. Al comienzo de cada unidad se dan algunos conceptos básicos y los objetivos que se persiguen para que sean tenidos en cuenta en la globalidad de las actividades. Además de la presentación de la unidad, este momento metodológico consta de la sección “conocemos, practicamos y aprendemos” (actividades que componen cada unidad), el glosario y la sección “aprendamos más”.

Elaboración de planes de negocio

5. *Conocemos, practicamos y aprendemos:* Este momento metodológico está representado por las diferentes actividades del módulo. Cada actividad contiene objetivos y algunas anotaciones conceptuales como guía para los docentes y referencia para orientar su realización. Es fundamental que el docente comprenda claramente estas anotaciones y en las actividades busque el momento adecuado para compartir estas ideas y alimentar la reflexión. Al finalizar se propone un ejercicio de metacognición, con el fin de hacer conciencia sobre lo que se aprendió, cómo se aprendió y qué faltó por aprender.

Es importante que el docente controle el tiempo de la actividad y acompañe a los estudiantes en el desarrollo de las actividades a través de la dinamización de los procesos, la retroalimentación y fortalecimiento de los elementos correspondientes a cada competencia.

6. *Glosario:* En esta sección se presenta una relación de conceptos básicos contemplados en la unidad con su respectiva definición. El objetivo central de esta parte es consolidar los conceptos que sustentan el desarrollo y comprensión de la competencia trabajada.
7. *Aprendamos más:* En este apartado se ofrecen diversas fuentes de consulta en libros e Internet. Su objetivo es motivar la exploración documental con el fin de ampliar y confrontar los saberes construidos.

Etapa de Cierre: Esta tercera sección está centrada en concretar la aplicación de la competencia, generar mecanismos de nivelación para aquellos estudiantes que eventualmente no hayan alcanzado suficientes niveles de desempeño y generar un espacio para registrar los aportes más significativos del proceso.

8. *¿Qué sabemos ahora y qué podemos hacer?:* El objetivo de este momento consiste en valorar el nivel de desempeño que los estudiantes han alcanzado en su aprendizaje y en el desarrollo de la competencia trabajada. Mientras el rol del estudiante se centra en aplicar el auto-diagnóstico de salida y comparar sus resultados con los obtenidos en la prueba de entrada para identificar los avances y los aspectos a mejorar, el rol principal del docente se centra en valorar el nivel de desempeño del estudiante en relación con el criterio, dar retroalimentación a los estudiantes sobre sus resultados en términos de avances en el proceso y socializar los resultados de los aprendizajes, cuando es el caso.
9. *Mejoramiento:* Es el momento en el cual se define para los estudiantes que aún no han logrado los desempeños esperados, unas acciones que les permita alcanzar los objetivos de aprendizaje definidos para cada unidad.
10. *Relato:* Representa el último momento de la metodología de trabajo, en el cual a partir del recuento que realiza el profesor de todos los conceptos y actividades desarrolladas en el módulo, los estudiantes elaboran un relato escrito donde describen el aporte del trabajo realizado para su vida presente y futura.

Nuestro punto de partida



1. ¿Qué sabemos y cómo lo aplicamos?

Ubiquémonos en una situación cotidiana para nosotros: necesitamos realizar un ensayo de 10 páginas sobre un tema de nuestro interés. Para hacerlo, respondamos a las siguientes preguntas:

- ¿Identifico con facilidad el tema de mi interés? ¿Cómo lo hago?
- ¿Analizo con detalle el trabajo que debo cumplir? ¿En qué orden?
- ¿Identifico las fortalezas y debilidades que tengo para realizar la tarea?
- ¿Identifico los recursos que necesito para realizar un buen trabajo?
- ¿Identifico la ayuda que necesito para realizar un buen trabajo?
- ¿Me propongo unos pasos claros y consecutivos para cumplir mi meta? ¿Cuáles son?
- ¿Cumpro los pasos que me propongo y logro mi objetivo?

Las respuestas a estas preguntas nos darán una idea de cómo es nuestro comportamiento y compromiso antes las tareas que nos proponemos o nos asignan y de cómo las superamos con éxito. Las fortalezas identificadas las podemos proyectar luego hacia la elaboración de un plan de negocios.



2. ¿Cómo estamos?

Antes de iniciar nuestro proceso de desarrollo de la competencia elaboración de planes de negocio, debemos autoevaluarnos para saber qué tanto la conocemos y la hemos aplicado en nuestras vidas. Por tanto, debemos diligenciar el siguiente autodiagnóstico, de acuerdo con la escala valorativa ubicada después de esta tabla.



Autodiagnóstico de entrada

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	Calificación		
	Marque con una X		
	Si	No	Algunas veces
1. Defino las características del producto o servicio.			
2. Identifico las fortalezas, debilidades y factores diferenciadores del producto o servicio.			
3. Establezco los objetivos del negocio potencial.			
4. Defino las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos.			
5. Establezco la forma jurídica adecuada para la unidad de negocio.			
6. Defino los recursos humanos, técnicos y financieros requeridos para el montaje del negocio.			
7. Identifico las fuentes de financiación, crédito y asistencia técnica.			
8. Defino en un plan las acciones requeridas para el montaje del negocio.			

Escala valorativa

ESCALA	DESCRIPCIÓN
Si	Demuestro la elaboración de planes de negocio en situaciones de diversa complejidad, por medio de comportamientos y elaboraciones acordes a la situación y a los criterios definidos para ella.
Algunas veces	Demuestro la elaboración de planes de negocio en situaciones simples y en algunas complejas. Asumo una actitud coherente con los criterios esperados que me permite alcanzar buenos resultados.
No	Demuestro muy poco la elaboración de planes de negocio en situaciones simples y no lo hago en circunstancias complejas. Mis acciones no corresponden a los criterios definidos para esta competencia.

Los enunciados en los que nos calificamos con *Algunas veces* o *No* muestran que debemos trabajar para desarrollar estos desempeños.



3. Nuestro compromiso con el aprendizaje

Desarrollar los desempeños que muestran que poseemos la competencia elaboración de planes de negocio implica asumir con responsabilidad el compromiso de estudiar los conceptos, realizar las actividades y elaborar las evidencias de aprendizaje que se presentan en este módulo.

Debemos, entonces, acordar con nuestro docente las fechas de entrega de las evidencias que muestran que estamos desarrollando la competencia elaboración de planes de negocio. Así, en compañía de nuestro profesor debemos diligenciar la siguiente tabla.

Acuerdo de aprendizaje

UNIDAD	ACTIVIDAD	EVIDENCIA DE APRENDIZAJE	FECHA DE ENTREGA
1	Encontremos nuestro producto	- Descripción del producto y sugerencias de venta.	
	La Cigarrería	- Descripción del negocio. - Listado de objetivos. - Descripción de las estrategias por cada objetivo.	
	¿Cuál es la mejor manera de empezar nuestro negocio?	- Lista comparativa o matriz de las figuras jurídicas. - Descripción completa de la figura escogida y sus ventajas.	
2	Recursos Humanos	- Matriz de recursos por área y nivel.	
	Recursos Técnicos	- Lista de recursos por área y nivel.	
	Recursos Financieros	- Cuadro con el flujo mensual del capital inicial y el capital de trabajo, con los totales finales.	
3	¿Cómo conseguimos el dinero?	- Lista de las posibilidades de financiación. - Descripción de la financiación seleccionada. - Lista de las posibilidades de crédito. - Descripción de la opción seleccionada.	
	¿Por dónde empezamos?	- Listado inicial de acciones. - Plan de negocio definitivo.	
	Plan de acción	- Plan de acción, con actividades y tiempos.	

Actividad 1/ Pág.25



Actividad 2/ Pág.31



Actividad 3/ Pág.37



Unidad uno

Identifiquemos nuestro producto

Elaboración
de planes de negocio



«Ser diferente es ofrecer una mezcla
única de valor». Michael Porter.

¡encontremos nuestro producto!

1. Presentación

Dentro de la elaboración de planes de negocio, el paso número uno es reconocer, identificar y caracterizar, con la mayor precisión, el producto que vamos a ofrecer en nuestro negocio, así como también las principales características que pueden influenciar a nuestro cliente para comprarlo o no. En todo negocio se trata de vender algo y en esta unidad vamos a aprender a identificar nuestro producto.

Objetivos de aprendizaje de la unidad

1. Identificar un producto y describir con detalle todas sus características.
2. Clasificar las características del producto en fortalezas, debilidades y factores diferenciadores.
3. Establecer los objetivos del negocio para garantizar su éxito y el plan estratégico para llevar a cabo dichos objetivos.

2. Conocemos, practicamos y aprendemos

Ahora es el momento de desarrollar la competencia elaboración de planes de negocios. Con este objetivo y la orientación de nuestro docente, llevaremos a cabo las siguientes actividades. Al realizarlas debemos tener en mente el acuerdo de aprendizaje pactado con nuestro docente.



ENCONTREMOS NUESTRO PRODUCTO

Encontremos nuestro producto

Unidad **uno**

Competencias Laborales Generales

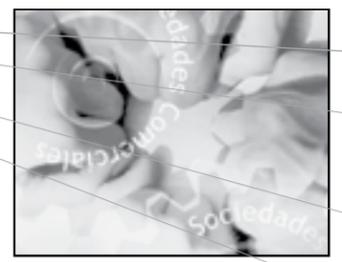
Actividad 1/ Pág.25



Actividad 2/ Pág.31



Actividad 3/ Pág.37



Concepto relacionado

El mercado está lleno de innumerables productos que buscan satisfacer las necesidades de diferentes tipos de población con características específicas. “En un mundo cada vez más pequeño, globalizado y con mercados más sofisticados, la opción para competir está en la diferenciación, es decir en poder construir para la empresa elementos que hagan que los clientes prefieran lo nuestro frente a los productos o servicios de la competencia”⁴.

Es importante que tengamos claridad sobre el significado del término producto y de los demás conceptos aplicables a nuestro ejercicio.

Producto: es el artículo o conjunto de artículos y/o servicios que suplen una necesidad creando un valor en quien lo consume. Se puede tratar de un producto que resulta de la transformación de materias primas o de algo que se crea.

Artículo: hace referencia a un objeto, se emplea en el vocabulario comercial.

Servicio: acción o conjunto de acciones que se realiza para beneficio de alguien.

Debilidad: característica del producto que al compararlo con otros productos similares podría ser una razón para que nuestro producto no sea adquirido.

Fortaleza: característica del producto que, frente a otros productos similares, podría ser la razón para que compren nuestro producto.

Factor diferenciador: característica del producto que otros no tienen, que lo hace único o especial.

En el medio empresarial se habla de ventaja competitiva para referirse a aquel elemento particular y distinto que permite a un producto diferenciarse de los demás. El economista Michael Porter dice “ser diferente... es seleccionar una serie

de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”⁵.

Esto significa que el elemento diferenciador o la ventaja competitiva es la que permite que un producto sea reconocido en el mercado y escogido por los clientes entre muchos otros, porque además de prestar el servicio para el cual fue creado, entrega elementos adicionales como confort, estatus o los hace sentir miembros de un mismo grupo.

Objetivo de la actividad

- Reconocer un producto por sus características, identificar sus debilidades, fortalezas y factores diferenciadores.

Evidencia de aprendizaje

- Descripción del producto y sugerencias de venta.

Duración de la actividad

La actividad está diseñada para 120 minutos de trabajo distribuidos de la siguiente manera:

- 30 minutos para el análisis del producto en grupo.
- 60 minutos para el ejercicio de venta de producto a toda la clase.
- 30 minutos para la elaboración en grupo del documento de sugerencias.

Recursos didácticos necesarios

- Lápiz
- Papel

Instrucciones de la actividad

- Integramos grupos de tres personas cada uno.

4. Araújo, Beatriz. Identifique ideas para crear empresa. Uniempresarial. 2008. P.32

5. Michael Porter citado en Gerencia Empresarial www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial. Consulta Febrero de 2009.

Elaboración de planes de negocio

- Escogemos un producto que nos parezca interesante para analizar.
- Analizamos las características del producto de la siguiente manera:
 - Tamaño (micro, pequeño, mediano, grande, muy grande)
 - Peso (muy liviano, liviano, pesado, muy pesado)
 - Color (de colores, blanco y negro, con diseño)
 - Funcionalidad: se refiere a la descripción de su operación, funcionamiento y beneficios. Por ejemplo, si es una grapadora, debemos decir que es un artículo de papelería, pequeña y fácil de cargar, tiene diferentes colores. Cuenta con cartucho de ganchos, que permite ver cuando se acaban y además tiene un seguro para evitar que los ganchos se salgan.
- Escribimos un reporte sobre el producto, señalando sus debilidades, ventajas y factores diferenciadores.
- Luego ofrecemos en venta el producto a nuestros compañeros. Resaltamos sus ventajas o fortalezas aunque también mencionamos sus debilidades y hacemos énfasis en los factores diferenciadores del mismo. Esto le permitirá a nuestros clientes (nuestros compañeros) tener toda la información de nuestro producto y decidir si lo compran o no.
- A su vez, quienes están tomando la decisión de comprar, podrán sugerir otros beneficios, debilidades o factores diferenciadores.
- Finalmente, debemos recoger en un documento las sugerencias de los compradores.

Reflexiones sobre nuestro aprendizaje

En este ejercicio, nos damos cuenta de nuestra capacidad de observación e interpretación sobre el propósito de un artículo o producto, además empezamos a entender por qué algunos se venden más que otros.

Una vez apropiemos este ejercicio, seremos capaces de interpretar cualquier producto y podremos comenzar a diseñar uno propio.

Es importante tener en cuenta que muchas veces necesitamos a otras personas para que nos ayuden a analizar, desde diferentes puntos de vista, una situación. Sus aportes nos permitirán saber qué nos hace falta incluir en el análisis que estamos realizando.

Respondemos estas preguntas para identificar nuestras debilidades y fortalezas:

- ¿Nos fue fácil escoger el producto?
- ¿Pudimos describir con facilidad las características físicas del producto?

Elaboración de planes de negocio

- ¿Cuántas funciones logramos identificar en el producto?
- ¿Qué tuvimos en cuenta para realizar la exposición de venta de nuestro producto?
- ¿En el momento de la exposición, encontramos más funciones para nuestro producto?
- ¿Nuestros compradores o clientes sugirieron funciones adicionales?
- ¿Nuestros clientes compraron el producto? ¿Por qué creemos que lo hicieron?

Realizar este ejercicio con cualquier tipo de producto cada vez que tengamos la oportunidad es una práctica efectiva para desarrollar esta habilidad.



Unidad uno

**Competencias
Laborales
Generales**

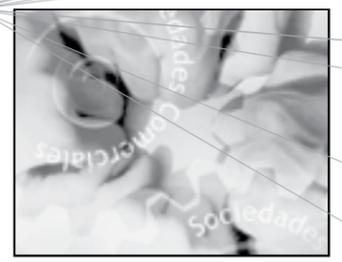
Actividad 1/ Pág.25



Actividad 2/ Pág.31



Actividad 3/ Pág.37



Concepto relacionado

En todo negocio es vital determinar previamente los objetivos que se quieren cumplir para llegar al escenario esperado y así realizar el sueño de todo empresario: construir una empresa exitosa.

No sólo basta con tener los objetivos, sino es necesario identificar las acciones o estrategias a través de las cuales se van a alcanzar los objetivos propuestos. Entonces, los objetivos son las metas y las estrategias son el camino.

La estrategia es la dirección y alcance de una organización en el largo plazo⁶, integra los objetivos —dónde vamos a llegar—, las metas —qué se quiere hacer— y las estrategias —cómo lo vamos a hacer—.

Cuando definimos una estrategia nos proyectamos hacia el futuro y señalamos las acciones que debemos emprender desde ya hasta ese momento ideal para cumplir nuestros propósitos.

Al definir las metas y las estrategias debemos tener en cuenta los recursos con los que cuenta nuestra empresa, para distribuirlos y organizarlos en función de los objetivos que hemos planteado, así como las condiciones existentes en el entorno. Se trata de aprovechar los elementos con los que contamos y de organizarlos a partir de lo que nos hemos propuesto.

Tengamos presente que una meta grande o ambiciosa, puede tener dentro de ella varias metas pequeñas e inmediatas. Al definir la estrategia se debe determinar, qué se debe lograr primero para alcanzar la meta final planteada en el largo plazo.

Objetivos de la actividad

- Desarrollar la capacidad de identificar las metas dentro de un objetivo final.

- Desarrollar la capacidad de proponer acciones para cumplir los objetivos y las metas fijadas.

Evidencias de aprendizaje

- Descripción de las metas propuestas.
- Listado de objetivos.
- Descripción de las estrategias por cada objetivo.

Duración de la actividad

La actividad está diseñada para 120 minutos de trabajo distribuidos de la siguiente manera:

- 30 minutos para la definición de metas por grupos.
- 20 minutos para la propuesta individual de objetivos.
- 20 minutos para la presentación al grupo de las propuestas de objetivos.
- 30 minutos para realizar la evaluación en grupo de las propuestas de objetivos.
- 20 minutos para la elaboración individual del objetivo, y sugerencias.

Recursos didácticos necesarios

- Papel
- Lápiz

Instrucciones de la actividad

- Integramos grupos de cinco personas para el desarrollo de esta actividad.
- Vamos a suponer que cada grupo corresponde a una cigarrería que quiere abrir una sucursal en el barrio vecino dentro de 14 meses.
- En cada grupo definimos cinco metas pequeñas que debemos cumplir para lograr la meta final propuesta y las escribimos en un documento. Podemos tomar como referencia las condiciones de la cigarrería a la que vamos con frecuencia.

6. Johnson, G. y otros en catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/carmona_m_bf/capitulo2.pdf consulta Febrero 2009.

Elaboración de planes de negocio

-  Cada uno de nosotros propondrá al grupo dos objetivos, explicando su importancia.
-  El grupo evaluará cada objetivo propuesto bajo estos criterios: ¿es útil?, ¿es posible?, ¿nos ayuda al cumplimiento del objetivo final?
-  Con los objetivos que respondan afirmativamente a las tres preguntas anteriores integramos la lista definitiva de objetivos.
-  Cada uno de nosotros escogerá un objetivo y definirá con detalle cómo se cumplirá ese objetivo, es decir cuál es la estrategia para cumplir la meta.
-  Ponemos nuestra propuesta a consideración del equipo y realizamos sugerencias y cambios, teniendo en cuenta sus posibilidades de realización y cumplimiento.
-  Debemos escribir el objetivo escogido por cada uno de nosotros, la estrategia propuesta y las sugerencias formuladas por el equipo.

Reflexiones sobre nuestro aprendizaje

Este ejercicio tiene dos componentes importantes dentro de nuestro aprendizaje: la construcción de objetivos y el desarrollo de estrategias para lograrlos.

Analicemos si los objetivos propuestos de forma individual fueron escogidos para el listado definitivo, lo cual nos dirá si es necesario reforzar nuestra capacidad para formular objetivos.

En cuanto a las estrategias, debemos tener en cuenta las observaciones de nuestros compañeros, sus sugerencias y cambios propuestos.

Podemos realizar este mismo ejercicio con diferentes tipos de negocio y diferentes metas a corto, mediano y largo plazo, para perfeccionar la competencia de definición de objetivos y estrategias.

Para facilitar nuestra reflexión sobre este tema respondamos estas preguntas:

- ¿Identificamos con facilidad las metas necesarias para llegar al objetivo final?
- ¿Desarrollamos más de dos metas? (por persona)
- ¿Usamos la cigarrería que frecuentamos como ejemplo para el ejercicio?
- ¿Las metas que construimos son posibles?
- ¿Qué dificultades encontramos en el momento de describir los pasos para cumplir la meta?
- ¿Cuántas sugerencias recibí de mis compañeros?
- ¿Con las metas descritas en grupo es posible cumplir el objetivo final?

Unidad uno

**Competencias
Laborales
Generales**

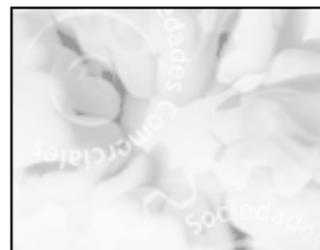
Actividad 1/ Pág.25



Actividad 2/ Pág.31



Actividad 3/ Pág.37



**¿CUÁL ES LA MEJOR MEJOR
MANERA DE EMPEZAR EL NEGOCIO?**

Cuál es la mejor manera de empezar un negocio?

Concepto relacionado

Existen muchas y variadas formas jurídicas para establecer un negocio legalmente. Lo importante es que conozcamos sus características para seleccionar la que mejor se ajuste a las condiciones de nuestro negocio.

Es indispensable que nuestra empresa sea constituida legalmente, por cuanto así obtenemos los beneficios que el Estado tiene dispuestos para las empresas y, además, nuestra actividad tiene el respaldo de las normas que regulan las transacciones y relaciones comerciales. Podemos reducir los riesgos de estafa o robo por parte de personas que se hagan pasar por clientes o prestadores de servicios o acudir a mecanismos legales, en caso de una diferencia o una adversidad.

Si nuestra empresa no es legal se presentan dificultades para acceder a financiación a través de instituciones financieras o para contar con respaldo jurídico en una situación que la empresa lo requiera. No es posible acceder a un mercado formal y muy posiblemente nuestros clientes también serán informales, lo que puede imposibilitar generar relaciones estables y duraderas y por lo tanto se mantienen niveles moderados de producción y venta. Tampoco se cuenta con condiciones formales de vinculación del personal, lo que provoca inestabilidad y alta rotación.

En este sentido, crear una empresa y constituirla legalmente es la forma de proteger nuestro patrimonio, de adquirir obligaciones que dan seriedad y respaldo a la actividad que se va a adelantar.

Para constituir la empresa legalmente debemos conocer las diferentes figuras comerciales establecidas en las leyes colombianas y sus facultades en el mercado. Los tipos de sociedades o figuras comerciales más comunes son las siguientes⁷:

Sociedades comerciales: Son personas jurídicas que se constituyen por un contrato de sociedad en virtud del cual dos o más personas se obligan a hacer un aporte en dinero, trabajo o en

otros bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse utilidades obtenidas en la empresa o actividad social.

Se clasifican en sociedades personales, capitalistas y de naturaleza mixta. Las sociedades personales son aquellas en las cuales todos los socios se conocen entre sí, y tanto la sociedad como los socios responden con la totalidad de su patrimonio de forma solidaria e ilimitadamente por las obligaciones sociales, lo que le da derecho a todos los socios a administrar la sociedad, como por ejemplo las sociedades colectivas y las en comandita simple.

Las sociedades capitalistas son aquellas en las que no se sabe quiénes son los socios y éstos responden hasta el monto de sus aportes por las obligaciones sociales. Corresponden a esta categoría las sociedades anónimas y las en comandita por acciones.

Las de naturaleza mixta son aquellas sociedades en las cuales todos los socios se conocen entre sí, pero sólo responden por las obligaciones adquiridas por la sociedad hasta el monto de sus aportes, es decir las sociedades limitadas.

Como se ha visto, las clases de sociedades previstas en la normatividad jurídica a saber son la sociedad limitada, la colectiva, la en comandita simple, la anónima y la en comandita por acciones.

También existe la empresa unipersonal que consiste en una persona jurídica conformada con la presencia de una persona natural o jurídica la cual destina parte de sus activos a la realización de una o varias actividades de carácter empresarial, siendo una persona jurídica distinta al empresario o constituyente. La empresa asociativa de trabajo, por otra parte, es una organización económica productiva, cuyos asociados aportan su capacidad laboral por tiempo indefinido, y algunos además aportan alguna destreza tecnológica o conocimiento necesario para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Las empresas asociativas de trabajo tienen como objetivo la producción, comercialización y distribución de bienes básicos de consumo familiar o la prestación de servicios.

Las normas permiten, así mismo, que un individuo se constituya en persona natural para desarrollar alguna actividad que la ley considera mercantil, por ejemplo la adquisición de bienes a título oneroso para luego venderlos o la intervención como asociado en la constitución de sociedades comerciales. La totalidad del patrimonio de una persona natural, tanto el familiar como el personal, sirve de garantía para las obligaciones que adquiera.

Además de las consideraciones jurídicas, para decidir qué figura escoger, se deben tener en cuenta quiénes son los socios de la empresa, cuáles son sus expectativas frente al negocio, cuánto esperan ganar y en cuánto tiempo y cómo quieren o esperan responder frente a una eventualidad como la quiebra o el cierre del negocio. Por ello, se deben medir los riesgos de la inversión y del negocio, en general.

7. Tomado de: www.ccb.org.co; camara.ccb.org.co/documentos/Tipos_sociedades.pdf

Elaboración de planes de negocio

Objetivo de la actividad

-  Conocer las diferentes figuras jurídicas existentes para la constitución de empresas.
-  Identificar la mejor alternativa para la empresa en estudio.

Evidencia de aprendizaje

-  Lista comparativa o matriz de las diferentes figuras jurídicas.
-  Descripción completa de la figura escogida y sus ventajas.

Duración de la actividad

La actividad está diseñada para 120 minutos de trabajo distribuidos de la siguiente manera:

-  30 minutos para reflexionar en grupo sobre el negocio seleccionado.
-  40 minutos para la elaboración en grupo del documento de análisis.
-  50 minutos para compartir en análisis con los compañeros de clase.

Recursos didácticos necesarios

-  Papel
-  Lápiz

Instrucciones de la actividad

-  Nos organizamos en grupos de cinco personas.
-  Del siguiente listado de negocios disponibles, en cada grupo escogemos un negocio:



Elaboración de planes de negocio

Comercializadora nacional de electrodomésticos

- Compra y venta de artículos fabricados dentro del país
- Importa electrodomésticos
- Nacionaliza los productos en puerto o frontera

Producción de ropa para jóvenes

- Compra de tela fabricada en el país
- Transforma la materia prima en prendas de ropa
- Comercializa sus creaciones en la ciudad

Panadería

- Compra materia prima en el país
- Transforma la materia prima en pan y derivados
- Los comercializa en el barrio

Empresa de transporte de carga y pasajeros

- Vende servicios de transporte a 10 ciudades nacionales
- Dispone de una flota de 35 vehículos de su propiedad

Empresa de diseño de páginas web

- Cuenta con un creativo
- Dispone de dos equipos para realizar el trabajo
- Diseña páginas a pequeñas empresas

Elaboración de planes de negocio

-  En cada grupo reflexionamos sobre el número y tipo de socios que requiere el negocio escogido. Decidimos si son uno o varios, si son nacionales o extranjeros, si es necesario tener alianzas con otras empresas y cuáles son las expectativas en cuánto a ganancias y tiempos.
-  Identificamos las características, ventajas y desventajas principales de cada una de las formas jurídicas para escoger la más adecuada para el negocio escogido. Tenemos en cuenta también las características de los socios que hayamos definido.
-  Como resultado de este análisis, elaboramos un documento que describa la forma jurídica seleccionada y las razones por las cuales el equipo cree que es la mejor opción.
-  Compartimos nuestro análisis con los demás compañeros.

Reflexiones sobre nuestro aprendizaje

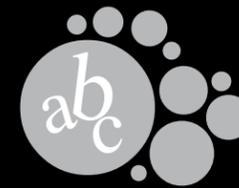
En este ejercicio, nos relacionamos con las diferentes formas jurídicas y comerciales que existen en nuestro país para crear empresa y reflexionamos sobre las diferentes variables que se deben tener en cuenta para escoger una de ellas.

En nuestra capacidad de comprender las normas y su funcionamiento, encontramos la habilidad para aplicarlas. Nuestra mejor decisión acerca de cualquier tema, se basa en la comprensión y conocimiento de las opciones, pero sobre todo en cómo nos afectan y qué implicaciones tienen.

Para facilitar nuestra reflexión sobre este tema respondamos estas preguntas:

- ¿Qué tan fácil fue imaginarnos las expectativas de los socios y luego escoger la mejor figura jurídica?
- ¿Qué otros aspectos debemos tener en cuenta al decidir crear una empresa bajo una forma jurídica?
- ¿Consideramos que pudimos anticipar los problemas que pueden surgir en un negocio?
- ¿Qué dificultades encontramos para seleccionar el tipo de empresa?

formas jurídicas y judiciales



PRODUCTO: es el artículo o conjunto de artículos y/o servicios que suplen una necesidad creando un valor en quien lo consume.

ARTÍCULO: objeto para su comercialización.

SERVICIO: acción o conjunto de acciones que se realiza para beneficio de alguien.

DEBILIDAD: característica del producto que, comparativamente frente a otros productos similares, podría ser razón para no comprar nuestro producto.

FORTALEZA: característica del producto que comparativamente frente a otros productos similares, podría ser razón para comprar nuestro producto a cambio de otros.

FACTOR DIFERENCIADOR: característica del producto que ofrece un beneficio adicional que otros productos no tienen.

OBJETIVO: es un propósito que se plantea para lograr. Es un punto al que se quiere llegar.

META: es la forma de medir que un objetivo se ha cumplido. Es la descripción de lo que se va a hacer.

ESTRATEGIA: es un conjunto de acciones que indican cómo se va a alcanzar una meta y así lograr el objetivo.

Glosario



4. Aprendamos más

Algunos de los conceptos tratados en esta unidad fueron extraídos de los documentos del siguiente listado. También encontraremos otros textos que nos permitirán profundizar diversos aspectos de los temas desarrollados en la unidad.

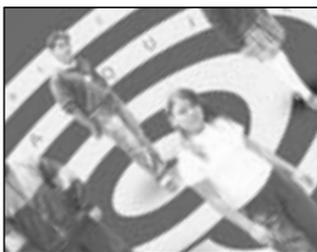
Libros de texto

-  JOHNSON, Scholes y Whittington. Dirección Estratégica. Pearson Prentice Hall. 7ª edición. 2006. España.
-  SCHMETTERER Bob. Saltar: Una revolución en la estrategia creativa de negocios. MacGraw Hill.
-  MEDINA Agustín. Cómo llegar al éxito de fracaso en fracaso. Pearson Educación. 2006. España.
-  CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. La puesta en marcha de la empresa. Uniempresarial. 2008.

Enlaces en Internet

-  www.ccb.org.co; camara.ccb.org.co/documentos/Tipos_sociedades.pdf
-  www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm

Actividad 1/ Pág.51



Actividad 2/ Pág.57



Actividad 3/ Pág.61



Unidad dos

Los recursos de nuestro negocio

RECURSOS HUMANOS

Recursos humanos

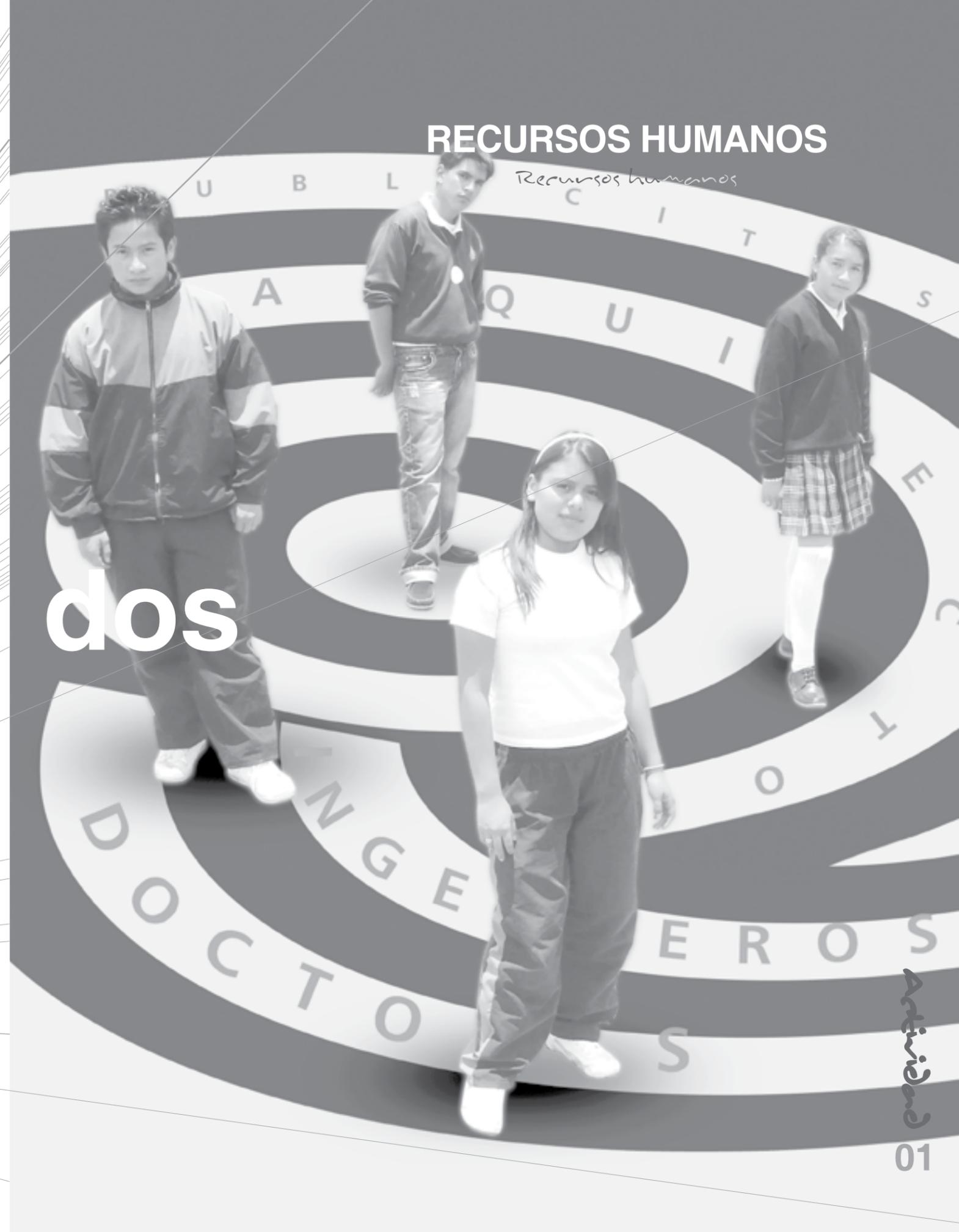
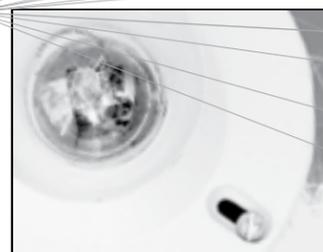
Unidad dos

Competencias Laborales Generales

Actividad 1/ Pág.51

Actividad 2/ Pág.57

Actividad 3/ Pág.61



Concepto relacionado

Una empresa no sólo es el negocio o el servicio que produce es, por esencia, su gente, los colaboradores que trabajan en ella, que comparten sus objetivos y aportan con su desempeño al éxito del negocio.

Se entiende por recurso humano el grupo de personas, con diferentes saberes y competencias, que trabaja en las diferentes áreas o dependencias de una organización o empresa.

De manera general, se señalan las principales dependencias de una organización:

Producción: es el área que se encarga de manufacturar el producto que la empresa promueve.

Distribución: coordina el almacenamiento en bodega, la entrega a los camiones y su puntual descargue en las bodegas de los clientes.

Ventas: área que se encarga de crear el interés de los clientes por el producto y coordinar las condiciones comerciales.

Recursos humanos⁸: es la encargada de coordinar a todas las personas contratadas por la empresa y garantizar su bienestar y condiciones laborales.

Compras: coordina el abastecimiento de las materias primas necesarias para la manufactura, así como para el buen funcionamiento de la empresa.

Objetivo de la actividad

-  Calcular y valorar la necesidad de personal por área y por rangos.

Evidencia de aprendizaje

-  Matriz de recursos por área y por nivel.

Duración de la actividad

La actividad está diseñada para 120 minutos de trabajo distribuidos de la siguiente manera:

-  20 minutos para la integración de los grupos y lectura de las instrucciones.
-  30 minutos en el diligenciamiento del cuadro de necesidades de personal por cada nivel.
-  30 minutos en el diligenciamiento del cuadro de necesidades de personal por mes.
-  40 minutos para realizar la presentación de los resultados de cada área a toda la clase.

Recursos didácticos necesarios

-  Calculadora

Instrucciones de la actividad

-  Vamos a suponer que estamos analizando una empresa que tiene las siguientes áreas: producción, distribución, ventas, recursos humanos y compras.
-  En esa organización el personal está clasificado en tres niveles así:
 - Nivel 1: es el nivel más básico donde las personas se ganan el salario más bajo y tiene menos responsabilidades. Corresponde a los trabajadores que como máximo son técnicos.
 - Nivel 2: es el nivel donde las personas tienen la responsabilidad de supervisar el trabajo del nivel 1, además de llevar controles a la operación. Corresponde a los tecnólogos.
 - Nivel 3: es el nivel más alto dentro de cada área, pues estas personas deben calcular presupuestos, garantizar el buen funcionamiento de la operación y realizar mejoras. El perfil para este nivel es profesional.

8. <http://www.munivaldivia.cl/finanzas/rrhh/rrhh.html>

Elaboración de planes de negocio

Dividimos el salón en cinco grupos de trabajo, donde cada grupo corresponde a una de las áreas de la empresa.

Para realizar la actividad, tenemos en cuenta la siguiente información:

Para garantizar la supervivencia de la empresa, se necesitan vender tres toneladas mensuales, dentro de los seis primeros meses. El primer mes se venderán 500 kilos, en el segundo mes se deben vender 1.200 kilos y a partir del tercer mes las ventas aumentarán así: el tercer mes en un 70%, el cuarto mes en un 25%, el quinto mes en un 15% y el sexto mes en un 25%.

- Se necesita un vendedor de nivel 1 nuevo, por cada 350 kilos adicionales en ventas.
- Se necesita un operario de nivel 1 en producción, por cada 250 kilos de producto terminado.
- Se necesita un operario de nivel 1 en bodega, por cada 500 kilos entregados.
- Se necesita un carro repartidor por cada 1.000 kilos por entregar.
- Se necesita una persona de nivel 2 en compras, por cada 500 kilos de materia prima requerida.
- Se necesitan tres kilos de materia prima, para obtener un kilo de producto terminado.
- Se necesita una persona de nivel 2 en recursos humanos, por cada 10 personas contratadas.
- Como política de la empresa, se requiere una persona de nivel 2, en cada área, por cada tres personas de nivel 1 y una persona de nivel 3, en cada área, por cada tres personas de nivel 2.

A partir de la información, en cada área calculamos el número de personas por nivel que se necesita y lo consignamos en el siguiente cuadro:

ÁREA	Personas requeridas por nivel 1	Personas requeridas por nivel 2	Personas requeridas por nivel 3	Personas requeridas por nivel 4	Personas requeridas por nivel 5
Distribución					
Ventas					
Compras					
Recursos humanos					
Producción					
Total					

Elaboración de planes de negocio

Una vez calculado el número de personas requeridas para cada área, hacemos la proyección mensual de la empresa:

ÁREA	Personas requeridas por nivel 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Distribución	Nivel 1 Nivel 2 Nivel 3						
Ventas	Nivel 1 Nivel 2 Nivel 3						
Compras	Nivel 1 Nivel 2 Nivel 3						
Recursos humanos	Nivel 1 Nivel 2 Nivel 3						
Producción	Nivel 1 Nivel 2 Nivel 3						
Total	Nivel 1 Nivel 2 Nivel 3						

Con toda la clase cada área presenta el resultado de su ejercicio. Propongamos una nueva distribución del recurso humano en cada dependencia de la empresa.

Reflexiones sobre nuestro aprendizaje

En este ejercicio, logramos entender cómo en una empresa se define la cantidad y la calidad del recurso humano requerido, de acuerdo con cada una de las etapas de la operación. Además al asignar el recurso humano para cumplir con unas condiciones dadas, practicamos nuestras habilidades de comprensión de lectura y concentración para resolver problemas concretos.

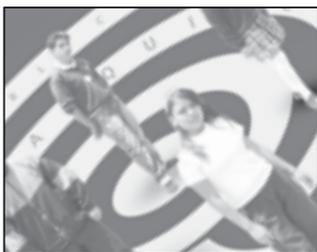
A partir de la actividad contestamos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo fue mi desempeño durante la actividad?
- ¿En qué aspectos de mi vida puedo aplicar lo que aprendí?
- ¿Se me facilitó la comprensión de las condiciones propuestas?
- ¿Se me facilitó el cálculo de los recursos?
- ¿Tuve que repetir los cálculos? ¿Por qué?
- ¿Se me facilitó llegar a los resultados finales? ¿Por qué?

Unidad dos

**Competencias
Laborales
Generales**

Actividad 1/ Pág.51



Actividad 2/ Pág.57



Actividad 3/ Pág.61



Concepto relacionado

Los recursos técnicos son todos aquellos equipos, aparatos, maquinarias o programas que facilitan, agilizan y perfeccionan nuestro esfuerzo físico y/o mental.

Cuando vamos a calcular la cantidad de recursos técnicos que se requieren, debemos conocer muy bien las necesidades de cada área para asignarlos con criterios de eficiencia y productividad, es decir que los recursos técnicos ayuden a mejorar el desempeño de los trabajadores.

Objetivo de la actividad

- Identificar la cantidad de recursos técnicos necesarios en cada área de la empresa, de acuerdo con unas condiciones dadas.

Evidencia de aprendizaje

- Lista de recursos por área y por nivel.

Duración de la actividad

La actividad está diseñada para 120 minutos de trabajo distribuidos de la siguiente manera:

- 20 minutos para la integración de los grupos y la lectura de las instrucciones.
- 60 minutos para la elaboración del listado de recursos técnicos por área y por nivel.
- 40 minutos para la presentación de los resultados de cada área a los compañeros de clase.

Recursos didácticos necesarios

- Matriz de recursos humanos por área y por nivel.

Instrucciones de la actividad

- Tenemos en cuenta las condiciones señaladas en el ejercicio anterior y los resultados sobre el recurso humano necesario en cada área.
- Dividimos el salón en cinco grupos de trabajo y cada uno corresponde a una de las áreas de la empresa así: producción, distribución, ventas, recursos humanos y compras.
- Para realizar la actividad, tenemos en cuenta la siguiente información:

La empresa necesita saber cuáles y cuántos equipos técnicos necesita el recurso humano como apoyo a su trabajo, de acuerdo con las siguientes condiciones:

- Se necesita un computador de escritorio, por cada persona de nivel 2 en todas las áreas.
- Se necesita un computador portátil, por cada persona de nivel 3 en todas las áreas.
- En el área de producción se necesita una máquina que transforme 600 kilos por día de materia prima.
- Se necesita una máquina que empaque 300 kilos de producto terminado por día.
- En el área de distribución, se necesita un montacargas manual por cada 50 kilos de entrega diaria.
- En el área de ventas, se necesita un teléfono celular por cada vendedor, así como un dispositivo de datos digital para registrar cada uno de los pedidos.

- En cada grupo elaboramos la lista de los recursos técnicos necesarios por área y por nivel.
- Presentamos el resultado del ejercicio a todos los compañeros de clase.

Reflexiones sobre nuestro aprendizaje

Con este ejercicio hemos aprendido a identificar los recursos técnicos necesarios para el funcionamiento de la empresa y hemos analizado la relación de las necesidades por área, en función de los resultados esperados, lo que nos ayudará a evaluar si hemos definido los recursos correctamente.

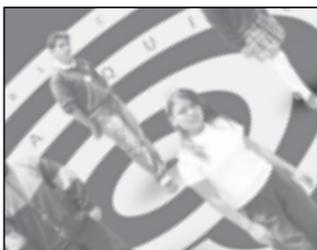
A partir del ejercicio respondamos estas preguntas:

- ¿Participé activamente en el ejercicio?
- ¿Me fue fácil identificar las restricciones del ejercicio?
- ¿Me fue fácil calcular los resultados?
- ¿Tuve que repetir los cálculos varias veces?
- ¿Cómo perciben mis compañeros los aportes que hice al desarrollo de la actividad?
- ¿Cómo puedo aplicar el aprendizaje de este ejercicio en mi vida cotidiana?

Unidad dos

**Competencias
Laborales
Generales**

Actividad 1/ Pág.51



Actividad 2/ Pág.57



Actividad 3/ Pág.61



Concepto relacionado

El recurso financiero es el más determinante en la planeación de una empresa, porque para calcularlo necesitamos conocer las necesidades de la empresa en todas las áreas.

El recurso financiero es la cantidad de dinero que necesitamos para cubrir los costos de los recursos humanos y técnicos iniciales que garanticen la operación del negocio de manera cotidiana, durante los seis primeros meses o hasta que la empresa llegue a su punto de equilibrio.

Entender este concepto requiere también acercarnos a las siguientes definiciones:

Gastos fijos: todos aquellos pagos que se deben realizar en la empresa, con o sin operación.

Utilidad operativa: es el valor, en pesos, correspondiente a la diferencia entre el total de las ventas y el costo total de los productos vendidos.

Punto de equilibrio: el momento en que la utilidad operativa es igual a los gastos fijos.

Inversión inicial: es la cantidad de dinero necesaria para comprar los implementos y maquinaria para el inicio de la operación empresarial. Es el dinero con el que se debe contar antes de empezar a vender.

Capital de trabajo: es el dinero que debe estar disponible para pagar los gastos y los costos de la operación más inmediatos.

La inversión inicial y el capital de trabajo se calculan de maneras diferentes. La primera, se calcula con las compras y gastos iniciales, sumado a las compras y gastos del primer mes, mientras que el capital de trabajo se calcula sumando los resultados negativos, en valor absoluto, o de restar los gastos fijos menos la utilidad operativa en todos los meses.

Objetivo de la actividad

- Identificar los recursos financieros necesarios para el funcionamiento de la empresa, en inversión inicial y capital de trabajo.

Evidencia de aprendizaje

- Cuadro con el flujo mensual del capital inicial y el capital de trabajo, con los totales finales.

Duración de la actividad

La actividad está diseñada para 120 minutos de trabajo distribuidos de la siguiente manera:

- 20 minutos para la integración de los grupos y lectura de las instrucciones.
- 60 minutos para la elaboración del flujo de caja mensual, señalando la inversión inicial y el capital de trabajo.
- 40 minutos para la presentación de los resultados de cada área a los compañeros de clase.

Recursos didácticos

- Calculadora
- Papel
- Lápiz
- Matriz de recursos humanos por área y nivel
- Lista de recursos técnicos por área y por nivel

Instrucciones de la actividad

- Dividimos el salón en cinco grupos de trabajo y le asignamos a cada grupo una de las áreas de la empresa.
- Mantenemos los mismos supuestos con los que hemos trabajado en las actividades de este módulo.
- Le pedimos ayuda a nuestro profesor, para que nos sirva de contador y nos ayude a realizar las sumas finales.
- Usamos los resultados de las dos actividades anteriores, pues en ellas definimos los recursos necesarios, tanto humanos como técnicos, para las diferentes áreas.
- En esta actividad, vamos a asignar una cantidad de dinero necesaria en cada área, teniendo en cuenta las siguientes condiciones

Elaboración de planes de negocio

- Los empleados de nivel 1 tendrán un salario de \$480.000 mensuales más el 52% de prestaciones sociales.
- Los empleados de nivel 2 tendrán un salario superior al rango anterior, en un 25%.
- Los empleados de nivel 3 tendrán un salario superior, con respecto al rango anterior, en un 45%.
- Un computador de escritorio cuesta un millón de pesos.
- Un computador portátil cuesta un millón 500.000 pesos.
- Un celular cuesta \$50.000.
- Un dispositivo digital cuesta \$150.000.
- Un montacargas manual cuesta \$500.000.
- Una máquina empacadora cuesta quince millones de pesos.
- Una máquina transformadora cuesta doce millones de pesos.
- Un carro de carga cuesta veinticinco millones de pesos.
- Cada kilo de producto terminado cuesta \$10.000.
- Cada kilo de materia prima cuesta \$800.000.
- Los gastos en servicios públicos, arrendamientos de bodegaje y otros suman, un millón quinientos mil pesos y son pagados en partes iguales por cada área.

 Con estos datos, elaboramos el flujo mensual en el área escogida por el grupo, señalando la inversión inicial y el capital de trabajo requerido. Debemos revisar con detalle toda la información disponible para no cometer errores de cálculo pues de esto depende el éxito de nuestro negocio.

 Al terminar, presentamos a toda la clase las necesidades de recursos financieros para cada una de las áreas de la empresa.

Reflexiones sobre nuestro aprendizaje

Para todos nuestros proyectos en la vida debemos ser tan soñadores como detallistas, porque el sueño nos da la meta y el detalle nos da el camino. Este ejercicio nos muestra cómo planear las necesidades financieras del negocio, para hacer presupuestos y llegar a nuestras metas.

En el área financiera existen muchos detalles, siendo cada uno de ellos de vital importancia. En nuestra capacidad de observar y evaluarlos, se encuentran las posibilidades de mejorar nuestra habilidad financiera y empresarial.

Revisemos con cuidado la actividad anterior y evaluemos si fuimos lo suficientemente cuidadosos. En la medida que realicemos varios ejercicios similares, podremos desarrollar nuestras capacidades de hacer cálculos y estimados acertados.

Para entender a fondo lo que aprendimos en esta actividad respondamos las siguientes preguntas:

- ¿Participé activamente en este ejercicio?

- ¿Cómo perciben mis compañeros los aportes que hice al desarrollo de la actividad?
- ¿Cómo puedo aplicar el aprendizaje de esta actividad en mi vida cotidiana? ¿Pude relacionar fácilmente las necesidades de las otras áreas con el ejercicio?
- ¿Entendí fácilmente las relaciones matemáticas necesarias para resolver la actividad?
- ¿Cuántas veces tuve que repetir los cálculos?



3. Glosario

GASTOS FIJOS: todos aquellos pagos que se deben realizar en la empresa, con o sin operación.

UTILIDAD OPERATIVA: el valor, en pesos, resultante de encontrar la diferencia entre el total de las ventas y el costo total de los productos vendidos.

PUNTO DE EQUILIBRIO: el momento en que la utilidad operativa es igual a los gastos fijos.

INVERSIÓN INICIAL: es la cantidad de dinero necesaria para comprar los implementos y maquinaria necesaria que permitirá el inicio de la operación empresarial. Es el dinero necesario antes de empezar a vender.

CAPITAL DE TRABAJO: es el dinero que debe estar disponible para pagar los gastos y los costos de la operación, más inmediatos.

Glosario



4. Aprendamos más

Algunos de los conceptos tratados en esta unidad fueron extraídos de los documentos del siguiente listado. También encontraremos otros textos que nos permitirán profundizar diversos aspectos de los temas desarrollados en la unidad.

Libros de texto

-  ORTIZ, Héctor. Flujo de caja y proyecciones financieras. Universidad Externado de Colombia. 1997.
-  RODRÍGUEZ, Jairo y NAVIA, Gustavo. Estructura de un plan de negocios. Universidad Libre. 2007.
-  PRIETO, Carlos. Práctica de negocios. Editorial Limusa. 2007

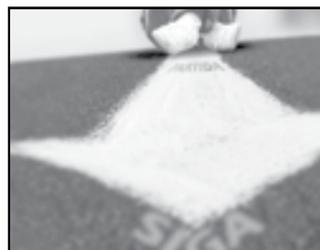
Enlaces en Internet

-  www.ccb.org.co

Actividad 1/ Pág.73



Actividad 2/ Pág.79



Actividad 3/ Pág.85



Unidad tres

Creando nuestro negocio

Elaboración
de planes de negocio



“Nunca vayas hacia el camino trazado, porque conduce hacia donde otros han ido ya”. Alexander Graham Bell.

El enfoque de formación de Fe y Alegría, sustentado en valores como la participación, la solidaridad, la responsabilidad, entre otros, se conciben las competencias laborales generales como un factor de desarrollo humano, por el reconocimiento que se hace de los sujetos para comprenderse a sí mismos, valorarse, transformarse y transformar su entorno, con un sentido social y ético. Formar por competencias exige un aprendizaje con prácticas pedagógicas memorísticas, centradas en contenidos disciplinares, para volcar el acento de interés hacia el desarrollo de la capacidad de actuación, del sujeto que aprende. En la interacción con el docente como a los estudiantes, son sujetos históricos, capaces de comunicarse, intercambiar significados y sentidos, ejercer su voluntad de trascender y realizar sus sueños, así como de transformarse en sujetos que se forman en su entorno. Estas características hacen del aula un lugar interesante, que alimenta el deseo de saber, el trabajo en grupo y el estudio de problemáticas sentidas, lo cual conduce a la formación de sujetos capaces de actuar en el mundo libre de opresiones y de explotación. En este marco, se inscribe la concepción de Fe y Alegría, sobre las competencias laborales generales, que define como un ciudadano reflexivo y activo, comprometido con el desarrollo de un mundo libre de opresiones y de explotación. En este marco, se inscribe la concepción de Fe y Alegría, sobre las competencias laborales generales, que define como un ciudadano reflexivo y activo, comprometido con el desarrollo de un mundo libre de opresiones y de explotación.

El enfoque de formación de Fe y Alegría, sustentado en valores como la participación, la solidaridad, la responsabilidad, entre otros, se conciben las competencias laborales generales como un factor de desarrollo humano, por el reconocimiento que se hace de los sujetos para comprenderse a sí mismos, valorarse, transformarse y transformar su entorno, con un sentido social y ético. Formar por competencias exige un aprendizaje con prácticas pedagógicas memorísticas, centradas en contenidos disciplinares, para volcar el acento de interés hacia el desarrollo de la capacidad de actuación, del sujeto que aprende. En la interacción con el docente como a los estudiantes, son sujetos históricos, capaces de comunicarse, intercambiar significados y sentidos, ejercer su voluntad de trascender y realizar sus sueños, así como de transformarse en sujetos que se forman en su entorno. Estas características hacen del aula un lugar interesante, que alimenta el deseo de saber, el trabajo en grupo y el estudio de problemáticas sentidas, lo cual conduce a la formación de sujetos capaces de actuar en el mundo libre de opresiones y de explotación. En este marco, se inscribe la concepción de Fe y Alegría, sobre las competencias laborales generales, que define como un ciudadano reflexivo y activo, comprometido con el desarrollo de un mundo libre de opresiones y de explotación.

1. Presentación

En esta unidad llegaremos al paso inmediatamente anterior a la inauguración de nuestra empresa, lograremos definir las estrategias de financiación y el plan de acción como último escalón en nuestro aprendizaje de elaboración de planes de negocio. Después de todo el trabajo previo a este momento, ya estamos listos para enfrentar, de una manera más real, nuestras capacidades de empezar nuestro propio negocio y las posibilidades de tener éxito en él.

Objetivos de aprendizaje de la unidad

1. Identificar las posibles fuentes de financiación de una unidad de negocio.
2. Identificar las opciones de crédito que existen en el mercado.
3. Identificar los componentes de un plan de negocio.
4. Establecer un plan de acción para la puesta en marcha del negocio.

2. Conocemos, practicamos y aprendemos

Ahora es el momento de desarrollar la elaboración de planes de negocio. Con este objetivo y la orientación de nuestro docente, llevaremos a cabo las siguientes actividades. Al realizarlas debemos tener en mente el acuerdo de aprendizaje pactado con él.



¿CÓMO CONSEGUIMOS EL DINERO?

Cómo conseguimos el dinero?

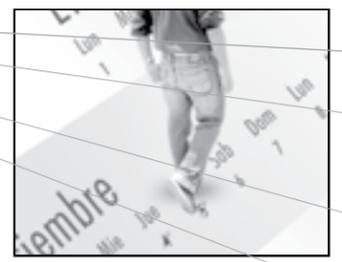
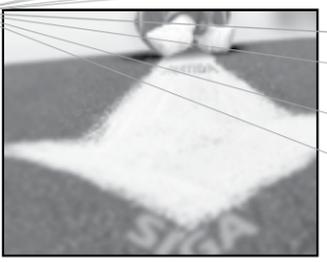
Unidad tres

**Competencias
Laborales
Generales**

Actividad 1/ Pág.73

Actividad 2/ Pág.79

Actividad 3/ Pág.85



Concepto relacionado

Para poder evaluar las fuentes de financiación que tenemos disponibles necesitamos conocer los requerimientos monetarios de nuestro proyecto, es decir, cuánto dinero necesitamos en capital de trabajo e inversión inicial. Estos son los dos aspectos que debemos financiar en primera instancia. Dependiendo de la cantidad requerida, se estudian las fuentes de financiación, teniendo en cuenta los intereses y condiciones de pago.

Los intereses: son el costo que debemos pagar por utilizar dinero prestado. Normalmente los intereses están representados en un porcentaje anual, el cual es pagado mensualmente sobre el saldo de la deuda.

Financiación: Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica. Generalmente se trata de sumas tomadas en préstamo que complementan los recursos propios.

Existen diferentes maneras de financiar un proyecto de acuerdo con el monto requerido, el cual varía según la proporción de inversión con capital propio y con capital en préstamo.

Algunas de las razones para acceder a un préstamo son que reduce el riesgo para los socios, disminuye el pago de impuestos y suple el hecho de que algunas veces los socios no siempre cuentan con la totalidad del capital

Objetivo de la actividad

-  Identificar las posibles fuentes de financiación.
-  Identificar las posibles fuentes de crédito.

Evidencia de aprendizaje

-  Lista de las posibilidades de financiación.
-  Descripción de la financiación seleccionada.
-  Lista de las posibilidades de crédito.
-  Descripción de la opción seleccionada.

Duración de la actividad

La actividad está diseñada para 120 minutos de trabajo distribuidos de la siguiente manera:

-  30 minutos para la identificación por grupo de tres formas de financiación.
-  30 minutos en la selección de la alternativa definitiva y elaboración del informe.
-  40 minutos para la presentación a los compañeros de clase de la alternativa seleccionada.
-  20 minutos para la incorporación en el informe de las sugerencias de los compañeros.

Recursos didácticos necesarios

-  Calculadora
-  Papel
-  Lápiz

Instrucciones de la actividad

-  De manera individual, leemos las condiciones definidas para esta actividad, que nos permitirán resolver el ejercicio:
 - Tenemos una necesidad de inversión inicial de cuarenta millones de pesos.
 - Se espera encontrar el punto de equilibrio en seis meses.
 - Después del sexto mes la utilidad será de 1 un millón de pesos por los siguientes seis meses.
 - La necesidad de capital de trabajo es quince millones de pesos.
 - La tasa de interés en el mercado es del 1.6% mensual.
 - El banco otorga seis meses de gracia.
 - El crédito se paga en 60 cuotas mensuales de intereses y un pago final de todo el capital.
 - Los socios son cinco y cada uno dispone de cinco millones de pesos para invertir en el negocio.
 - En caso de requerir un préstamo existen varias fuentes de crédito:
 - Bancos comerciales
 - Bancos cooperativos
 - Bancos solidarios patrocinados por el estado
 - Bancas de inversión privadas
 - Organizaciones del estado destinadas a asignar recursos
-  De acuerdo con la información anterior, identifiquemos tres fórmulas de financiación para el proyecto. Nuestra principal guía para encontrar la mejor opción es el cálculo de los gastos financieros, es decir, la cuota mensual del préstamo.

Elaboración de planes de negocio

- Una vez encontramos la fórmula definitiva para la financiación, escribimos un informe con las opciones analizadas y la descripción de la fórmula seleccionada, explicando por qué consideramos que es la más adecuada.
- Luego exponemos a nuestros compañeros nuestros argumentos, para convencerlos de que nuestra fórmula es la mejor estrategia de financiación.
- Es muy importante que incluyamos en nuestro informe, las inquietudes de nuestros compañeros, así como sus impresiones acerca de nuestras conclusiones.

Reflexiones sobre nuestro aprendizaje

En este ejercicio hemos aprendido a calcular los intereses de un préstamo y a tener en cuenta un recurso futuro disponible, todo esto con el fin de realizar nuestra planeación de flujo de caja. Hemos analizado varias opciones diseñadas por nosotros y escogido una de ellas, por ello debemos poder responder estas preguntas:

- ¿Fue muy difícil calcular los intereses?
- ¿En qué fórmula encontré que los intereses mensuales, eran más bajos que la utilidad?
- ¿Cuáles fueron los criterios que usé para escoger la mejor fórmula?
- ¿Cuáles fueron los argumentos que lograron convencer a mis compañeros?
- ¿Cuál es el riesgo que existe para un socio al aportar toda la financiación de un proyecto?



Unidad tres

**Competencias
Laborales
Generales**

Actividad 1/ Pág.73



Actividad 2/ Pág.79



Actividad 3/ Pág.85



¿POR DÓNDE EMPEZAMOS?
Por dónde empezamos?



Concepto relacionado

Cuando vamos a desarrollar una idea o un proyecto debemos identificar los recursos necesarios, las etapas de implementación y las acciones concretas que llevaremos a cabo para una ejecución exitosa.

Debemos formular un plan de negocio “cuyos principales componentes son el análisis del producto o servicio, el análisis del mercado, el análisis técnico, el análisis económico/financiero, el análisis social y el análisis organizacional”⁹, es decir es necesario considerar todos los elementos del entorno y propios de la empresa para medir el alcance del proyecto.

Un plan de negocios sirve para lograr alianzas estratégicas, conseguir financiamiento, atraer clientes, motivar al equipo gerencial y conservar el foco, conseguir empleados claves, auto-vendernos el proyecto¹⁰. En otras palabras, es un instrumento que nos permite convencernos de la magnitud e importancia del proyecto y convencer a otros, ya sea para obtener recursos o para vender nuestro producto o servicio.

Es fundamental la presentación del plan de negocios. Esta debe contar con una frase que permita determinar cuál es la oportunidad e incluir una descripción de las características centrales del mercado y de la necesidad insatisfecha y hacer énfasis en qué tiene nuestro producto o servicio, cuál es su factor diferenciador para cubrir la necesidad insatisfecha. También debe brindar información sobre cómo es la organización, su estructura y capacidad y cómo es el plan de ventas, el plan de operaciones y la cronología de los hitos claves del desarrollo del negocio. Incluye una breve comparación con la competencia y cuáles es el escenario financiero en el mediano plazo¹¹.

Objetivo de la actividad

9. Cámara de comercio de Bogotá. Módulo 1.Creación de empresa. Uniempresarial. 2008. p 26.

10. Freire, Andy. Para qué sirve un plan de negocios. www.alfaguara.com.ar/aguilarempresa/art.asp?id_art=6 Fecha de consulta: Febrero de 2009.

11. Freire, Andy. El desafío del obstáculo.

-  Reconocer el proceso para identificar y desarrollar las acciones necesarias para implementar un proyecto.

Evidencia de aprendizaje

-  Listado inicial de acciones
-  Plan de negocio definitivo

Duración de la actividad

La actividad está diseñada para 120 minutos de trabajo distribuidos de la siguiente manera:

-  30 minutos en el trabajo individual para responder las preguntas y elaborar el listado.
-  60 minutos para la reunión en grupo para compartir el listado de acciones.
-  30 minutos en el trabajo individual de ajuste del plan de negocios, de acuerdo con las sugerencias de los compañeros.

Recursos didácticos necesarios

-  Papel
-  Lápiz

Instrucciones de la actividad

-  Leemos el caso presentado a continuación y luego seguimos las instrucciones de la actividad.

Vamos a montar un negocio de arepas rellenas en un barrio de estrato tres al sur de Bogotá. Nuestros clientes potenciales son estudiantes nocturnos con edades entre 22 y 42 años que circulan por el lugar, entre las cuatro de la tarde y las once de la noche.

-  De manera individual, elaboramos una lista con las acciones necesarias para llevar a cabo nuestro proyecto. Para realizarla tengamos en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Qué implementos necesitamos para fabricar las arepas?
- ¿Dónde vamos a fabricar las arepas?
- ¿Dónde vamos a cocinar las arepas?

Elaboración de planes de negocio

- ¿Dónde vamos a vender las arepas?
- ¿Con qué ingredientes vamos a rellenar la arepa?
- ¿Qué implementos necesitamos para cocinar las arepas?
- ¿Qué implementos necesitamos para cocinar los ingredientes?
- ¿Cuántas arepas vamos a vender al día?
- ¿Cuántas personas necesitamos para fabricar las arepas?
- ¿Cuántas personas necesitamos para vender las arepas?
- ¿Queremos que nuestros clientes se puedan sentar?
- ¿Qué les vamos a ofrecer para tomar?
- ¿Cómo vamos a constituir nuestra empresa?
- ¿Cuántos socios queremos?

 Una vez terminemos de solucionar todas las preguntas, debemos reunirnos en grupos de cinco personas y poner en consideración de todo el grupo nuestra lista de acciones.

 Con ayuda de nuestros compañeros, tratemos de identificar las acciones que realmente son útiles e igualmente las que no lo son. El producto de nuestro análisis lo organizamos para convertirlo en nuestro plan de negocio.

Reflexiones sobre nuestro aprendizaje

En esta actividad desarrollamos nuestra habilidad de convertir necesidades en acciones, lo cual es algo determinante en la elaboración de planes de negocio.

Ahora preguntémonos:

- Con respecto a nuestra lista inicial, ¿cuáles acciones, según nuestros compañeros, no son necesarias y por qué?
- Con respecto a nuestra lista inicial, ¿cuáles acciones, según nuestros compañeros, hicieron falta y por qué?
- Con respecto a nuestra lista inicial, ¿cuáles acciones son iguales a nuestra lista final?
- Con respecto a nuestra lista inicial, ¿cuáles acciones adicionales, tiene nuestra lista final?
- ¿Dichas acciones cumplen su objetivo?

Una vez tengamos estas respuestas, podremos evaluar nuestro desempeño y valorar lo que nos falta para ser más asertivos en la transformación de necesidades en acciones.

Unidad tres

PLAN DE ACCIÓN

Plan de acción



**Competencias
Laborales
Generales**

Actividad 1/ Pág.73

Actividad 2/ Pág.79

Actividad 3/ Pág.85



Concepto relacionado

Un plan de acción es el ordenamiento de una cadena de acciones que, consecuentemente garantizan el logro de un objetivo: en nuestro caso, la inauguración de nuestra empresa. Este es el resultado tangible de un proceso de planeación. La importancia de la programación o planeación de nuestros actos se basa, principalmente en el logro de nuestros objetivos o metas.

La planeación es la forma de garantizar que nuestras metas se van cumplir y el plan de acción es la metodología para describir exactamente cómo se va a lograr.

Planear es, entonces, el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente este proceso consiste en considerar las diferentes alternativas y decidir cuál de ellas es la mejor¹².

Un cronograma es un cuadro que nos ayuda a visualizar la planeación, al definir el orden de las acciones que vamos a realizar, el tiempo de duración de cada una de ellas y su ubicación en el calendario actual.

Objetivo de la actividad

-  Desarrollar la capacidad de ordenar acciones.
-  Desarrollar la capacidad de programar y asignar tiempos para cada acción, de manera individual y colectiva.

Evidencia de aprendizaje

-  Plan de acción, con actividades y tiempos.

Duración de la actividad

La actividad está diseñada para 120 minutos de trabajo distribuidos de la siguiente manera:

-  20 minutos en la revisión individual de las acciones de la anterior actividad.
-  35 minutos para la organización de las actividades.
-  30 minutos para la definición de los tiempos necesarios para cada actividad.
-  35 minutos en la elaboración del cronograma.

Recursos didácticos necesarios

-  Papel
-  Lápiz
-  Listados de la actividad anterior

Instrucciones de la actividad

Este ejercicio lo desarrollamos de manera individual, retomando los resultados de la actividad anterior.

-  Revisamos la lista final de acciones producto de la actividad pasada.
-  Reescribimos la lista en una hoja limpia, dejando una acción por renglón. Ordenamos las acciones, asignando números a cada una, de acuerdo con su momento de ejecución. Para realizar esta asignación con mayor certeza, tenemos en cuenta la siguiente pregunta para cada acción. ¿Qué necesitamos antes de realizar esta acción?
-  Ahora que tenemos el orden de cada acción, definimos cuánto tiempo necesitamos para realizar cada una. Los términos de tiempo que usaremos son horas, días, semanas.
-  Realizamos un cronograma con cada una de las acciones identificadas, en el orden propuesto y ubicadas según los tiempos asignados.

Reflexiones sobre nuestro aprendizaje

Esta actividad final es la conclusión de todo nuestro trabajo en el desarrollo de las competencias empresariales, la cual denota nuestra organización y habilidad de planeación para convertir en realidad nuestras metas.

Tengamos en cuenta estas preguntas para identificar lo que nos falta por aprender.

- ¿Qué tan fácil nos resultó ordenar las diferentes acciones?
- ¿Cuántas veces tuvimos que cambiar las acciones de lugar?
- ¿Cuánto tiempo total requiere nuestro plan de acción?
- ¿Es suficiente o, por el contrario, es demasiado?
- ¿Qué aprendimos con este ejercicio?



3. Glosario

PLANEACIÓN: es la actividad de programar y organizar las acciones, recursos y responsables necesarios para desarrollar determinada actividad.

PLAN DE NEGOCIOS: es un instrumento que reúne los componentes fundamentales de un producto o servicio. Sirve para convencernos y convencer a otros sobre la importancia de un proyecto.

PLAN DE ACCIÓN: es el ordenamiento de una cadena de acciones para el logro de un objeto.

CRONOGRAMA: es la organización de actividades de manera secuencial en el tiempo, indicando la duración de cada una de ellas.

Glosario



4. Aprendamos más

Algunos de los conceptos tratados en esta unidad fueron extraídos de los documentos del siguiente listado. También encontraremos otros textos que nos permitirán profundizar diversos aspectos de los temas desarrollados en la unidad.

Libros de texto

-  **BALANKO, Greg.** Cómo preparar un plan de negocios exitosos. McGraw Hill. 2007.
-  **BORELLO, Antonio.** El plan de negocios. McGraw Hill. 2000. Bogotá.
-  **FREIRE, Andy.** El desafío del obstáculo. Disponible en www.alfaguara.com

Enlaces en Internet

-  www.acis.org.co/fileadmin/Conferencias/ConfJavier-MayorgaJulio31.pdf
-  http://www.alfaguara.com.ar/aguilarempresa/art.asp?id_art=21



Autodiagnóstico

de salida



Elaboración de planes de negocio



Ahora que hemos finalizado las unidades de aprendizaje para adquirir y desarrollar la competencia elaboración de planes de negocio, es necesario que autoevaluemos nuestros avances y resultados. Para ello debemos diligenciar el siguiente autodiagnóstico, teniendo en cuenta la escala valorativa que se presenta a continuación.

Escala valorativa

ESCALA	DESCRIPCIÓN
Si	Demuestro la elaboración planes de negocio en situaciones de diversa complejidad, por medio de comportamientos y elaboraciones acordes a la situación y a los criterios definidos para ella.
Algunas veces	Demuestro la elaboración planes de negocio en situaciones simples y en algunas complejas. Asumo una actitud coherente con los criterios esperados que me permite alcanzar buenos resultados.
No	Demuestro muy poco la elaboración planes de negocio en situaciones simples y no lo hago en circunstancias complejas. Mis acciones no corresponden a los criterios definidos para esta competencia.

Autodiagnóstico de salida

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	Calificación		
	Marque con una X		
	Si	No	Algunas veces
1. Defino las características del producto o servicio.			
2. Identifico las fortalezas, debilidades y factores diferenciadores del producto o servicio.			
3. Establezco los objetivos del negocio potencial.			
4. Defino las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos.			
5. Establezco la forma jurídica adecuada para la unidad de negocio.			
6. Defino los recursos humanos, técnicos y financieros requeridos para el montaje del negocio.			
7. Identifico las fuentes de financiación, crédito y asistencia técnica.			
8. Defino en un plan las acciones requeridas para el montaje del negocio.			

Elaboración de planes de negocio

Si en uno o varios enunciados nos calificamos con *Algunas veces* o *No*, debemos seguir trabajando en el desarrollo de ese o esos desempeños. Por tanto, es necesario formular un plan de mejoramiento que nos permita alcanzarlos. Para desarrollarlo, debemos:

-  Elaborar con nuestro docente un diagnóstico de nuestros desempeños y de las evidencias de las actividades que contribuyen a desarrollarlos.
-  Llevar a cabo nuevamente la(s) actividad(es) y elaborar su(s) evidencia(s) de aprendizaje correspondiente(s), pero esta vez, haciendo énfasis en los aspectos críticos determinados en el diagnóstico.
-  Establecer un cronograma para el desarrollo de esa(s) actividad(es) y la entrega de la(s) evidencia(s) respectiva(s).

Para finalizar, con el apoyo de nuestro docente realizamos un recorrido por las diferentes actividades desarrolladas, recapitulando objetivos y conceptos trabajados en el módulo, y *construimos libremente un relato escrito* donde conectamos los sucesos, acontecimientos y vivencias, cerrando con una descripción sobre el aporte que el trabajo realizado ha dejado para nuestra vida presente y futura.

