

**MANUAL PARA EL PARTICIPANTE**  
**PLAN FORMATIVO:**  
**“GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS”**



**FÓRMATE PARA EL TRABAJO\_EMPRENDE**

**Programa SENCE de Capacitación en Oficio Línea Emprendimiento**

**[Documento elaborado por la Corporación Construyendo Mis Sueños. Financiado por OTIC SOFOFA. Matriz de la cual se edita este manual para el beneficiario del plan formativo Gestión de Emprendimientos]**

# ÍNDICE

<b>Prólogo</b> .....	<b>7</b>
<b>Presentación</b> .....	<b>8</b>
<b>Módulo 1_ Querer emprender</b> .....	<b>11</b>
<b>Clase 1: ¿Para qué va a emprender?</b> .....	<b>13</b>
<b>Clase 2: ¿Desde dónde y cómo mira sus posibilidades para trabajar como independiente?</b> .....	<b>21</b>
<b>Clase 3: ¿Qué juicios tiene de sí mismo que le abren o cierran posibilidades?</b> .....	<b>31</b>
<b>Clase 4: ¿Desde qué emoción se emprende y qué barreras necesita derribar para emprender?</b> .....	<b>41</b>
<b>Asistencia Técnica 1 (Individual): ¿Qué recursos tiene para iniciar y gestionar un negocio?</b> .....	<b>49</b>
<b>Módulo 2: Diseñando su negocio: ¿Qué quiere ser y hacer?</b> .....	<b>55</b>
<b>Clase 5: ¿Qué necesita y qué tiene para emprender?</b> .....	<b>57</b>
<b>Clase 6: ¿A quién vender? Sus clientas y clientes</b> .....	<b>63</b>
<b>Clase 7: ¿Qué va a ofrecer? Definiendo su producto o servicio</b> .....	<b>75</b>
<b>Clase 8: ¿A quién y a cuánto? Clientas, clientes y precios</b> .....	<b>83</b>
<b>Clase 9: ¿Cómo lleva su propuesta de valor a sus clientas y clientes?</b> .....	<b>93</b>
<b>Clase 10: ¿Cómo hace funcionar el negocio?</b> .....	<b>101</b>
<b>Clase 11: ¿Cuánto cuesta su producto? ¿Con cuánto margen de ganancia se queda?</b> .....	<b>111</b>
<b>Clase 12: Su vida, casa y su negocio... tres mundos diferentes</b> .....	<b>123</b>
<b>Clase 13: ¿Cómo puede financiar su negocio?</b> .....	<b>137</b>
<b>Asistencia Técnica 2 (Individual): Diseño plan de Inversión</b> .....	<b>145</b>
<b>Asistencia Técnica 1 (Grupal): Seguimiento del plan de Inversión</b> .....	<b>151</b>
<b>Módulo 3. Implementando su negocio: atreverse a lo que quiere ser y hacer</b> .....	<b>155</b>
<b>Clase 14: ¿Qué hacer para vender más?</b> .....	<b>157</b>

# ÍNDICE

<b>Clase 15: ¿Qué habilidades debería desarrollar para vender más?</b> .....	<b>163</b>
<b>Clase 16: Innovando</b> .....	<b>171</b>
<b>Clase 17: Planificación y administración de sus tiempos</b> .....	<b>179</b>
<b>Clase 18: Planificación y administración de su negocio</b> .....	<b>187</b>
<b>Clase 19: ¿Cómo y para qué formalizar su negocio?</b> .....	<b>197</b>
<b>Clase 20: ¿Qué impuestos debe pagar? ¿Cómo debe hacerlo?</b> .....	<b>205</b>
<b>Clase 21: ¿Cuánto es lo mínimo que debe vender para no tener pérdidas?</b> .....	<b>215</b>
<b>Clase 22: ¿Cuánta caja chica debería tener en su negocio?</b> .....	<b>225</b>
<b>Asistencia Técnica 2 (Grupal): ¿Cómo le ha ido poniendo en práctica sus habilidades emprendedoras y de negocio?</b> .....	<b>231</b>
<b>Módulo 4: Evaluando su negocio: Hacia dónde quiere seguir caminando</b> .....	<b>237</b>
<b>Clase 23: Evaluando su negocio</b> .....	<b>239</b>
<b>Clase 24: ¿Cómo seguir con su proyecto en el futuro?</b> .....	<b>245</b>
<b>Clase 25: Integrandlo lo aprendido</b> .....	<b>255</b>
<b>Clase 26: ¡Presentando de una forma compradora!</b> .....	<b>265</b>
<b>Asistencia Técnica 3 (Individual): ¿Cuánto genera su negocio?</b> .....	<b>271</b>
<b>Asistencia Técnica 3 (Grupal): Evaluación del modelo de negocios</b> .....	<b>277</b>
<b>Asistencia Técnica 4 (Grupal): Implementación plan acciones Futuras: ¿Cómo se prepara para tener éxito mañana?</b> .....	<b>283</b>
<b>Asistencia Técnica 5 (Grupal): Monitoreo de las habilidades emprendedoras: ¿Qué competencias emprendedoras ha desarrollado hasta acá?</b> .....	<b>291</b>
<b>Asistencia Técnica 6: (Grupal): Evaluación del programa</b> .....	<b>299</b>



# PRESENTACIÓN:

## ¿Cómo usar el manual?

El Manual Gestión de Emprendimientos le acompañará en su proceso formativo y de desarrollo de su propio negocio. Sabemos que debe haber sido una decisión difícil ingresar a este programa, pero no se arrepentirá, ya que hemos preparado variadas actividades que potenciarán su creatividad y le ayudarán a mirar la vida y los negocios desde nuevas perspectivas.

El programa tiene una duración de 100 horas totales, las cuales se dividen en cuatro módulos de trabajo, que irán potenciando paralelamente sus competencias personales, así como sus herramientas para diseñar y gestionar un emprendimiento. Cada módulo está conformado por clases presenciales y asesorías técnicas grupales e individuales. Las clases serán un espacio para conocer y potenciar sus habilidades, así como de entrega de herramientas prácticas que le ayudarán a potenciar su negocio. Asimismo, las asesorías técnicas están diseñadas especialmente para profundizar y evaluar los aprendizajes de cada módulo.



## Módulo Formativo N°1: “Querer emprender”

Este primer módulo ahondará en sus motivaciones para comenzar y/o potenciar un negocio, desde el reconocimiento de sus potencialidades y desafíos, así como los recursos que hoy tiene para emprender o mejorar su negocio. Tendrá espacio para reconocer quién es y qué habilidades tiene hoy para emprender y gestionar una empresa.

Este primer módulo se compone de 4 clases + 1 asesoría técnica.

## Módulo Formativo N°2: “Diseñando su negocio: ¿Qué Quiere ser y Hacer?”

El segundo módulo formativo está focalizado en elaborar su propio modelo de negocios, es decir, diseñar cómo será su emprendimiento. Para ello definirá, a qué grupo de clientas y clientes quisiera atender, en miras de decidir qué producto o servicio ofrecer, así como definir cómo lo va a vender, cuáles serán los precios, costos asociados, entre otros temas necesarios para el diseño de su negocio. Asimismo, podrá reflexionar acerca de cómo se visualiza en el futuro con sus proyectos, para reconocer qué habilidades necesita potenciar y el cómo lograrlo.

Este segundo módulo se compone de 9 clases + 3 asesorías técnicas.

## Módulo Formativo N°3: “Implementando Su Negocio: Atreverse a lo que Quiere Ser y Hacer.”

En este módulo su objetivo será implementar lo diseñado en el módulo anterior. Podrá establecer estrategias de venta, adaptar su oferta de producto y/o servicio, conocer herramientas para organizar sus tiempos, crear una red de aliados para su negocio y reconocer las etapas de formalización de un negocio. No olvide que este módulo también le ayudará a potenciar sus competencias emprendedoras.

Este tercer módulo se compone de 9 clases + 1 asesoría técnica.

## Módulo Formativo N°4: “Evaluando su Negocio: Hacia dónde Quiere Seguir Caminando.”

En el último módulo usted deberá evaluar la implementación de su modelo de negocios, analizando cómo está funcionando su emprendimiento y determinando que elementos debe seguir trabajando para sacar adelante su negocio. En este punto del programa, esperamos que ya sea todo un empresario con grandes sueños y proyectos por llevar a cabo.

Este último módulo consiste en 4 clases + 4 asesorías técnicas.

Una vez más bienvenida a este espacio de encuentro, de reflexión y de aprendizaje. No dude acerca de lo que puede lograr, sólo cierre sus ojos y comencemos juntos(as) este nuevo desafío.

# MÓDULO FORMATIVO N° 1:

## “Querer Emprender”

AL TERMINAR ESTE MÓDULO USTED PODRÁ:

- > **Proyectar un negocio, reconociendo sus motivaciones personales, considerando el concepto, finalidad y características del emprendimiento.**
- Identificar la relevancia del derecho al trabajo considerando su realidad.**
- > **Identificar sus recursos personales para crear y gestionar un emprendimiento.**
- >

Módulo

**1**

Módulo

**2**

Módulo

**3**

Módulo

**4**

# MÓDULO FORMATIVO N° 1:

## “Querer Emprender”

**Decidir comenzar un negocio es un gran desafío. Significa mirarnos, pensar y preguntarnos: ¿Qué recursos tengo?, ¿Qué ideas tengo en mente?, ¿Qué tiempo disponible tengo para hacerlo? Para ayudar a responder esas preguntas hemos preparado este primer módulo. Esperamos que pueda identificar sus motivaciones para comenzar y/o potenciar un negocio, así como los recursos y habilidades que posee para crear y gestionar un emprendimiento.**

**¿Qué sueños tiene en mente? ¿Qué necesita para lograrlo? Hoy está dando un gran paso y este curso será un apoyo para ello. Hemos preparado un programa con clases y asesorías prácticas, que le permitirán ir aprendiendo nuevas herramientas y aplicarlas inmediatamente.**

**Hoy partimos y sólo necesitamos decir: ¡yo quiero emprender! El resto lo iremos trabajando con usted durante este tiempo.**



# Clase 1

---

## ¿Para qué va a emprender?

### > APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

Reconocer sus motivaciones para comenzar y/o potenciar un negocio, considerando el concepto, finalidad y características del emprendimiento.

### ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá qué es emprender y para qué hacerlo.
- Hoy aprenderá cuáles son los sueldos promedio.





# ¿QUÉ ES EMPRENDER Y PARA QUÉ HACERLO?



Es importante mantener un lenguaje común con respecto a ciertos términos que utilizaremos a lo largo del programa, por lo mismo es cuando hablemos de emprender entenderemos que es comenzar algo, como una acción, un trabajo o cualquier actividad con seguridad y perseverancia, aunque pueda ser difícil o guarde cierto riesgo. Por lo tanto, en este programa, entenderemos por **EMPRENDER** el empezar a hacer una acción que permita generar ingresos propios, la cual requerirá de constancia y trabajo.

Cada una(o) emprende por distintas motivaciones, las que se dan de acuerdo al contexto y experiencias de cada cual. Sin embargo, no hay que perder de vista, que la principal motivación para comenzar a emprender, tanto para hombres como para mujeres, es tener autonomía económica, y desde ahí ser capaces de sostener tanto a su familia como a usted en lo financiero.



¿SE HA PREGUNTADO CÓMO SERÍA  
¿SU VIDA SI TUVIERA SU PROPIO NEGOCIO?



## > Actividad: Su Sueño



Los invitamos a realizar esta actividad que consiste en un ejercicio de proyección; es decir, sueñen cómo se verían en cinco años más. ¿En qué les gustaría emprender?, y ¿de qué negocio les gustaría ser dueños? Para realizar esta actividad hagan un dibujo en el espacio dispuesto para ello en su libro, utilizando complementariamente (si lo desean) conceptos o palabras que permitan expresar este sueño o bien, una frase que complemente o explique su dibujo. Debe incluir al menos: Tipo de negocio, qué quieren vender, ubicación del negocio, nombre del negocio. Ojo, siempre con un dibujo como el centro de esta actividad. Para esto tienen 10 minutos. Una vez terminado el dibujo, busquen un compañero/a y, en parejas, compartan su dibujo y sueños.



**Para co-evaluar: Reúnanse en pareja e intercambien su sueño con un compañero. Una vez con el sueño de su compañero en sus manos, NO evalúen el sueño, sino la claridad con el que se presenta, es decir, si se entiende el negocio, si explica qué tipo de negocio desea o tiene, si los recursos que utiliza (dibujo o explicación en palabras) son suficientes para comprender su sueño. Marquen el nivel en el cual crean que se encuentra su compañero. Posteriormente, conversen de sus sueños de negocio y qué es lo que más rescatan de la actividad de su compañero.**

Se presenta:	Se presenta: (marque)	
A qué se dedicará el negocio (productos o servicios).	SI	NO
Se especifica qué productos o servicios desea entregar.	SI	NO
Se especifica dónde estará ubicado el negocio.	SI	NO
Indica nombre tentativo del negocio.	SI	NO
Todos los recursos (dibujo, colores, palabras) permiten definir claramente el sueño de negocio que desea tener.	SI	NO

➤ **Rubros con alta y baja participación** <

Por ejemplo, en el caso de la mujer, en 1949 fue la primera vez que la mujer chilena pudo votar y participar en las elecciones presidenciales. A pesar de esta inclusión en la política, el género femenino continuó postergado por mucho tiempo. Durante años fue impensable que una dueña de casa saliera del hogar a trabajar y menos que trabajara en rubros que tradicionalmente se relacionan a los hombres.

Sin embargo, la historia ha cambiado. El número de mujeres que se desempeña en el mundo laboral y en cargos que antes eran pensados sólo para ellos, como la construcción, minería, seguridad, transporte, política y puestos financieros, ha aumentado paulatinamente.

Pero aun así la participación laboral de las mujeres en Chile sigue siendo inferior numérica y porcentualmente a la de los hombres. Si bien hace cuatro años la tasa de participación laboral femenina llegaba al 43,5% según la encuesta Casen 2011 (Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional realizada por el Ministerio de Desarrollo Social), hoy, según la CaSEn 2013, la participación femenina llega al 45,5% del total de las mujeres en Chile, la que está por debajo de la participación de los hombres en el mundo del trabajo, la cual llega al 70,7% del total de hombres, pese a que son más mujeres que hombres en Chile. Gráficamente:

**De la población total en Chile**

**Mujeres:**

**52,7%**

**Hombres:**

**47,3%**

**Que trabajan**

**45,5%**

**70,7%**



Fuente: Elaboración propia en base a datos Ministerio de Desarrollo Social.

Esta situación, de acuerdo a lo que indican tradicionalmente los estudios de género, según el Estudio Mujeres en Chile y Mercado del Trabajo: participación laboral femenina y brechas salariales de Enero 2015 elaborado por el INE (Instituto Nacional de Estadísticas), puede ser explicada por las responsabilidades de cuidados domésticos y de familiares que son socialmente asignadas a las mujeres, lo que las limita respecto del tiempo que tienen disponible -y el que sus empleadores(as) creen que ellas pueden destinar- al trabajo remunerado.

De acuerdo a la Encuesta nacional de Empleo Trimestre DEF 2013, 1.366.200 mujeres en nuestro país NO trabajan fuera de sus casas por razones familiares (cuidado de hijos e hijas, adultos/as mayores, entre otros). Así, la conjugación de los ámbitos doméstico y laboral se vuelve compleja para algunas mujeres, produciéndose dificultades en cuanto a la inserción femenina en los espacios públicos. La inserción de las mujeres en el mercado del trabajo es relevante pues aumenta su autonomía económica al participar en la toma de decisiones en diversos canales de acción (públicos, domésticos-privados, etc.), (CEPAL, 2010). además, mejora su calidad de vida asociada a distintas dimensiones del bienestar.

Por otro lado, según la CASEN 2013, las mujeres ganan 26,6% menos de sueldo que los hombres estando en un mismo cargo, pese a la ley sobre igualdad de remuneraciones vigente desde 2009.

**¿Saben ustedes cuáles son los sueldos promedio por rubro tanto para hombres como para mujeres?**

De acuerdo al Estudio Mujeres en Chile y Mercado del Trabajo: participación laboral femenina y brechas salariales - Enero 2015, elaborado por el INE, acá la respuesta:

Primero, la participación de la mujer versus la de los hombres por categoría laboral es como sigue:

Tabla N°1: participación por categoría laboral según sexo

Categoría laboral	mujeres	Hombre
Empleador	2,6%	5,9%
Cuenta Propia	20,6%	19,2%
Asalariado	65,8%	74,6%
Servicio Doméstico	10,9%	0,3%

Fuente: Estudio Mujeres en Chile y Mercado del Trabajo: Participación laboral femenina y brechas salariales - Enero 2015, elaborado por el INE.

La tabla anterior muestra que hay mayor cantidad de mujeres trabajando en servicio doméstico que hombres, así como trabajadores por cuenta propia; es decir, actualmente hay más mujeres independientes económicamente que hombres.

Por otro lado, la CASEN 2013 refleja menor ingreso en mujeres jefas de hogar versus hombres jefes de hogar, lo que se traduce en \$562.979 de ingreso mensual en hogar con mujer jefa de hogar versus \$840.009 ingreso mensual en hogar con hombre jefe de hogar.

Ahora, la distribución por grupo de ocupación por sexo es:

**Tabla N°2: distribución por grupo de ocupación por sexo.**

Grupo de ocupación	mujeres		Hombres	
<b>Total</b>	<b>3.104.942</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.094.196</b>	<b>100,0%</b>
<b>Miembros del Poder Ejecutivo</b>	<b>45.615</b>	<b>1,5%</b>	<b>140.008</b>	<b>3,4%</b>
<b>Profesionales, Científicos e Intelectuales</b>	<b>417.702</b>	<b>13,5%</b>	<b>429.007</b>	<b>10,5%</b>
<b>Técnicos y Profesionales de Nivel Medio</b>	<b>383.275</b>	<b>12,3%</b>	<b>411.013</b>	<b>10,0%</b>
<b>Empleados de Oficina</b>	<b>433.708</b>	<b>14,0%</b>	<b>255.745</b>	<b>6,2%</b>
<b>Trabajadores de los Servicios</b>	<b>725.169</b>	<b>23,4%</b>	<b>342.866</b>	<b>8,4%</b>
<b>Agricultores y Trabajadores Calificados</b>	<b>54.674</b>	<b>1,8%</b>	<b>235.392</b>	<b>5,7%</b>
<b>Oficiales, Operarios y Artesanos de Artes Mecánicas</b>	<b>159.689</b>	<b>5,1%</b>	<b>830.347</b>	<b>20,3%</b>
<b>Operadores de Instalaciones y Máquinas y Montadores</b>	<b>55.349</b>	<b>1,8%</b>	<b>601.922</b>	<b>14,7%</b>
<b>Trabajadores no Calificados</b>	<b>822.600</b>	<b>26,5%</b>	<b>797.429</b>	<b>19,5%</b>
<b>Otros no Calificados</b>	<b>7.160</b>	<b>0,2%</b>	<b>50.397</b>	<b>1,2%</b>

Fuente: Estudio Mujeres en Chile y Mercado del Trabajo: Participación laboral femenina y brechas salariales - Enero 2015, elaborado por INE con datos Encuesta Suplementaria de Ingresos 2012.

La tabla anterior da muestra que el mayor porcentaje de mujeres trabajando se ubica en el grupo de trabajadores no calificados, distinto al caso de los hombres, donde su mayor participación está en el grupo de ocupación oficial, operarios y artesanos de artes mecánicas.

Y, por último, el salario percibido por grupo de ocupación y por sexo es como sigue:

**Tabla n°3: Ingreso medio, según grupo de ocupación y sexo.**

Grupo de ocupación	mujer	Hombre
<b>Total</b>	<b>\$ 338.791</b>	<b>\$ 500.787</b>
<b>Miembros del Poder Ejecutivo</b>	<b>\$ 1.138.850</b>	<b>\$ 1.700.217</b>
<b>Profesionales, Científicos e Intelectuales</b>	<b>\$ 763.328</b>	<b>\$ 1.216.486</b>
<b>Técnicos y Profesionales de Nivel Medio</b>	<b>\$ 495.487</b>	<b>\$ 656.830</b>
<b>Empleados de Oficina</b>	<b>\$ 333.425</b>	<b>\$ 411.399</b>
<b>Trabajadores de los Servicios</b>	<b>\$ 231.003</b>	<b>\$ 337.258</b>
<b>Agricultores y Trabajadores Calificados</b>	<b>\$ 111.156</b>	<b>\$ 229.780</b>
<b>Oficiales, Operarios y Artesanos de Artes Mecánicas</b>	<b>\$ 115.676</b>	<b>\$ 339.169</b>
<b>Operadores de Instalaciones y Máquinas y Montadores</b>	<b>\$ 309.987</b>	<b>\$ 403.703</b>
<b>Trabajadores no Calificados</b>	<b>\$ 160.068</b>	<b>\$ 229.831</b>
<b>Otros no Calificados</b>	<b>\$ 512.308</b>	<b>\$ 744.288</b>

Fuente: Estudio Mujeres en Chile y Mercado del Trabajo: Participación laboral femenina y brechas salariales - Enero 2015, elaborado por INE con datos Encuesta Suplementaria de Ingresos 2012.

De acuerdo a la tabla, podemos observar que la mayor diferencia de sueldos se da en el grupo de ocupación de oficiales, operarios y artesanos mecánicos, seguido por agricultores y trabajadores calificados.

Sin embargo, es importante rescatar que la situación está cambiando. Si bien queda mucho camino por delante, existe la esperanza que seguirá cambiando, dada la creación del Ministerio de la Mujer y Equidad de Género en 2014, cuyo propósito será diseñar, coordinar y evaluar las políticas, planes y programas destinados a promover la equidad de género y procurar eliminar todas las formas de discriminación en contra de las mujeres.

# Clase 2

---

## ¿Desde dónde y cómo mira sus posibilidades para trabajar cómo independiente?

### > APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

Identificar la relevancia del derecho al trabajo desde sus contextos personales.

### ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá a escuchar mejor.
- Hoy aprenderá a identificar desde dónde y cómo está mirando sus posibilidades para ser independiente.
- Hoy aprenderá a reconocer la importancia del derecho al trabajo.
- Hoy aprenderá a valorar su propio trabajo.



## Mi escucha: CAPACIDAD DE ESCUCHAR, COMO HERRAMIENTA PARA LA BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO



### ➤ ¿QUÉ ESCUCHAMOS CUANDO ESCUCHAMOS? <

A diario, para comunicarnos, nos escuchamos los unos a los otros, a la vez que nos hablamos, y así nace la comunicación, característica fundamental de los seres humanos y que se ocupa en distintos ámbitos. En la casa, en la TV, en el trabajo, etc.

Pero qué pasa, que no siempre lo que decimos es igual a lo que el otro escucha. ¿Le ha pasado a veces que usted da un mismo mensaje a dos personas distintas y luego, cada uno, le dice algo totalmente diferente? Por ejemplo: ¿Qué es lo que primero que se le viene a la cabeza si le digo 18 de septiembre?, Probablemente dirá fiestas patrias, feriados, independencia. Y qué pasaría si le digo lo mismo a una persona que no sea chilena, para ella quizás sólo será una fecha. A eso nos referimos con que un mismo mensaje puede generar distintos significados o interpretaciones para las personas. ¿Y qué habrá pasado acá? Es más simple de lo que pensamos; lo que pasa es que cada uno escucha lo que escucha y cada uno dice lo que dice; o sea, escuchar no es sólo oír palabras, sino que cada uno escucha desde su historia personal, la cultura de la que viene, contextos, incluso la emoción con la que está en ese momento influye, así como la biología, ya que será muy distinto hablar de un cielo azul para alguien que nunca lo ha visto, porque ha nacido ciego, versus alguien que lo ha visto. Y con todo lo anterior, así interpreta ese mensaje:

**ESCUCHAR: PERCIBIR + INTERPRETAR**

Donde percibir, no es sólo oír, sino que ocupamos todos los sentidos: tacto, audición, visión, olfato, sabor. Por ejemplo, saludamos a un cliente por la mañana, y este sin decir palabras sólo hace una sonrisa sin mostrar los dientes. Acá, sin existir palabras en la comunicación, igualmente escuchamos y usamos otros sentidos; por ejemplo, la visión, ya que dada la imagen que nos da, podríamos decir: “quizás tuvo una mala noche”, o bien “algo le pasó”. A esto nos referimos con percibir, ya que no sólo usamos los oídos, sino cual sea el caso, los sentidos que usamos, pudiendo ser más de uno a la vez. En este caso puntual, además aparece la comunicación no verbal, ya que, sin decir palabras, igualmente el otro nos comunica algo.

**Interpretar: lo hace desde su historia, biología, cultura, contexto de la conversación.**

La escucha es una de las habilidades claves para emprender su propio negocio, ya que su capacidad de escucha gatillará la posibilidad de escuchar nuevas oportunidades de negocio o no, así como la emoción que ponga en ese escuchar. Por ejemplo, cuando en algún momento se observó que la necesidad de comunicarnos de forma inmediata era relevante, y que las cartas ya no podían seguir siendo el medio de comunicación cuando estábamos en ciudades o países distintos, alguien buscó una solución, y desarrolló el teléfono; para lo cual, primero, escuchar dicha necesidad fue la clave y, segundo, decir: “sí, puedo encontrar una solución” para, por último, hacerse cargo de dicha necesidad.

## > Actividad: Respuesta rápida



Escriban en la columna 2 la palabra que primero piensen cuando lea las palabras de la columna 1. Por ejemplo, fútbol = deporte; silla = mesa, etc. Tendrán 2 minutos.

Conceptos	Palabra con la que lo vincula
1. Casa	
2. Plata	
3. Hijos	
4. Familia	
5. Trabajo	
6. Chile	
7. Mujer	
8. Vacaciones	
9. Independencia	
10. Tiempo	

Una vez terminada esta parte de la actividad reúnanse en equipos de 3 personas, para que compartan sus resultados. Escriban una reflexión general de esta actividad en torno a las siguientes preguntas propuestas:

**¿Qué les pasó al realizarla?**

**¿Qué elementos comunes identificaron en su equipo?**



¿CUÁNTO VALOR LE DA A LAS DISTINTAS ACTIVIDADES O TRABAJO QUE HACE A DIARIO? EL TRABAJO EN CASA, ¿IGUAL ES UN TRABAJO?

**> Actividad: Su día a día**



**Se han preguntado:** ¿Cuántas actividades hacen a diario?

**Escriban las actividades que hacen en un día normal. Piensen en lo que hicieron ayer, por ejemplo, y anoten cada una de sus actividades desde que se levantaron hasta que se acostaron. Anótenlas en el cuadro disponible llenando las columnas o espacios dispuestos, partiendo por la primera actividad. Tendrán 10 minutos para esto. Para llenar las siguientes columnas, esperen las instrucciones que su Facilitador(a) les dará.**

Columna 1: actividad y hora en que es realizada aproximadamente.	Columna 2:	Columna 3:

**Una vez terminada, en equipos de tres, júntense y compartan las actividades que hacen a diario. Tendrán 10 minutos para comentar sus actividades. ¿estaban al tanto de todas las actividades que realizan?**

**A partir de lo conversado hasta acá, piensen y anoten:  
¿Cuál es la importancia del derecho a trabajar? Identifiquen su importancia incorporando el concepto de autonomía económica.**

**¿Cuál es la importancia del derecho a trabajar?**



**Compartan con su equipo de trabajo en torno a esta pregunta.**

# LA OBSERVACIÓN DE SU REALIDAD

## OPORTUNIDADES DE TRABAJO DESDE LA OBSERVACIÓN DE SU REALIDAD



¿Les ha pasado alguna vez que frente a una misma situación ustedes tienen una posición distinta a la de otras personas? Por ejemplo: el Tío Rico dona plata para el terremoto durante la transmisión de un popular programa de televisión, por lo que algunos y algunas dicen, “qué bueno lo que está haciendo, qué generoso de su parte”, y otros dicen, “al Tío Rico le encanta la tele”.

¿Y qué pasa acá? resulta que esto está directamente relacionado con La ESCUCHA, ya que cuando escuchamos, no sólo escuchamos palabras sino también interpretamos el cuerpo con el que nos hablan, y las emociones con la que nos transmiten sus palabras, las que a su vez nos generan emociones y, desde ahí, a algunas personas les simpatiza el Tío Rico y a otras no. Entonces, no existe una realidad, sino que existen tantas realidades como personas pueden haber opinando de un tema, es decir, existe mi realidad.

Asimismo, esto le puede pasar incluso en cómo está mirando la vida y las posibilidades que le da, puesto que para algunas personas la posibilidad de capacitarse puede ser un enorme beneficio, como para otros puede ser una enorme pérdida de tiempo. Y esto tiene que ver con el observador del mundo que cada uno es, el que observa su realidad de acuerdo a su historia, contextos, biología, emociones, incluso palabras que conocemos. ¿Cómo está mirando sus posibilidades y oportunidades para trabajar?

Otro ejemplo: al escuchar a alguien decir: “no encuentro pega” y se lamenta por estar en esta situación, algunos dicen: “pero si esa persona tiene un terreno, entonces, perfectamente, mientras encuentra pega, puede plantar algunas verduras y venderlas a sus vecinos(as) y, si no sabe, aprenderá”; u otro puede decir: “pero mientras tanto me puede arrendar parte del terreno, porque justo quiero plantar, y así puede recibir un ingreso adicional”, etc. Así, mientras preguntemos a más personas que escuchan de esta situación, probablemente tendremos más puntos de vista respecto a las oportunidades de trabajo que vemos desde el observador que soy.

Por último, es relevante mencionar la importancia de la coherencia entre las palabras que decimos junto con el cuerpo que mostramos y la emoción que está tras el mensaje; de lo contrario, dicho mensaje puede no ser creíble. por ejemplo, qué pasaría si dice: “Me la puedo”, con pena y mirando hacia abajo, el mensaje no es creíble, ya que no es consecuente lo demostrado con lo dicho. En cambio, si dice: “Me la puedo”, con entusiasmo y una sonrisa, el mensaje es coherente y el observador creerá que puede hacer algo. Entonces, es importante la coherencia con que está entregando sus mensajes ya que esto impactará en su credibilidad.

## CIUDADANÍA Y DERECHO AL TRABAJO

### La relación entre el ejercicio ciudadano y la participación femenina en el mundo del trabajo.

Ciudadanía y derecho al trabajo, se refiere a que tanto hombres como mujeres tenemos derecho a trabajar, de acuerdo a la Declaración de Derechos Humanos de 1948; sin embargo, dado el mandato social respecto a las tareas que debe desarrollar la mujer en el hogar (cuidado de niños, tareas domésticas, cuidado de enfermos y/o familiares con alguna discapacidad, entre otros), las cuales además no son remuneradas, hace que el ejercer el derecho a trabajar por parte de la mujer sea más difícil que en el caso del hombre, cuyo mandato social es ser proveedor del hogar y, por tanto, tiene la labor de producir.

Pero pasa que la participación masculina es mayor a la femenina en el mundo laboral tal como se señaló en la sesión anterior, pese a que esta última ha ido en aumento en los últimos años. A las mujeres se les asigna la responsabilidad en cuanto al trabajo doméstico, cuidado de los niños y de personas en general de la familia, lo cual afecta directamente su participación en el trabajo remunerado con igualdad de oportunidades, ya que parten de una condición distinta que les impide tener el tiempo incluso para poder pensar en la posibilidad de trabajar.



**Así, ejercer el derecho al trabajo como parte del ser ciudadano tiene más obstáculos para las mujeres, ya que de acuerdo a la división del trabajo que la sociedad ha establecido entre trabajos para hombres y trabajos para mujeres, se le ha asignado a las mujeres las labores domésticas y el trabajo reproductivo, y al hombre la función de proveedor económico de esa familia; es decir, el trabajo de producir. Las mujeres, desenvolviéndose en el mundo privado-doméstico desarrollan un trabajo que muchas veces no es considerado como tal (aun por las propias mujeres), ya que no es remunerado. El 36% de las mujeres que hoy están inactivas declaran que lo están por razones familiares permanentes, lo que corresponde a más de 1.347.000 mujeres. (Encuesta nacional de Empleo, INE, julio-septiembre 2013). Estas razones son el cuidado de los hijos, los quehaceres del hogar, el cuidado del enfermo y del adulto mayor de la familia, lo cual avala lo anterior. Fuente: <http://portal.sernam.cl/?m=programa&i=2>**



**Sin embargo, el trabajo reproductivo es fundamental para la reproducción social, laboral y la supervivencia humana. No podría haber vida en sociedad si no existieran las labores de cuidado y reproductivas. Aun así, no es valorado ni concebido económicamente como trabajo al no ser remunerado. Se trata, por tanto, de un trabajo en su mayor parte invisible. Esta invisibilización representa una de las mayores dificultades para avanzar en la igualdad de oportunidades, tanto desde el punto de vista del acceso de las mujeres al mercado de trabajo y a los ingresos económicos, como en el mantenimiento del empleo y el desarrollo profesional y su conciliación con las responsabilidades familiares.**

**Esta forma desigual y estereotipada de ver a hombres y mujeres influye poderosamente en las posibilidades que tienen las mujeres de encontrar un trabajo, gozar de un sueldo igual al de los hombres que desempeñan un trabajo igual, dejando truncado cualquier proyecto de autonomía (personal y económica).**

En virtud de lo anterior, es fundamental que las propias mujeres pongan en valor el trabajo doméstico no remunerado, que no sólo sepan que tienen el derecho a un trabajo sino que logren construirse como sujeto de derechos, o sujeto laboral, lo que implica ejercerlo y exigir en el plano personal y colectivo que este ejercicio se realice en condiciones igualitarias en relación a los hombres (iguales salarios por una misma actividad u ocupación, posibilidades de acceso a cargos de jefatura, que existan políticas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral).

¿Qué podemos hacer para comenzar a entrar al mercado laboral? ¿Qué conversaciones deberíamos sostener con nuestras parejas y familia para que sea posible realizar un trabajo remunerado? Efectivamente, es necesario comenzar a conciliar las tareas domésticas, sin dejar a la mujer como única responsable del cuidado de los niños, familiares enfermos, labores domésticas, etc., sino compartir estas tareas con cada uno de los integrantes del hogar, llamándose a esto ECONOMÍA DEL CUIDADO.



# Clase 3

---

¿Qué juicios tiene de sí mismo que le abren o cierran posibilidades?

## APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

Identificar sus autolimitaciones para crear y gestionar un negocio.

### ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá el poder de las declaraciones.
- Hoy aprenderá a utilizar de forma asertiva las palabras.
- Hoy aprenderá a identificar cómo los juicios que tiene de sí misma y del entorno, le abren o cierran posibilidades.



# SU LENGUAJE

**Cuando hablamos con otros, nuestros vecinos, nuestros amigos, nuestros padres, nuestros hijos, nuestras parejas o quien sea, decimos cosas que generan compromisos en algunos casos, ponemos nuestra palabra en juego, o en otros generamos un antes y un después; por ejemplo, cuando dijeron por primera vez, te quiero, o cuando nos dicen por las mañanas, qué bien te ves, ¿nos genera algo, ¿no? ¿Se han preguntado qué genera que pase esto? Son las complejidades del lenguaje que construyen realidad(es). A continuación, daremos respuesta a estas preguntas.**





## AFIRMACIONES

¿Qué pasa cuando dicen: “el cielo es azul”, o “yo nací en Santa Bárbara”, o “vivo en Melipilla”, o “Carolina mide 1,60 metros”? ¿no mucho, ¿verdad? Y esto sucede porque lo que han dicho hasta acá son afirmaciones, donde la palabra debe adecuarse al mundo, habla de los hechos, y por tanto no genera cambios, sólo refleja circunstancias o lugares, entrega información.

Ahora, ¿qué pasa cuando dice: “a mí me va a ir bien con mi negocio”, “yo le voy a dar educación a mi hijo”, “yo voy a lograr mi casa propia”, o le dicen: “Según la autoridad con que se me ha conferido, yo los declaro marido y mujer”.

¿Dónde está la diferencia con las frases anteriores? la diferencia está en que estas últimas frases le generan una emoción distinta, genera un cambio en su realidad, y estas son las llamadas declaraciones, donde la palabra transforma al mundo.

## DECLARACIONES

Cuando hacemos una declaración, no hablamos acerca del mundo, sino que generamos un mundo nuevo. Con la declaración, la palabra genera una realidad diferente. Después de decir lo que se dijo, el mundo ya no es el mismo que antes. la acción de la Declaración genera una nueva realidad.

Entonces en situaciones en que la palabra modifica al mundo, hablemos de Declaraciones. Existen las llamadas DECLARACIONES BÁSICAS, esas fundamentales que todos(as) deberíamos tener a mano. He aquí una breve explicación de cada una de estas declaraciones básicas:

La declaración de “amor”: Cuando le dijeron por primera vez: “TE AMO”, ¿qué le pasó?, ¿cambió su realidad o no? Esto pasa porque la Declaración del amor forma parte de la creación de un mundo compartido y con esto va construyendo la relación con su pareja.

La declaración del “no”: Cuando decimos NO, comprometemos nuestra dignidad, ya que cada vez que consideremos decir que NO y no lo decimos, vemos nuestra dignidad comprometida al no ser sinceros con nuestras motivaciones, tiempos y lo que podemos o no hacer y lo que queremos y no hacer. Por ejemplo, qué pasa si es gasfiter y le han pedido que vaya a una casa a las 10:00 y a otra a las 10:30 horas y están a más de 30 minutos de distancia una de la otra, y dice que SÍ a ambos trabajos. Resulta que, si no logra llegar a la 2da casa, se verá su reputación comprometida y con esto su dignidad, a su vez que pierde un(a) clienta(e). Y, por otro lado, ¿qué le pasa a la persona que se queda esperando a que llegue el gasfiter a la hora?, claro, se molesta, y pierde la confianza, de ahí que probablemente decida nunca más llamarle como cliente(a). Y ¿qué hubiese pasado si hubiese dicho NO, y negocia la hora de las 10:30?, con esto primero se RESPETA a SÍ MISMO, cuida su dignidad y la del otro, ganando además una clienta(e).

¿Cuán seguido dicen no?

La declaración del “NO SÉ” ¿Cuándo fue la última vez que dijo NO SÉ? a veces a las personas nos cuesta decir NO SÉ por miedo a ser tildados(as) de ignorantes; sin embargo, esta declaración es la que nos abre la gran oportunidad de aprender, de transformación personal y creación de quienes somos. Uno de los problemas frecuentes del aprendizaje es que no sabemos que no sabemos. Así que la invitación es a atreverse a decir NO SÉ, porque sólo así podremos aprender.

La declaración de “GRACIAS”. Esta declaración es la que permite reconocer a los demás lo que hacen por nosotros(as) y que significan en nuestra vida cada vez que les damos las GRACIAS, así como nos lleva a celebrar todo lo que la vida nos da. No decir gracias, en algunos casos puede generar resentimiento en el otro, en aquella persona que estaba esperando las gracias ya que lo valora. ¿Qué gracias tienen pendiente por dar?

La declaración del “PERDÓN”. A veces pensamos que el perdonar es hacerle un favor al otro; sin embargo, cuando perdonamos, a quien realmente liberamos es a nosotros mismos, puesto que nos sacamos un peso de encima. Si bien es un desafío perdonar, no es imposible, ya que es una decisión personal, una elección. Podemos perdonar a otros y decirle: “te perdono”; como bien, pedir perdón diciendo: “Te pido perdón”; o bien, perdonarse a sí mismo: “Me perdono”. ¿Cuál le es más difícil? ¿Y qué le hace que sea más difícil? ¿A quién aún no ha perdonado?







## &gt;JUICIOS&lt;

Dentro de las declaraciones, también están Los JUICIOS. ¿a qué le suena cuando escucha la palabra juicios? ¿Qué juicios tienen de Don Francisco, por ejemplo? ¿Qué juicios tienen del negro piñera?, y sí, los juicios son también los llamados pre-juicios, aquellas palabras que se nos vienen automáticamente a la cabeza cuando pensamos en un hecho o personaje. Los juicios transforman al mundo, ya que son declaraciones. Entonces, cuando nos dicen por la mañana: “qué linda te ves” o “que guapo estás”, sí, son juicios, ya que se transforma nuestro mundo cuando nos lo dicen.

Los juicios no corresponden a descripciones de algo que está allá afuera, sino que son “construidos adentro” de quien los expresa, y por eso se dice que el juicio habla de quien los dice, de quien los emite.

Por ejemplo, cuando decimos a otro: “qué bella persona eres”, es muy probable que esto lo puede decir, porque usted también es una linda persona, y de ahí que usted es capaz de reconocerlo en otra persona.

Por otro lado, los juicios nos sirven para predecir el futuro. Por ejemplo, cuando decimos: “la profesora es impuntual”, nos sirve para predecir que una vez más la reunión de apoderados empezará con retraso; sin embargo, a su vez, también la encasilla. Así, sino estuviésemos preocupados del futuro no habría necesidad de juicios. Sin embargo, ojo cuando hacemos esto porque, por ejemplo, qué pasa cuando nos decimos a nosotros mismos el juicio: “Soy malo para las matemáticas”, o bien, le decimos a nuestro hijo(a): “eres malo(a) para las matemáticas”, es muy probable que tanto su hijo(a) como usted nunca logren aprender bien, ya que al decir aquello está generando un futuro que dice: “no voy, ni vas a aprender”. así que ojo con los juicios que nos decimos a nosotros y a otros, puesto que pueden determinar nuestro futuro.



¿QUÉ pasaría si se CREYERA EL CUENTO?

## > Actividad: Su futuro según sus juicios <



Identifiquen primero, por ámbito, y escriban cuáles son los Juicios de sí mismas que tienen. Tómense 5 minutos para esto.

Ámbito	Juicio de sí misma	Predicción corto plazo (futuro que esperandado este juicio que tienen de sí mismos)
Personal (relaciones personales, aprendizaje, diversión, etc.)		
Laboral (emprendimiento, etc.)		
Familiar (con su familia directamente)		

Ahora que han terminado, escriban en la siguiente columna, cuál es la predicción que tienen para sí mismos dado el juicio que han escrito; es decir, qué pasará si mantienen ese juicio en el futuro próximo. Tienen 5 minutos para esto. Una vez terminado, compartan en parejas sus observaciones en 5 minutos.

Una vez terminado el ejercicio anterior, prosigan seleccionando juicios a partir de la siguiente pregunta. ¿Qué juicios de los antes escritos deberían cambiar para hacer posible su sueño de negocio?, y ¿cómo podrían hacerlo? Es decir, qué tienen que hacer (acciones) para cambiar estos juicios. Los invitamos a anotar.

Juicios que debería cambiar	Cómo hacerlo

¿QUÉ PASARÍA SI CAMBIA LOS JUICIOS QUE TIENE DE SÍ MISMO?



# Clase 4

---

¿Desde qué emoción se emprende y qué barreras necesita derribar para emprender?

> APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

Identificar recursos personales para crear y gestionar un emprendimiento.

¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá cuáles son las emociones y estados de ánimo que le ayudarán a emprender en su negocio.
- Hoy aprenderá que su cuerpo también comunica.
- Hoy aprenderá cuáles son sus barreras del aprendizaje para emprender.

# LAS EMOCIONES Y ESTADOS DE ÁNIMO

¿Desde qué emoción aprende habitualmente? ¿Qué son las emociones? <



Vamos a entender como emociones la predisposición para la acción; o sea, la predisponen para hacer algo. **Por ejemplo: El miedo ¿a qué la predispone?, la predispone a correr o a paralizarse. ¿Y la rabia?, genera que avance, que resuelva, o que se defienda. Entonces, ¿hay emociones buenas y malas? no, no hay emociones buenas ni malas, sino que, dependiendo de la situación y el contexto, hay emociones que le ayudan más que otras a enfrentar ciertas circunstancias. Por ejemplo, si quiere negociar sus precios con una marca de bebidas, podría ser bienvenida la rabia, ya que hará que sea resolutiva y defienda su bienestar. Ahora, cuidado también con cuánta rabia invitará a esa reunión, porque si se pasa al otro lado, quizás dejará de escuchar.**

**¿Y cuál será la diferencia con los estados de ánimo? Los estados de ánimo permanecen por más tiempo con nosotros, a diferencia de las emociones, que son gatilladas por un evento. Por ejemplo: salió feliz de su casa en la mañana de un día de invierno, camina a comprar y la micro lo deja todo mojado. ¿Qué emoción vendrá entonces?, puede venir la rabia, o la pena; sin embargo, luego puede recibir una llamada con una buena noticia porque le han aprobado el crédito que estaba pidiendo, y su emoción vuelve a cambiar, y aparece la alegría. A esto nos referimos con que las emociones se gatillan por un evento, por algo que les pasa.**

**Sin embargo, el estado de ánimo es permanente, puede ser que usted como emprendedor viva en el optimismo, lo que es un gran aliado para emprender, porque desde ahí será capaz de enfrentar todos los desafíos que vengan por delante, y eso no significa que a veces no vengan problemas, sólo que los mirará con otra cara, porque usted vive en el estado de ánimo del optimismo, mirando siempre el vaso medio lleno.**

**Entonces, ¡bienvenidas las emociones y estados de ánimo a su vida para vivirla como usted decida!**



¿QUÉ EMOCIONES SE LE PRESENTAN  
AL EMPRENDER UN NEGOCIO?

## > Actividad: Juego de Torres



La actividad permitirá mirarse en acción con otros, identificando sus comportamientos, emociones en las que habitan frente a los desafíos, así como observar su corporalidad, para desde ahí comenzar a reconocer sus autolimitaciones para crear y gestionar un negocio.

### Instrucciones de la actividad:

- a. **Deberán construir una torre con 20 tallarines, 1 metro de cinta adhesiva y 1 marshmallow (malvavisco, según lo prefiera).**
- b. **El marshmallow debe estar en la punta de la torre y debe sostenerse por sí mismo, no pueden sostenerlo con las manos ni con nada más, sólo con los materiales dados; es decir, los tallarines y la cinta adhesiva.**
- c. **Sólo disponen de un metro de cinta adhesiva, así que utilícenla de manera adecuada.**
- d. **Traten de construir la torre más alta que puedan, busquen la forma de ordenar los tallarines y pegarlos para que puedan tener una torre lo más alta posible, pero recuerden, la torre tiene que poder quedar en pie sola, sin que ninguno de ustedes la esté sosteniendo.**
- e. **Importante es que presten atención y/o anoten en un papel qué emociones aparecen mientras dura la actividad: ¿Les costó ponerse de acuerdo?, ¿cómo decidieron el modelo de la torre?**
- f. **Estas anotaciones servirán para dar feedback (retroalimentación) posteriormente.**
- g. **Tendrán 20 minutos exactos para construir la torre. Desde ahora, ¡ya!**

Pauta que debe observar en Juego de Torres	Observaciones
¿Qué les pareció la actividad, la consideraron difícil?	
¿Qué lograron con esta actividad, qué rescatan de este trabajo en equipo?	
¿Qué emociones estuvieron más presentes?	
¿Cómo se organizaron, cómo lograron acuerdos?	
¿Cuánto se escucharon, cómo fue esa experiencia?	
¿Qué harían distinto si pudieran hacerlo de nuevo?	

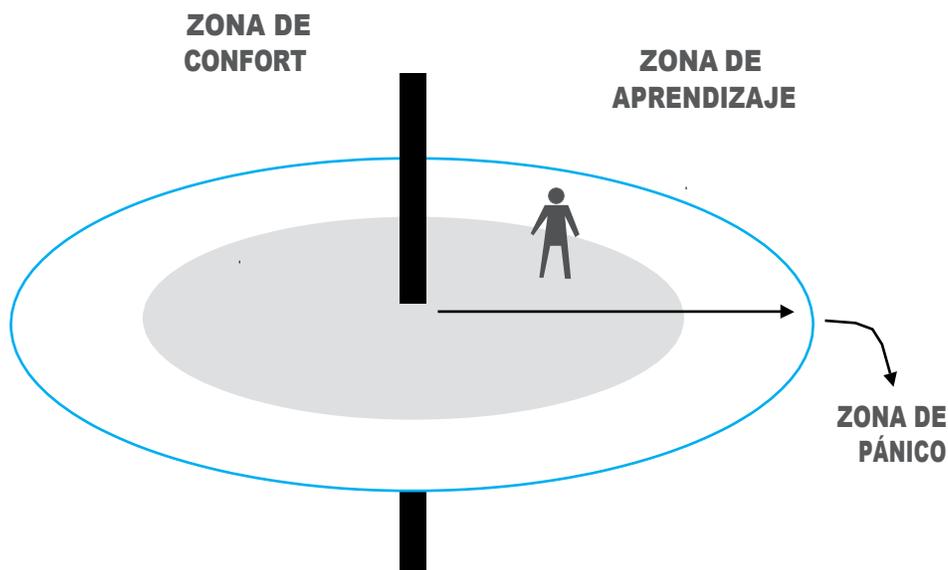
¿QUÉ EMOCIONES LE FORTALECEN O DEBILITAN A LA HORA DE EMPRENDER?



# LOS ENEMIGOS DEL APRENDIZAJE

A veces se ha dicho, ¿si aquí estoy tan cómodo, para qué intentar salir?

Esta es la primera barrera que debemos derribar para comenzar a aprender, la que se traduce en salir de nuestra zona de confort, donde está cómodo, seguro, donde hay certezas y tiene el conocimiento, para pasar a ese espacio donde existe mayor incertidumbre y por tanto, aprendizaje. Ahora, qué pasa si le cuesta hablar en público y partimos hablando frente a 100 personas, lo más seguro es que pase a una zona de pánico, y ahí no se aprende. Por tanto, el aprendizaje es paso a paso. Visualmente se puede ver como sigue:



- Zona de confort: aquella zona donde está en un espacio seguro.
- Zona de aprendizaje: sale de la zona de confort para moverse al siguiente nivel y aprender.
- Zona de pánico: acá el desafío es tan grande, que le paraliza, no logra aprender.

Como ejemplo utilizaremos un hecho cotidiano. Cuando se compra un elemento tecnológico, como un teléfono celular, le ha pasado que en un principio dice: “yo de eso no sé, así que no podré aprender”. O bien ha querido aprender a bailar un nuevo ritmo, y dice: “no tengo tiempo para esto”. Estos son enemigos típicos del aprendizaje con los que nos enfrentamos en nuestro camino.

Estos son algunos Enemigos del aprendizaje más comunes. Los invitamos a que den ejemplos de cuándo hayan sentido estos enemigos del aprendizaje, ejemplo: “qué me vas a enseñar tú” a los hijos(as) u otra persona, subestimando lo que otros nos pueden enseñar:

**>Enemigos del aprendizaje <**

1. **Incapacidad de decir que no sé.**
2. **Dado como soy, no puedo aprender eso: “Es que yo soy así”.**
3. **Querer tenerlo todo claro todo el tiempo.**
4. **No tengo tiempo.**
5. **La Gravedad (todo es muy importante) o trivialidad (todo es no importante): “Mira la tontera que me van a enseñar”.**
6. **Confundir aprender con adquirir información: saber y no actuar, es no saber.**
7. **No dar autoridad a otro para que nos enseñe: “Qué me vas a enseñar tú”.**
8. **La desconfianza: “¿Dónde está la trampa?”**
9. **Miedo a equivocarme.**
10. **La incapacidad de desaprender: “Siempre me ha funcionado así, para qué hacerlo distinto”.**

**> Actividad: Barreras y conexión con sus sueños <**



**A partir de sus sueños de negocio realicen el siguiente cuadro, de izquierda a derecha. Tendrán 7 minutos para realizarlo. Estén atentos a las instrucciones de su Facilitador(a) para trabajar en las siguientes columnas.**

¿Qué le gustaría hacer en lo laboral y personal que aún no ha hecho?	¿Qué le ha impedido hacerlo?



ES DE AQUELLAS PERSONAS QUE DICE: “NO TENGO TIEMPO”, ¿Y EN QUÉ USA SU TIEMPO HOY?

## > Actividad: Sus enemigos del aprendizaje



Seleccionen sus 3 principales enemigos del aprendizaje. Para esto, rellenen las siguientes columnas de forma individual. Den ejemplos que posiblemente han tenido a lo largo de su vida con respecto a la incapacidad a decir no sé, etc. En la siguiente columna propongan cómo solucionarían ustedes ese enemigo del aprendizaje. Por ejemplo, el decir no sé, les permite ayuda para aprender... lo que ustedes crean que necesiten. O el tener tiempo les permite lograr... lo que ustedes crean necesario, y así sucesivamente.

Enemigos del aprendizaje	Ejemplos que usted haya pasado en su vida	Cómo soluciona esto
1. Incapacidad de decir que no sé:		
2. Dado como soy, no puedo aprender eso:		
3. Querer tenerlo todo claro todo el tiempo:		
4. No tengo tiempo:		
5. La Gravedad (todo es muy importante) o trivialidad (todo es no importante):		
6. Confundir aprender con adquirir información:		
7. No dar autoridad a otro para que nos enseñe:		
8. La desconfianza:		
9. Miedo a equivocarme:		
10. La incapacidad de desaprender:		

Una vez que hayan terminado, júntense en parejas y compartan sus respuestas.

¿QUÉ HARÍAN SI FUERAN 10 VECES MÁS VALIENTES? (En lo personal, familiar, laboral o ámbito que a ustedes guste):

## > Actividad: Quién quiere ser millonario



Con la intención de mirar cuánto hemos aprendido hasta acá, a continuación se harán algunas preguntas al estilo del programa “Quién quiere ser millonario”.

Para ello, se les entregarán post-it para que puedan escribir la respuesta; o bien, pueden utilizar el cuadro de más abajo para marcar la alternativa que consideren correcta.

Escuchen atentamente las instrucciones de su Facilitador(a).

Pregunta	Respuesta (marque aquí)
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
<b>Total, puntaje</b>	
<b>Autoevaluación (con qué nota se evalúa).</b>	

¿Con qué nota evaluarían su desempeño hasta ahora en el Programa?

# Asesoría Técnica Individual N° 1/ Módulo 1

---



¿Qué recursos tiene para iniciar y gestionar un negocio?

## > APRENDIZAJE ESPERADO

- **Identificar sus recursos personales para crear y gestionar un emprendimiento.**

## > ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- **Realizará un autodiagnóstico de sus competencias emprendedoras en relación a la idea de negocios.**

# ASESORÍAS TÉCNICAS

Las Asesorías Técnicas (AT) son un espacio de aprendizaje y evaluación de este curso, diseñadas para profundizar los temas abordados en las clases y evaluar el logro de las competencias del módulo. Existen dos tipos de asistencias técnicas. Las individuales, de 2 horas de duración, y las grupales, con 3 horas; a excepción de las asesorías técnicas N° 3 y 9 que, a pesar de ser grupales, tienen una duración de 2 horas.

El objetivo de esta primera AT es que, en base a su autodiagnóstico, pueda visualizar qué recursos tiene para emprender y qué competencias tiene más desarrolladas para iniciar y/o gestionar una empresa. Con dicha información, usted podrá proyectar sus desafíos y, de esta forma, las acciones a realizar durante el curso para abordarla.

## > AUTODIAGNÓSTICO <

El autodiagnóstico es un diagnóstico aplicado por la propia persona. El que utilizaremos en este curso consta de dos partes. La primera, busca identificar en qué nivel de desarrollo se encuentra su idea o modelo de negocios; y la segunda, reconocer qué habilidades tiene más desarrolladas para iniciar y gestionar un negocio.

## > COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS <

Como ya veníamos mencionando, para emprender es necesario tener herramientas técnicas de negocios que faciliten la visualización de los elementos más importantes de un modelo de negocios para poder gestionarlos, permitiendo emprender de forma más rápida que al hacerlo de manera intuitiva. No obstante, un elemento clave a la hora de iniciar y administrar un emprendimiento, es el propio emprendedor. *David McLelland* estudió cuáles eran las características de los emprendedores(as) exitosos(as) y definió que existen 10 competencias claves, 7 de las cuales fueron seleccionadas para desarrollarlas en este curso:

1. **Búsqueda de oportunidades e iniciativa: un(a) emprendedor(a) es aquella persona que está alerta en búsqueda de oportunidades, convirtiendo estas en opciones de negocios, aun cuando algunos pudieran visualizar dichas oportunidades como un problema.**
2. **Perseverancia: un(a) emprendedor(a) es exitoso(a) cuando a pesar de fallar vuelve a intentarlo una y otra vez, probando diferentes alternativas para lograr su objetivo.**
3. **Correr riesgos calculados: Es capaz de tomar riesgos. Toma decisiones sin necesariamente tener toda la información suficiente para estar seguro(a) que tendrá éxito.**

4. **Fijarse metas: un(a) emprendedor(a) exitoso(a) se fija metas, organizando sus esfuerzos para lograr los objetivos que se propone.**
5. **Planificación y control: planifica sus actividades y va monitoreando sus avances, para de tal forma ser capaz de identificar qué necesita para seguir adelante.**
6. **Ser persuasivo(a) y construir redes de apoyo: Son capaces de liderar personas, así como establecer alianzas con otros(as) para lograr sus objetivos. reconocen el valor de asociarse y de trabajar con otros(as) para conseguir lo que necesitan.**
7. **Confianza en sí misma(o): Tienen confianza en sí mismos(as), sin autolimitarse a la hora de fijarse metas y trabajar en pos de un objetivo. Lo cual, los(as) alienta a seguir adelante y a no culpar a otros(as) por sus propios fracasos. Creen en sus propias capacidades.**



## Actividad: Revisión autodiagnóstico <



Como anexo de esta asesoría encontrarán el documento de Autodiagnóstico. Les invitamos a contestar las preguntas sugeridas, previo a la asesoría técnica N°1. Esto es muy importante porque necesitarán dicha información para trabajar con el Facilitador o Facilitadora que le visitará.

Una vez que hayan contestado el autodiagnóstico revisen, junto a su Facilitador(a), cada pregunta y respuesta de este en la primera asesoría técnica. luego calculen el puntaje del perfil de las competencias emprendedoras.

Adicionalmente, él o ella les pedirán información complementaria acerca de sus negocios, así como acciones que ustedes realizan diariamente para analizar en qué grado de desarrollo se encuentran sus ideas de negocios o empresas. El Facilitador o Facilitadora les preguntará por evidencias o situaciones donde ustedes hayan realizado la acción mencionada.



**TODA PERSONA TIENE RECURSOS Y FORTALEZAS PARA INICIAR O GESTIONAR UN NEGOCIO, ¿CUÁLES SON LOS SUYOS?, ¿CÓMO IDENTIFICARLOS?**



## > Actividad: ¿Qué emprendedor? <

Dados los resultados del autodiagnóstico y diagnóstico, les invitamos a que piensen en aquel emprendedor que están siendo hoy, con todos los recursos personales que tienen para crear y gestionar un negocio, y desde ahí generen el personaje que estarían siendo hoy. Para generar dicho personaje, pueden pensar en personas famosas, familiares o conocidos que tengan una característica particular que ustedes también crean que tienen, y así podrían decir:

“Hoy estoy siendo un emprendedor/a luchador/a y perseverante como la Ieo (Ileonora) de Master Chef 2014, buena para promocionar lo que venga, como Don Francisco, etc.”

Importante decir que no necesariamente se tienen que inspirar en hombres, también pueden ser mujeres. Lo principal es mirar las competencias y relacionarlas con usted.

A continuación tienen el espacio para describir aquel emprendedor/a que están siendo hoy (tómense unos 10 minutos para esto). Incluso si les gusta dibujar, se pueden apoyar con un dibujo. El objetivo es que puedan relevar:

- . al menos 2 características personales y/o competencias emprendedoras con las cuales ustedes se identifican en las personas que escogieron.
- . De ejemplos o evidencias de cuándo ustedes han puesto en práctica esas competencias.
- . Expliquen sus motivaciones personales para emprender.

Hoy estoy siendo un emprendedor/a...

ahora, conversen con su Facilitador(a) su respuesta.

por último, considerando sus respuestas a la actividad anterior, cómo resumirían sus recursos personales que tienen para crear y gestionar un negocio. Identifiquen al menos 3 recursos personales o insumos que les permitan sacar adelante sus negocios. Ej. Conocimientos que ya tienen respecto a un oficio, el haber emprendido anteriormente, sus motivaciones por emprender, etc.

## Rúbrica de evaluación de aprendizaje:

Indicador	Nivel Básico (1 punto)	Nivel Intermedio (3 puntos)	Nivel Avanzado (5 puntos)
Quién soy	NO reconoce ninguna característica personal o competencia emprendedora.	Reconoce 1 característica personal o competencia emprendedora a través del personaje elegido para que lo represente.	Reconoce 2 o más características personales o competencias emprendedoras a través del personaje elegido para que le represente.
	NO ejemplifica ninguna característica o competencia emprendedora.	Ejemplifica sólo 1 de las características o competencias emprendedoras de manera pertinente y clara.	Ejemplifica cada característica o competencias emprendedoras de manera pertinente y clara.
	NO explica sus motivaciones para emprender.	Explica de manera confusa sus motivaciones para emprender.	Explica de manera clara sus motivaciones para emprender.
Recursos personales	NO identifica ningún recurso personal que le permita emprender.	Identifica menos de 3 recursos personales, lo hace de manera imprecisa o errónea.	Identifica 3 o más recursos personales que le permitirán seguir con su negocio o establecer uno nuevo.

## Escala de notas en caso que se determine calificar.

PUNTOS	NOTA	PUNTOS	NOTA	PUNTOS	NOTA
1	1,0	8	3,4	15	5,5
2	1,3	9	3,7	16	5,8
3	1,6	10	4,0	17	6,1
4	2,2	11	4,3	18	6,4
5	2,5	12	4,6	19	6,7
6	2,8	13	4,9	20	7,0
7	3,1	14	5,2		

## Tabla de nivel alcanzado en la actividad.

Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
De 1 a 09 puntos	De 10 a 15 puntos	De 16 a 20 puntos

# MÓDULO FORMATIVO N° 2:

## “Diseñando Su Negocio: ¿Qué Quiere Ser y Hacer?”

AL TERMINAR ESTE MÓDULO USTED PODRÁ:

- > **Reconocer sus principales fortalezas y desafíos personales para comenzar y/o fortalecer un negocio.**
- > **Definir a los clientes a satisfacer, de acuerdo a las oportunidades y necesidades del mercado, sus canales de distribución y relaciones, considerando sus oportunidades y habilidad para identificar posibles negocios.**
- > **Definir un producto y/o servicio para dar respuesta al segmento de clientes y clientes seleccionados, considerando sus habilidades de persuasión y redes de apoyo.**
- > **Determinar los procesos, actividades y recursos claves para la elaboración del producto y/o entrega del servicio, utilizando las habilidades de persuasión y redes de apoyo, de planificación y toma de riesgos regulados.**
- > **Planificar ingresos y gastos, considerando el precio de su producto y/o servicio, y el costo de su producción, considerando sus habilidades para planificar sus ingresos a futuro.**
- > **Manejar diversas fuentes de financiamiento y plan de inversión para iniciar y/o potenciar su negocio, considerando sus habilidades para definir planes de inversión y endeudamientos futuros.**

Módulo

1

Módulo

2

Módulo

3

Módulo

4

# MÓDULO FORMATIVO N° 2:

## “Diseñando Su Negocio: ¿Qué Quiere Ser y Hacer?”

Ya ha tomado la decisión de comenzar un emprendimiento y estamos listos para partir. ¿Por dónde comenzar?, ¿Qué tiene que hacer primero? Este módulo le servirá para responder dichas preguntas y diseñar cada detalle de su emprendimiento, así como pensar en qué quiere ser y qué necesita para lograrlo. Le invito a que no sólo piense en su negocio, sino que también piense mucho en sí mismo y preguntarse: ¿Qué habilidades necesito desarrollar y potenciar para partir un emprendimiento?

Para ello, las clases de este módulo están diseñadas para abordar ambas dimensiones. La creación de su negocio (¿qué quiero hacer?) y su empoderamiento como emprendedor (¿qué quiero ser?). Con estos recursos deberá elaborar un modelo de negocios, diseñando un producto y/o servicio que dé respuesta a las necesidades y oportunidades del mercado, considerando sus fortalezas y desafíos para desarrollar un emprendimiento.

# Clase 5

---

## ¿Qué necesita y qué tiene para emprender?

### > APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

Reconocer sus principales fortalezas y desafíos personales para comenzar y/o fortalecer un negocio.

### ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá cuáles son las competencias personales que un emprendedor necesita desarrollar para llevar a cabo sus proyectos.
- Hoy aprenderá a identificar sus fortalezas y desafíos para emprender su propio negocio.
- Hoy aprenderá a identificar los elementos de un modelo de negocios para iniciarlo y gestionarlo.



# FORTALEZAS Y DESAFÍOS

## > ¿Qué se entiende por fortaleza? <

Aquellos recursos o elementos que tiene a su favor para comenzar o gestionar un negocio. Ejemplo: Debe hacer 6 tareas en un día como: comprar insumos para el negocio, atender el negocio, ayudar a sus hijos(as) con sus deberes, hacer caja, etc.

¿Cómo podría hacerlo?, ¿Cómo lo hizo?, podría terminar todas las tareas porque tiene la fortaleza de la planificación y buena administración del tiempo.

## > ¿Qué se entiende por desafío? <

Aquellas habilidades que necesita potenciar, elementos que aún necesita desarrollar, pedir ayuda o asistencia; es decir, lo que debe desarrollar más. Ejemplo: no sabe ingresar sus cuentas al computador y depende de la voluntad de otros(as), como sus hijos(as); entonces el desafío es aprender a ingresar las cuentas usted.

## COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS PERSONALES (CEP'S)

Se han preguntado, ¿por qué a algunas personas les va bien emprendiendo; ¿es decir, desarrollando sus propios negocios, y a otras no tanto? Esta misma inquietud la tuvo *David McClelland*, quien, durante cinco años, por ahí por los '70, realizó un estudio en tres continentes, logrando identificar 30 comportamientos comunes. Éstos, a su vez, fueron agrupados en 10 Características Emprendedoras personales (10 CEP), definiendo así un conjunto de características presentes en las personas que obtienen buenos resultados como emprendedores(as). A continuación, una explicación de cada uno de ellos. Es importante mencionar que en este programa daremos especial énfasis en las primeras 7 características:

1. **Búsqueda de oportunidades e iniciativa:** actuar antes de que se lo pidan o de ser obligada por las circunstancias. Actuar para ampliar el negocio hacia nuevas áreas, productos o servicios. Aprovechar oportunidades poco usuales para lanzar un negocio, obtener financiamiento, equipo, terreno, lugar de trabajo, asistencia técnica, etc. Por ejemplo, si se da cuenta que en verano se venden más líquidos, puede comenzar a vender jugos naturales en estos meses y, con esto, toma la oportunidad vista y con iniciativa las pone en marcha.
2. **Perseverancia:** Entendido como el tomar acciones repetidas o cambiar de estrategia para hacer frente a un gran desafío o para superar obstáculos. Responsabilizarse personalmente por hacer todo lo necesario para alcanzar sus metas y objetivos. ¿Alguna vez les ha pasado que no le resulta a la primera? Esto suele pasarles a los emprendedores, y es ahí donde deben recurrir a la perseverancia para no abandonar y lograr su propósito. Si la técnica usada hasta acá no resulta, entonces vale la pena cambiar de estrategia.
3. **Correr riesgos calculados:** Calcular riesgos y evaluar alternativas. Actuar para reducir riesgos y controlar resultados. Anticiparse a posibles situaciones de riesgo. Por ejemplo: dado que le está yendo bien en su negocio, decide ampliarse y con ello pedir un crédito, lo que significa un riesgo. Sin embargo, no toma la decisión a la ligera, sino que previamente analiza esta idea, proyectando ingresos futuros, costos, entre otras materias que verá en este módulo, y que les permitirán tomar riesgos calculados.
4. **Fijarse metas:** Fijarse metas que tienen un significado personal y conllevan un reto. Tener visión clara y específica de largo plazo. Fijar objetivos medibles en el corto plazo. ¿Si no sabe hacia dónde quiere ir, cómo construirá el camino para llegar allí? Esta es la invitación que se le hace con esta característica, es a fijarse un norte, una meta y trabajar para llegar allí, lo cual hará más fácil el camino, dada la claridad que tendrá.
5. **Planificación y control:** planificar dividiendo tareas grandes en tareas pequeñas con tiempos de entrega establecidos. Constantemente revisar sus planes para tomar en cuenta resultados obtenidos y circunstancias cambiantes. Mantener registros financieros y emplearlos en la toma de decisiones. ¿Saben cuánto ganan? ¿Cuánto gastan? La invitación de esta característica es a hacer registros y planificar, lo cual irá aprendiendo en profundidad a lo largo del proceso.
6. **Persuasión y redes de apoyo:** Valerse de estrategias previamente pensadas para influenciar y persuadir a otros para generar negocios. Aprovechar contactos con otras personas claves para alcanzar objetivos propios. Desarrollar y mantener una red de contactos de negocios. Importancia de cuidar las redes porque no sabe cuándo les pueden ayudar.
7. **Confianza en sí mismo(a):** atribuirse a sí mismo(a) las causas de sus éxitos y sus fracasos. Expresar confianza en su propia técnica para terminar una tarea difícil o hacerle frente a un gran desafío. Si no confía en usted, ¿cómo van a confiar sus clientes(as) y en el futuro su equipo y/o socios(as)?
8. **Cumplimiento:** recurrir incluso a esfuerzos personales y esmerarse para terminar un trabajo. Colaborar con sus empleados(as) o tomarse su lugar si es necesario para terminar su trabajo. Esmerarse por mantener satisfechos a los clientes(as) y valorar sus relaciones a largo plazo por encima de las ganancias a corto plazo. ¿Qué pasaría si no tiene lista la torta que le han encargado para el sábado 18 de septiembre a las 14:00 horas, y le dice a su cliente(a), que se la tendrá para las 9 de la noche?, lo más seguro es que no le vuelva a comprar, se enoje y además le contará a quien pueda. De ahí la importancia del cumplimiento, pues aporta a su reputación, y con ello a aumentar el nivel de ventas.

9. Exigencia de calidad y eficiencia: **Preocuparse y ocuparse por hacer las cosas mejor, más rápidas y más baratas. Actuar para alcanzar y sobrepasar normas de excelencia. Desarrollar o utilizar procedimientos para asegurarse que el trabajo se termine y cumpla los requisitos establecidos.**
10. Búsqueda de información: **Personalmente buscar información sobre clientes(as), proveedores(as) y competidores(as) para mejorar su oferta de negocio. Consultar a especialistas técnicos e informes comerciales de ser necesario. utilizar contactos, redes, internet para obtener información.**



**¿QUÉ DE USTED SERVIRÁ PARA LLEVAR ADELANTE SU NEGOCIO?**

**> Actividad: Sus fortalezas y desafíos para emprender en su propio negocio <**



**La actividad les permitirá reconocer sus principales fortalezas y desafíos para comenzar y/o fortalecer un negocio, previa entrega de retroalimentación por parte de las compañeras.**

**Y ahora, luego de lo conversado y recordando el sueño que tienen de su negocio, las invitamos a responder las siguientes preguntas:**

- . **¿Qué pueden aportar ustedes para alcanzar su sueño? (fortalezas).**
- . **En otro espacio, ¿en qué temas tienen que pedir ayuda? (desafíos).**

Pregunta	Respuesta



## > Actividad: Su día a día para echar a andar su negocio <

Agradecemos responder las preguntas de más debajo de forma individual. En caso de que sus negocios aún no estén funcionando, piensen en actividades antes de que parta el negocio, y cuando ya esté funcionando. Consideren 7 minutos para realizar esta actividad. Una vez terminada la actividad individual, formen equipos de 3 y conversen entorno a los puntos en común o “puntos de encuentro” que tienen en sus respuestas.

¿Qué actividades cree que debería comenzar a hacer en el día a día para lograr el sueño que se ha propuesto?	¿Qué actividades cree que debería seguir haciendo en el día a día para lograr el sueño que se ha propuesto?	¿Qué actividades cree que debería dejar de hacer en el día a día para lograr el sueño que se ha propuesto?

## ELEMENTOS DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA INICIARLO Y GESTIONARLO

¿Y qué necesita hacer ahora para echar a andar su negocio?

Para dar respuesta a esta pregunta, trabajaremos en función del Modelo CANVAS, que busca responder básicamente a cuatro preguntas, las que iremos desarrollando a lo largo del proceso. Estas son:

- ¿QUÉ vender?, lo que se traducirá en su producto y/o servicio.
- ¿A QUIÉN vender?, dando respuesta a quienes serán sus clientes(as), relaciones con clientes(as) y canales de distribución; es decir, cómo va a comercializar sus productos y/o servicios para que se vendan.
- ¿CÓMO vender?, cuya respuesta se traduce en aliados, actividades y recursos claves para llevar su producto y/o servicio a la venta.
- ¿CUÁNTO vender?, lo que se traduce en definir sus costos e ingresos.

Lo anterior se puede visualizar esquemáticamente como sigue:

¿CÓMO?		¿QUÉ?	¿QUIÉN?	
<b>ALIADOS CLAVES</b> • ¿Qué pueden hacer los aliados mejor que usted con un costo menor y, por tanto, enriquecer su modelo de negocio?	<b>ACTIVIDADES CLAVES</b> • ¿Qué actividades claves hay que desarrollar en su modelo de negocio? ¿De qué manera las lleva a cabo?	<b>PROPUESTA DE VALOR</b> • ¿Qué problema soluciona? • ¿Qué necesidades satisface? • ¿Qué beneficios aporta?	<b>RELACIÓN CON CLIENTES</b> • ¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes que establezca y mantenga con ellos?	<b>CLIENTES</b> • ¿A quién se dirige? • ¿Qué grupos o segmentos considera? • ¿Cuáles son prioritarios?
	<b>RECURSOS CLAVES</b> • ¿Qué recursos claves requiere su modelo de negocio?		<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b> • ¿A través de qué canales/medios contactará y atenderá a sus clientes?	
¿CUÁNTO?				
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> • ¿Cuál es la estructura de costos de su modelo de negocios?		<b>FLUJOS DE INGRESOS</b> • ¿Qué valor están dispuestos a pagar sus clientes(as) por su solución y mediante qué formas de pago? • ¿Qué márgenes obtiene?		

¿QUÉ TIENEN DE ESPECIAL AQUELLAS PERSONAS QUE LES VA BIEN HACIENDO NEGOCIOS PROPIOS?



# Clase 6

## ¿A quién vender? Sus clientas y clientes

### > APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

Definir a los clientes a satisfacer, de acuerdo a las oportunidades y necesidades del mercado.



### ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá a identificar oportunidades de negocios.
- Hoy aprenderá a definir a sus potenciales clientas o clientes.

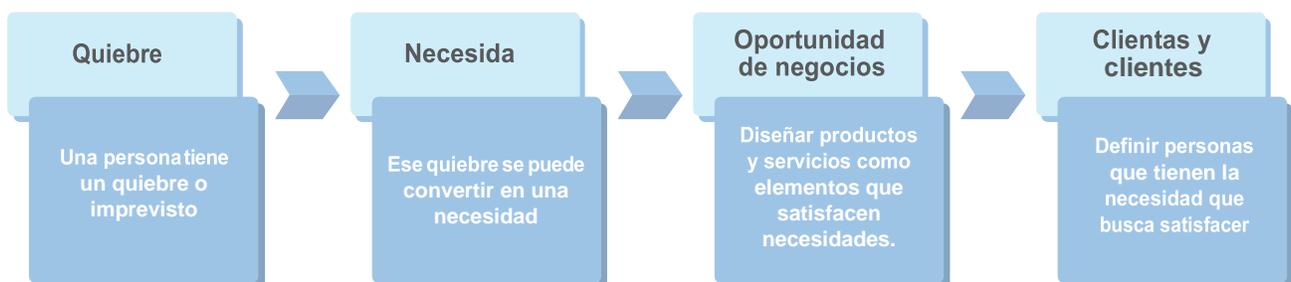


# PROCESO PARA DESCUBRIR OPORTUNIDADES DE NEGOCIO



Para diseñar un negocio se recomienda realizar al menos 4 pasos. Se sugiere partir por la observación de necesidades de un grupo de personas (que tienen “quiebres”) para evaluar posibles oportunidades de negocios, para luego caracterizar de forma simple el grupo de personas que tienen esa necesidad y así diseñar productos o servicios que satisfagan sus necesidades.

Para graficar lo anteriormente mencionado, a continuación, se muestra una propuesta de pasos para definir oportunidades de negocio, que parte desde un quiebre hasta transformarse en una necesidad de un cliente, lógica que se propone para guiar la clase.



## &gt; QUIEBRES &lt;

Un “Quiebre” hace referencia a un “Juicio” de que algo está ocurriendo (o no lo está), y eso altera el curso esperado de los acontecimientos. por ejemplo, Julieta va caminando por la calle y se encuentra con una amiga que no veía hace años. El “quiebre” es el encuentro con su amiga, pues en el curso normal de los acontecimientos de Julieta, estaba el llegar a un destino y no el encontrarse con su amiga. Esto trae como consecuencia que se desarrollen otros eventos que no estaban previstos por Julieta, pero esto ya deja de ser el “quiebre”. Otro ejemplo, Carmen tiene un hermoso árbol de mandarinas, pero este año, para su sorpresa, no ha dado frutos. El curso esperado de los acontecimientos es que el árbol diera frutos (mandarinas). El “quiebre” es que no dio las mandarinas. Un tercer ejemplo sería: Antonia va de compras y observa que su refresco favorito está 2x1. En este caso es la inesperada oferta de 2X1 la que provocó un quiebre de lo habitual.

Ahora, ¿Qué otros factores intervienen en el desarrollo de un quiebre? En este caso es su emoción y estado de ánimo que hacen que interprete ese quiebre como problema u oportunidad, le abren o cierran posibilidades. Para retomar los ejemplos anteriores, Julieta va caminando por la calle y se encuentra con una amiga que no veía hace años. Si Julieta está con entusiasmo, la saluda efusivamente y decide coordinar una reunión futura para juntarse con su amiga a conversar. Si está con resentimiento, piensa que su amiga la debió contactar en todos estos años y simplemente la saluda y sigue su camino. Si está desanimada o bajoneada, sólo conversa con ella desganadamente sin abrir posibilidades de una posible reunión futura.

En tanto Carmen tiene un hermoso árbol de mandarinas, pero este año, para su sorpresa, no ha dado frutos. Si Carmen está resignada, no va a hacer nada y esperará a la próxima temporada a ver si el árbol da nuevamente frutos, pero si siente interés por solucionar la actual situación, quizás tratará de crear un fertilizador para estos árboles, o un protector para el invierno.

Por su parte, Antonia va de compras y observa que su refresco favorito está 2x1. Si Antonia tiene desconfianza, piensa que hay una trampa o que el producto no está en buen estado, por lo que decide no comprar y no correr riesgo alguno. Si siente una especial gratitud por una amiga, decide comprarlos y llevarle uno de regalo a ella.



¿QUÉ QUIEBRES HA TENIDO ÚLTIMAMENTE?

¿CUÁL ES EL QUIEBRE MÁS SIGNIFICATIVO QUE HA TENIDO?

¿CUÁL ES EL QUIEBRE QUE USTED CONSIDERA MÁS COMÚN O FRECUENTE EN LAS PERSONAS?

¿QUÉ NECESIDADES SURGEN A PARTIR DE ESOS QUIEBRES?

## > Actividad: Sus quiebres



Complete las siguientes columnas según se indica. En la primera describa un quiebre; es decir, un evento imprevisto que modificó lo que usted esperaba que ocurriera. En la segunda columna indique qué emoción sintió a raíz del quiebre. En la tercera columna, qué posibilidades se abrieron o cerraron; en este caso, qué hizo usted y qué pudo haber hecho a partir de ese quiebre. Por último, en comentarios, establezca una breve reflexión grupal con respecto al ejercicio: ¿Qué les pareció?, ¿Qué vieron en estos quiebres ahora? A partir de esta actividad, ¿Tomarían otra decisión con respecto al quiebre?

Ejemplo de quiebre	Qué sintió con este quiebre	

## PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA SATISFACER NECESIDADES

A partir de un quiebre pueden surgir necesidades, las cuales se pueden definir como un componente que modifica el comportamiento de los seres humanos; es decir, las necesidades son estados de carencia que las personas identifican y perciben, que modifican su comportamiento para poder satisfacerla. Pueden ser físicas, como alimento, abrigo; o mental, como afecto, conocimiento u otros, los cuales son imposible evadir. Por ejemplo: cuando tiene frío al ir por la calle, puede identificar la necesidad de abrigo, por lo que modificará su comportamiento de ese momento y buscará algo caliente para tomar, como un café o té. O, en los ejemplos anteriores, a partir del encuentro de Julieta con su amiga, surge la necesidad de comunicarse posteriormente y mantener contacto. En el caso de Carmen, de salvar su árbol, y el de Antonia, de agradecerle (regalarle algo) a su amiga.

¿Por qué compra algo? En este sentido compra un artículo para cubrir una necesidad; es decir, si siente frío cuando está en su casa, identifica la necesidad de calor o abrigo; por lo que, ¿cómo puede suplir esta necesidad?: con una estufa, un calentacamas o un guatero para que hagan más confortable su estadía en casa.

Otro ejemplo: se echa a perder el lavamanos de su hogar; por lo tanto, identifica la necesidad de repararlo o cambiarlo por uno nuevo. Para ambas opciones la solución es llamar al gasfiter. O, en los ejemplos antes mencionados, Julieta puede necesitar un celular o recarga para éste, o dulces y pasteles para la junta con su amiga. Carmen, puede necesitar comprar fertilizantes o adquirir un curso sobre cuidado de árboles para su árbol de mandarinas.

A las cosas que compramos para cubrir las necesidades identificadas se les llama productos o servicios, que son elementos que dan respuesta a esas necesidades. Como mencionamos antes, un quiebre es algo que altera el curso esperado de los acontecimientos; por lo tanto, no es necesariamente algo negativo, sino que se puede transformar en una oportunidad de negocios si logra determinar qué necesidades surgen a partir del quiebre y qué productos o servicios puede ofrecer.



## Actividad: Necesidades a partir de queiebres



Observe las figuras e identifique las necesidades presentes en ellas.



Necesidades:

Necesidades:



## CLIENTAS Y CLIENTES

**¿Qué pasa cuando observamos los productos o servicios como necesidades que tienen las personas? El producto debe ser capaz de dejar satisfechas las necesidades de las clientas o clientes. La clienta o el cliente son quienes deciden si el producto o servicio cumple sus expectativas y, por tanto, satisface sus necesidades. Es por esto por lo que es importante conocer sus expectativas.**

Para describir a nuestros clientes tenemos que comenzar por preguntarnos por sus necesidades. Clientes son personas como usted o como yo, por tanto, tienen necesidades igual que todos nosotros, por lo que es importante, como antes mencionamos, definir “las necesidades”.

**¿Quiénes tienen esas necesidades?**

**Los clientes son personas que tienen las necesidades de las que un producto o servicio se hace cargo. Por tanto, sus clientes serán las personas que tendrán las necesidades de las que se quiere hacer cargo. Por ejemplo, los clientes de un supermercado o un almacén son las personas que necesitan comprar abarrotes o alimentos que circulan por un sector determinado. Los clientes de un producto “light” son personas que tienen la necesidad de preocuparse o cuidar su figura o salud.**

**Sin embargo, hay ocasiones donde compramos algo que no es para nosotras. En ese caso, nosotros somos los clientes o compradores y aparece lo que se denomina una consumidora o un consumidor. Entonces decimos que las clientas o clientes compran los productos y las consumidoras o consumidores las consumen o utilizan. por ejemplo, si se compra un yogurt y se lo come, soy el cliente y el consumidor. En cambio, si le compra un regalo a una amiga, la consumidora es su amiga y la clienta es usted.**



## Actividad: Identificando clientes y clientes



A continuación, les invitamos a definir los clientes de cada necesidad indicada en el cuadro, así como los productos y servicios que podrían satisfacer esas necesidades.

Necesidades	Clientes(es)	Productos y Servicios
<b>Tener sed</b>		
<b>Tiempo insuficiente para cocinar onces/cena</b>		
<b>Cuidado de los hijos cuando se necesita salir de la casa</b>		
<b>Hacer un cumpleaños entretenido</b>		

## > Actividad: Definiendo su oportunidad de negocio: Sus clientes y clientes <



Después de lo desarrollado en la clase 4 a partir de su sueño, complete las columnas según las indicaciones propuestas en cada una de ellas. Justifique sus respuestas si lo cree necesario. Puede indicar una o más necesidades, quiebres y características de sus clientes. Por último, utilizando las características de sus clientes, realice una breve definición de estos.

Cuál es su negocio (su sueño o el negocio actual)	Qué necesidad(es) quiere satisfacer con su negocio	Cuál es el quiebre que identifico que evidencia la necesidad	Quiénes son sus clientes o posibles clientes

## > Actividad: Ejercicio de validación



Para poder continuar con la construcción de este diagrama es necesario testear, validar o verificar que sus clientes, definidos en esta clase, tengan las necesidades de las que ustedes se quieren hacer cargo. Para esto les proponemos que durante la semana validen la información de la actividad “definiendo su oportunidad de negocio: sus clientas y clientes”, observando y/o conversando con distintas personas, de preferencia con aquellos que tienen dichas necesidades. Para esto se recomienda observar y/o preguntar a sus clientes (o potenciales clientas y clientes) si tienen las necesidades de las que sus negocios quieren hacerse cargo. Para esto las invitamos a responder las siguientes preguntas:

1. ¿Sus clientas y clientes tienen las necesidades que especificó?

2. ¿Están bien identificadas las clientas y clientes?

3. **¿Qué ajustes a la tabla de actividad “Definiendo su oportunidad de negocio: sus clientes y clientes” podría hacer?**



4. **¿Qué quiebres le permiten evidenciar que estos ajustes son necesarios?**



## CANVAS PARA EL DISEÑO DE SU NEGOCIO

Para facilitar la visualización y estructura del negocio utilizaremos el diagrama **CANVAS**, tal como se menciona en la clase anterior. Este diagrama es utilizado por todo tipo de organizaciones y es reconocido por su simpleza para mostrar un negocio en los nueve bloques que se presentan en el esquema de más abajo. En la clase de hoy se trabajó brevemente el primer bloque de clientes y clientes, el cual se retomará en clases siguientes.

ALIADOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué pueden hacer las aliadas y los aliados mejor que usted con un costo menor y, por tanto, enriquecer su modelo de negocio?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué actividades claves hay que desarrollar en su modelo de negocio? ¿De qué manera las lleva a cabo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué problema soluciona?</li> <li>¿Qué necesidades satisface?</li> <li>¿Qué beneficios aporta?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes que establezca y mantenga con ellos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿a quién se dirige?</li> <li>¿Qué grupos o segmentos considera?</li> <li>¿Cuáles son prioritarios?</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>RECURSOS CLAVES</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué recursos claves requiere su modelo de negocio?</li> </ul>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>FLUJOS DE INGRESOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la estructura de costos de su modelo de negocios?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué valor están dispuestos a pagar sus clientes por su solución y mediante qué formas de pago?</li> <li>¿Qué márgenes obtiene?</li> </ul>		

# Clase 7

---

## ¿Qué va a ofrecer? definiendo su producto o servicio

### > APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

**Definir un producto y/o servicio para dar respuesta al segmento de clientes y clientes seleccionados, considerando sus habilidades de persuasión y redes de apoyo.**

### ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá sobre el segundo elemento de un Modelo CANVAS, ¿Qué?: Propuesta de Valor.
- Hoy aprenderá sobre el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Desafíos y amenazas (FODA) aplicado a su Propuesta de Valor.
- Hoy aprenderá sobre productos y/o servicios que se diferencien de su competencia existente.
- Hoy aprenderá sobre persuasión y redes de apoyo, como una habilidad para validar y definir su propuesta de Valor.



# ¿QUÉ VA A OFRECER? DEFINIENDO SU PRODUCTO O SERVICIO



**Al iniciar un negocio debemos preguntarnos: ¿Qué quiero ofrecer? y, ¿En qué producto o servicio se materializa mi oferta? En este sentido, tal como vimos en la clase anterior, su oferta debiera responder a las necesidades de un grupo de personas y/u organizaciones, que llamamos clientas y clientes. Es importante conocer de la mejor manera posible las necesidades de sus clientes, ya que mientras sus productos o servicios satisfagan de mejor forma estas necesidades, mayor probabilidad habrá que le vuelvan a comprar, adquirir productos o servicios a usted.**

**Por ejemplo, cuando compramos un refresco. Hay personas que tienen la necesidad de calmar la sed y de gastar lo menos posible, para lo cual existen refrescos azucarados de menor valor, donde no importa tanto la marca. Hay otras que necesitan calmar la sed y además quieren cuidar su figura, para quienes existen refrescos con endulzantes. Hay otras que necesitan calmar la sed y quieren algo natural, para quienes hay aguas o jugos naturales. Hay otro grupo que además requiere ser solidario, por lo que existe un agua que al comprarla hace donaciones a fundaciones. De esta forma, usted puede orientar sus esfuerzos a los clientes que les desea vender, según las competencias y habilidades que posea y el producto y/o servicio que ofrezca.**

## DESARROLLO DE PRODUCTOS O SERVICIOS

Muchas veces, para satisfacer de mejor manera las necesidades de nuestros clientes, es necesario mejorar lo que ya existe o crear un producto o servicio nuevo. Las empresas saben esto y por eso van adaptando sus productos o servicios constantemente o creando unos nuevos. Por ejemplo, podemos ver cómo han ido apareciendo y cambiando los teléfonos móviles o los televisores. También podemos notar cómo han aparecido productos llamados “light” y la tendencia a productos saludables.

Para esto es necesario “inventar” y salirse de lo conocido o establecido, en otras palabras, dejarse llevar por la imaginación. Para practicar lo anteriormente descrito, hagan un ejercicio en equipo, creando al menos 3 soluciones, posibles productos o servicios. Para esto guíense del siguiente ejemplo, donde se indican necesidades y productos o servicios:

## REPRESENTANDO SU PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de Valor describe lo que le ofrece a sus clientes para solucionar sus problemas o satisfacer sus necesidades. Es la forma en la que solucionamos un problema de un cliente, o satisfacemos alguna de sus necesidades. Para visualizar la propuesta de Valor de su negocio, les invitamos a representarla a través de un dibujo, plastilina o recorte de revistas.

Por ejemplo, si la propuesta de valor es la venta de artesanías, pueden graficar sus productos, su local y/o los clientes utilizando su producto. Si es un servicio de gasfitería o masajes, puede mostrarse mientras se provee el servicio y la experiencia que genera en sus clientas y clientes.



¿QUÉ PRODUCTOS O SERVICIOS QUE UTILIZA ACTUALMENTE NO SATISFACEN SUS NECESIDADES? ¿POR QUÉ?



## Actividad: Definiendo su propuesta de valor

Dibujen o representen su(s) producto(s) o servicio(s). Las siguientes preguntas pueden ayudarlas a guiarse:

- ¿Qué productos o servicios ofrecerá?
- ¿Qué valor entregará al cliente? ¿Qué necesidades se hace cargo su Propuesta de Valor?
- ¿Qué características tiene su Propuesta de Valor?
- ¿Cómo quiere que sus clientes perciban su Propuesta de Valor?

A modo de cierre de este ejercicio, se les invita a describir en palabras la propuesta de Valor que tendrá su negocio.

Mi propuesta de Valor consiste en...

## FODA

El diagrama de FODA es una técnica sencilla que permite visualizar la situación actual de una persona o negocio. Se llama FODA porque son las primeras letras que componen los cuatro cuadrantes del diagrama: Fortalezas, Oportunidades, Desafíos y Amenazas.

En esta parte utilizaremos un diagrama de FODA para visualizar la situación actual frente a su propuesta de Valor. A partir de esta visualización puede tomar acciones para entregar la propuesta de Valor que definió anteriormente. Se puede guiar de las preguntas que se presentan más abajo para realizar el diagrama.

<p><b>&gt; FORTALEZAS &lt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué cosas tiene hoy que le ayudan a realizar el negocio que se ha propuesto?</li> <li>¿Qué competencias que hoy tiene desarrolladas le ayudan a sacar adelante el negocio propuesto?</li> <li>¿Qué recursos, maquinarias, espacio e infraestructura que ya tiene le facilitan emprender en el área propuesta?</li> <li>¿Qué personas o redes de apoyo tiene para poder sacar adelante su negocio?</li> </ul>	<p><b>&gt; OPORTUNIDADES &lt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué está ocurriendo en su entorno o qué nuevas necesidades han surgido de parte de los clientes que puede satisfacer? Ejemplo: los adultos mayores de su comuna están aumentando, por lo cual podría proponer un servicio o producto para este grupo de personas. Otro ejemplo puede ser que la delincuencia ha aumentado en su barrio, lo cual podría darle luces de nuevos negocios para abordar este tema.</li> <li>¿Qué cambios en el mundo (tecnología, sociales, etc.) podrían fortalecer su propuesta de Valor?</li> </ul>
<p><b>&gt; DESAFÍOS &lt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué necesita para llevar a cabo el negocio propuesto?</li> <li>¿Qué competencias y habilidades necesita desarrollar en usted para abordar de mejor manera su negocio?</li> <li>¿Qué recursos, maquinarias, espacio e infraestructura necesita adquirir para emprender en el área propuesta?</li> </ul>	<p><b>&gt; AMENAZAS &lt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué está ocurriendo en el “mercado” o qué nuevas necesidades son cada vez menores que podrían hacer fracasar su negocio?</li> <li>¿Qué está haciendo su competencia que amenaza a su negocio? ¿Qué cambios en el mundo (tecnología, sociales, etc.) podrían hacer desaparecer su negocio?</li> </ul>

**RESPECTO A LOS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE UTILIZA ACTUALMENTE, ¿CÓMO PODRÍAN MEJORAR SU PROPUESTA DE VALOR?**





## Actividad: FODA aplicado a su negocio

Realicen su diagrama de FODA de lo que han definido hasta el momento de su negocio, con el fin de visualizar qué elementos necesitan para potenciar sus capacidades, aprovechar de mejor manera oportunidades, afrontar o complementar desafíos y abordar posibles amenazas.

<p>&gt; <b>FORTALEZAS &lt;</b></p>	<p>&gt; <b>OPORTUNIDADES &lt;</b></p>
<p>&gt; <b>DESAFÍOS &lt;</b></p>	<p>&gt; <b>AMENAZAS &lt;</b></p>

¿Qué compromisos o acciones la pueden ayudar a llevar a cabo su negocio de mejor manera?

**Una mejor manera de abordar las necesidades de sus clientes es por medio de la asociación o cooperación. Considerando el análisis FODA desarrollado anteriormente, puede apoyarse en sus redes para complementar sus fortalezas con las de otros, aprovechar de mejor manera oportunidades, afrontar o complementar desafíos y abordar posibles amenazas. Por ejemplo, si nota que le falta publicitar su negocio de gasfitería o profesora de yoga, puede ir dejando su tarjeta de presentación en distintos puestos de comida, en almacenes de abarrotes o en farmacias, etc., de personas de sus redes de apoyo. Otro ejemplo es si siente que necesita apoyo, pedirle a un familiar, amigo o amiga que le dé ánimo una vez al día.**

**Considerando lo anterior, les invitamos a escribir al menos un compromiso o acción a realizar y un plazo máximo de tiempo a realizarla.**

**Me comprometo a...**

**Antes del día...**

## > Actividad: Ejercicio de Validación



Con el objetivo de seguir verificando las definiciones de su negocio, les invitamos a realizar un nuevo ejercicio de validación de su Propuesta de Valor, considerando sus habilidades de persuasión y redes de apoyo.

Para validar su Propuesta de Valor se les propone que durante la semana validen la información de la actividad “Definiendo su Propuesta de Valor”, observando y/o conversando con distintas personas, de preferencia con aquellas que definieron en la clase anterior como sus clientes. Para registrar estas observaciones, se les invita a completar los siguientes ejercicios breves.

1. ¿Mi propuesta de Valor satisface las necesidades de las personas que definí en la clase anterior? ¿por qué?

2. Registre los precios de otros negocios que ofrezcan productos o servicios similares en el cuadro que se presenta a continuación:

Nombre negocio que ofrece producto o servicio similar	Producto o servicio	Propuesta de Valor	Precio

# Clase 8

---

## ¿a quién y a cuánto?

## Cientas, clientes y precios

### > APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

Caracterizar detalladamente sus clientes, dimensionar su mercado y asignar un precio a cada propuesta de Valor.

### ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá a dimensionar el número de clientes.
- Hoy aprenderá a caracterizar de manera más completa a sus clientas y clientes, utilizando un mapa de empatía.
- Hoy aprenderá a calcular cuánto cobrar a cada cliente por su propuesta de Valor.

# CLIENTE V/S CONSUMIDOR



Quando va al supermercado, ¿es clienta(e) o consumidor(a)?

Una clienta o un cliente es la persona que adquiere un producto o servicio, mientras una consumidora o consumidor es la persona que utiliza un producto y recibe los beneficios del producto. Por ejemplo, si compra un chocolate y se lo come, es clienta y consumidora. Distinto es el caso si compra un chocolate para regalo, es clienta, pues quien recibe el chocolate es el(la) consumidor(a).

¿Quién decide qué comprar?

Si bien la que tiene la última decisión de compra es la clienta o cliente, una consumidora o consumidor puede influenciar en la compra de un producto o servicio, por lo que es importante tenerlas en cuenta a la hora de conocer más en detalle a sus clientas y clientes.

## CONOCIENDO A SUS CLIENTAS Y CLIENTES

Para que un negocio sea más próspero es fundamental comprender realmente a las clientas y clientes, por lo que una herramienta utilizada para comenzar este proceso es el “Mapa de Empatía”, el cual sirve para “ponerse en los zapatos” de este grupo de personas. El objetivo final no es sólo tener una mejor comprensión de las clientas y clientes, sino poder ajustar la propuesta de Valor a las aspiraciones, frustraciones y necesidades reales de ellas y ellos.

## EJERCICIO MAPA DE EMPATÍA: ¿CÓMO SON SUS CLIENTAS Y CLIENTES?

Para conocer mejor a sus clientas y clientes vamos a desarrollar un Mapa de Empatía. Para esto es necesario contestar las preguntas del diagrama que se presenta a continuación. En caso que tenga más de un grupo de clientas y clientes, se recomienda que realice este ejercicio sólo con uno de ellos.

Adicionalmente, le invitamos a realizar un Mapa de Empatía por cada grupo durante la semana para así conocer de mejor manera a todos sus grupos de clientas y clientes.



¿CÓMO PODRÍA DESCRIBIRSE COMO CLIENTA(E) EN DISTINTAS SITUACIONES? POR EJEMPLO:

¿CUÁNDO VA AL SUPERMERCADO O ALMACÉN?

¿CUÁNDO COMPRA ROPA?

¿CUÁNDO VA A LA PELUQUERÍA?

## Actividad: Caracterizando a sus clientes



Con respecto a sus clientas(es), y a partir de sus Ejercicios de Validación, conteste las siguientes preguntas para construir su Mapa de la Empatía.

¿Qué piensa y siente?

¿Qué ve?

¿Qué dice y hace?

¿Qué oye?

A partir de lo que respondió anteriormente sobre sus clientas y clientes, y a modo de conclusión, complete:

¿Qué le frustra?

¿Qué le motiva?

## LA COMPETENCIA

Las(os) competidoras(es) son todos los negocios que buscan satisfacer las mismas necesidades de un grupo de clientas(es). Por ejemplo, dos negocios que se dedican al arreglo de celulares en un mismo sector probablemente compiten. Dos almacenes en un mismo sector también son competencia. Otro ejemplo, es el de un negocio de sándwiches que puede competir con un restaurante de comida china, ya que ambos satisfacen la misma necesidad.

### > Actividad: Sus competidores



A partir de lo descrito anteriormente, y basándose en sus Ejercicios de Validación, completen el siguiente cuadro sobre sus competidoras(es):

¿Quiénes son sus competidoras(es) y cómo venden?

	Nombre de sus competidoras(es)	¿Cuál es la propuesta de Valor?	¿A quién le venden? (en otras palabras, quiénes son sus clientas y clientes)
1			
2			
3			
4			

**A continuación, y en base a lo desarrollado anteriormente, complete:**  
**¿Cuáles son las características más relevantes de su propuesta de Valor que la diferencia de su competencia y/o sustitutos?**

	Nombre de sus competidoras(es)	Diferenciación	
		Ventajas de su propuesta de Valor	Desventajas de su propuesta de Valor
1			
2			
3			
4			

**¿POR QUÉ UN MISMO PRODUCTO O SERVICIO TIENE PRECIOS DISTINTOS DEPENDIENDO DÓNDE LO COMPRE? (ESTA PREGUNTA SE PUEDE ADAPTAR A UN PRODUCTO O SERVICIO EN PARTICULAR, COMO LA BENCINA, UNA BEBIDA, ROPA, ETC.)**



## EL PRECIO

**El precio de un producto o servicio se determina de acuerdo a la disposición a pagar de las clientas o clientes y eso depende del mercado. por ejemplo, si dos negocios venden el mismo producto o servicio o, en otras palabras, tienen la misma propuesta de Valor, las clientas o clientes van a elegir el de menor precio. Productos o servicios iguales o similares son una buena referencia para definir precios, aunque siempre lo ideal es conocer la disposición a pagar de nuestras clientas o clientes. Muchas veces en las ferias aparecen conversaciones sobre el precio, lo que conocemos como “regateo”, lo cual es una conversación sobre la disposición a pagar de los clientes.**

**¿Cuánto cobrar?**

**El precio lo puede definir contestando la siguiente pregunta: ¿Cuánto están dispuestos a pagar por su producto y/o servicio? Esta pregunta da una referencia para calcular las expectativas de las clientas y clientes y las suyas. Para esto puede utilizar la estrategia de ir a preguntar directamente a sus clientas o clientes o tomar como referencia de los precios de sus competidores más cercanos. Por ejemplo, en una feria hay un vendedor de peras que cobra 800 pesos por un kilo de su producto. Sin embargo, tiempo después, otro vendedor se instala en la misma feria, sondea los precios y evalúa que el precio que está(n) dispuesto(s) a pagar la(s) clientas(es) es de 800 pesos, por lo que, ¿cómo puede competir con el otro vendedor? Dos estrategias, baja el precio de sus peras para captar clientes que le compren, o mantiene el precio, pero mejora su propuesta de Valor, ofreciendo peras más grandes y de exportación.**

**En el caso de los servicios, por ejemplo, si su negocio es de reparación de teléfonos móviles (celulares), aun cuando deje sus precios iguales que el de otros servicios técnicos, ¿cómo podría diferenciarse de ellos? Si pregunta a potenciales clientes: ¿Qué esperan de un servicio técnico? Pueden salir respuestas como: que los arreglos tengan garantía, que el plazo de entrega del teléfono no supere las 2 horas, que tenga un sistema de urgencia de celulares, incluso de visita a domicilio, o asistencia técnica de aplicaciones, cargando música (enseñar a utilizar el teléfono celular, aplicable a gente mayor), etc.**





## Actividad: Caracterizando a sus clientes

A continuación, escriban los precios que creen que tiene cada producto o servicio:

PRODUCTO	PRECIO	¿POR QUÉ TIENEN PRECIOS DISTINTOS?
Polera nueva		
Misma polera, pero usada		

PRODUCTO	PRECIO	¿VALEN LO MISMO? ¿POR QUÉ?
Vestido traído de China		
Vestido hecho a mano en Chile		

PRODUCTO O SERVICIO	PRECIO	¿POR QUÉ TIENEN PRECIOS DISTINTOS?
Bebida en lata en un almacén		
Bebida en lata como acompañamiento a una comida en un restaurant o cafetería		
Bebida en lata en la calle		

SERVICIO	PRECIO	¿VALEN LO MISMO? ¿POR QUÉ?
Servicio de gasfitería		
Servicio de gasfitería con servicio de emergencia 24 horas y trabajos con garantía		

A continuación, y a partir de lo aprendido hasta este punto, las invitamos a definir el precio para sus diferentes propuestas de Valor.

¿Cuál sería el precio de sus propuestas de Valor? Indiquen el por qué ese precio. Por ejemplo, el precio de su propuesta de Valor es de \$5.000, porque es similar al de la competencia que cobra \$4.500, pero usted ofrece una garantía mayor.

## ¿CUÁNTOS POTENCIALES CLIENTAS Y CLIENTES EXISTEN PARA UN PRODUCTO O SERVICIO?

Para conocer si su negocio va a ser rentable, se necesita conocer cuántos son los ingresos del negocio, lo cual se obtiene utilizando el precio que calculó anteriormente y las ventas. Por lo tanto, ahora es necesario estimar sus ingresos, por lo que se sugiere comenzar dimensionando el mercado potencial de sus negocios o potenciales negocios. Además, es necesario conocer los siguientes conceptos:

### Mercado

El mercado, en economía, es el lugar donde se encuentran las y los que ofrecen, y las o los que lo necesitan, y se determinan los precios.

### Participación de mercado

Cada empresa vende un porcentaje del total de la cantidad de productos o servicios que se ofrecen en un mercado. por ejemplo, si en su comuna hay 2 pescaderías y su negocio vende la mitad del total de lo vendido en la comuna, su negocio tiene el 50% o la mitad del mercado de su comuna.

### Unidades de medida

Usualmente los mercados se dimensionan en pesos. Hay otras opciones como litros, docenas, cajas, clientes o clientas visitadas, horas, etc., y todas pueden ser convertidas a pesos. El ejemplo anterior de la pescadería puede dimensionarse en cantidad de pescados y/o mariscos, en kilogramos y estos se traducen en pesos.

Una forma simple de calcular un tamaño de mercado es con el número de potenciales personas que podrían adquirir su producto o servicio. Por ejemplo, vamos a estimar el mercado de jugos en la comuna de Montedorado. En la comuna de Montedorado viven 5 mil personas. Si vende jugos podría asumir que su mercado potencial son las 5 mil personas aproximadamente. Si su negocio se dedica al arreglo de celulares, su mercado potencial son todas las personas que tengan un celular. Si suponemos que el 60% de las personas de la comuna tiene celular, descontando a niños o bebés, su mercado potencial son 5.000 x 60% = 3.000 personas.

Otra forma de calcular el tamaño de un mercado en pesos es multiplicando la unidad de medida de productos o servicios transados por su precio. Por ejemplo, en el año se estima que se venderán 30.000 jugos en la comuna de Montedorado, de medio litro, a un precio de 250 pesos cada una.

Entonces el mercado de los jugos es: 30.000 jugos por año, equivalente a:

- . 30.000 jugos x  $\frac{1}{2}$  litro = 15.000 litros por año
- . 30.000 jugos x 250 pesos = 7.500.000 pesos por año.

## Actividad: Mercado potencial de un negocio



A partir de lo explicado anteriormente, estimen el mercado potencial de estos negocios, exprésenlos en pesos calculado en un mes.

Gasfiter	Comida (almuerzos)	Reparación de celulares
<b>Precio de servicio:</b>	<b>Precio de servicio:</b>	<b>Precio de servicio:</b>
<b>Gente en un día:</b>	<b>Gente en un día:</b>	<b>Gente en un día:</b>
<b>Gente en una semana:</b>	<b>Gente en una semana:</b>	<b>Gente en una semana:</b>
<b>Gente en un mes:</b>	<b>Gente en un mes:</b>	<b>Gente en un mes:</b>

### MERCADO POTENCIAL DE SU NEGOCIO

Con el objetivo de conocer los alcances de su negocio y considerando los conceptos y ejercicios anteriores, estime el mercado potencial de su negocio. Puede ser en pesos o en unidades vendidas.

## > Actividad: Ejercicio de validación



Con el objetivo de seguir verificando y validando las definiciones de sus negocios, las invitamos a realizar un nuevo Ejercicio de Validación. En caso que lo consideren necesario, las invitamos a hacer el Mapa de Empatía con sus otros grupos de clientas y clientes. Para esto les sugerimos utilizar el mismo diagrama del Mapa de Empatía utilizado durante la clase y seguir los mismos pasos.

En caso que aún no se sientan seguras con lo que serán sus negocios, pueden volver a trabajar sobre alguno de los Ejercicios de Validación de las clases anteriores y volverse a preguntar las interrogantes iniciales que definen un negocio. El proceso de definición no es igual para todas y se recomienda que vayan avanzando a su propio ritmo.

# Clase 9

¿Cómo lleva su propuesta de valor a sus clientas y clientes?



## > APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

Analizar a las clientas y clientes a satisfacer, para definir sus canales de distribución y relaciones con estas.

Definir cuándo y cómo cobrar por sus propuestas de Valor a cada grupo de clientas y clientes.

## ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá a definir los canales de distribución y comercialización para llevar su propuesta de Valor a sus clientas y clientes.
- Hoy construirá un mapa de redes que le permitirá visualizar sus relaciones actuales.



# MAPA DE REDES



Las redes son todas las relaciones que una persona percibe como significativas o diferenciadas de la masa anónima de la sociedad. Las redes de apoyo o colaboradores(as) están referidas a aquellas personas influyentes en nuestras vidas y que podrían ayudarle al logro de los objetivos propuestos.

**La calidad de las relaciones entre las personas determina centralmente la eficacia, la eficiencia, la capacidad de evolucionar y el bienestar de toda organización. La eficacia del negocio depende más de actividades como la construcción de relaciones confiables, habilidades interpersonales y de comunicación, que de capacidades técnicas. para conseguir esta calidad en nuestras relaciones es importante desarrollar valores de cooperación, reciprocidad, asociatividad, respeto, aceptación, sinceridad, entre otras.**

**Para poder visualizar y tomar acciones respecto a nuestras redes se utiliza el Mapa de redes, el cual se compone de círculos que agrupan a las personas según “de donde conocemos a la persona” y las ubica según su nivel de cercanía con usted. El Mapa de redes es una técnica que permite comprender con quienes usted se relaciona, para así ver cuáles son los lugares de confianza, de seguridad, de apoyo y constante presencia.**

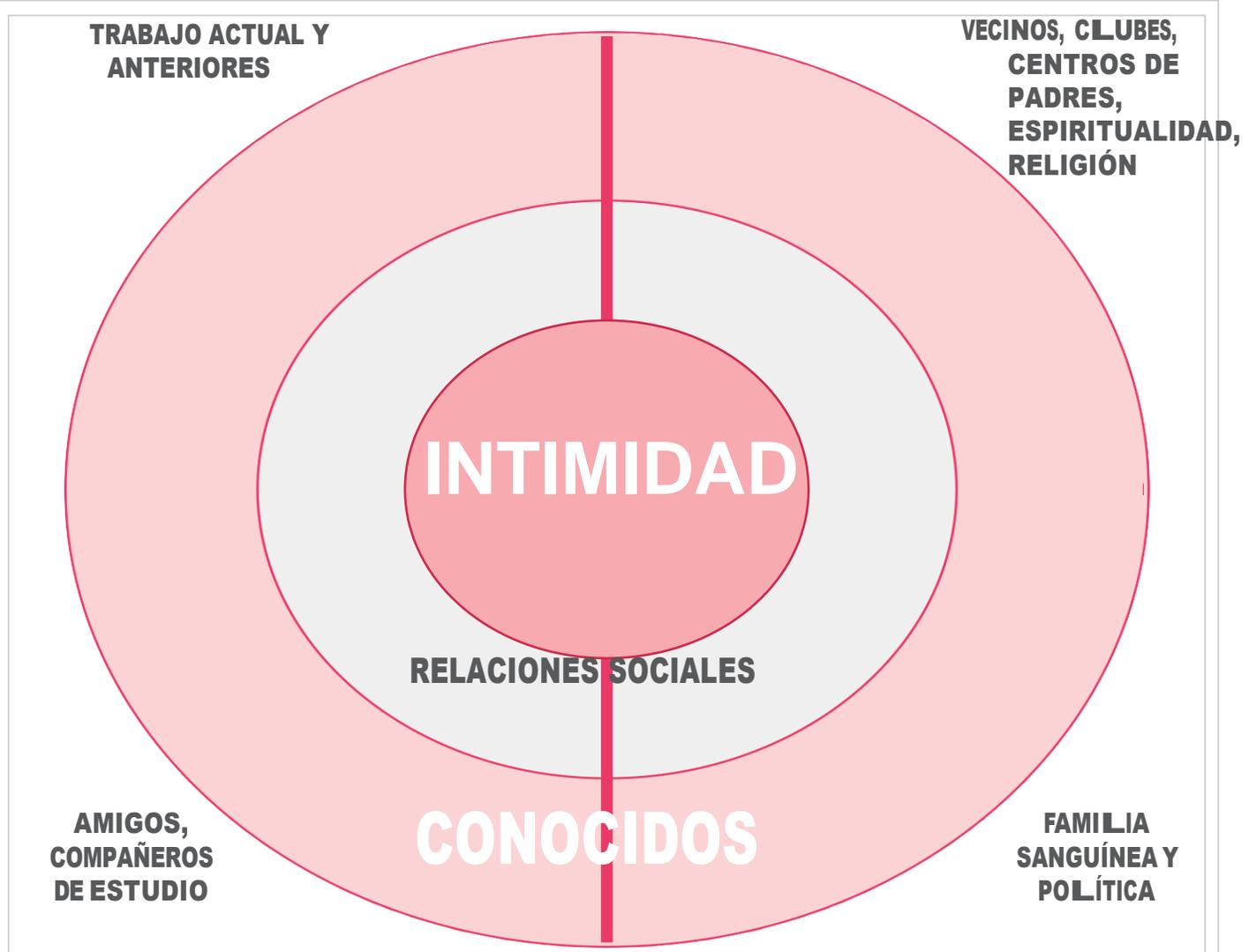
**El Mapa de redes se compone de 4 cuadrantes: Familia, amistades, relaciones laborales, relaciones comunitarias o de servicios. Sobre los 4 cuadrantes se inscriben 3 áreas: un círculo interior de relaciones íntimas (familiares directos con contacto cotidiano y amigos(as) cercanos), un círculo intermedio de relaciones personales con menor grado de compromiso (relaciones sociales o profesionales con contacto personal sin intimidad, amistades sociales y familiares intermedios) y un círculo externo de conocidos y relaciones ocasionales (de la escuela o del trabajo, buenos vecinos y familiares cercanos).**

**Es importante destacar que las redes tienen nombre y apellido, las redes no son números, agrupaciones o conjuntos. Como se menciona anteriormente, más al centro indica una mayor intensidad del lazo. asimismo, una persona en el mapa sólo ocupa un único lugar en este; no puede estar en dos o más cuadrantes a la vez.**



## Actividad: Sus redes

Considerando el esquema anterior, realicen su Mapa de Redes utilizando los 4 cuadrantes propuestos y los círculos, integrando a las personas cercanas de sus vidas, según el grado de intimidad y la posición que tengan para ustedes. Recuerden realizarlo con nombre y apellido.



Es importante destacar que las redes son fundamentales en sus negocios (y en sus vidas) y es necesario nutrir las relaciones que la componen. Esto, ya que son un gran aliado y pueden apoyar dando a conocer el negocio, apoyando con trabajo, con datos, ser proveedores, etc. algunos de estos temas en que pueden apoyar las redes serán desarrollados en esta clase, como es el caso de los **Canales de Distribución**.

## CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los Canales de Distribución describen cómo se produce el contacto con sus clientes. Las propuestas de Valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, la distribución y los canales de venta. Por ejemplo: Si decide poner un negocio de frutos secos, debe decidir cómo llevará su propuesta de Valor a sus clientes. Una opción puede ser vender por medio de una amiga o vender por las redes sociales, en una feria, a domicilio, poniendo un local, etc.

Para muchos negocios y organizaciones, las redes personales son un medio de distribución de sus propuestas de Valor, ya sea por la promoción “boca en boca” o porque actúan como medio de entrega de productos, entre otros.

Para decidir lo anterior, es importante tener en cuenta:

- Los costos del Canal de Distribución. por ejemplo: Cuánto le cuesta poner un local, a diferencia de repartir a domicilio o enviar por correo.
- Dónde se va a ver más y de mejor manera su propuesta de Valor. Por ejemplo: Su propuesta de Valor es más visible en una vitrina o en fotos en internet, etc.
- Qué tan integrado está en el día a día de sus clientas y clientes. Por ejemplo: Hay bebidas cola que están prácticamente en todas partes. Hay otros productos que son difíciles de encontrar.
- La imagen que le da a su propuesta de Valor. Por ejemplo: Si sus clientas y clientes son exclusivos, necesito un Canal de Distribución exclusivo. ¿Qué imagen perciben sus clientas y clientes si su propuesta de Valor les llega por correo electrónico?

## RELACIONES CON LOS CLIENTES

Es importante saber qué tipo de relación tener con cada grupo de clientas y clientes, ya que afecta considerablemente a la experiencia de compra y posterior a la compra, y es un complemento fundamental de la decisión sobre el Canal de Distribución. Las relaciones pueden ser motivadas por: adquirir nuevos clientes(as), retener clientas(es) o incrementar ventas principalmente. Por ejemplo, en rubros, como el inmobiliario, muchos corredores de propiedades tienen una relación bastante agresiva con sus clientes, la cual dura hasta la venta o arriendo del inmueble, por lo que no hay existencia de un servicio de post-venta. A raíz de esto, muchos negocios de corretaje de propiedades están cambiando su estrategia a relaciones con clientas y clientes de mayor cercanía y confianza.



¿CÓMO SE ENTERA DE UN PRODUCTO O SERVICIO NUEVO?

## Actividad: Sus canales y relaciones con clientas y clientes



A partir de lo expuesto anteriormente y de lo trabajado durante la clase, definan:

¿Cómo les gustará a sus clientas(es) saber de su propuesta de Valor? Justifique su respuesta.

¿Por cuál(es) Canal de Distribución va a llegar a sus clientas y clientes? ¿por qué elije esta opción?

¿Qué tipo de vínculo es más apropiado con cada grupo de clientes? Justifique su respuesta.

¿Cuánto les cuesta mantener ese tipo de relación? Justifique su respuesta.

## REDES SOCIALES

Las redes Sociales en internet son aplicaciones web que favorecen el contacto entre individuos. Dichas relaciones pueden ser amistosas, comerciales o de otra índole. Hoy en día muchos negocios utilizan internet, y en particular las redes Sociales, para promocionar y distribuir sus productos, así como construir relaciones más cercanas con clientas y clientes. Es común encontrar comunidades virtuales que agrupan clientas o clientes en torno a una misma propuesta de Valor.



### Actividad: Redes sociales

A continuación, las invitamos a responder las siguientes preguntas para definir:

**¿Qué redes sociales puede ocupar para llevar su propuesta de Valor a sus clientas y clientes o relacionarse con ellas(os)?**

**¿A quién puede pedirle ayuda para manejar sus redes sociales?**

**Nombre personas que la puedan ayudar con sus redes Sociales, le sugerimos apoyarse en su Mapa de Redes.**

**¿Qué acciones necesita realizar para esto?**

**Defina las acciones necesarias y plazos para apoyarse en otros en caso de considerarlo necesario.**

¿CUÁL ES LA MEJOR FORMA EN LA QUE LA HAN TRATADO CUANDO ADQUIERE UN PRODUCTO O SERVICIO? ¿POR QUÉ?



## FLUJO DE INGRESOS

El Flujo de Ingresos representa la caja que una empresa genera, proveniente de los distintos grupos de clientas y clientes. Es el bloque 5 y último a trabajar del lado derecho del modelo CANVAS. Si bien el precio es un factor muy importante en la definición del Flujo de Ingresos, el cual ya fue determinado en la clase anterior, en esta parte de la clase puede ser replanteado, considerando que se busca evaluar y definir el mecanismo de precios o mecanismo de cobro del emprendimiento.

Los diferentes Flujos de Ingresos pueden tener distintos mecanismos de precios o mecanismos de cobro, como los que se presentan a continuación:

. <b>Venta de bienes tangibles</b>	. <b>Préstamo</b>
. <b>Pago por uso</b>	. <b>Rentas</b>
. <b>Suscripciones</b>	. <b>Licencias</b>
. <b>Arriendo</b>	. <b>Comisiones</b>

Por ejemplo, hay dos mecanismos de cobros o precios cuando queremos el diario o una revista. El primero es el más tradicional, que consiste en comprar el diario cuando lo requerimos. El otro es una suscripción que puede ser semanal o por el fin de semana, donde el diario es más barato por unidad. Ambos mecanismos son utilizados por distintos grupos de clientes, ya que responden a necesidades distintas.

Otro ejemplo es el de los teléfonos móviles o celulares, donde existe una modalidad mensual fija (plan) y la opción de pago por uso (pre-pago), donde el “*precio por segundo*” de la primera es menor que el de la segunda. Entonces: ¿Por qué hay grupos de clientas y clientes que están dispuestos a pagar más? La respuesta es simple: Satisface sus necesidades de mejor manera que el pago mensual, probablemente porque su consumo es variable de mes en mes o algunos prefieren no “*estar amarrados*” a la empresa de telefonía.

## Actividad: Sus flujos de ingresos



A continuación, les invitamos a responder las siguientes preguntas para definir:

¿Cómo preferirían pagar sus clientes? ¿Qué mecanismo de precios le acomoda más a cada grupo? Defina, al menos, dos mecanismos de precios o cobro y explique por qué esa elección. Esto no necesariamente significa que utilizará los dos.

¿Cuánto están dispuestos a pagar por la propuesta de Valor en cada tipo de mecanismo de precios?

## Actividad: Nutriendo sus redes



Considerando la importancia de las Redes para sus emprendimientos, las invitamos a realizar al menos 3 acciones para nutrir su Mapa de Redes. Se les sugieren acciones como: incluir personas nuevas, retomar relaciones, iniciar conversaciones, etc.

Algunos ejemplos pueden ser:

- **Agradecerle a alguien que se haya portado bien con usted o haya hecho algo bueno por usted.**
- **Ampliar el área social del Mapa de Redes, retomando conversaciones con vecinos.**
- **Buscar una aliada para su trabajo, para que la acompañe a comprar.**

Acciones	Plazos tentativos a realizarla
1.	
2.	
3.	
4.	

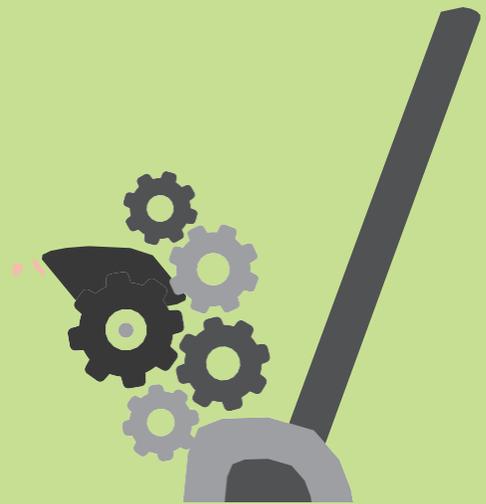
# Clase 10

---

## ¿Cómo hace funcionar el negocio?

### APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

Determinar los procesos, actividades y recursos claves para la elaboración del producto y/o entrega del servicio, utilizando las habilidades de persuasión y redes de apoyo, de planificación y toma de riesgos regulados.



### ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá qué recursos necesita para hacer su propuesta de Valor.
- Hoy aprenderá qué actividades son clave para su emprendimiento, utilizando la competencia de la planificación.
- Hoy aprenderá a reconocer sus aliados y redes claves.



# ¿CÓMO HACE FUNCIONAR EL NEGOCIO?

¡Felicitaciones! a estas alturas su propuesta de Valor y cómo llevarla a sus clientes y clientes debiese estar diseñada y validada. En esta clase comenzaremos el trabajo sobre el lado izquierdo del CANVAS, o la respuesta a las preguntas: ¿Cómo lo haré? ¿Con qué materiales? ¿Con quiénes?

ALIADOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué pueden hacer los aliados mejor que usted o con un costo menor y, por tanto, enriquecer su modelo de negocio?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué actividades claves hay que desarrollar en su modelo de negocio? ¿De qué manera las lleva a cabo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué problema soluciona?</li> <li>¿Qué necesidades satisface?</li> <li>¿Qué beneficios aporta?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes que establezca y mantenga con ellos(as)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿A quién se dirige?</li> <li>¿Qué grupos o segmentos considera?</li> <li>¿Cuáles son prioritarios?</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>RECURSOS CLAVES</b></p>		<p style="text-align: center;"><b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué recursos claves requiere su modelo de negocio?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿A través de qué canales/medios contactará y atenderá a sus clientes?</li> </ul>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>FLUJOS DE INGRESOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la estructura de costos de su modelo de negocios?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué valor están dispuestos a pagar sus clientes por su solución y mediante qué formas de pago?</li> <li>¿Qué márgenes obtiene?</li> </ul>		

Para esta clase es recomendable tener presente la actividad de Mapa de redes que se desarrolló en la clase antepasada, ya que sus redes pueden ser actoras y actores importantes para esta parte del diseño del negocio. Para continuar con el diseño de su negocio, y las definiciones sobre “cómo hacerlo”, trabajaremos definiendo las actividades para un evento.



## Actividad: Planificando un evento

Les invitamos a que definan las actividades para organizar un matrimonio o un bingo. Esta es una actividad que puede hacerse en equipos, pero deben considerar que el evento lo organiza una persona, por lo que, si necesitan ayuda de otros, debe ser considerado como una actividad.

Como ejemplo, se proponen las siguientes actividades para la planificación de un cumpleaños:

- Comprar decoración y globos.
- Comprar o hacer una torta.
- Hacer invitaciones.
- Mandar las invitaciones.
- Pedirle ayuda a su amigo Pedro para enviar las invitaciones.
- Pedirle ayuda a su prima Camila para crear el evento en las redes sociales.

De acuerdo a lo conversado con su grupo, definan las actividades para el evento que eligieron trabajar:

Ahora intente secuenciar estas actividades; es decir, cuáles es primera, segunda, tercera, etc. Considere todos los aspectos posibles del evento que eligió planificar. Para el ejemplo anterior, antes de mandar las invitaciones, necesita hacerlas y pedirle ayuda a su amigo Pedro. Antes de todas esas, necesita pedirle ayuda a su primo Camilo para crear el evento en redes sociales. Puede utilizar números para ordenarlas si lo considera necesario o cualquier forma clara para usted que ordene en la secuencia. Recuerde que hay actividades que pueden ser simultáneas.

Estas acciones o actividades, y su secuencia, van aportando a hacer un mejor Matrimonio o Bingo. En el caso de un negocio, el conjunto de actividades que tienen como fin el desarrollo de una propuesta de Valor y su posterior contacto y comercialización con clientes, se conoce como Cadena de Valor.

## CADENA DE VALOR

El concepto de Cadena de Valor describe la forma en que se desarrollan las acciones y actividades de un negocio. Se llama Cadena de Valor porque es la secuencia de todas las acciones necesarias para llegar con la propuesta de Valor a las clientas y clientes, y se espera que en cada una de estas acciones se aporte valor. Estas acciones se clasifican en dos:

- . **Actividades primarias o de línea:** Están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto. Por ejemplo: logística, operaciones, entre los que está la fabricación de producto, mercadotecnia, entre otros.
- . **Actividades de apoyo o de soporte:** Que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de este, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias, aunque agregan valor al producto o servicio. Por ejemplo: Financiamiento, gestión de recursos humanos, planificación, investigación y desarrollo, entre otros.

## ACTIVIDADES CLAVES

Las actividades Claves son las actividades o acciones necesarias para crear y ofrecer la propuesta de Valor a las clientas y clientes. Por ejemplo:

- . Una gasfiter o una electricista o una profesora de yoga necesitan darse a conocer para conseguir clientas y clientes.
- . Una pastelera necesita producir sus pasteles, ir de compras, empaquetar, darse a conocer, distribuir, entre otros.

Las acciones que tengan que realizar una sola vez no entran en esta categorización, como puede ser la formalización de la empresa, el contratar a alguien o tener una conversación puntual. En el caso de las personas, podría ser la gestión del personal o tener un buen sistema de contratación de actividades recurrentes y claves. Otra distinción sería entre buscar un local o tienda (acción única) o estar constantemente monitoreando lugares para abrir tiendas, que podría ser una actividad clave para un negocio como los maní confitados. En resumen, la naturaleza de un negocio y el foco que se le quiera dar va a definir qué actividades son clave y cuáles no. En síntesis, estas actividades deben ser recurrentes y no acciones puntuales.



## > Actividad: Sus Actividades Claves



A partir de los conceptos anteriores, y de la actividad de planificación del evento, les invitamos a que definan las Actividades que podrían ser Clave para su negocio. Para esto pueden guiarse por la pregunta: ¿Qué conjunto de acciones recurrentes o actividades son fundamentales para que su negocio funcione de manera exitosa? A diferencia de la planificación del evento, estas deben ser actividades recurrentes; es decir, que se hagan en el cotidiano.

Para finalizar la actividad, defina cuáles acciones son actividades primarias o de línea, y cuáles son actividades de apoyo o de soporte, de acuerdo a la definición de Cadena de Valor. Puede marcarlas en el mismo cuadro anterior.

## RECURSOS CLAVES

Los recursos Claves describen los recursos que requiere un negocio que le permitan crear y ofrecer una propuesta de Valor. Se requieren diferentes recursos para distintos negocios. Por ejemplo:

- **Un gasfiter necesita** herramientas de gasfitería. **Idealmente podría necesitar un vehículo, implementos de seguridad, entre otros.**
- **Una profesora de yoga necesita** una radio, implementos de yoga, una sala para hacer las clases, **entre otros.**

Los recursos pueden ser propios, arrendados o adquiridos de socios, y clasificados en las siguientes categorías, que se presentan junto a un ejemplo:

CATEGORÍAS	EJEMPLOS	CASO: EJEMPLO DE UNA PANADERÍA
<b>Físicos</b>	<b>Equipos, maquinarias, automóviles, puntos de venta, tecnologías de información, bodegas, infraestructura, logística, oficinas, etc.</b>	<b>Una panadería necesita un horno, un local o un sistema de despacho.</b>
<b>Intelectuales</b>	<b>Conocimientos, patentes, derechos de uso, etc.</b>	<b>La patente comercial y el permiso de la autoridad Sanitaria.</b>
<b>Humanos</b>	<b>Algún especialista o conocimiento relevante.</b>	<b>Un panadero experto.</b>
<b>Financieros</b>	<b>Créditos o garantías financieras.</b>	<b>Línea de crédito para financiar clientas y clientes que quieran que se fie.</b>





## > Actividad: Sus Recursos Claves

Continúen el trabajo definiendo los recursos necesarios para el evento que estaban planificando anteriormente. Utilicen como referencia las Actividades Claves que definieron. Por ejemplo, para un cumpleaños se necesita:

- **Un lugar para hacer el cumpleaños (o los materiales para ambientar un lugar).**
- **Decoración y globos.**
- **Una torta.**
- **Invitaciones.**
- **Utensilios y platos.**

De acuerdo a lo definido con su equipo, definan los recursos necesarios para el evento que eligieron trabajar:

Cuando terminen la actividad anterior, les invitamos a definir los recursos Claves que necesitarán en su negocio. Para esto pueden guiarse por la pregunta:

**¿Qué recursos Claves o recursos imprescindibles necesitan para generar una propuesta de Valor y hacerla llegar a las clientas y clientes, relacionarla con ellas y ellos, y generar ingresos?**

## ALIADOS Y ALIADAS CLAVES

Los aliados y aliadas Claves son todas las personas con quienes se puede asociar para que su negocio funcione mejor o le pueda entregar de mejor manera las propuestas de Valor a sus clientas o clientes. Muchos negocios tienen a sus proveedores como aliados o se asocian a otros que tienen una propuesta de Valor complementaria. Por ejemplo:

- . Una profesora de yoga puede aliarse con otros y abrir un centro de yoga y terapias complementarias. O sus aliados pueden ser personas de una empresa que le presten un espacio y le hagan publicidad dentro la misma.
- . Una pastelera puede aliarse con una persona que haga mermeladas para las tortas o con otra para mantener todo refrigerado juntas. Otra opción es tener de aliado a una persona que haga la distribución de los productos. También podría ser una persona que la ayude cuando tiene pedidos grandes.

Los recursos pueden ser propios, arrendados o adquiridos de socios, y clasificados en las siguientes categorías, que se presentan junto a un ejemplo:

### Actividad: Sus Aliados y Aliadas Claves



De acuerdo a lo expuesto anteriormente, definan Aliados y Aliadas Claves para el evento que estaban desarrollando anteriormente. Al igual que en el ejercicio anterior, pueden trabajar en equipos si así lo prefieren. Por ejemplo, para un cumpleaños pueden necesitar:

- . Apoyo para hacer alguna de las actividades definidas.
- . Aliarse con otra persona que también esté organizando un cumpleaños y hacer un sólo evento juntas o juntos.
- . Conseguir un auspiciador para el evento.
- . Etc.

De acuerdo a lo definido con su equipo, defina aliados y aliadas para el evento que eligieron planificar:

A partir del ejercicio anterior, identifiquen y definan a sus aliados y aliadas Claves para sus negocios, guiándose de las siguientes preguntas establecidas.

**¿Con quiénes puede asociarse para entregar de mejor manera la propuesta de Valor a sus clientas o clientes?**

**¿Con quiénes puede asociarse para asegurar sus recursos Claves?**

**¿Con quiénes puede aliarse para que sus actividades Claves se hagan de la mejor manera?**



¿QUÉ ACTIVIDADES SON CLAVE EN SU VIDA?  
¿QUÉ RECURSOS SON FUNDAMENTALES EN SU VIDA?  
¿QUIÉNES SON LAS ALIADAS Y ALIADOS MÁS IMPORTANTES QUE TIENE EN SU VIDA?

## > Actividad: Reflexiones finales



Revisando sus competencias emprendedoras de cuando ustedes partieron en el curso y considerando lo que aprendieron en estas dos últimas clases respecto a la importancia de hacer y gestionar Redes y Aliados y Aliadas, reflexionen sobre la semana en:

¿Cómo se ve usted hoy? ¿Qué necesita seguir desarrollando? ¿En qué podría pedir ayuda?

Además, si lo estima conveniente, le invitamos a verificar lo que definió en esta clase respecto a sus recursos, actividades y aliados y aliadas Claves, lo cual será un insumo importante en las clases que siguen, relacionadas a costos y su cálculo, ya que les servirán para determinarlo de forma más precisa.

# Clase 11

---

¿Cuánto cuesta su producto?

¿Con cuánto margen de ganancia se queda?



## > APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

- Calcular el costo de sus productos y/o servicios a entregar, considerando la valoración de su propia mano de obra y tiempo.
- Calcular su margen de utilidad considerando el precio de venta predefinido en las clases anteriores.

## ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá cuáles son los costos de un producto o servicio.
- Hoy aprenderá a valorar su propia mano de obra y tiempo.
- Hoy aprenderá a calcular cuánta ganancia obtiene con su producto y/o servicio.



# MODELO CANVAS: ESTRUCTURA DE COSTOS

Tal como lo hemos venido tratando en las clases anteriores, estamos trabajando bajo el modelo de negocios CANVAS. En esta sesión comenzaremos a tratar un nuevo cuadrante, llamado “Estructura de Costos”. Este cuadrante se nutre de todas las decisiones que ha tomado en las etapas anteriores, y se materializará en el costeo del producto o servicio que entregará su negocio.

ALIADOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué pueden hacer los aliados mejor que usted o con un costo menor y, por tanto, enriquecer su modelo de negocio?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué actividades claves hay que desarrollar en su modelo de negocio? ¿De qué manera las lleva a cabo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué problema soluciona?</li> <li>¿Qué necesidades satisface?</li> <li>¿Qué beneficios aporta?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes que establezca y mantenga con ellos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿A quién se dirige?</li> <li>¿Qué grupos o segmentos considera?</li> <li>¿Cuáles son prioritarios?</li> </ul>
	<p><b>RECURSOS CLAVES</b></p>		<p><b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué recursos claves requiere su modelo de negocio?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿A través de qué canales/medios contactará y atenderá a sus clientes?</li> </ul>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p>		<p><b>FLUJOS DE INGRESOS</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la estructura de costos de su modelo de negocios?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué valor están dispuestos a pagar sus clientes por su solución y mediante qué formas de pago?</li> <li>¿Qué márgenes obtiene?</li> </ul>		



**¿REALMENTE LOGRA GANAR DINERO CON SU PRODUCTO O SERVICIO?**

## > Actividad: ¿Cuáles son los costos?



Revisando sus competencias emprendedoras, desde que usted partió en el curso, y considerando lo que aprendió en estas dos últimas clases respecto a la importancia de hacer y gestionar Redes y Aliados, reflexione sobre:

El pan es uno de los productos más consumidos en Chile. Todos los días miles de chilenos compran pan de distintos tipos para tener en la hora de once; por lo que doña Ximena decidió poner en práctica lo que le enseñó su abuelita durante tantos años y vender pan amasado a la gente cerca de su casa. Ayudemos a la señora Ximena identificando todos los costos que tiene que considerar para lograr hacer este negocio.

### PAN AMASADO

## ¿QUÉ ES UN COSTO?

**Según su definición, un costo es “el sacrificio económico necesario para producir un producto o servicio”; por lo tanto, son todos los gastos que tenemos que hacer para lograr poner este producto o servicio a la venta. El tener claridad de cuáles son los recursos claves más costosos o cómo aumentan los costos al producir más, es lo que se conoce como Estructura de Costos.**

**En general todo modelo de negocio debe intentar minimizar sus costos; o sea, gastar lo menos posible, pero para lograr hacer eso es importante identificar todos los gastos y entender su naturaleza; es decir, cuánto aumenta y cómo, para diseñar nuestro proceso de negocios considerando esas características particulares.**

**Algunas de las ventajas de conocer claramente nuestros costos son:**

- . **Conocer qué rentabilidad tiene cada producto y/o servicio.**
- . **Tener una base para determinar el precio de venta.**
- . **Analizar en qué gastamos y buscar oportunidades de mejora.**
- . **Saber cuánto tenemos que vender para no perder dinero.**
- . **Identificar dónde invertir para mejorar los resultados.**
- . **Seleccionar proveedoras para así mejorar los costos.**
- . **Negociar descuentos con clientas que no signifiquen pérdidas para nosotros.**

**Fuente:**[http:// www.c-emprendedor.gub.uy/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=380561&folderId=610908&name=DIFE-13802.pdf](http://www.c-emprendedor.gub.uy/c/document_library/get_file?p_l_id=380561&folderId=610908&name=DIFE-13802.pdf)

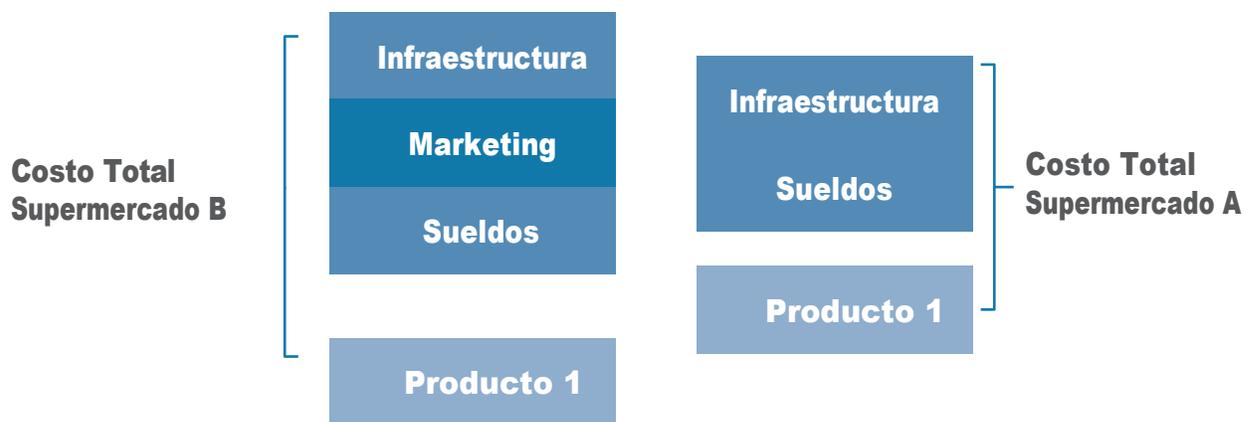
**Si hablamos de estrategias de negocios tenemos dos modelos extremos que afectan directamente en los costos del negocio. Los definimos a continuación:**

- . **Estrategia de minimización de Costos: Estrategia de minimización de Costos: Se define por la disminución de los costos para así cobrar el menor precio posible. Con este tipo de estrategia, la ganancia se genera por el volumen de venta; o sea, ganamos porque vendemos mucho a bajo precio. Para esto, lo que se busca es ahorrar lo máximo posible en los costos de fabricación para poder cobrar un precio muy bajo y así poder competir.**
  - . **Ejemplo: ‘Supermercado A’, con el *slogan*: siempre los precios más bajos. En este caso tenemos un supermercado que no se preocupa tanto por un servicio de gran calidad o quizás una sala de venta muy preparada estéticamente. Se ahorra en ítems que no son tan importantes para poder cobrar precios menores.**
- . **Estrategia de Calidad: Esta estrategia de negocios asume que además del producto en sí mismo, también son importantes otros factores: la atención a clientes, las herramientas de comercialización, la estética de los locales, etc. De esta manera todo lo que se hace tiene el foco de calidad, generando mayores costos de producción, pero permitiendo que el precio sea mayor.**
  - . **Ejemplo: Supermercado B’, con el *slogan*: le da más. En este caso tenemos un supermercado que se preocupa de tener mayor variedad de productos, más especializados y con una mejor atención, por lo que se enfoca en la calidad del servicio completo, cobrando mayores precios.**

En el siguiente esquema se ve cómo afecta la definición de una u otra estrategia. Asumamos un mismo producto que se vende en los Supermercados 'A' y 'B', con costo de compra (o producción) del producto igual para cada una de las cadenas.

Dado que el 'Supermercado B' se preocupa de la calidad del proceso completo tiene costos adicionales a los productos mismos. Por ejemplo, un ítem de sueldos mayor para tener más promotoras(es) en la sala, un ítem de *marketing* para catálogos de venta y decoración de las salas y un gasto de infraestructura importante.

Asimismo, el 'Supermercado A', con una estrategia de costos tiene un mismo gasto base del producto, pero maneja menos cantidad de promotoras(es) ya que asume el autoservicio de los clientes, por lo que su bloque de sueldos es menor que el de 'Supermercado B'. No trabajan ítem de gastos en *marketing* por lo que no aparece en su estructura de costos y tiene menores gastos de infraestructura.



Tal como se ve en el esquema, la estrategia que se elige pone a los negocios en lugares distintos ante sus consumidores, por lo que esta definición debe estar acorde al público objetivo y a las características del mercado, afectando a los costos directamente.

## TIPOS DE COSTOS

Los costos que están presentes en un negocio tienen diferentes características dependiendo de cómo cambian en el proceso de fabricación. Considerando esto tenemos los siguientes tipos de costos:

**Costos Fijos:** Son todos aquellos costos que no varían con la cantidad de productos y/o servicios prestados en un período de tiempo. Por ejemplo, el arriendo de un local o de una maquinaria; independiente de que se haga 1 o 1.000 sillas, el costo fijado del arriendo se deberá pagar completo a fin de mes. Otros ejemplos de costos fijos son las cuotas de un crédito, los sueldos fijos de las empleadas y empleados, gastos de oficina, entre otros.

**Características de un costo fijo:**

- Se fijan en una cantidad de tiempo determinada. Ejemplo: Mensual.
- Existen para mantener la estructura de la empresa; o sea, el soporte que tienen que tener los negocios para producir.
- Negocios productivos generalmente presentan gran proporción de Costos Fijos.

**Costos Variables:** Son todos los costos que varían de acuerdo a la cantidad de productos y/o servicios prestados en un período de tiempo. Por ejemplo, para una panadería, mientras más pan fabriquen más aumentarán los costos de las materias primas como son harina y levadura. Se consideran variables porque aumentan o disminuyen dependiendo directamente de la producción.

**Características de un costo variable:**

- . **No existe costo variable sin producción de artículos o prestación de servicios.**
- . **El aumento o disminución de estos costos es proporcional a la variación en ventas.**

**Algunos costos importantes de considerar:**

- . **Uno de los costos que normalmente los emprendedores no consideran en su cálculo de costos es su propia mano de obra. En general ocurre esto porque no significa desembolsar dinero extra de su bolsillo para pagarlo y, además, porque se desconoce cómo valorizarla. Un mecanismo fácil para valorizar la mano de obra es revisando su costo de oportunidad; es decir, comparándolo con cuánto le pagarían por trabajar en otro lugar. Generalmente una semana tiene 45 horas de trabajo, haciéndolo a tiempo completo. Por tanto, ese valor se divide por la cantidad total de horas que significaría ese trabajo y obtendría el valor por hora. Ese es el valor que usted, como emprendedor, debería utilizar para calcular los costos de su propia mano de obra.**
- . **En esta misma línea es importante poder evidenciar otros gastos fijos, como el uso proporcional de la luz y el agua, por ejemplo, cuando el emprendedor(a) trabaja en su casa. Esos recursos se consumen para la producción; por lo tanto, deben estar considerados en el costeo total, no se pueden esconder en el gasto normal de la casa.**
- . **Tener en cuenta que los costos fijos tienen que ser asignados a los productos de manera proporcional; o sea, si vamos a incluir la luz que gastamos para hacer pan, no podemos cargar la cuenta total de ese mes, tenemos que asignar un monto proporcional al tiempo que nos llevó hacer este producto. Este cálculo lo veremos más adelante.**
- . **Otra consideración importante, con respecto a los costos fijos, es tener claro cuál es el máximo que esos recursos pueden dar; es decir, siguiendo con el ejemplo de la panadería, tenemos un costo fijo de \$500.000 por el arriendo de una máquina mezcladora que permite un máximo de mezcla de 250 kilos diarios. Dentro de nuestra estructura, si la producción de pan es menor a 250 kilos este costo será fijo, ya que no cambia si se mezcla 1 o 249 kilos, el costo es el mismo. Pero, ¿Qué pasa si los dueños de la panadería deciden que venderán 280 kilos diarios? Si esto sucede entonces este costo fijo se duplica, ya que no basta con 1 máquina para cumplir este pedido, sino que tendrán que arrendar una segunda maquinaria y contabilizar este aumento en el costo fijo de producción. Entonces, la decisión estratégica que se debe tomar es si conviene vender 30 kilos más, considerando el aumento en costo de producción que esta medida requiere. Es en situaciones como esta que es importante tener la claridad de los costos y su impacto en el total.**
- . **Todo este conocimiento responde a la habilidad emprendedora de la Exigencia de calidad y eficiencia, principalmente desde la mirada de utilizar los recursos de la mejor manera posible, disminuyendo los costos y generando mayores ganancias, como veremos más adelante.**



## > Actividad: ¿Cuál es cuál?

Ahora volvamos a la actividad anterior del pan amasado. Repasemos los costos que identificamos en un principio y preguntémosnos:

1. ¿Incluimos todos los costos o hay gastos que se quedaron afuera?
2. Separe todos los costos antes identificados entre “fijos” y “variables”.

Costos Variables	Costos Fijos

## ¿Qué es un costo unitario?

El costo unitario de fabricación es el valor monetario de lograr fabricar y poner a la venta un producto o entregar un servicio. Pero ¿cómo se calcula? Siguiendo con el caso de la panadería, lo veremos más fácilmente:

Supongamos que la panadería tenga los siguientes costos variables:

Producto	Costo Variable Unitario (\$CVU)	Cantidad Vendida (Q)	Costo Variable Total (\$CVU x Q)
Berlines	\$5.000	10	\$50.000
Pan	\$450	80	\$36.000
<b>Costo Variable Mensual</b>			<b>\$86.000</b>

Asimismo, los costos fijos son los siguientes:

Ítem	Costo Fijo
Arriendo	\$150.000
Luz	\$40.000
Agua	\$25.000
<b>Total</b>	<b>\$215.000</b>

Por lo tanto, los costos totales mensuales serían:

Costo	Valor
Variable	\$86.000
Fijo	\$215.000
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$301.000</b>

Ahora que ya tenemos claro el costo total de la empresa, calcularemos qué proporción de los costos fijos corresponde a cada producto, de manera de determinar el costo fijo unitario. Esto se realiza por medio de un factor de ponderación que se calcula de la siguiente manera:

**FACTOR = (Total Costo Fijo / Total Costo Variable).**

**FACTOR = (\$215.000 / \$86.000) = 2,5.**

Este factor indica la proporción de costo fijo que le va a tocar asumir a cada producto en relación directa con su costo variable y se calcula como sigue:

**Costo Variable unitario \* Factor = Costo Fijo unitario.**

En el ejemplo sería:

Producto	Costo Variable Unitario	Costo Variable Unitario * Factor	Costo Fijo Unitario
Berlines	\$5.000	\$5.000 * 2,5	\$12.500
Pan	\$450	\$450 * 2,5	\$1.125

Entonces, si se suman ambos costos para cada producto:

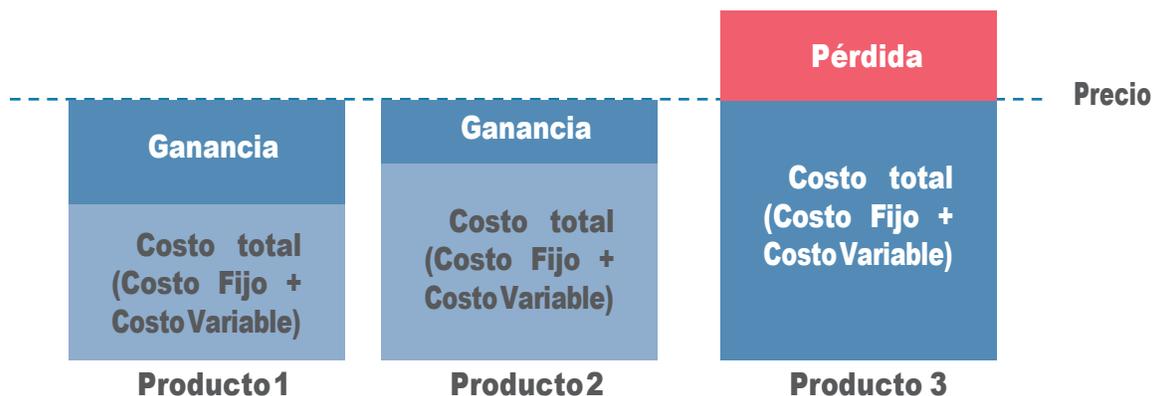
Producto	Costo Variable Unitario (CVU)	Costo Fijo Unitario (CFU)	Costo Total Unitario (CVU+CFU)
Berlines	\$5.000	\$12.500	\$17.500
pan	\$450	\$1.125	\$1.575

De esta manera ya tenemos el costo total unitario de cada uno de los productos y/o servicios que se comercializan en esta panadería.

¿Por qué es importante visualizar todos los costos del negocio y definir correctamente el costo unitario?

Básicamente porque al tener claro cuánto cuesta fabricar un producto o entregar un servicio, tenemos conocimiento del precio mínimo al que podemos comercializarlo. El entender la estructura de costos que tiene nuestro negocio nos permite obtener más ganancia si se encuentra bien estimado. Por el contrario, si no está claro, podemos generar pérdidas cuando el precio de venta es menor al costo total que cuesta producirlo.

De manera gráfica podemos ver lo siguiente:



Desde una de las habilidades emprendedoras que ha ido desarrollando, como es la planificación y seguimiento sistemático de su negocio, es importante lograr estimar los aumentos de costos futuros que el negocio puede enfrentar, de manera de poder absorber estos cambios por medio del precio. Si uno de los recursos claves del negocio es estacional; o sea, se puede conseguir en una sola época del año, se debe estimar que habrá meses que el producto será más caro de producir, con lo cual se debe o vender más o subir los precios para mantener los resultados y la ganancia del mismo.

### > A modo de recordatorio: ¿Qué es un precio y cómo se define? <

Recordando lo que ya vimos en clases anteriores, el precio cumple con variadas características en un negocio:

- . **Es la cantidad de dinero que cobra.**
- . **Representa la valoración que el cliente(a) tiene por su producto o servicio.**
- . **Es una fuente de ingresos clave para el emprendimiento.**

**El concepto margen de Utilidad representa el monto o porcentaje que se obtiene de ganancia al comercializar un producto o servicio una vez que se cubren todos los gastos. Por lo tanto, el mayor o menor margen va a depender directamente de una correcta fijación de precios.**

**Para definir precios se deben considerar los siguientes aspectos:**

- . **Costo total unitario: Cuánto le cuesta producir 1 unidad.**
- . **Margen de utilidad deseado: Cuánto quiere ganar por cada unidad vendida (precio-Costo).**
- . **Modelo de negocios: ¿Tiene una estrategia de calidad o de precios?**
- . **Público Objetivo: ¿Se enfoca a público masivo o a un tipo de consumidor(a) que está dispuesto(a) a pagar más?**
- . **Mercado del negocio: ¿Tiene mucha competencia, por lo que tiene que manejar precios bajos para ganar o ser la(el) única(o) que ofrece esto?**

**Es decir, supongamos que en la panadería llegamos a un costo unitario base por cada kilo de pan de \$500. Esto define nuestra base, no podemos cobrar menos que este monto ya que estaríamos generando pérdidas. Desde esta visión revisamos el mercado y vemos que a 3 cuadras hay otra panadería que vende el kilo a \$950 y a 6 cuadras hay un supermercado que vende el kilo a \$850.**

**Si analizamos el mercado vemos que existe competencia, pero sabemos, de acuerdo al análisis previo, que las personas que viven alrededor de nuestro local valoran tener el pan caliente y cerca de su casa, por lo que no están dispuestos a ir al supermercado, pero sí irían a la otra panadería. De acuerdo con esto podríamos vender el kilo en \$900, lo que es un poco más barato que la competencia, pero aun así genera una ganancia de \$400 por kilo.**

**Desde este análisis podemos definir nuestro precio y así identificar claramente cuánta es la ganancia que tendremos. Estos números nos permitirán tomar decisiones claves del negocio, ayudándonos a desarrollar la habilidad emprendedora de tomar riesgos calculados, además de darnos recursos para la búsqueda de oportunidades e iniciativas basadas en datos reales y concluyentes.**



## Actividad: Revisando los costos de un negocio

Ahora, con el modelo de Estructura de Costos en la cabeza, ¿Podrán identificar todos estos elementos para sus propios negocios? Calculen los costos asociados a sus negocios y el margen de utilidad unitario y/o total de sus negocios.

Nombre producto o del negocio:				
Costos Variables:	Costos Fijos:	Costo Total:	Costo unitario:	Precio:
<b>Margen de utilidad unitario</b> (precio - costo total unitario)				
<b>Número de ventas</b>				
<b>Ganancias</b> (precio por número de ventas - costo total)				

## **Actividad: Ejercicio de validación: Revisando sus costos propuestos**



**Es necesario revisar los costos y margen de utilidad que hemos calculado en esta plaza. Para lo cual, les proponemos que validen y revisen los costos y margen de utilidad desarrollados en la actividad anterior. Para ello les invitamos a reelaborar el cuadro anterior con la información nueva que ustedes recojan durante la semana. Anoten la nueva información en el siguiente cuadro:**

Nombre producto o del negocio:				
Costos Variables:	Costos Fijos:	Costo Total:	Costo unitario:	precio:
<b>Margen de utilidad unitario (precio - costo total unitario)</b>				
<b>número de ventas</b>				
<b>Ganancias (precio por número de ventas - costo total)</b>				

# Clase 12

## su vida, casa y su negocio... tres mundos diferentes

### > APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

- Planificar sus ingresos y gastos, separando sus finanzas personales, de la familia y del negocio.
- Diseñar una planilla de registro de gastos y ventas para visualizar cómo monitorear sus flujos de dinero.

### ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá que es importante mantener separados sus dineros de los de su negocio.
- Hoy aprenderá a cómo llevar un orden y un seguimiento entre lo que gana y lo que gasta.
- Hoy aprenderá a confiar en sus conocimientos para proyectar el futuro de su negocio en base a su planificación.



# FINANZAS PERSONALES V/S FINANZAS DE NEGOCIO

Hasta el momento ya tenemos el diseño básico de nuestro negocio, sabemos cuál es la estrategia, nuestro público objetivo y también tenemos claro todos nuestros costos para efectivamente conseguir ganancias de esta idea de negocios. ¿Qué nos queda? nos queda llevar toda esta teoría a algo real, un negocio de verdad. El día a día de los negocios requiere desarrollar una habilidad emprendedora clave, que es la planificación y el seguimiento sistemático; es decir, pondremos a prueba nuestro diseño de negocio y eso lo haremos teniendo un control en detalle de lo que entra y sale del mismo.

Teniendo esta claridad podemos ir tomando decisiones estratégicas para aprovechar nuevas oportunidades o para lograr las metas que nos hemos fijado.

Entonces, ¿cuáles son las cosas que debemos considerar para poder hacer este seguimiento? Trabajemos en la siguiente actividad, revisando el caso que se propone como ejemplo.



¿TODOS LOS DINEROS DEBE REGISTRARLOS EN UNA MISMA PLANILLA? ¿CÓMO SABE ENTONCES CUÁNTO ESTÁ REALMENTE GENERANDO SU NEGOCIO?



## Actividad: Un día normal con la señora Francisca

La señora Francisca tiene un almacén instalado en su casa, tiene 2 hijos que viven con ella, además de su marido. Para llevar un orden de los dineros con los que cuenta la señora Francisca decidió tener un registro de lo que va vendiendo en el negocio; para esto, cada vez que vende algo lo anota en su cuaderno para tener un control diario y no perder nada.

Un lunes normal ella vendió lo siguiente:

Ventas	Precio Unitario	Venta Total
10 kilos de pan pagados en efectivo	\$800	\$8.000
1 kilo de pan a don Andrés que le pidió que se lo anote para pagar a fin de mes	\$800	\$800
2 litros de aceite pagados en efectivo	\$900	\$1.800
2 esponjas pagadas en efectivo	\$150	\$300
1 paquete de tallarines a la señora Alejandra que lo anotó para que se lo pague el mes siguiente	\$450	\$450
<b>Total, Ingresos del día</b>		<b>\$11.350</b>

Otras cosas que pasaron ese día fueron:

- Los niños se acordaron que tenían que llevar plata al colegio para pagar una rifa que cuesta \$1.000 cada una, dinero que sacó de la caja registradora cuando se estaban yendo.
- Venció la cuenta de la luz que ese mes salió \$25.000, así que doña Francisca tuvo que salir a pagarla.
- Cuando salió a pagar tuvo que cargar su BIP en el Metro con \$3.000.
- Cuando fue a hacer el almuerzo se dio cuenta que no tenía mantequilla, así que fue al almacén, sacó una de ahí y la ocupó para cocinar ese día.
- La señora Francisca tiene el sueño de llevar su familia de vacaciones, para eso está ahorrando \$500 semanales, que saca de su sueldo del almacén. Ese día llegó uno de sus proveedores de verdura y como no tenía suficiente efectivo en la caja decidió sacar \$25.000 de sus ahorros para pagar.

Cuando llegó a la casa por la noche, decide sacar cuentas para ver cómo le fue, tomó su cuaderno e hizo el siguiente análisis.

Lunes 6 de junio

Ventas	Gastos
1 Pan \$ 800	Luz \$ 25.000
2 Pan \$ 1.600	
2 Aceites \$ 1.800	
3 Pan \$ 2.400	
2 Esponjas \$ 300	
1 Tallarines \$ 450	
2 Pan \$ 1.600	
2 Pan \$ 1.600	
1 Pan \$ 800	
\$ 11.350	\$ 25.000
Resultado del día = Ingresos - Gastos = \$ 11.350 - \$ 25.000 = - \$ 13.650	
<span style="font-size: 2em; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">-</span>	

**Lean los datos que se presentaron y entreguen su opinión con respecto al análisis realizado y los resultados del negocio que se presentan.**

**Se espera que por medio de un plenario identifiquen los errores que pueden cometer en este tema.**

**¿Qué podemos comentar de este cálculo?, ¿cómo está funcionando el negocio de la señora Francisca?, ¿está generando pérdidas?, ¿está bien hecho el cálculo?**



Analizando el caso de la señora Francisca vemos que su cálculo está mal hecho ya que en su análisis tiene mezcladas las finanzas personales con las finanzas de su negocio, por lo que nunca podrá ver efectivamente cómo le va a su emprendimiento o cuánto dinero tiene ella para gastar en sus cosas. El confundir el origen de los dineros y de los gastos genera desorden y, en el peor de los casos, pérdidas en su negocio y en sus finanzas personales.

## ¿QUÉ ENTENDEMOS POR FINANZAS PERSONALES Y FAMILIARES?

La vida de una persona puede ser vista figurativamente como una empresa. Al trabajar, tiene un ingreso mensual que sería similar a lo que gana por ventas en una empresa; y el colegio, el supermercado, la casa, etc., son parte de los Gastos que debe realizar mes a mes. Si al final termina con plata, entonces tiene utilidades que pueden ser gastadas o ahorradas; de otra forma sus finanzas personales están generando pérdidas.

Mujeres y hombres generalmente llevan las finanzas de sus casas preocupados de tratar de hacer eficientes los recursos para que todo funcione, por lo que algunas y algunos, ¡han sido empresarios toda la vida! la casa ha sido su primer emprendimiento, y es ahí donde saben claramente cómo se mueven los gastos y los ingresos con los que cuentan. Dependiendo de eso, podemos planear algunos gustitos o saber en qué meses estaremos más apretados, como es el caso de marzo, un mes con muchos gastos. Dentro de sus finanzas familiares, los gastos de marzo se planifican y se toman medidas previas para ahorrar o para tener con qué cubrir los gastos. Lo mismo pasa con las empresas y sus planificaciones, mientras más información hay, más preparado se puede estar para enfrentar estos meses. Por lo cual, dentro de esa definición, podemos distinguir a las finanzas familiares como aquellas que engloban todo gasto e ingreso de una casa en total, y las finanzas personales, aquellas que sólo consideran los dineros de una sola persona.



## ¿QUÉ ENTENDEMOS POR FINANZAS DE SU NEGOCIO?

Son las entradas y salidas de recursos que se realizan sólo en el negocio; o sea, lo que gano por vender y lo que gasto para poner estos productos o servicios a disposición de las clientas y clientes, considerando todos los costos variables y fijos que hablamos en la clase anterior.

Así podemos concluir la importancia de ¡procurar nunca confundir las finanzas personales con las familiares y las del negocio!, lo cual sin duda es muy difícil, ya que muchas veces cuando uno comienza un emprendimiento, lo hace en la casa, por lo que se confunden los gastos de un lado o el otro, sin embargo, ¡es posible! para esto es muy relevante lograr mantener ambas cuentas por separado, para así poder evaluar de verdad cómo funciona nuestro proyecto sin quitarle o asignarle ningún recurso que no le corresponde.

¿Qué errores cometió entonces la señora Francisca?

- . Consideró de igual manera los ingresos del día con los ingresos futuros. Si bien es dinero que debería llegar, no debería sumar al ingreso diario los montos fiados a sus clientes, ya que en rigor ese dinero no está disponible aún, sino lo relevante es cuadrar al final del día teniendo en cuenta cuánto es el monto que no está como efectivo pero que se explica cómo crédito.
- . Sacó dinero para sus hijos de la caja del negocio, confundiendo las cuentas familiares con las del negocio, generando diferencias entre lo que debería tener y lo que tiene en ingresos diarios del negocio y, por consecuencia, en los ingresos mensuales.
- . Puso como gasto el total de la cuenta de la luz. Dado que su negocio está en la casa, los \$25.000 que pagó consideran el uso de este recurso tanto del negocio como en el día a día del hogar, por lo que no corresponde cargar el total al negocio, sino que sólo una proporción. Recordar que al negocio sólo debemos cargarle los gastos que efectivamente le corresponden.
- . No incluyó una proporción del gasto de transporte. Si está haciendo un trámite que tiene que ver con la empresa debería considerarlo como un gasto administrativo del negocio. Si bien no se gastó los \$3.000 que le puso a la tarjeta, al menos se deberían cargar dos pasajes (ida y vuelta) considerando que este gasto se realizó para el pago de un recurso del negocio. Si esa tarjeta sólo se utiliza para pagar viajes del negocio entonces corresponde cargar a gasto el total del monto.
- . Un error común es el consumir los productos del negocio sin pagar por ellos ya que se encuentran en la misma casa. Si bien la señora Francisca compró esa mantequilla, lo hizo para vender, no para usar como consumo personal. Esto hace disminuir el inventario disponible para vender y por consiguiente al ingreso ganado, en ese caso la pérdida es total ya que no se pagó.
- . Sacó efectivo de sus ahorros personales para pagar cosas del negocio. Con esto está confundiendo las finanzas del almacén con los suyos propios, disminuyendo los costos que afectan al negocio y, por lo tanto, a su evaluación de resultado.



## Actividad: “Al César lo que es del César”

Identifiquen a qué Finanzas corresponde cada uno de los siguientes conceptos, de acuerdo al mundo en el que deberían ser considerados. Escriban cada concepto en la caja que le corresponde:

- ✓ **Compra de 20 aceites en la Vega**
- ✓ **Dividendo casa**
- ✓ **Sueldo propio y del marido**
- ✓ **Rifa del colegio**
- ✓ **Venta de 10 kilos de pan en \$10.000**
- ✓ **Carga tarjeta BIP que se ocupa para todo tipo de viajes**
- ✓ **Pago ayudante para descargar mercadería**
- ✓ **Mantequillas para cocinar en la casa**
- ✓ **Ahorro mes de marzo para vacaciones**
- ✓ **Compra de una polera para la señora Francisca en \$3.500.**

<b>Casa</b>	
-------------	--

<b>Almacén</b>	
----------------	--

<b>Sra.</b>	
-------------	--

**¿Cómo debería organizar entonces sus Finanzas la señora Francisca? para entenderlo, tenemos que conocer dos conceptos claves:**

## INGRESOS/VENTAS

**Es el dinero que gana por la venta de sus productos o por la entrega de su servicio. Generalmente los negocios miden sus ingresos mensualmente para poder tener la visión global y compararlo con los gastos que generalmente se cobran. De esa manera, para mantener un control más detallado, le recomendamos llevar un registro diario, donde vaya anotando todo lo que va ingresando tanto al contado; es decir, en efectivo, como con otros medios de pago.**

**Cuando permitimos fiar en nuestro negocio, lo que estamos haciendo es dar un “crédito” a esa persona, por lo que tenemos que registrarlo, pero quizás en otra planilla, para entender cuándo vamos a contar con ese efectivo y no descuadrarnos.**

**Les recomendamos entonces que hagan una planilla en un cuaderno si tienen la posibilidad, algo donde sea fácil poder ir registrando cada una de las ventas con sus características. En esta tabla deberían considerar los siguientes consejos para el correcto registro de su actividad:**

- . Registre el día claramente para poder identificar el resultado de cada uno.**
- . Detalle qué producto fue el que vendió, con las características que considere necesarias. Le recomendamos que sea una descripción simple, de manera que no le tome mucho tiempo hacer este registro. Palabras cortas y unificadas son lo más indicado, sobre todo si vamos a llevar un registro en el computador usando una planilla Excel. De esta manera puede procesar más fácilmente los totales y revisar el inventario.**
- . Registre la cantidad vendida y el precio unitario de ese producto. Si, por ejemplo, hace una venta y rebaja el precio; o sea, si le hace una oferta o promoción a alguien es importante que esté registrado acá para que no tenga problemas con la cuadratura final de la caja.**
- . Registre el ingreso que tuvo por esa venta; o sea, cuánto le pagaron por la misma. Si vendió 2 kilos de pan, que valen \$800 pesos cada kilo, tiene un ingreso de \$1.600 ( $\$800 * 2$ ).**
- . Registre de alguna manera cuál fue el medio de pago que tuvo en las ventas realizadas; es decir, si le dio algo fiado a alguien o si tiene otros medios de pago, debe quedar registrado en esta planilla para verificar al final del día que tiene el efectivo y también los documentos que verifican el pago por otros medios.**

**A continuación le mostramos un ejemplo de planilla. Es sólo una propuesta. Como le dijimos anteriormente, lo importante es que la planilla que utilice contenga estos datos, la manera de ordenarlos depende de usted.**

Detalles de la venta del 2 de marzo

Detalles de la venta del 1 de marzo

Ingreso total del 1 de marzo      Cantidad de efectivo que debería estar en caja al final del día.      Cantidad de ingreso que llegará en el futuro

Día	Producto	Cantidad (Q)	Precio Unitario (p)	Ingreso (Q*p)	Efectivo	Crédito
01-03-2015	Pan	1	\$ 800	\$ 800	\$ 800	
01-03-2015	Tallarines	2	\$ 900	\$ 1.800	\$ 1.800	
01-03-2015	aceite	1	\$ 900	\$ 900		\$ 900
Total 1-03-2015		4		\$ 3.500	\$ 2.600	\$ 900
02-03-2015	pan	2	\$ 800	\$ 1.600	\$ 1.600	
02-03-2015	arroz	3	\$ 400	\$ 1.200		\$ 1.200
02-03-2015	pan	4	\$ 800	\$ 3.200	\$ 3.200	
02-03-2015	Jugo en polvo	3	\$ 300	\$ 900	\$ 900	
02-03-2015	Servilletas	1	\$ 150	\$ 150		\$ 150
02-03-2015	pan	2	\$ 800	\$ 1.600		\$ 1.600
Total 2-03-2015		15		\$ 8.650	\$ 5.700	\$ 2.950
03-03-2015	Tallarines	1	\$ 800	\$ 800	\$ 800	
03-03-2015	arroz	1	\$ 400	\$ 400	\$ 400	
03-03-2015	pan	1	\$ 800	\$ 800	\$ 800	
Total 1-03-2015		3		\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 0

Continúa detallando las ventas de todos los días del mes

Continúa detallando las ventas de todos los días del mes

Además de este seguimiento en detalle, le recomendamos llevar un resumen de los resultados diarios, donde a final de mes pueda calcular fácilmente los ingresos que obtuvo. A continuación un ejemplo:

Resultados diarios	Ingreso	Efectivo	Crédito
01-03-15	\$ 3.500	\$ 2.600	\$ 900
02-03-15	\$8.650	\$ 5.700	\$ 2.950
03-03-15	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 0
04-03-15			
05-03-15			
06-03-15			
...	...	...	...
...	...	...	...
...	...	...	...
31-03-14	\$5.500	\$5.000	\$500
resultado marzo	\$1.245.600	\$1.046.550	\$199.050

Seguir rellenando con los resultados diarios del mes

Cabe destacar que este tipo de planillas de seguimiento también se puede realizar para monitorear nuestras finanzas tanto familiares como personales. Ejemplos de Ingresos son las remuneraciones, los bonos etc. Estas tablas tienen menos movimiento que las de ingreso de un negocio, pero ayudan a ver los ingresos mensuales.

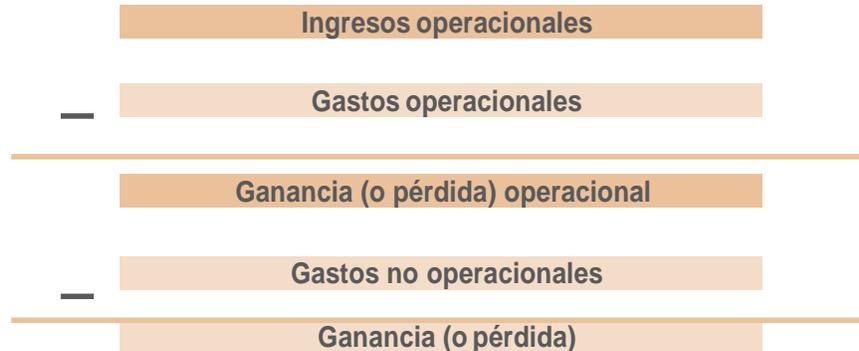
### GASTOS DEL NEGOCIO

Los gastos son las salidas de dinero que afectan tanto a nuestros negocios como a nuestras finanzas personales. Estos gastos pueden ser diferenciados según sus características, tal como veíamos con los costos fijos y variables. En términos de gasto consideramos lo siguiente:

- Gastos operacionales:** Son aquellos gastos que se generan directamente por el producto o servicio que se vende. Generalmente son costos variables y tienen que ver sólo con gastos en productos. Ejemplos de estos gastos para la señora Francisca es lo que gasta para abastecer su negocio; es decir, el gasto de mercaderías que hizo en un mes. Un consejo fácil para reconocer estos gastos es recordar que aquí se considera el gasto que se hizo para comprar lo que vende; o sea, si vende un arroz, el precio de venta va en los ingresos operacionales y lo que le costó ese arroz va en los gastos operacionales. La gracia de un negocio bien diseñado es que esta diferencia sea positiva, vendiendo a un precio mayor a lo que lo compró, generando ganancias. En caso que se requiera para producir un producto y/o servicio de algunas personas, los sueldos de estas personas serían gastos operacionales, ya que entran directamente en la operación.
- Gastos no operacionales:** Son los gastos que se realizan para dar soporte a nuestro negocio. Generalmente son costos fijos que se mueven mensualmente. Aquí consideramos, por ejemplo, los gastos de luz, agua y servicios varios, además de los sueldos de quienes trabajan en este negocio,

quienes no están relacionados directamente con la operación. Estos gastos se descuentan a la ganancia (o pérdida) operacional, con lo cual tenemos el resultado final del negocio.

Teóricamente para saber si ganamos o no dinero con nuestro negocio en un mes determinado debemos hacer el siguiente ejercicio.



Le recomendamos hacer un seguimiento de estos costos al igual que con los ingresos, considerando la diferenciación entre Operacionales o no Operacionales. A continuación veremos un ejemplo:

Generalmente los gastos no se generan día a día, lo más normal es que se tengan gastos al principio o al final del mes por la compra de insumos para vender o para hacer su servicio. Son gastos más grandes que se hacen para dar la partida de nuestro negocio, esperando que con la venta se vaya recuperando este dinero. En el caso del almacén de la señora Francisca, una posibilidad para registrar estos gastos sería:

Gastos Operacionales		
Día	Gasto	Costo
01-03-15	Pago proveedores verduras	\$ 25.000
01-03-15	Pago compra arroz Vega	\$ 30.000
15-03-15	Pago compra mercaderías	\$ 250.000
Total marzo		\$ 305.000

Gastos no Operacionales		
Día	Gasto	Costo
25-03-15	Pago cuenta de luz	\$ 10.000
31-03-15	Pago uso de local	\$ 150.000
31-03-15	Pago cuenta agua	\$ 10.000
15-03-15	Carga tarjeta BIP	\$ 15.000
31-03-15	Sueldo señora Francisca	\$ 350.000
Total marzo		\$ 535.000

**Lo importante de esto es poder mantener identificados los gastos que nos van a caer en un mes en particular, esto nos permite saber cuánto debemos vender para terminar el mes con un resultado positivo.**

**Una vez que tenemos tanto las ventas (ingresos) y los gastos aspiramos a tener la siguiente visión para saber el resultado final de nuestro mes. Comprueben que los datos son los mismos con los que hemos trabajado toda la clase.**

	mar-15
<b>Ingresos Operacionales</b>	<b>\$1.245.600</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>\$ 305.000</b>
<b>Resultados Operacionales</b>	<b>\$940.600</b>
<b>Gastos no Operacionales</b>	<b>\$ 535.000</b>
<b>Utilidad</b>	<b>\$405.600</b>

**Como conclusión de nuestro análisis, sabemos que el mes de marzo terminó con resultados positivos para el negocio, hubo una Ganancia de \$405.600, lo que puede servir para reinvertir en el negocio.**

**En este punto también es importante recordar el hecho de no mezclar las finanzas. Esa utilidad no es plata que sobra para la señora Francisca o para la casa, ya que su sueldo estuvo considerado dentro de los Gastos no Operacionales, por lo que este saldo positivo queda únicamente para gastos futuros del negocio o para el ahorro para inversiones futuras del mismo.**

### **¿PARA QUÉ HACER TODO ESTE ANÁLISIS?**

**Los contenidos planteados en esta clase afectan directamente al desarrollo de habilidades emprendedoras claves. La primera y principal es la de planificación y seguimiento. Las herramientas entregadas dan la posibilidad de monitorear nuestro negocio, permitiéndonos hacer una planificación con datos reales de lo que pasa o pasará con nuestra empresa. Entender el movimiento de ingresos y gastos nos da la posibilidad de saber cuánto vende en general y poder tomar riesgos en el futuro que estén correctamente calculados (otra habilidad emprendedora importante), como es el comprar más productos para vender en un mes como septiembre, ya que sabemos que la gente tiene más dinero y está más dispuesta a comprar mercadería para celebrar fiestas patrias. Sabiendo esto podemos planificar un ahorro un poco mayor en meses anteriores o asegurarse que todas las platas fiadas lleguen en agosto para poder tener todo ese dinero para comprar más mercadería.**

**Este análisis diario permite tener claridad en la mente de un emprendedor de cómo se mueve tanto su negocio como sus clientes y proveedores, y poder tomar decisiones a futuro confiando en sus propias estimaciones como empresario. Mantener estos análisis lo más fieles a la realidad le da confianza y fuerza para poder mirar adelante y estar preparado para lo que enfrentará su negocio de manera positiva y proactiva.**

# Actividad: ¿Cuánto está gastando y ganando? A nivel personal, familiar y con su negocio



Identifiquen los Ingresos y Gastos Generales que afectan un mes normal de sus vidas y de sus emprendimientos, separando las finanzas según corresponda.

Finanzas Familiares	
Ingresos	Gastos

Finanzas personales	
Ingresos	Gastos

Finanzas del negocio	
Ingresos	Gastos

**> Actividad: Práctica de Validación: ¿Cuánto está gastando y ganando? A nivel personal, familiar y con su negocio <**



**Debido a que el tiempo empleado en calcular los ingresos y gastos personales, familiares y del negocio fue limitado, les proponemos continuar con esta actividad durante la semana. Para ello les invitamos a calcular los ingresos y gastos, en términos monetarios para cada mundo financiero. Para ello continúen registrando esta información en los cuadros que trabajaron durante esta clase. Puede usar el espacio a continuación para continuar.**

# Clase 13

---

## ¿Cómo puede financiar su negocio?

### > APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

- Identificar fuentes de financiamiento para su negocio.
- Calcular su monto límite para endeudarse sin poner en riesgo su negocio.
- Elaborar los insumos para su plan de Inversión.

### ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá que existen diferentes fuentes de recursos (públicas y privadas) para poder financiar alguna inversión en su negocio.
- Hoy aprenderá a calcular su capacidad de pago mensual para pedir un crédito.
- Hoy aprenderá a comparar créditos.
- Hoy aprenderá a cómo elaborar un plan de Inversión.





## **Actividad: La oportunidad de los helados**

---

**Las invitamos a conformar un equipo de 3 o 4 personas. Cada equipo asumirá que son dueños de un almacén, donde ven una oportunidad de mercado ya que muchos clientes del sector le piden helados y ustedes no tienen. Por lo anterior, deciden incorporar una nevera para conservar helados. Ésta tiene un costo de \$300.000 y actualmente no cuentan con los recursos propios para comprarla, por ende, tendrán que buscar una fuente de financiamiento para hacer frente al gasto.**

**Cada equipo debe anotar la mayor cantidad de opciones posibles de fuentes de financiamiento para conseguir los \$300.000, y luego decidir cuál es la mejor opción.**

# TIPOS DE FINANCIAMIENTO: ¿CÓMO PUEDE FINANCIAR SU NEGOCIO?

Cuando una empresa o emprendimiento desea financiar, ya sean sus inversiones, capital de trabajo (caja chica), gastos de operación o cualquier otro tipo de requerimiento que necesite la empresa, debe recurrir a alguna fuente de financiamiento. En líneas generales podemos hablar de 2 tipos de financiamiento: interno y externo.

1. **Financiamiento Interno:** Interno es hablar de recursos propios; o sea, que él o la propietaria de la empresa debe recurrir a sus propios recursos para realizar la inversión o se refiere a utilizar dinero que proviene del mismo negocio. En este caso nos referimos principalmente a ahorros.
2. **Financiamiento externo:** Y por otro lado tenemos el financiamiento más común que es el externo, instituciones que prestan recursos a través de créditos o entregan subsidios (dinero que se recibe y no se debe devolver). Puede ser público o privado.



## FUENTES EXTERNAS DE FINANCIAMIENTO

Existen principalmente dos tipos de fuentes de financiamiento con recursos externos; es decir, instituciones desde donde proviene el préstamo o entrega de dinero:

1. **Fuentes privadas:** Lo más común, en este sentido, son los créditos otorgados por los bancos, cooperativas y fundaciones. Un crédito es recibir dinero por parte de una entidad y comprometerse a pagarlo en un determinado período, más una suma por el interés acumulado. Comúnmente el crédito se va pagando de forma mensual en cuotas iguales. Los créditos son obtenidos generalmente en un banco, cooperativas y/o fundaciones, donde uno pide un crédito con ciertos fines, ya sea de consumo, hipotecario, inversión, u otros. Desde el último tiempo en nuestro país sabemos que también las casas comerciales, a través de sus tarjetas de crédito, igualmente entregan opciones de créditos o también llamados “avances en efectivo”. Todo crédito de alguna entidad comercial o bancaria posee una tasa de interés; o sea, se debe pagar más de lo que pidió. Es importante recalcar que la entidad crediticia, según el perfil de riesgo de la persona que pide el crédito, determina qué tasa de interés le cobrará. Mientras más riesgo, más interés; o sea, si el banco determina que la persona que pide un crédito es más probable que no pague el crédito o se atrase en su pago, más interés le cobrará por su crédito.
2. **Fuentes públicas:** El Estado tiene subsidios para que emprendedoras y emprendedores puedan comenzar y hacer crecer sus negocios. Los subsidios son dineros que no deben ser devueltos al Estado. El fin de estos fondos es promover el emprendimiento. Existen variados instrumentos del Estado enfocados en entregar estos subsidios, pero los más comunes para emprendedores y microempresas son Banco Estado, CORFO, SERCOTEC y FOSIS. para cualquiera de estos fondos entregados por el Estado es necesario postular a través de un concurso público, comúnmente toda esta información es indicada en las páginas web de las instituciones. Es importante recalcar que en el caso de subsidios del Estado, aunque no haya que devolver el dinero, sí es necesario justificar el uso correcto de este, que fue hecho respecto al plan propuesto por el cual se adjudicó el fondo.

## ENDEUDAMIENTO RESPONSABLE

Frente a endeudamiento por vía privada con un banco o con alguna entidad financiera es necesario ser sumamente cuidadoso en analizar si existe la capacidad de pago por parte de su empresa o por usted mismo, ya que cualquier atraso en los pagos de un crédito puede generar múltiples problemas, desde multas en dinero hasta embargos en su hogar. Por lo anterior, es muy importante que se informe antes de tomar un crédito. Para ello le recomendamos realizar los siguientes pasos:

Calcular sus Flujos de Ingresos

Cotizar en diferentes instituciones

Calcular cuánto puede pagar por cada cuota

1. **Sus Flujos de Ingresos: Si es que quiere pedir un crédito, lo primero que debe determinar es su capacidad de pago, para eso tiene que ver cuánto ingreso disponible tiene para poder hacer frente al pago del crédito. El siguiente cuadro nos ayudará con este cálculo:**

Ítem	Descripción
<b>+ Ingresos</b>	Todo lo que sea entrada de dinero: sueldo, apoyos en dinero regulares de familiares, ingresos por algún negocio, entre otros.
<b>- Gastos</b>	Todo lo que sean salidas de dinero: pago de cuentas, compra de alimentos, pago de útiles escolares, pago en transporte, entre otros.
<b>= Disponible para pago crédito (capacidad de pago)</b>	Dinero que queda restando Ingresos menos Gastos. En algunos casos, las instituciones financieras consideran la capacidad de endeudamiento como un porcentaje del dinero disponible luego de restar los gastos.

**Este análisis debe ser proyectado para los meses futuros, estimando aproximadamente cuánto deberían ser los ingresos o gastos. También usted puede ajustar sus gastos (en forma realista y responsable) para incrementar su dinero disponible para el pago del crédito.**

2. **Cotizar en diferentes instituciones: Cada vez que una compra algo, ya sea desde un televisor hasta un kilo de manzanas en la feria, uno cotiza en diferentes lugares antes de comprar, para asegurarse de comprar en el lugar más conveniente. Cuando cotizamos un crédito es lo mismo. Hay que buscar la mayor cantidad de bancos, cajas de compensación, cooperativas y casas comerciales, entre otras instituciones, para poder ver cuál es la más conveniente. Existe una regla clave para poder hacer comparables las cotizaciones, esta es cotizar en todos los lugares el mismo monto que quiere pedir y el mismo plazo de pago. Por ejemplo, ir donde cada institución e indicar que quiere pedir prestado \$500.000 y los quiere pagar en 12 cuotas. Los parámetros para poder comparar y que podrá encontrar en cualquier cotización de crédito, son los siguientes:**

- **CAE (Carga anual equivalente):** Este es un dato que se entrega, de forma obligatoria por la institución financiera, en cada cotización de un crédito. Este se expresa como un porcentaje, que es la tasa de interés final del crédito, que incluye finalmente todos los costos asociados al crédito, como los seguros, por ejemplo. Este porcentaje se compara directamente con el porcentaje de la cotización de otra institución y podremos saber qué nos conviene.
- **Cuota:** Es la cuota del crédito que se pagará mensualmente a la institución financiera.
- **Costo final del crédito:** Es el valor final que terminaremos pagando por el crédito; o sea, es la suma de todas las cuotas que se pagarán en el período.

3. **Capacidad de pago: Finalmente, con los datos de capacidad de pago obtenidos en el punto 1 y con las cotizaciones de crédito obtenidos en el punto 2, vea si lo que tiene que pagar como cuota le alcanza con el dinero disponible que posee. Si le alcanza, indica que puede tomar el crédito y está endeudándose responsablemente; si no es así, indica que debe pedir menos dinero o debe esperar a tener un mayor ingreso para hacer frente al crédito.**



**PARA POSTULAR A CAPITAL SEMILLA DEBE REVISAR WWW.SERCOTEC.CL PARA CUANDO SALGA EL CONCURSO**

> **Actividad: ¿Es capaz de pagar mes a mes un crédito?** <



Calculen su capacidad de pago a nivel personal, familiar o del negocio, completando la siguiente información en el cuadro propuesto. Algunos temas fueron revisados en la clase anterior, por lo cual pueden tomar esos datos para realizar esta actividad. Antes de partir, procuren definir si llevarán a cabo la actividad como persona individual, esto es a nivel personal, o lo harán para su negocio o familia.

Ítem	Descripción	Monto
<b>+ Ingresos</b>	<b>Sume todas las entradas de dinero que pertenezcan al mundo financiero que usted haya escogido: personal, familiar o del negocio.</b>	
<b>- Gastos</b>	<b>Sume todas salidas de dinero: pago de cuentas, compra de alimentos, pago de útiles escolares, pago en transporte, entre otros. Recuerde incorporar un monto para imprevistos como parte de los gastos.</b>	
<b>= Disponible para pago crédito (capacidad de pago)</b>	<b>Reste los ingresos menos los gastos.</b>	

**EL CAE ES EL NÚMERO QUE HACE COMPARABLE CRÉDITOS DE DIFERENTES BANCOS. ¡SIEMPRE CONSIDERARLO!**



**PLAN DE INVERSIÓN**

Un plan de Inversión se refiere a un documento en donde se planifica la compra de recursos y servicios para un objetivo definido. Por lo cual, es clave identificar los recursos que un emprendedor necesita para llevar a cabo su negocio. Esto significa cuantificar la cantidad de recursos y montos de dinero asociados para conseguir los objetivos estratégicos asociados a la empresa que el emprendedor está diseñando, así como los proveedores con los cuales se trabajará.

## > Actividad: Su Plan de Inversión



Para elaborar un Plan de Inversión, ustedes deben considerar su Propuesta de Valor y los Recursos y Actividades Claves que necesitan para llevar a cabo su negocio. Para lo cual, les recomendamos utilizar la información trabajada en clases previas, ya que el Plan debe tener coherencia con las distintas dimensiones del Modelo de Negocios CANVAS diseñado.

En primer lugar, las invitamos a recoger la información correspondiente a sus Propuesta de Valor y Actividades Claves. Una vez completada esta información, les pedimos que se junten en parejas y trabajen juntas en responder las preguntas y completar la tabla propuesta.

### PROPUESTA DE VALOR

(Clase 7)

### RECURSOS CLAVE

(Clase 10)

### ACTIVIDADES CLAVE

(Clase 10)

1) ¿De qué recursos no dispone hoy para sacar adelante su emprendimiento?

2) Considerando que tiene \$300.000 para utilizar en inversiones, ¿cuáles son los más importantes que podría comprar para comenzar o fortalecer su negocio?, ¿qué podría comprar para comenzar o fortalecer su negocio?



**Actividad: Práctica Aplicada: Cotizando con proveedores**

En base a las decisiones tomadas en la actividad de la clase, completen el siguiente Plan de Inversión y coticen con 3 proveedores cada producto o servicio incluido en él.

**Plan de Inversión**

“ \_\_\_\_\_ ”

**(nombre emprendimiento)**

**Nombre Emprendedor(a):**

**Fecha elaboración:**

Ítem a financiar	Nombre proveedor	Valor
	1)	
	2)	
	3)	
	1)	
	2)	
	3)	
	1)	
	2)	
	3)	
	1)	
	2)	
	3)	
<b>Total</b>		



**RECUERDE SIEMPRE TENER CLARO CUÁL ES SU CAPACIDAD DE PAGO ANTES DE TOMAR UN CRÉDITO**

# Asesoría Técnica Individual N° 2/ Módulo 2

---



## Diseño Plan de Inversión

### > APRENDIZAJE ESPERADO

- Manejar diversas fuentes de financiamiento y plan de Inversión para iniciar y/o potenciar su negocio, considerando sus habilidades para definir planes de inversión y endeudamientos futuros.

### > ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá a identificar los recursos claves o esenciales de su modelo de negocios para diseñar un plan de Inversión.

# MODELO CANVAS

El diagrama del Modelo CANVAS es utilizado por todo tipo de organizaciones y es reconocido por su simpleza para mostrar un negocio en los nueve bloques que se muestran a continuación, guiados por las preguntas:

- **¿QUÉ?:** Se refiere a la propuesta de Valor que se materializa en el producto o servicio a ofrecer. En este punto se debe indicar qué hace que su producto o servicio sea una “solución” o entregue valor al cliente; en otras palabras, qué tiene su producto o servicio, en comparación con otros, para que los clientes estén dispuestos a comprarlo. Para profundizar sobre este concepto, puede revisar la clase 7.
- **¿QUIÉN?:** Se focaliza en el segmento o grupo de clientes, su relación con ellas(os) y los canales a través de los cuales venderá o distribuirá su producto y servicio. En estos puntos el objetivo es identificar el grupo de clientes a quienes está dirigida su propuesta de Valor, así como visualizar cuál es la mejor forma de llegar a ellos y qué valores deben estar presentes en la relación de su negocio con ellos. Para profundizar sobre estos conceptos, puede revisar las clases 6, 8 y 9.
- **¿CÓMO?:** Puntualiza las socias y socios (o aliados y aliadas), actividades y recursos claves; esto es, pensar con quiénes debe aliarse para hacer andar e implementar el negocio, de tal forma que facilite su trabajo y propuesta de Valor, así como cuáles son las actividades claves que necesita hacer para llegar a producir y vender su producto y servicio e identificar los recursos claves que le permitirán hacerlo. Estos elementos son la llave para diseñar el plan de Inversión asociado a este Plan Formativo. Si considera necesario profundizar sobre este concepto, puede revisar la clase 10.
- **¿CUÁNTO?:** Se refiere a definir los flujos de dinero asociados al negocio, respecto a la estructura de costos y flujos de ingresos, que le permitirá calcular indicadores claves para conocer la rentabilidad del negocio y la viabilidad de llevarlo a cabo. Este punto apoyará el proceso de cuantificar el plan de Inversión. Para profundizar sobre los flujos de ingreso, puede revisar la clase 9. Para el concepto de estructura de costos, las clases 11, 12 y 13.

A lo largo de las clases del módulo 2 usted fue diseñando los distintos elementos de un modelo de negocios, los cuales fue traspasando al diagrama del Modelo CANVAS. En esta asesoría revisaremos la coherencia y relación entre sí de los distintos elementos del modelo, para lo cual le proponemos volver a recordar cada elemento.

¿CÓMO?		¿QUÉ?	¿QUIÉN?	
<p><b>ALIADOS CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué pueden hacer los aliados mejor que usted o con un costo menor y, por tanto, enriquecer su modelo de negocio?</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué actividades claves hay que desarrollar en su modelo de negocio? ¿De qué manera las lleva a cabo?</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué problema soluciona?</li> <li>¿Qué necesidades satisface?</li> <li>¿Qué beneficios aporta?</li> </ul>	<p><b>RELACIÓN CON CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes que establezca y mantenga con ellos?</li> </ul>	<p><b>CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿A quiénes dirige?</li> <li>¿Qué grupos o segmentos considera?</li> <li>¿Cuáles son prioritarios?</li> </ul>
	<p><b>RECURSOS CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué recursos claves requiere su modelo de negocio?</li> </ul>		<p><b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿A través de qué canales/medios contactará y atenderá a sus clientes?</li> </ul>	
¿CUÁNTO?				
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la estructura de costos de su modelo de negocios?</li> </ul>		<p><b>FLUJOS DE INGRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué valor están dispuestos a pagar sus clientes por su solución y mediante qué formas de pago?</li> <li>¿Qué márgenes obtiene?</li> </ul>		

## > Actividad: ¿Qué Modelo de Negocios ha construido? <



Ahora les pedimos que puedan explicar cada punto de su Modelo CANVAS a la Facilitadora o Facilitador, para que juntos puedan analizar su emprendimiento o cómo llevarlo a cabo. Utilicen el diagrama del Modelo CANVAS desarrollado en las clases anteriores para explicarlo.

¿CÓMO?		¿QUÉ?	¿QUIÉN?	
ALIADOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	CLIENTES
	RECURSOS CLAVES		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
¿CUÁNTO?				
ESTRUCTURA DE COSTOS		FLUJOS DE INGRESOS		



## Instrumento de evaluación

De acuerdo a lo desarrollado anteriormente, identifiquen en qué nivel se encuentran respecto a cada bloque de sus Modelos CANVAS, en conjunto con su Facilitador(a).

Criterio	Indicador	Nivel Básico (2 puntos)	Nivel Intermedio (4 puntos)	Nivel avanzado (6 puntos)
Modelo CanVaS	Qué	No describe una propuesta de Valor de su producto o servicio	Los elementos que describe no dan cuenta de la propuesta de Valor de su producto o servicio	Describe una propuesta de Valor indicando cómo satisface las necesidades de sus clientes y clientes
	Quién	No describe al grupo de clientes a quienes está dirigido su negocio	Describe sólo al grupo de clientes sin definir una forma de llegar a ellos con su propuesta de Valor	Describe el grupo de clientes a quienes está dirigida su propuesta de Valor, así como definir cuál es la mejor forma de llegar a ellos
	Cómo	No describe a sus socios ni las actividades y recursos claves	Describe sólo a sus aliados o las actividades y recursos claves sin vincularlos	Describe los aliados, actividades y recursos claves; esto es, pensar con quiénes debe aliarse para hacer andar e implementar el negocio
	Cuánto	No describe flujos de dinero asociados al negocio	Define los flujos de dinero asociado al negocio sin incorporar la estructura de costos y flujos de ingreso, o viceversa, lo que no le permite calcular indicadores claves para conocer la rentabilidad del negocio	Define los flujos de dinero asociados al negocio, respecto a la estructura de costos y flujos de ingresos, que le permitirá calcular indicadores claves para conocer la rentabilidad del negocio
	Coherencia	No existe coherencia entre ninguno de los diversos elementos del CANVAS	Existe coherencia entre algunas partes del CANVAS	Todas las partes del CANVAS son coherentes entre sí



## Actividad: Su Plan de Inversión

Un Plan de Inversión se refiere a identificar los recursos claves que necesitan para llevar a cabo su emprendimiento, así como la cantidad de dinero que necesitan para comprarlos.

A continuación, junto con su Facilitador(a), trabajen en el siguiente formato de Plan de Negocios, según las instrucciones que les indique.

### Plan de Inversión

“ \_\_\_\_\_ ”

(nombre emprendimiento)

Nombre Emprendedor(a):

Fecha elaboración:

Recursos claves	Valor	Con cargo al subsidio del programa	Proveedor
Total			

\_\_\_\_\_  
Firma Emprendedora

\_\_\_\_\_  
Firma Facilitador(a)

# Asesoría Técnica Grupal N° 1.- Módulo 2

---



## Seguimiento del Plan de Inversión

### > APRENDIZAJE ESPERADO

- Manejar diversas fuentes de financiamiento y plan de inversión para iniciar y/o potenciar su negocio, considerando sus habilidades para definir planes de inversión y endeudamientos futuros.

### > ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá a ejecutar un seguimiento a su plan de inversión con el fin de ajustarlo.

# Ajustes al Plan de Inversión.

## > Actividad: Presentando su plan de inversión <



En esta actividad se busca que ustedes puedan volver a escribir su plan de inversión, considerando los cambios que pueden haber tenido y lo presenten a sus compañeros. Les invitamos a recibir comentarios de todos ellos luego de sus presentaciones. Les invitamos a ser cuidadosos en la forma de aconsejar, recuerden que son sólo opiniones sobre el trabajo, y no opiniones o juicios sobre ustedes.

Les sugerimos responder las siguientes preguntas a partir de lo expuesto por su compañero(a) para guiar sus comentarios:

- ¿le parece adecuado lo que su compañero va a adquirir o conoce algún recurso más adecuado?
- ¿Conoce algún lugar más conveniente para adquirirlo?
- ¿Conoce alguna forma más conveniente para adquirirlo?

Para esto les invitamos a completar nuevamente la tabla del plan de inversión, luego de escuchar los comentarios y consejos:

Recursos claves	Valor	Proveedor
Totales		

Luego de volver a completar la tabla, les invitamos a tomar acciones para que su plan de inversión se materialice de forma exitosa.



**Para cerrar, les invitamos a escribir sus pedidos, donde su Facilitador(a) debe aceptar firmando al lado.**

**Por ejemplo, puede pedir un plazo específico para la compra, que se compre en grupo, entre otros.**

Mis pedidos...	Plazo del pedido	Firma de aceptación por parte del oyente

**En caso que haya realizado ajustes a su plan de inversión, le recomendamos escribirlos en sus manuales para luego traspasarlos a la hoja que les entregará su Facilitador(a).**

**Le felicitamos nuevamente por este paso que está dando respecto a sus sueños y su vida, y le deseamos mucho éxito para la siguiente parte del curso que consiste en comenzar la implementación del negocio.**

# MÓDULO FORMATIVO N° 3:

## “Implementando Su Negocio: Atreverse a lo que Quiere Ser y Hacer.”

### AL TERMINAR ESTE MÓDULO USTED PODRÁ:

- > **Establecer estrategias de venta para incrementar los ingresos del negocio y sus habilidades emprendedoras para vender.**
- > **Adaptar su oferta de productos y/o servicios, de acuerdo a las necesidades y oportunidades del mercado, sus habilidades emprendedoras (de fijación de metas, planificación y control), así como la temporalidad de su rubro.**
- > **Organizar sus tiempos, considerando el tiempo personal y laboral o tiempo destinado a la familia.**
- > **Crear una red de aliados para implementar su negocio poniendo en práctica la habilidad de persuasión y redes de apoyo.**
- > **Reconocer las etapas para formalizar un emprendimiento en términos legales y tributarios.**
- > **Generar planillas de flujos de dinero necesarios para mantener su negocio en funcionamiento, así como las habilidades necesarias para este mismo fin.**



# MÓDULO FORMATIVO N° 3:

## “Implementando Su Negocio: Atreverse a lo que Quiere Ser y Hacer.”

Se ha esforzado mucho, ya está en la mitad del curso, ¡felicitaciones! Sabemos que esto ha significado mucho trabajo para usted, pero tenga por seguro que se está transformando en un nuevo emprendedor.

Ya ha diseñado un emprendimiento o creado nuevas acciones que le ayudarán a potenciar su negocio. Hoy nos enfrentamos a un nuevo paso: llevar eso a la realidad y poner en práctica todo lo que ha diseñado hasta acá.

En este módulo esperamos que pueda implementar el modelo de negocios diseñado, utilizando herramientas de gestión de empresas y valorando actores claves del entorno y el mercado para lograrlo.

# Clase 14

---

## ¿Qué hacer para vender más?

\$\$\$\$

### > APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

Establecer estrategias de venta para incrementar los ingresos del negocio y sus habilidades emprendedoras para vender.

### ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá algunos elementos básicos para aumentar las ventas, entre esos: el cómo las emociones influyen en el proceso de venta.
- Hoy aprenderá cómo las preguntas ayudan a generar y cerrar ventas.



# ESTRATEGIAS DE VENTA

Quizás muchas veces se pregunta: ¿Qué hacen distinto aquellas personas que son buenos vendedores? La respuesta es más simple de lo que pensamos, sencillamente se guían por un par de elementos básicos necesarios, los que son:

- **La comunicación.**
- **Conocer a sus clientes.**
- **Estructuras y estilos de preguntas como estrategias para la venta: El poder de las preguntas para la venta y cierre de negocios.**
- **Las emociones para la venta.**



## LA COMUNICACIÓN

Como veíamos en clases anteriores, lo principal, para comunicarnos mejor, es tener una buena escucha, la que se genera a partir del percibir con nuestros sentidos lo que nos dicen y nuestra propia interpretación. Por otro lado, es importante recordar que conversación significa “cambiar juntos” y, por tanto, esta sólo se da cuando uno habla y el otro escucha. O sea, si yo sólo hablo cuando estoy con un(a) amigo(a), este sólo fue un buen monólogo, no una conversación. Aplicando lo anterior a las conversaciones de venta, seremos capaces de ir aumentando nuestras ventas.

## CONOCER A SUS CLIENTES

Tal como se trabajó en módulo 2, para que nuestra oferta de producto y/o servicio sea atractiva y, por tanto, le compren, es primordial conocer dónde les aprieta el zapato a nuestros clientes(as); es decir, conocer cuáles son las necesidades de sus clientes, y desde ahí profundizar en quiénes son. Saber dónde están, qué les gusta, qué lugares frecuentan, el día de su cumpleaños, etc. Sólo conociendo en profundidad a nuestros(as) clientes(as) seremos capaces de satisfacerlos y, por tanto, estos nos comprarán cada día más y serán fieles a nosotros.

Por ejemplo, es dueña de un almacén, y se da cuenta que la señora Luz va todos los lunes a comprar empanadas a la hora de almuerzo. Además, le ha ido preguntando a la señora Luz un par de cosas más cada vez que va al almacén, y se ha enterado que compra empanadas porque no alcanza a cocinar los lunes, y así como ella hay al menos 15 personas en los alrededores de su negocio. Y entonces, ¿qué solución le puede ofrecer?, ¿qué tal si implementa, algunos días de la semana, el servicio de almuerzo para llevar?, ¡claro!, con esto, además de dar solución a una necesidad que están teniendo sus clientes, logra aumentar su utilidad, así que, ¡qué mejor! Esto es uno de los beneficios de conocer a sus clientes, así que, ¡a conocerlos más!





## Actividad: Reconociendo a sus clientes

Calculen su capacidad de pago a nivel personal, familiar o del negocio, completando la siguiente información en el cuadro propuesto. Algunos temas fueron revisados en la clase anterior, por lo cual pueden tomar esos datos para realizar esta actividad. Antes de partir, procuren definir si llevarán a cabo la actividad como persona individual, esto es a nivel personal, o lo harán para su negocio o familia.

Les invitamos a reconocer a sus clientes completando las siguientes frases que se presentan a continuación:

- 1) **Sus clientes(as) son... (acá nombre las características que descubrimos en el trabajo en módulo anterior).**

- 2) **Y usted soluciona las siguientes necesidades de sus clientes...(acá nombre las necesidades que definimos en el trabajo en módulo anterior).**

- 3) **Y su cliente(a) obtiene los siguientes beneficios... (acá puede recordar el mapa de la empatía hecho en clase de módulo anterior para definir a sus clientes).**



**USTED NO VENDE, A USTED LE COMPRAN. SABÍA USTED QUE, EN LA CONVERSACIÓN DE VENTA, EL 80% DE ESTA SE CENTRA EN LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE PREGUNTAS**

**ESTRUCTURAS Y ESTILOS DE PREGUNTAS COMO ESTRATEGIAS PARA LA VENTA: EL PODER DE LAS PREGUNTAS PARA LA VENTA Y CIERRE DE NEGOCIOS**

¿Y qué puede hacer para conocer más a sus clientes? Efectivamente, la respuesta está en parte del ejemplo anterior; es decir, hacer preguntas a sus clientes. Volviendo al ejemplo del almacén, preguntar: ¿Qué le gusta?, ¿qué producto le gustaría que trajéramos que aún no tenemos?, ¿qué hacen?, sus horarios, en fin, todo lo que se les ocurra aportará para ampliar su oferta de productos, modificar horarios del negocio, quitar productos que no se venden, etc. Está en ustedes hacer esas preguntas que jugarán a su favor. Y cómo hacer esas preguntas, ahí la clave. La invitación es a hacer **PREGUNTAS ABIERTAS**, las que tienen múltiples opciones de respuesta y, por tanto, les pueden entregar mayor cantidad de información. las preguntas pueden partir con:

QUÉ	QUIÉN	POR QUÉ	CUANDO	DÓNDE	CÓMO
<p>Busca información, produce resultados.</p> <p>Por ejemplo:</p> <p>¿Qué le gusta hacer los fines de semana?</p>	<p>Busca información sobre la gente.</p> <p>¿Quién es su cantante preferido?</p>	<p>Busca la justificación y razones, la persona tiende a sentirte cuestionado, de ahí que no se recomienda hacer esta pregunta.</p>	<p>Orienta en el tiempo. Busca información en un plazo determinado.</p> <p>¿Cuándo está de cumpleaños?</p>	<p>Busca información respecto a lugares.</p> <p>¿Dónde estuvo las últimas semanas que no le había visto?</p>	<p>Explora el proceso.</p> <p>¿Cómo logra tener el pelo tan lindo?</p>

En cambio, las **PREGUNTAS CERRADAS** entregan un **SÍ** o un **NO** como respuesta, por lo cual no se aconsejan mucho, pues aportan poco para conocer a nuestros clientes y sus necesidades.

**EMOCIONES PARA LA VENTA**

¿Y cuáles son las emociones que deberíamos tener a mano para un proceso de venta? ¿Qué tal si estamos con pena, cuánto venderemos? ¿Y si estamos con rabia, porque nos pasó algo que creemos injusto el día anterior? Efectivamente es muy probable que no generemos las más grandes ventas. Y entonces, ¿qué emociones invitan a una conversación de venta?, depende la venta; sin embargo, siempre serán bienvenidas la alegría, las ganas y la tranquilidad, ya que desde estas emociones seremos capaces de escuchar a nuestros clientes(as) y, además, contagiaremos de estas emociones a nuestros clientes(as). Es muy distinto vender completos con la cara llena de risa a estar con cara de pena, ¿no?, ¿a quién preferirán comprarle?, y ahí está la respuesta respecto a qué emociones invitar para la venta.

# Actividad: Pensando en estrategia de venta



Con todo lo visto hasta acá, les invitamos a responder la siguiente pregunta:

¿Qué podrían hacer distinto la siguiente vez que vendan?

Y ahora, pensando en las características que identificó de sus clientes, diseñe al menos tres preguntas genéricas; es decir, que pueda aplicar a cualquier cliente, de manera que pueda comenzar a practicar con los mismos. (Preguntas abiertas).

Preguntas	Qué busco lograr con esta pregunta

**SABÍA USTED QUE, EN UNA VENTA EXITOSA, EL COMPRADOR HABLA MÁS QUE EL VENDEDOR**



# Clase 15

---

## ¿Qué habilidades debería desarrollar para vender más?

### APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

Establecer estrategias de venta para incrementar los ingresos del negocio y sus habilidades emprendedoras para vender.

### ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá a hacer mejores pedidos, ofertas y promesas para aumentar su efectividad de ventas.
- Hoy aprenderá qué habilidades personales emprendedoras tiene que potenciar para vender más.



# PROCESO DE VENTA

En toda conversación de venta, ¿qué etapas cree que deberían existir? Así es, existen, las tradicionales de todo proceso; es decir: inicio, desarrollo y cierre. Sin embargo, lo particular que tienen las conversaciones de ventas es la duración de cada una.

- La etapa INICIO tiene como propósito dar contexto a la conversación, introducir, romper el frío, así que con saludar y preguntar cómo está podríamos estar “OK” con esta etapa. De ahí que esta etapa, según los estudiosos en la materia, sólo ocupa el 5% del total de la conversación de venta. Por ejemplo, si la conversación de venta dura 10 minutos, esta etapa dura menos de 1 minuto (30 segundos).
- La etapa DESARROLLO es lo principal de la conversación y es donde podremos hacer todas las preguntas para buscar toda la información necesaria que nos permita entregar finalmente una solución. Recordar usar PREGUNTAS ABIERTAS. Por esto, esta etapa dura el 80% del total de la “conversa”; es decir, en una conversación de venta de 10 minutos esta etapa dura 8 minutos.
- Y, por último, está el CIERRE, donde entrega solución (producto y/o servicio) y cierra la venta. Todo esto dura aproximadamente el 15% del total de la conversación de venta. En conversación de 10 minutos, duraría 1 minuto y medio aproximadamente.



Muchas veces nuestras conversaciones de venta son más breves, pueden durar 5 minutos; sin embargo, lo importante es recordar el escuchar al cliente(a), y por tanto en estos 5 minutos nosotras vamos a hablar menos que el cliente(a). por ejemplo, si vendemos ropa y andan comprando un regalo, ocuparemos menos de 1 minuto en el inicio (saludar, preguntar cómo está), 4 minutos aproximadamente en el desarrollo, etapa donde preguntamos a nuestro(a) cliente(a): ¿Qué quiere?, ¿qué necesita?, ¿de qué color?, ¿qué talla?, ¿para quién?, ¿qué edad tiene?, ¿qué le gusta hacer a la persona a la que le va a hacer un regalo?, entre otras preguntas y, finalmente, entregamos la propuesta de regalo. Si escuchamos bien, lo más seguro es que nos dirán Sí eso es justo lo que necesito, y entonces, comprarán. Si no, tendremos que hacer nuevas preguntas hasta dar en el clavo. Ojo que no es la idea bombardear de preguntas al cliente(a), sólo haremos las que necesitemos para poder hacer nuestra venta.

¿Y cuándo hace que se cierre un negocio? ¿Y cómo entrega la oferta? O bien, ¿Cómo debería hacer un pedido para que el otro(a) cumpla?

Las respuestas a las preguntas anteriores se entregan acá:

## PEDIDOS, OFERTAS Y PROMESAS ORIENTADAS A LA VENTA

Alguna vez ha pedido cosas a alguien, y luego se ha dicho: ¿qué pasó que no llegó lo que pedí? la mayoría de las veces pensamos que el responsable es el otro(a); sin embargo, ¿qué tal si el responsable es usted?, ¿se lo ha preguntado?, ¿qué tal si no está pidiendo de la forma correcta? Y es por ello por lo que acá queremos presentarle los elementos que necesita tener un pedido.

**Un pedido necesita tener:**

- . **Un Orador, que es quien pide.**
- . **Un Oyente, que es a quien le hacen el pedido.**
- . **Condiciones de satisfacción, donde especificamos qué es lo que queremos. Por ejemplo: si pide un completo, ¿cómo lo quiere realmente, con chucrut o sin chucrut? Entonces la forma correcta de pedir es: Quiero un completo con palta, tomate, chucrut y mayonesa casera. Por favor no aplicar nada más.**
- . **Plazos, donde indica para cuándo quiere lo que está pidiendo. Volviendo al ejemplo del completo, supongamos está haciendo un pedido a domicilio. Tendrá que indicar: Quiero mis completos para las 16:00 horas del día de hoy. Y luego la otra persona tendrá que responderle sí o no, y según eso cerramos el pedido; y si le dice sí, esto se convierte en una promesa. En caso que no cumplan con la promesa, podrá reclamar.**

**Ojo con los contextos de obviabilidad, a qué nos referimos con esto. Dado que estamos en Chile, se entiende que un completo va con vienesa, pan de completo y otros aderezos; sin embargo, qué tal si estamos en otro país; por ejemplo, en la India. Lo más probable es que tengamos que especificar que queremos un pan, dentro del pan una salchicha y luego todos los aderezos que queramos, ya que en la India no es obvio que un completo tiene vienesa dentro de un pan de completo.**

**Ahora, para una oferta, la estructura es exactamente la misma, es decir:**

- . **Orador, que es quien oferta en este caso.**
- . **Oyente, que es a quien le hacen la oferta en este caso.**
- . **Condiciones de satisfacción, donde especificamos qué es lo que estamos ofertando. por ejemplo:**

**Está ofertando ayudar este jueves por la mañana en el negocio. Entonces debe especificar: Este jueves le puedo ayudar en la cocina de su negocio. Y así queda claro que: le ayudará, por ejemplo, haciendo los almuerzos y otros deberes de la cocina.**

**Plazos, donde indica para cuándo está haciendo la oferta. Volviendo al ejemplo anterior: “Le oferto ayudarle este jueves 19 de septiembre entre 09:00 y 13:00 horas”, así queda claro que no llegará más temprano, ni podrá quedarse hasta más tarde. Ahora, si su amiga(o) a quien le está ofreciendo esto le dice **SÍ acepto**, esto se convierte en una promesa. Y así, en caso que usted no cumpla con la promesa; es decir, llegó, por ejemplo, a las 09:30 horas, tendrá todo el derecho su amiga(o) de reclamar.**

**Es importante decir que las mejores ofertas serán aquellas que se hagan cargo de las necesidades y/o inquietudes de la otra persona, sin que me las comunique, asegurándonos así un **SÍ rotundo** frente a nuestra oferta. Esto aplica muy bien en el caso de los negocios. Cuando somos capaces de desarrollar una oferta de producto y/o servicio que se hace cargo de la necesidad de su cliente(a), sin lugar a dudas le irá bien, ya que los(as) clientes(as) por sí solos(as) dirán **SÍ**, es esto lo que necesito, así que **compro**. Así, ¡esta es una de las claves para que nos vaya bien en nuestros negocios!**

**Entonces, la estructura para hacer un pedido o una oferta es:**

**“YO LE PIDO/OFFERTO... que haga... en tiempo...”**

**¿Y dónde aparecen las promesas, ofertas y promesas en el proceso de venta?**

**Efectivamente en el desarrollo de la conversación de venta aparecen las ofertas y pedidos; sin embargo, es recién en el cierre donde aparece la **PROMESA**, ya que para que se cierre un negocio se debe cerrar con una promesa; es decir, necesitamos que nos digan **SÍ acepto**.**



**LAS PROMESAS SE PUEDEN RECLAMAR**

**Actividad: ¿Qué pedir, ¿qué ofertar para vender más?**

Si tuvieran que pedir hoy a algún(a) proveedor(a), a la municipalidad u otra persona, ¿cómo lo harían? Anoten en el siguiente espacio su respuesta:

¿Qué oferta está siendo hoy?

USTED NO VENDE, OTROS LE COMPRAN  
DADA LA OFERTA QUE ENTREGA



## BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA, PERSEVERANCIA, PERSUASIÓN Y REDES DE APOYO COMO HABILIDADES CLAVES PARA REALIZAR VENTAS

**Y ahora:**

**¿Cuáles son las competencias claves personales de emprendimiento para aumentar las ventas?:**

- a. **Búsqueda de oportunidades e iniciativa: Porque si tenemos desarrollada esta habilidad, haremos las preguntas apropiadas en el proceso de ventas, que le permitirán encontrar nuevas oportunidades para hacer más negocios.**
- b. **Perseverancia: Porque sólo así seguirá preguntando, buscando aumentar sus ventas. Hay que perseverar para triunfar, dicen algunos.**
- c. **Persuasión y redes de apoyo: Porque la persuasión es clave para que los clientes(as) le compren.**

**Es esta capacidad de seducir y encantar al otro(a), lo cual se hace con la forma, con la emoción que ponemos en la conversación. Acá, la empatía; es decir, ponerse en el lugar del otro(a), ayuda mucho.**

**Por otro lado, las redes de apoyo le podrán ayudar ya sea a terminar su trabajo, en caso que le hagan un pedido de empanadas muy grande. Por ejemplo, será necesario recurrir a sus redes de apoyo para llegar a tiempo con el pedido. O bien, las redes de apoyo le pueden apoyar para aumentar su cartera de clientes, ya que ellos, al contarle a otros lo que hace, generarán que lleguen cada vez más clientes(as).**

**AHORA, ¡A APLICAR TODO LO APRENDIDO PARA AUMENTAR SUS VENTAS!**

## Actividad: Potenciando sus habilidades para la venta

---



Les invitamos primero a preguntarse, ¿cómo pueden potenciar sus habilidades de búsqueda de oportunidades e iniciativa, perseverancia, persuasión y redes de apoyo desde la perspectiva de la venta? Anoten en el espacio respectivo.

<b>¿Qué seguirá haciendo para vender más?</b>	<b>¿Qué dejará de hacer para vender más?</b>	<b>¿Qué comenzará a hacer para vender más?</b>

# Clase 16

## Innovando

### > APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

Adaptar su oferta de productos y/o servicios, de acuerdo a las necesidades y oportunidades del mercado, sus habilidades emprendedoras (de fijación de metas, planificación y control), así como la temporalidad de su rubro.

### ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá a innovar y ajustar su propuesta de valor.
- Hoy aprenderá sobre la temporalidad de la oferta de los productos y/o servicios.
- Hoy aprenderá a realizar acciones para desarrollar las competencias de fijarse metas, planificación y control, como habilidades claves para ajustar y/o mantener su oferta de productos.



# INNOVANDO

**Esta clase tiene como finalidad preguntarse: ¿Cómo innovar en mi propuesta de Valor?**

**Tal como vimos en el módulo anterior, su oferta debiera responder a las necesidades de un grupo de personas y/u organizaciones, que llamamos clientas y clientes. Es importante conocer de la mejor manera posible las necesidades de nuestras clientas y clientes, ya que mientras nuestros productos o servicios satisfagan de mejor manera estas necesidades, mayor probabilidad habrá que vuelvan a adquirir nuestros productos o servicios.**

## Innovación de productos o servicios

**Para satisfacer de mejor manera las necesidades de nuestras clientas o clientes es necesario mejorar lo que ya existe o crear un producto o servicio nuevo. Las empresas saben esto y por eso van adaptando sus productos o servicios constantemente o creando nuevos, lo que se conoce comúnmente como innovación de producto o servicio.**

**Por ejemplo, podemos ver cómo han ido apareciendo y cambiando los teléfonos móviles o los televisores. Podemos ver cómo las bebidas o las galletas tienen versiones de nuevos sabores.**

**Para esto es necesario innovar y salirse de lo conocido; en otras palabras, dejarse llevar por la imaginación. Las conversaciones son grandes generadoras de procesos de innovación cuando se desarrollan en un ambiente de apertura y confianza.**





## > Actividad: Innovando

Para esta actividad les invitamos a que en equipos de tres personas elijan una de las necesidades de la tabla y definan (o inventen) un tipo de cliente o cliente y una propuesta de Valor innovadora para la necesidad. Una vez terminado, deberán presentar al resto de la clase su Propuesta de Valor y al tipo de cliente o cliente a quien está orientado. Pueden ocupar distintos tipos de recursos (dibujos o actuación) para esta presentación. A continuación, se presentan dos ejemplos:

Necesidad	Descripción de las clientas y clientes	Propuesta de valor innovadora
<b>Sed</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deportistas que se mueven mucho.</li> <li>2. Cualquier persona, en especial a los que les gustan las novedades.</li> <li>3. Personas naturistas y/o que les gusta cuidarse y alimentarse de forma sana.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pastilla que quita la sed.</li> <li>2. “Shot” de jugo concentrado.</li> <li>3. Máquina transportable que transforma frutas en jugos naturales.</li> </ol>
<b>Comunicarse</b>	<p>Personas que sufren constantemente con los robos de sus celulares.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Chip que se inserta en la piel.</li> <li>2. <i>Smartphone</i>, que además se le extrae celular simple y barato para “uso en la calle”. Son dos celulares en uno que se unen. (Se hace cargo de los robos y las pérdidas, porque sólo robarían el barato).</li> </ol>

Le proponemos las siguientes necesidades para que elijan una junto a su equipo. Recuerden que pueden mejorar algo que ya existe o inventar algo nuevo.

<b>Sed</b>	<b>Comunicarse</b>	<b>Alimentarse sano</b>	<b>Regalar algo para un hombre</b>
<b>Alimentarse sano</b>	<b>Alimentarse rápido</b>	<b>Transportarse</b>	<b>Regalar algo para una mujer</b>
<b>Transportar productos en el supermercado (lo que hoy es un carro o canasto de supermercado)</b>	<b>Verse bien</b>	<b>Abrigarse</b>	<b>Entretenerse</b>

**A continuación, escriban la propuesta de Valor innovadora y sus posibles clientas y clientes, a partir de lo trabajado junto a su equipo:**

Necesidad	Descripción de las clientas y clientes	Propuesta de Valor innovadora



**¿QUÉ PRODUCTOS O SERVICIOS NO HAN CAMBIADO EN AÑOS? ¿EN QUÉ SE PODRÍAN MEJORAR?**

Para el desarrollo de la siguiente actividad, donde se busca aplicar lo desarrollado anteriormente en su negocio, le invitamos a recordar algunas distinciones.

Como ya se explicó anteriormente, la propuesta de Valor es lo que le ofrece a sus clientas y clientes para solucionar sus problemas o satisfacer sus necesidades. Recuerde que pueden existir diferentes propuestas de Valor para cada grupo o segmento de clientas y clientes. Como consecuencia de lo anterior, las clientas y clientes le otorgan un valor, o disposición a pagar, lo cual se debiera convertir en la fijación de un precio. Recuerde que eso depende del mercado, de las otras propuestas de Valor similares y sus precios. El precio lo puede definir contestando la siguiente pregunta: ¿Cuánto están dispuestos a pagar por su producto y/o servicio? Esta pregunta da una referencia para calcular las expectativas de las clientas y clientes y las suyas.

> **Actividad: Innovando en su Propuesta de Valor** <



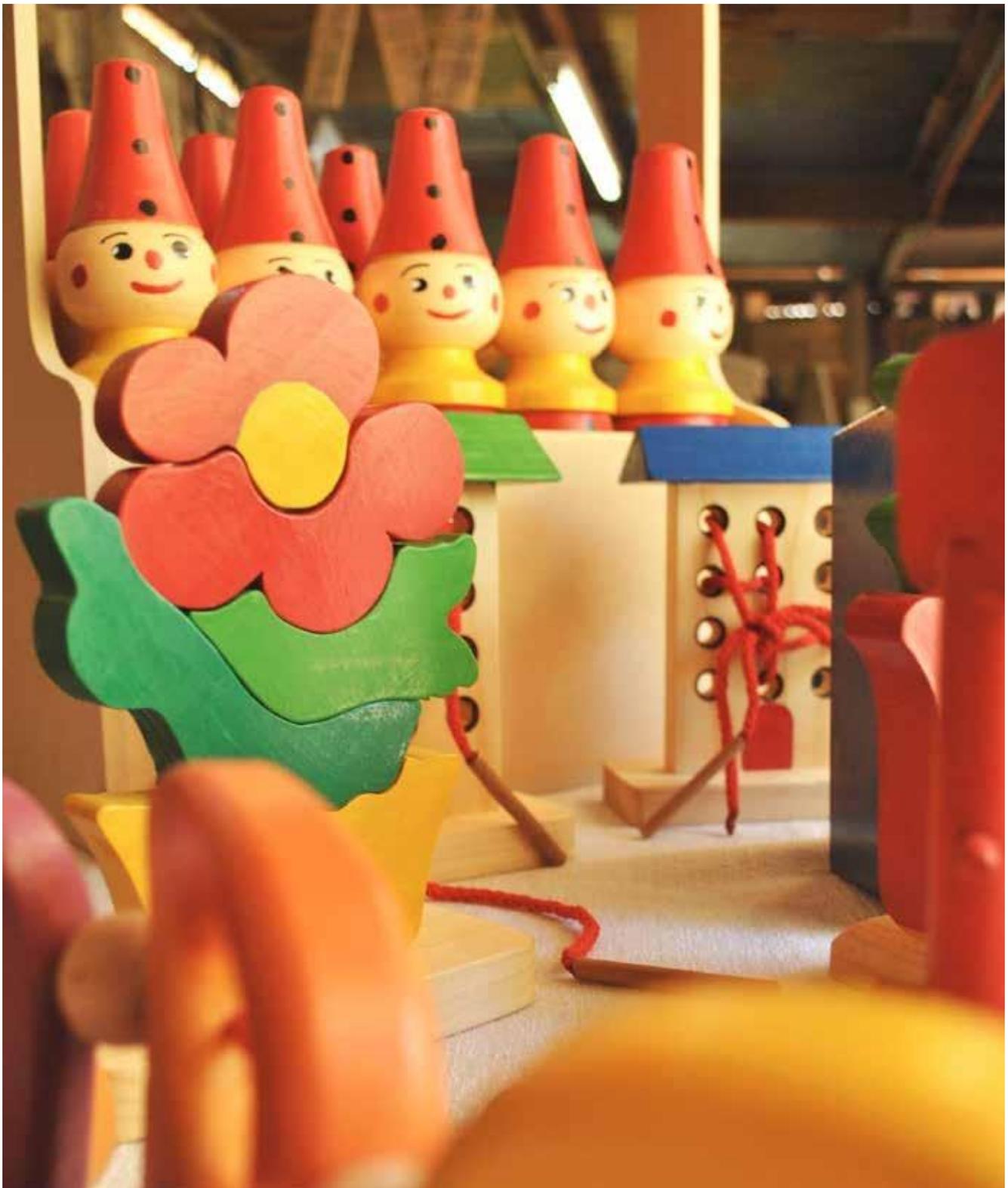
Antes de innovar es recomendable recordar y readaptar las necesidades de sus grupos o segmentos de clientas y clientes, y agregar las nuevas necesidades que pudieran aparecer. Además, muchas veces la innovación y los ajustes a la propuesta de Valor otorgan acceso a nuevas clientas y clientes, ya que se satisfacen nuevas necesidades o las mismas, pero de mejor manera. A continuación se presenta una tabla para escribir estas necesidades según grupo de clientas y clientes:

Grupo o segmento de clientas o clientes	Necesidades

**Para continuar, escriba su propuesta de Valor con innovación y/o ajuste para cada grupo o segmento de clientas y clientes que determinó anteriormente. Usualmente, la introducción de un nuevo producto o servicio trae cambios en los precios, siempre de acuerdo a la disposición a pagar de cada grupo de clientas y clientes. Como referencia pueden tomarse los precios de propuestas de Valor similares, tal como se mencionó en clases anteriores.**

**En sus palabras, su propuesta de Valor y nuevo precio para cada clienta o cliente consiste en:**

<b>Grupo o segmento de clientas o clientes</b>	<b>Propuesta de Valor con innovación y/o ajuste</b>	<b>Nuevos precios y justificación de estos</b>



¿QUÉ PRODUCTOS O SERVICIOS QUE UTILIZA ACTUALMENTE NO SATISFACEN SUS NECESIDADES? ¿EN QUÉ SE PODRÍAN MEJORAR?





## Actividad: Práctica Aplicada <



Recuerden que todo lo que se trabajó en esta clase les servirá para adaptarse a un mundo que cambia aceleradamente. Les invitamos a que pongan constante atención a estos elementos, lo que les permitirá construir negocios más sostenibles en el tiempo.

Para poder continuar con la implementación de su negocio, le invitamos a realizar práctica aplicada de esta clase, donde irá implementando lo aprendido en este módulo. Para esto les invitamos a definir al menos 2 acciones relacionadas a las siguientes temáticas:

- . Potenciar sus habilidades para la venta, poniendo en práctica lo aprendido en las clases anteriores. Implementar la respuesta a la pregunta ¿Qué podría hacer distinto la siguiente vez que venda?, trabajada en las clases anteriores.
- . Realizar pedidos, ofertas y promesas orientadas a la venta, considerando la forma aprendida en la clase pasada.
- . Implementar sus nuevas propuestas de Valor, ajustando su oferta y validando la reacción de sus clientes.

Para finalizar, describa las acciones que realizará durante la semana y los plazos en los que lo espera cumplir: (se presentan dos ejemplos que pueden servirle de referencia):

Acciones	Plazo
<b>Ejemplo: agregar un nuevo sabor a sus mermeladas: Mermelada de chirimoya.</b>	<b>Ejemplo: El jueves de la próxima semana.</b>
<b>Ejemplo: realizar los próximos dos pedidos a sus proveedores con todos los elementos que debiera tener (orador, oyente, condiciones de satisfacción y plazos).</b>	<b>Ejemplo: El miércoles 24 de este mes.</b>

# Clase 17

## Planificación y administración de sus tiempos

### > APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

- Crear una red de aliados para implementar su negocio poniendo en práctica la habilidad de persuasión y redes de apoyo.
- Organizar sus tiempos, considerando el tiempo laboral, el tiempo personal y el destinado a la familia.

### ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá a adecuar su modelo de negocios a la propuesta de valor ajustada e innovaciones.
- Hoy aprenderá a planificar y organizar sus tiempos.
- Hoy aprenderá a apoyarse en otros en su planificación.



# PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE SUS TIEMPOS

Le damos la bienvenida a esta nueva clase que tiene como finalidad preguntarse: ¿Cómo planificar y gestionar mis tiempos? Primero se busca revisar el estado y uso de sus redes e introducir la asociatividad como una posibilidad de potenciar su negocio, para luego revisar los bloques de su modelo de negocios a ajustar.



## Innovación en su propuesta de Valor

A continuación, detalle la siguiente pregunta en base a la “práctica aplicada”.

¿Cómo fueron recepcionadas las innovaciones y los cambios en precios por los distintos grupos de clientes? ¿Por qué?

Ahora continuaremos reacomodando o reajustando el modelo CANVAS de acuerdo a lo trabajado en la clase pasada y los resultados de sus prácticas aplicadas. Para esto se busca revisar primero el estado y uso de sus redes e introducir la asociatividad como una posibilidad de potenciar sus negocios, para luego revisar los bloques de su modelo de negocios a ajustar. Para implementar de mejor manera su negocio y con el fin de desarrollar su capacidad de gestionar y administrar, se trabajará en la planificación y administración de su tiempo, con el fin de complementarlo en la siguiente clase con la planificación y administración del negocio. Con esto pueden notar cuánto tiempo efectivamente le dedican al negocio y cómo pueden tomar acciones para planificarse, apoyarse en sus redes para que desarrollen algunas de las actividades o asociarse.

### > REDES <

Tal como se mencionó en la clase 9, las redes son todas las relaciones que una persona percibe como significativas o diferenciadas de la masa anónima de la sociedad. Las redes de apoyo o colaboradores están referidas a aquellas personas influyentes en nuestras vidas y que podrían ayudarle al logro de los objetivos propuestos y, en particular, para nuestros negocios.

La calidad de las relaciones entre las personas determina centralmente la eficacia, la capacidad de evolucionar y el bienestar de toda organización. La eficacia del negocio depende más de actividades como la construcción de relaciones confiables, habilidades interpersonales y de comunicación, que de capacidades técnicas. Para conseguir esta calidad en nuestras relaciones es importante desarrollar valores de cooperación, reciprocidad, asociatividad, respeto, aceptación, sinceridad, entre otras.

### > ASOCIATIVIDAD <

Como se menciona anteriormente, no sólo es importante tener redes, sino que, además, y quizás más relevante, es la calidad de las relaciones en nuestra red. Es fundamental nutrir nuestras redes para tener una mejor calidad de vida para nosotros y para las personas de nuestra red. La asociatividad se entiende como formas de cooperación, donde todas las partes ganan. La asociatividad se relaciona a conceptos como redes, conocimiento compartido, sinergia, respeto, sinceridad, entre otros. Entre los beneficios que trae la asociatividad destaca: disminución de costos, aprendizaje más acelerado y extenso, llegar a nuevos mercados, satisfacer las necesidades de las clientas y clientes de mejor manera al tener mayores posibilidades y un aumento del poder de negociación con proveedores, entre otros. En la actualidad, la asociatividad podría traerles muchos beneficios a todos los negocios, pero es un modelo que escasamente se ve en nuestro país. Lamentablemente, aspectos culturales, en particular el temor a compartir y el exceso de competitividad, hacen que la asociatividad se aleje como una posibilidad.



## Actividad: Reconnectándose con sus redes

Tal como se menciona anteriormente, les invitamos a conocer cuál es el estado de las redes de contacto de los emprendedores y tomar acciones en caso que sea necesario. Lo anterior tiene como fin potenciar este aspecto tan importante, así como recordar o “reconectarse” a sus redes para que sean un insumo para la siguiente actividad donde se podrían conectar con alguno de los bloques de sus modelos de negocios.

Para esto les invitamos a completar las siguientes preguntas en el espacio disponible acerca de sus redes de contacto. Pueden revisar el Mapa de redes desarrollado en módulo 2, si lo consideran necesario.

<p><b>¿Quiénes son las personas más importantes de su red de contactos?</b></p>	
<p><b>¿Han aumentado o disminuido a través del tiempo? ¿Cuál es la razón?</b></p>	
<p><b>¿Cómo las utilizaría para su negocio?</b></p>	
<p><b>Defina una o más acciones en torno a: ¿Cómo podría aprovechar más estas redes?</b></p>	

## > Actividad: Reacomodando su modelo de negocios <



**Redefinir los bloques del modelo de negocios considerando sus nuevas definiciones a partir de sus prácticas de validación y considerando la actividad “Reconectándose con sus redes”.**

Tal como se menciona anteriormente, las redes y la asociatividad, en conjunto con las competencias necesarias para nutrirlas, se vuelven una gran posibilidad para tener negocios más prósperos. Es por este motivo que la invitamos a reacomodar su modelo de negocios, desde esta óptica de asociatividad y sinergias colaborativas. para esto:

En equipos de tres personas, dedicando no más de 5 minutos por participante, discutan en torno a los ajustes que tendrían que realizar en sus negocios a partir de sus innovaciones y/o ajustes a sus propuestas de Valor. Escriban las principales conclusiones que obtuvieron a partir de la conversación con sus compañeros en el espacio habilitado. Adicionalmente, puede volver a dibujar su modelo CANVAS si lo consideran necesario.

## > LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN <

La planificación es una definición de un conjunto de acciones para conseguir objetivos. **Como consecuencia, esto requiere que las acciones estén alineadas con esos objetivos, donde se debe respetar una serie de pasos que se fijan antes de la etapa de implementación, o donde las acciones se ejecutan. Sirve para anticiparse a desafíos, aprovechar oportunidades y organizar de mejor manera el negocio y nuestras vidas.**

Por ejemplo, cuando se planifica un cumpleaños. Este evento involucra una serie de actividades, como: hacer un listado de invitados, comprarle un regalo al cumpleañosero, en algunos casos hacer un presupuesto estimado, buscar un lugar (o ambientar la casa), comprar y preparar la comida y la música, etc. Otro ejemplo, una repartidora de comida a domicilio debe planificar su ruta para demorarse menos tiempo. Esto significa listar sus pedidos y trazar una ruta directa, no devolverse, evitar tacos, ahorrar combustible, etc.

Si bien planificar es una gran competencia, las proyecciones no necesariamente se cumplen debido a cosas que no se pueden prever, se vuelve necesaria la competencia de la flexibilidad, para poder ir modificando la planificación cuando sea necesario. La planificación es utilizada frecuentemente por las organizaciones, y muchas veces por las personas, a veces de forma consciente y en otras sin darse cuenta. Esto se puede ver, por ejemplo, cuando distintas personas planifican un matrimonio, un cumpleaños, un bingo, una comida familiar, entre otros. Algunas personas planifican más y otras menos, y tienen reacciones diferentes frente a los quiebres. Considerando que todas las personas tienen distintas competencias, para algunas les resulta más fácil y para otras más complejo planificar; lo cual, afortunadamente, se puede entrenar.



¿ALCANZA A HACER TODO LO QUE SE PROPUSO EN SU DÍA A DÍA?

¿QUÉ COSAS LE GUSTARÍA HACER Y NO "TIENE TIEMPO"?

¿QUÉ PUEDE HACER DISTINTO?



**Luego de realizar la planificación de su semana y complementarla con sus compañeros, responda:  
¿Qué actividades se pueden planificar? ¿Cuáles no?**

**¿Cuáles de estas actividades las puede realizar otras personas en su red?**

**¿Cómo podría contribuir la asociatividad a las actividades o en la planificación de su semana?**

**A partir de lo anterior, les invitamos a definir y realizar 2 acciones para potenciar su red (puede ser retomar una relación que no está activa, sumar nuevas personas, sacar personas que no le estén aportando, etc.). Es importante que justifique para qué hará esa acción o decisión.**

# Clase 18

## planificación y administración de su negocio

### > APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

- Crear una red de aliados para implementar su negocio poniendo en práctica la habilidad de persuasión y redes de apoyo.
- Organizar sus tiempos, considerando el tiempo destinado a la familia, el tiempo personal y laboral.



### ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá a planificar actividades del negocio.
- Hoy aprenderá sobre la administración de un negocio.
- Hoy aprenderá sobre la gestión de la calidad.



# PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE SU NEGOCIO

Esta clase tiene como finalidad preguntarse: ¿Cómo planificar y gestionar mi negocio? Para esto, partiremos recordando que en un negocio es fundamental la planificación para tener una mejor calidad de vida donde se pueda compatibilizar el tiempo personal, familiar y laboral; por lo que comenzaremos con el trabajo sobre la actividad “planificando su semana”, para luego desarrollar una planificación de su negocio, la administración de éste y revisando la gestión de calidad.



## > Actividad: Planificando su semana



Para comenzar, le invitamos a trabajar sobre algunas preguntas en base a la práctica aplicada relacionada a la actividad “Planificando su semana”.

¿Qué actividades pudo hacer y cuáles no, de acuerdo a su planificación de la semana? ¿por qué?

¿Qué quiebres aparecieron? ¿Cómo los abordaron?

¿De qué le sirvió planificar?

Al igual que en la clase anterior, las siguientes actividades tienen como fin visualizar en qué elementos pone su energía y tiempo, y cuánto beneficio trae en sus negocios. **Con esto puede notar cuánto tiempo efectivamente le dedica al negocio y cómo** puede tomar acciones como planificarse mejor, apoyarse en sus redes para que desarrollen algunas de las actividades o asociarse. **Existen actividades que son necesarias para el negocio, aunque no precisamente son actividades claves. De todas maneras, es fundamental conocer la naturaleza del negocio y el hecho de que una actividad sea clave o no, depende de la persona que está haciendo la observación. Por ejemplo, para un emprendedor puede ser fundamental la actividad de tener bien gestionadas las redes sociales, y otra no, para la cual es fundamental tener buenos proveedores.**

## > **Actividad: Planificando su negocio**



En esta parte les invitamos a trabajar sobre la planificación de su negocio. Para lograrlo, respondan unas preguntas que tienen como fin conocer las actividades necesarias, las claves y cómo pueden apoyarse por su red o asociarse. De acuerdo a esto, contesten las siguientes preguntas de la forma más detallada posible:

¿Qué actividades necesita para el funcionamiento de su negocio?

A partir de las actividades de su negocio descritas arriba, responda:

¿Qué actividades son claves o fundamentales (no se pueden dejar de realizar)? (puede revisar la clase 10 del módulo 2).

**¿Qué actividades se da cuenta que se pueden planificar? ¿Cuáles no?**

**¿Cuáles pueden hacer otras personas en su red? ¿Con quiénes puede aliarse o asociarse?**

## > ÁREAS DE UN NEGOCIO <

Usualmente los negocios u organizaciones se organizan en áreas o responsabilidades. Esto con el objetivo de darle un orden y estructura, en especial cuando el negocio se compone de más de una persona, además de asignar responsables para las distintas actividades del negocio.

**Una forma de estructurar una organización o negocio es en 5 funciones básicas:**

**A) Administración y dirección**

Es el área que se encarga de que el negocio funcione y la conducción de éste. Tiene relación con recopilar información para tomar decisiones. Por lo general es el(la) emprendedor(a) o empresario(a) quien se encarga de esta área. Comprende la gestión de todos aquellos trámites que sean necesarios para llevar a cabo las actividades de la empresa.

**B) Gestión económica y financiera**

Es el área que se encarga del manejo de recursos económicos y financieros de la empresa. Por ejemplo, el llevar un registro de ventas y costos, el saber cuáles platas son de su negocio y cuáles no, le ayuda a planificarse financieramente para períodos de menores ventas o cuando no tiene ingresos como en las vacaciones, etc.

**C) Comercialización**

Es el área que se encarga de llevar o poner a disposición los bienes y servicios al consumidor o usuario final, lo que conocimos en otras clases como canales de distribución. Es el área que se encarga de qué vender y de cómo venderlo.

**d) Producción**

Es el área encargada de desarrollar la propuesta de Valor, transformando la materia prima en productos y servicios terminados. Además, comprar insumos o materias primas y relacionarse con proveedores.

**e) Gestión de personas**

Es el área encargada de la dirección de las personas que apoyan el funcionamiento de la empresa. Además, el fomento de las buenas relaciones laborales y una adecuada motivación de los empleados y colaboradores.

A continuación, se presenta un ejemplo, donde se asocia un área del negocio en la columna izquierda con ejemplos de actividades en la columna derecha.

ÁREAS DE UN NEGOCIO	ACTIVIDADES
Administración y dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Trámites legales</b></li> <li>. <b>Planificación</b></li> <li>. <b>Coordinación de equipos</b></li> </ul>
Gestión económica y financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Llevar un registro contable</b></li> <li>. <b>Pagar impuestos</b></li> <li>. <b>Negociar préstamos</b></li> <li>. <b>Planificar el negocio financieramente (no quedarse sin plata)</b></li> </ul>
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Promocionar su propuesta de Valor</b></li> <li>. <b>Salir a vender</b></li> <li>. <b>Distribuir los productos</b></li> </ul>
Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Fabricación de su producto</b></li> <li>. <b>Ejecución de su servicio</b></li> <li>. <b>Ir a comprar materia prima</b></li> <li>. <b>Ir a comprar materiales</b></li> <li>. <b>Negociar con proveedores</b></li> </ul>
Gestión de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Cuidar que las personas que trabajan con usted tengan las condiciones adecuadas</b></li> <li>. <b>Hacer contratos con las personas que trabaja</b></li> <li>. <b>Generar buen clima laboral</b></li> <li>. <b>Diseñar buenos incentivos</b></li> </ul>

**> Actividad: Administrando su negocio**

Considerando la actividad que realizaron en clase, les invitamos a asociar las “actividades” necesarias de sus negocios con las distintas áreas que componen un negocio. Para esto, completen la columna de la derecha con las actividades de su negocio.

ÁREAS DE UN NEGOCIO	ACTIVIDADES
Administración y dirección	
Gestión económica y financiera	
Comercialización	
Producción	
Gestión de personas	

**¿Qué áreas del negocio no está cubriendo adecuadamente?**

**¿En quiénes podría apoyarse?**

## > GESTIÓN DE LA CALIDAD <

En el siglo XIX, la revolución industrial trajo consigo numerosos cambios económicos y sociales, como consecuencia de un aumento en la productividad. Las organizaciones comenzaron a ser cada vez más automatizadas y estandarizadas, pasando de un trabajo artesanal a un trabajo en serie. El foco era producir grandes cantidades del mismo producto o servicio. A raíz de esto, la calidad de muchos productos y servicios se vio disminuida, por lo que muchas empresas tuvieron que reinventarse para satisfacer las necesidades de sus clientes y clientes de mejor manera, concibiendo lo que se conoce como gestión o control de calidad.

La gestión de la calidad no sólo tiene como foco el producto o servicio, sino que también todos los medios necesarios para conseguirlos. En Japón se utiliza el concepto detrás de la palabra *Kaizen* (del japonés: Cambios para mejor), que se refiere a la mejora continua del negocio y su propuesta de Valor, el cual envuelve a todas las actividades y empleados del negocio. Este concepto se basa en que es mejor la evolución (pequeños cambios constantes continuos) que la revolución (grandes cambios puntuales). Bajo la frase: “¡Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy!” se basa en que no debiera pasar un día sin hacer alguna mejora.

### > Actividad: Su calidad



En un mundo donde los productos y servicios se vuelven cada vez más estandarizados, la calidad se vuelve un medio fundamental para sobresalir. Esta actividad corresponde al área de producción de un emprendimiento para el cual la calidad es un sello. Para esto se vuelve necesario partir definiendo un estándar, para continuar desarrollando un mecanismo para verificarla. Para esto las invitamos a trabajar sobre las siguientes preguntas:

Piense en algún producto o servicio que considere de calidad, ¿Qué lo hace de calidad?

¿Qué productos o servicios considera que no son de calidad? ¿Por qué?

**Escriba las características que tiene su propuesta de Valor, de acuerdo a lo desarrollado en clases anteriores.**

**¿Qué tanto conoce las materias primas que utilizan? ¿Cómo podrían involucrar a sus proveedores(as)?**

**Si su cliente no es final, ¿cómo podría involucrarlos?, ¿Cómo puede cuidar la calidad?**

**¿Cuál será su forma de verificar la calidad?**

**¿Cómo podría implementar el *Kaizen*? ¿Cómo podría incorporarlo en sus actividades?**



¿CÓMO PUEDE LLEVAR EL CONCEPTO DE KAIZEN A SU VIDA?

> **Actividad: Práctica Aplicada**



En esta práctica aplicada les invitamos a definir un compromiso a realizar durante la semana respecto a cualquiera de los temas de la clase.

Antes de finalizar la clase les invitamos a definir al menos un compromiso, con su plazo respectivo, respecto a uno de los conceptos desarrollados en la clase. Por ejemplo:

COMPROMISOS	PLAZOS
Conversar con su socio respecto a contratar un ayudante.	Martes de la próxima semana.
Buscar nuevos proveedores que certifiquen la calidad que prometen.	Jueves 25 de este mes.
Ofrecer sus servicios a 10 potenciales clientas o clientes.	Antes del final de mes.

A continuación, defina al menos un compromiso a partir de lo desarrollado en la clase y del ejemplo anterior:

COMPROMISOS	PLAZOS

¡Recuerde que este compromiso es con usted mismo, así como los beneficios de realizarlo!

# Clase 19

## ¿Cómo y para qué formalizar su negocio?

### > APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

- Reconocer las etapas y la importancia de formalizar un negocio en términos legales.
- Reconocer las leyes que afectan a los negocios de un emprendedor.

### ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy analizará la importancia de formalizar un negocio.
- Hoy aprenderá a identificar los pasos que debe seguir para llevar a cabo la formalización de su negocio y las competencias que necesita.
- Hoy aprenderá las leyes que le afectan para iniciar y gestionar un negocio.



# FORMALIZACIÓN

Se considera que se está formalizando un negocio cuando estamos dando nacimiento o creando una empresa de manera legal. Esto implica una serie de trámites y obligaciones que deben ser cumplidas por su dueño(a).



## > BENEFICIOS DE FORMALIZAR UN NEGOCIO <

Quando tenemos una idea de negocio y la queremos poner en marcha, es importante que este sea formalizado para operar sin problemas. Eso es:

- . Podrá vender evitándose posibles multas al cumplir con toda la normativa dispuesta en la ley.
- . Si constituye su empresa como persona Jurídica, sólo respondería con los bienes del negocio y no con los suyos o los de su familia, cuando tenga problemas con deudas que no pueda pagar con las ganancias del negocio.
- . Tendrá un mayor acceso a opciones de financiamiento, tales como los fondos y otros beneficios que ofrece el Estado a las microempresas, o créditos especiales para emprendedores ofrecidos por los bancos.
- . Aparecerán nuevas oportunidades de negocios, ya que tendrá respaldo ante sus clientes(as) y proveedores(as). Como, por ejemplo, ser proveedor del Estado o de otras empresas.

## > PASOS PARA FORMALIZAR UNA EMPRESA <

En Chile existen diferentes opciones para formalizar una empresa, cada una con trámites y permisos exclusivos según su idea de negocio y de cómo quiere llevarla a cabo. Sin embargo, para todos los casos, es necesario definir la forma jurídica del negocio, cumplir con las obligaciones tributarias y obtener el permiso de funcionamiento municipal.

Por lo tanto, debe considerar las siguientes tres etapas para formalizar su empresa:



### 1) CONSTITUIR LEGALMENTE UNA EMPRESA

Una empresa puede ser formalizada como persona natural o jurídica. La elección de la forma jurídica de la empresa dependerá de una serie de factores, tales como: la cantidad de personas que quieren formar el negocio o si quiere hacerlo sólo usted, el tamaño, el contexto donde desarrolla sus actividades, entre otros.

A continuación, le presentamos un cuadro con las principales características de las opciones de organización legal que se recomiendan para formar una empresa:

PERSONA NATURAL	PERSONA JURÍDICA
En este caso la persona ejerce todos los derechos y obligaciones de la empresa a su nombre.	Empresa funciona de forma independiente al propietario(a)/s.
Se responde a las deudas de la empresa con bienes propios.	Las deudas u obligaciones se limitan a los bienes de la empresa.
Funciona con el mismo RUT de la persona natural.	La empresa tiene su propio RUT, por lo tanto, es necesario solicitar RUT.
Formada por una persona.	Puede ser formada por una o más personas, tanto naturales como jurídicas.
No requieren demostrar un capital para emprender su actividad.	Requieren de un capital, en dinero o bienes, para su constitución.
Puede funcionar como Empresa Individual o Microempresa Familiar.	Puede funcionar como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL) o Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL).

**Por lo cual, podemos decir que:**

- a. **Persona natural:** Es la forma más simple de constitución de una empresa. La persona asume todos los derechos y obligaciones de la empresa. Esto implica que el(la) dueño(a) de este tipo de empresas responde con todo su patrimonio, ya sea ante deudas u otras obligaciones con terceros que pueda tener el negocio.

La microempresa Familiar es un tipo de empresa que funciona como persona natural y es aquella que funciona en el hogar del (la) emprendedor(a); puede desarrollar labores profesionales, oficios, comercio, industria, artesanía, o cualquier otra actividad lícita, ya sea de prestación de servicios o de producción de bienes. La ley excluye aquellas actividades consideradas peligrosas, contaminantes y molestas. Los requisitos para formar una microempresa familiar son:

- I. **Negocio debe funcionar en la casa.**
- II. **No pueden trabajar más de cinco personas extrañas a la familia.**
- III. **Valor de los bienes de la empresa menor a 1.000 UF (\$28.000.000 + o -).**

En el caso que quisiera constituirse como una Microempresa Familiar, lo que debe hacer es lo siguiente:

- . **Realizar una Declaración Jurada ante notario donde se explique que cumple con los requisitos exigidos para formalizarse como Microempresa Familiar.**
  - . **Inscribirse en el registro Municipal como Microempresa Familiar.**
- b. **Persona Jurídica:** Es una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, para ello opera con su propio **RUT**, diferente al del dueño o dueña. En este caso es la empresa y no el dueño quien asume todos los derechos y las obligaciones del negocio. Esto implica que las deudas u obligaciones con terceros se limitan sólo a los bienes que la empresa tiene a su nombre. En el caso que eligiera constituir su empresa como persona Jurídica puede hacerlo a través del:
- . **Trámite tradicional:** En este caso usted necesita realizar una serie de trámites que podrá hacer con la ayuda de un abogado:
    - . **Redacción y legalización de Escritura pública (de Constitución) y su Extracto.**
    - . **Inscripción del Extracto de Constitución en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces.**
    - . **Publicación del Extracto de Constitución en el Diario Oficial.**
  - . **Portal web “empresa en un día”:** En este caso debe ingresar por internet a [www.registroempresas.cl](http://www.registroempresas.cl) En esta página podrá llevar a cabo los trámites para constituir su persona jurídica de una forma mucho más simple y económica en comparación al trámite tradicional.

## 2) CUMPLIR CON OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

En esta etapa debe realizar los trámites ante el Servicio de Impuestos Internos (SII), los que le permitirán ingresar al sistema de comercio como contribuyente y cumplir debidamente con el pago de los impuestos de su empresa.

**Esta etapa consta de lo siguiente:**

- . **Iniciar actividades ante el SII:** para hacer este trámite debe dirigirse a la oficina del SII correspondiente al domicilio de su empresa o bien ingresar al portal web del servicio, [www.sii.cl](http://www.sii.cl). Con este trámite estará ingresando al sistema de comercio como contribuyente y, además, podrá obtener un **RUT** en el caso que se haya constituido como una persona jurídica.

**Timbraje de documentos Tributarios:** Este procedimiento lo debe realizar de forma periódica, sirve para legalizar todos los documentos necesarios que necesita su negocio para respaldar las ventas, compras, pago de impuestos, entre otras operaciones propias del comercio. Algunos de los documentos que se deben timbrar son: Boletas de Ventas y Servicios, Honorarios, Facturas, Notas de Débito y de Crédito, Guías de Despacho, etc.

### 3) OBTENER PERMISOS Y PATENTES MUNICIPALES

La última etapa que debe considerar para la formalización de su empresa es la obtención de los distintos permisos legales que requiere su negocio para operar según la actividad que usted realice. Estos permisos ayudan a asegurar el buen funcionamiento de su negocio, ya que velan por el cumplimiento de las condiciones estructurales, ambientales, sanitarias y municipales exigidas por la ley.

Una vez que tenga todos los permisos, puede pedir la patente municipal, que es la autorización definitiva para la puesta en marcha de su negocio. Esto significa que ya ha finalizado el proceso de formalización, y ahora sí puede operar sin problemas dentro del mercado chileno. En el caso de tratarse de una empresa en el área alimenticia o de salud, deberá tramitar la autorización sanitaria con la Seremi de Salud.

#### > CASO DE LA MUJER EMPRESARIA CHILENA <

Los hombres y mujeres son iguales ante la ley, por lo cual ambos tienen el derecho de crear una empresa. (art. 19, n° 2, Cpr). De esta forma la ley indica que la mujer actualmente es plenamente capaz de ser empresaria, siendo mayor de 18 años, cualquiera sea su estado civil.

No obstante, las limitaciones, eventualmente, surgen al estar casada bajo el régimen de sociedad conyugal porque, en este caso, el marido es el jefe de la sociedad conyugal, administrando ésta y los bienes propios de la mujer. Así, en algunas ocasiones podrían surgir algunas dificultades con los aportes de dinero (capital) a la empresa, y luego con el destino y administración de las utilidades que provenga de la misma, por ejemplo, en situaciones donde ambos están separados o en proceso de hacerlo, por lo que deben decidir al respecto de la división de los bienes de la sociedad conyugal.

Adicionalmente, otro tema común bajo este régimen es la autorización de su cónyuge para utilizar su hogar para instalar la empresa, lo cual se realiza mediante una autorización formal de su cónyuge para poder constituir una microempresa en el hogar o en cualquier propiedad que se tenga a nombre de la sociedad conyugal, ya que él es quien administra los bienes según la ley chilena.

Para más información, se recomienda guiarse con la infografía dispuesta en el siguiente link: [http://miempresa.drop.cl/sites/default/files/guia/modulos/mi\\_empresa.pdf](http://miempresa.drop.cl/sites/default/files/guia/modulos/mi_empresa.pdf)



**ANTES DE LLEVAR A CABO CUALQUIER TRÁMITE, LE RECOMENDAMOS QUE PRIMERO ACUDA A LA MUNICIPALIDAD DE LA COMUNA DENTRO DE LA CUAL SE UBICARÁ SU EMPRESA. ESTO A FIN DE OBTENER INFORMACIÓN SOBRE LAS NORMAS QUE REGULAN LAS DISTINTAS ACTIVIDADES EN LA COMUNA Y SABER QUÉ ASPECTOS SON IMPORTANTES DE CONSIDERAR PARA LA INSTALACIÓN DEL NEGOCIO ANTES DE SU CREACIÓN Y/O FORMALIZACIÓN.**



## > Actividad: Casos aplicados

Les invitamos a trabajar la siguiente actividad en equipos de 3 ó 4 emprendedores. Su Facilitador le asignará los casos que ustedes deberán resolver y trabajar con su equipo. Recuerde que debe orientar sus respuestas hacia recomendaciones de los pasos que debe llevar a cabo el emprendedor respecto de cómo formalizar su negocio, considerando la información entregada en cada caso.

### Caso 1

La abuelita Eliana y su familia desean tener ingresos extras, todos saben que Eliana es muy talentosa preparando dulces y pasteles; de hecho, le suelen decir que debería poner una tienda y vender ahí sus recetas. Además, cuentan con todos los implementos necesarios para que ella pueda hacerlos en su propia casa, de la cual son arrendatarios. Por otro lado, en los lugares aledaños a su hogar, existen cafeterías y almacenes que podrían estar interesados en adquirir sus productos, ya que Eliana participó en un conocido concurso de TV. Por ello es que Eliana está pensando seriamente en la posibilidad de ofrecer sus dulces y pasteles a esos negocios. ¿Qué dificultades podría enfrentar Eliana? ¿Qué le podríamos recomendar?

### Caso 2

Lorena es una mujer emprendedora. Ha desarrollado su propia marca de productos de belleza natural “Loreley”, los cuales ha vendido durante un largo período a través de su tienda online en Facebook. La marca de Lorena tiene una excelente imagen debido a la buena calidad de sus productos; de hecho, ya tiene una cartera de clientes estable, la cual incluye algunas tiendas de productos artesanales y de belleza. Lorena tiene un par de personas que le ayudan a preparar sus productos y ya está pensando en colocar su propia tienda en el centro de la ciudad. Para ello, Lorena quiere postular a un fondo del Estado (Capital Semilla) y en caso de no ganárselo, pedir un préstamo al banco. Hasta ahora “Loreley” ha funcionado como persona natural con el RUT de Lorena. ¿Qué le podríamos recomendar a Lorena? ¿Qué trámites debería considerar?

### Caso 3:

Carmin y sus amigas Violeta y Rosa, quieren colocar un negocio juntas. La idea de negocio de estas amigas es instalar una banquetería en la que cada una tendría su propia tarea. Por un lado, Violeta se encarga de preparar los tapaditos, Rosa de los dulces y pasteles, y Carmin, de las compras, traslado e instalación de los banquetes. Mientras que entre las tres se encargarían de la administración del negocio y la venta del servicio. En cuanto a la inversión, las tres aportarán con los insumos necesarios para operar durante los 3 primeros meses. Rosa y Violeta aportarán con todos los equipos necesarios para la preparación de los alimentos, y Carmin pondrá a disposición una pieza dentro de su casa para establecer el negocio, lugar donde prepararán y dejarán todo lo necesario para entregar el servicio de banquetería.

¿Qué tipo de organización legal podrían constituir Carmin y sus amigas para formalizar su idea de negocio? ¿Qué deberían hacer Carmin, Violeta y Rosa para formalizarse?

**Actividad: Práctica aplicada: ¿Cómo podría formalizarse?**

En base a lo visto durante esta clase, respondan las siguientes preguntas:

1. ¿Qué competencias emprendedoras debe poner en práctica para hacer estos trámites de formalización?

2. ¿Siente que está lista para formalizarse? ¿le conviene hacerlo?

3. ¿Cuáles son y en qué consisten los tres pasos básicos que deberían considerar para formalizar su idea de negocio?

1er paso:	2do paso:	3er paso:

4. ¿Qué forma jurídica le convendría tomar?

5. ¿En quién podría apoyarse para tomar esta decisión y recibir asesoría acerca de qué forma jurídica elegir?

**PARA PROFUNDIZAR EN LOS PASOS, TRÁMITES Y DOCUMENTACIÓN NECESARIA QUE NECESITA PARA FORMALIZAR SU NEGOCIO, Y ENTERARSE DE OTRAS OPCIONES DE FORMALIZACIÓN, LE RECOMENDAMOS VISITAR LA SIGUIENTE PÁGINA WEB:  
[WWW.CHILEATIENDE.CL/EMPRESAS](http://WWW.CHILEATIENDE.CL/EMPRESAS).**

**LE RECORDAMOS QUE DEBE REGISTRAR SUS INGRESOS Y GASTOS SEMANALES, YA QUE ESTA INFORMACIÓN LA NECESITARÁ PARA LA ASESORÍA TÉCNICA N°5**



# Clase 20

¿Qué impuestos debe pagar?

¿Cómo debe hacerlo?

## > APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

- **Describir los impuestos a pagar.**
- **Reconocer el procedimiento de llenado de los formularios tributarios.**
- **Comprender las habilidades que son necesarias para la formalización y el pago de impuestos de forma oportuna.**

## ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá acerca de los impuestos que debe pagar si se convierte en empresa formalizada.
- Hoy identificará los formularios que debe llenar para la declaración y pago de sus impuestos.
- Hoy reconocerá las habilidades que debe desarrollar para cumplir oportunamente con sus obligaciones de empresa.



# IMPUESTOS

Los impuestos son el dinero que una persona, una familia o una empresa deben pagar al Estado para que este pueda funcionar y, además, pueda dar a las personas algunos servicios tales como la seguridad nacional, salud, educación, subsidios habitacionales, etc.



## > IMPUESTOS DE CHILE <

El sistema tributario chileno se divide en tres grandes grupos de impuestos:

- **Los Impuestos recaudadores:** Que sirven para financiar el gasto del Estado. Aquí se incluyen: Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto de Timbres y Estampillas e Impuesto al Comercio Internacional (aranceles a las exportaciones e importaciones).
- **Los Impuestos reguladores:** Que sirven para corregir un problema que se genera por el consumo de un determinado producto. Por ejemplo, el tabaco es un producto adictivo y trae problemas de salud, por eso tiene un impuesto especial para aumentar su precio y que así las personas eviten comprarlo. Se incluyen entonces: impuesto a los combustibles, impuesto al tabaco, impuesto al alcohol, impuesto a las bebidas analcohólicas e impuesto a los juegos de azar.
- **Impuestos Tipo municipal:** Que sirven para financiar las actividades de la municipalidad. Incluyen el Impuesto Territorial (Contribuciones), el Impuesto de Patentes Comerciales y Permisos de Circulación.

## > IMPUESTOS QUE DEBEN PAGAR LAS MICROEMPRESAS <

Tanto si constituyó su negocio como persona natural o como Jurídica, debe considerar el pago de los siguientes impuestos:

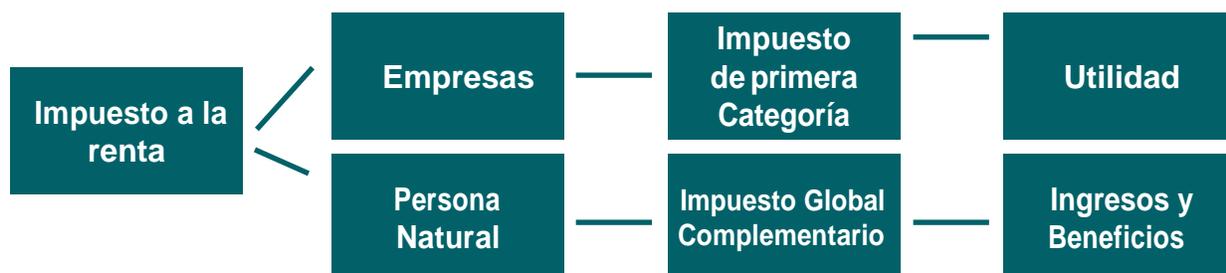
- . Impuesto a la Renta: Impuesto de Primera Categoría y/o Global Complementario.
- . Impuesto al Valor Agregado (IVA).

### > IMPUESTO A LA RENTA <

El Impuesto a la Renta es un impuesto a los ingresos de las personas y empresas. Debe ser declarado ante el Servicio de Impuestos Internos (SII) durante el mes de abril de cada año. Para esta obligación se debe considerar el pago de los siguientes impuestos:

- Impuesto de primera Categoría: Es el impuesto que pagan las empresas por sus utilidades; es decir, sus ingresos menos sus gastos. Para el cálculo de este impuesto se deben considerar las utilidades percibidas durante el año anterior al año de la declaración. Por ejemplo, durante el mes de abril del 2019 se deben declarar las utilidades obtenidas desde enero hasta diciembre del 2018. Luego, a este monto se le aplica la tasa vigente única de impuesto que se debe pagar.
- Impuesto Global Complementario: Es el impuesto que pagan las personas naturales por sus ingresos. Para el cálculo de este impuesto debe considerar todos sus ingresos obtenidos durante el año que se va a declarar. A este monto se le aplica una tasa que va aumentando a medida que son mayores sus ingresos a través de tramos definidos, empezando por el 0% hasta el 40%.

A lo anterior, se le conoce como el régimen General de Tributación y es el sistema de impuestos al que quedan afectos los micro y pequeños empresarios en nuestro país, el cual queda resumido en lo siguiente:



### > CONTABILIDAD TRIBUTARIA <

La Contabilidad Tributaria le permitirá determinar, mediante el registro de las ventas, compras y otras operaciones de su negocio, las utilidades que se considerarán como rentas para el cálculo de los Impuestos de primera Categoría que debe pagar su empresa.

En el sistema tributario chileno existen los siguientes tipos de contabilidad:

- a. Contabilidad Completa: **libros de Caja, Diario, Mayor, Inventarios y Balances, libro de compras, ventas, remuneraciones, FUT.**
- B. Contabilidad simplificada: **libro de Ingresos y Egresos.**

Los micro y pequeños empresarios pueden utilizar la contabilidad simplificada para la determinación de sus rentas o utilidades.

### > PAGO DE PROVISIONES MENSUALES (PPM) <

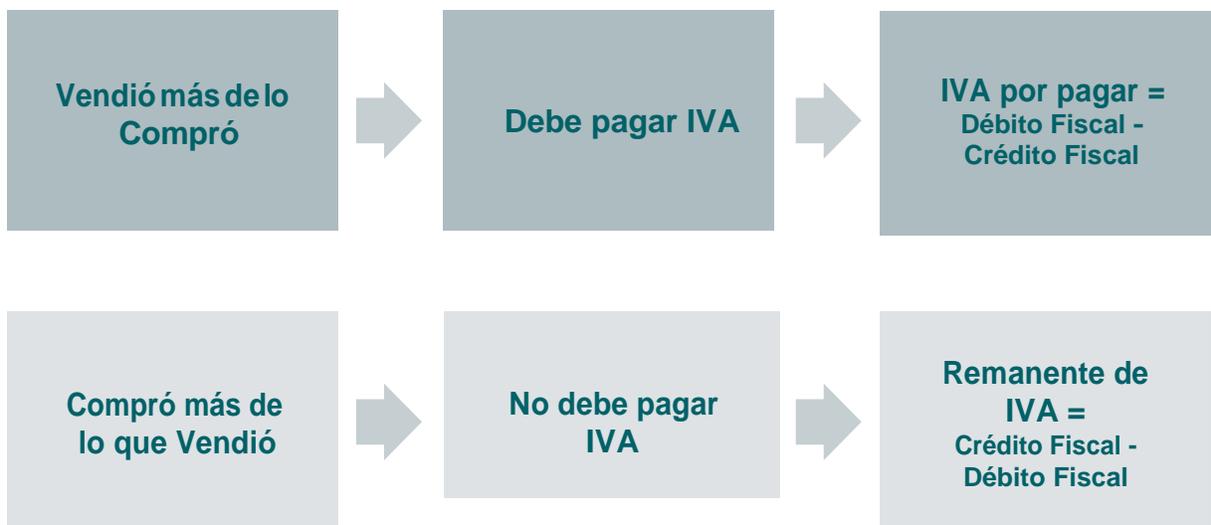
Otra obligación tributaria del Impuesto a la renta que debe considerarse es el Pago de Provisiones Mensuales (PPM), el cual corresponde a un pago mensual de forma adelantada del Impuesto a la Renta. Esto quiere decir que le servirá como saldo a favor (crédito) al momento de pagar dicho impuesto. Por ejemplo, si la diferencia entre el PPM pagado durante el año es mayor al monto a pagar en impuestos en la declaración de abril, se obtendrá una devolución por dicha diferencia. Éste se paga junto a la declaración del IVA de cada mes.

### > IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA) <

El IVA es la tasa de impuesto que se aplica a las ventas que realiza su negocio, la que corresponde al 19% y es la misma para todas las ventas; a excepción del tabaco y las bebidas, productos a los cuales se les aplica una tasa adicional. Este impuesto debe ser declarado y pagado de forma mensual dentro de los primeros 12 días de cada mes.

El monto de impuesto que su empresa debe pagar se determinará como la diferencia entre el débito fiscal y el crédito fiscal, lo que corresponde a:

- . Débito fiscal: **Suma de los impuestos aplicados a las ventas de su negocio.**
  - . Crédito fiscal: **Suma de los impuestos aplicados a las compras que realiza su negocio con factura.**
- En resumen, el débito está asociado a las ventas, como el crédito a las compras con factura. Se pueden dar los siguientes casos:



El remanente IVA es el crédito fiscal (saldo a favor de la empresa) que queda para el próximo mes, donde debe volver a comparar los montos de crédito y débito fiscal para determinar el monto a pagar por IVA.



## > FORMULARIOS PARA EL PAGO DE IMPUESTOS <

Para declarar los impuestos debe dirigirse a la oficina del SII correspondiente al domicilio de su negocio o bien ingresar a la página web, [www.sii.cl](http://www.sii.cl), y llenar los formularios dispuestos por el SII para cada impuesto. Para ello, tenemos que considerar los siguientes formularios:

- . Formulario 22: Este sirve para cumplir con las obligaciones tributarias del Impuesto a la Renta, tales como el **Impuesto Primera Categoría** y el **Impuesto Global Complementario**.
- . Formulario 29: Este sirve para cumplir con las obligaciones tributarias con respecto al IVA, en este mismo también se incluyen las retenciones y pagos de otros impuestos, tales como:
  - . **Impuesto Único a los Trabajadores**
  - . **Impuesto de 2da Categoría (Honorarios)**
  - . **Pagos Provisionales Mensuales (PPM)**.
- . Formulario 50: Este sirve para cumplir con las obligaciones de otros impuestos más específicos existentes en la ley. Dependen del rubro y las operaciones de su negocio.

## > HABILIDADES NECESARIAS <

Quando se formaliza un negocio, se debe tener en cuenta una serie de obligaciones legales, tributarias, etc. Es por eso que recomendamos desarrollar las siguientes habilidades para poder cumplir sin problemas con las distintas responsabilidades que se contraen ante la formalización de un negocio:

- . **Planificación:** Debe considerar los tiempos necesarios para llevar a cabo los trámites de forma oportuna y en los plazos establecidos.
- . **Orden:** Debe dejar en un lugar seguro, organizar por fecha y en carpetas todos los documentos pertenecientes a su empresa. Estos documentos son: los de constitución, permisos, patentes, declaraciones, formularios, facturas, boletas, notas de crédito, entre otros. por otro lado, se debe llevar un correcto registro de las ventas y compras de su negocio.
- . **Proactividad:** Debe ser capaz de preguntar e informarse cuando tenga alguna duda o problema en cuanto a los asuntos legales y tributarios de su empresa. Para ello puede acercarse a las oficinas del SII, Municipalidad, o bien a ChileAtiende ante cualquier suceso.



¿QUÉ IMPUESTOS SE DEBEN DE PAGAR SI SE TIENE UN NEGOCIO?

¿CUÁNDO SE DEBEN PAGAR?

¿QUÉ IMPLICANCIAS TIENE FORMALIZAR UN NEGOCIO?



## > Actividad: El Mercadito

**En esta actividad simularemos un mercado. Para lo cual, las invitamos a que formen equipos de 3-4 personas para iniciar el trabajo y luego seguir las siguientes instrucciones:**

- a. Cada equipo deberá elegir un producto o servicio a vender. Con los materiales disponibles para la actividad, deberán crear algún producto o algo que represente su servicio. Pueden ser vasos, tarjetas o cualquier objeto ficticio que pueda construir con los materiales disponibles. Dejen correr su imaginación.
- b. Definan un precio para su producto que no supere los \$25.000.
- c. Cada grupo tiene disponible, para comprar, un monto de \$150.000.
- d. Cada grupo tendrá un espacio dentro de la sala que deberá habilitar como un stand de ventas.
- e. Uno de los integrantes de cada pareja deberá quedarse en el stand como vendedor, mientras que el otro/a integrante deberá recorrer los stands de sus compañeros para comprar productos.
- f. Recuerden que deben vender y comprar a nombre de sus negocios ficticios utilizando la documentación pertinente. Es decir, por cada compra que les hagan, ustedes deben dar boleta o factura según corresponda. Para el caso de la factura, completen el formato de factura que está disponible a continuación, llenen los datos de su empresa ficticia con su equipo. Inventen todos los datos que se solicitan. La idea es que cada uno elija un rubro y cree un negocio, en el cual se inserta el producto o servicio antes definido. Para efectos de este caso, les recomendamos entregar factura por compras superiores a \$30.000. Para el caso de las boletas, ustedes, como equipo, deben diseñarlas.
- g. Recuerden también que deben llevar un registro de las ventas y compras realizadas, guardando los documentos emitidos y recibidos. Para ello también cuentan con un formato en su Manual.

**Luego que hayan diseñado el producto, comprado y vendido en el Mercadito, deben calcular de forma simple el IVA e Impuesto a la renta (Impuesto de Primera Categoría) a pagar para finalizar:**

- . En el caso del IVA, deben calcular el débito y crédito fiscal aplicando la tasa del 19% a la suma de todas las ventas y compras realizadas. Con la diferencia entre estos dos conceptos se determina si paga o no y cuánto es el monto.
- . Para el caso del Impuesto de Primera Categoría, deberán sumar las ventas y restar las compras para determinar la utilidad, para luego aplicar la tasa vigente a dicho monto. Su Facilitado le guiará en este cálculo.

**A modo de práctica, se les entregarán los formularios 22 y 29 para llenarlos según sus cálculos.**

**Tablas para el registro de sus operaciones:**

Compras				
Proveedor	Nº Factura	Descripción	Monto	IVA Crédito
<b>Total:</b>				

Ventas				
Tipo documento	Nº documento	Descripción	Monto	IVA Débito
<b>Total:</b>				

Datos del emisor  
de la factura:  
Nombre Empresa  
RUT  
Giro  
Dirección  
Datos de contacto

**Factura**  
RUT:  
N°

NºFACTURA	FECHA	CLIENTE

CÓDIGO	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	IMPUESTOS	DTO.	IMPORTE

BRUTO	DESCUENTO	TOTAL, FACTURA NETO

FORMA DE PAGO:

Información adicional:

## Actividad: Práctica Aplicada: ¿Qué impuestos debe pagar con su empresa?



En base a lo visto durante esta clase, respondan las siguientes preguntas:

1. ¿Qué impuesto debería pagar con su empresa?

2. Realice un cálculo simple del IVA que debe pagar en un mes promedio. Recuerde que se realiza de las compras y ventas que su negocio realiza en el mes. Para ello, utilice los formatos que ocuparon en el Mercadito.

**LE RECORDAMOS QUE DEBE REGISTRAR SUS INGRESOS Y GASTOS SEMANALES, YA QUE ESTA INFORMACIÓN LA NECESITARÁ PARA LA ASESORÍA TÉCNICA N°5**



# Clase 21

## ¿Cuánto es lo mínimo que debe vender para no tener pérdidas?

### > APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

- Calcular la cantidad de ventas que necesita para no perder dinero (punto de equilibrio) y así mantener su negocio en funcionamiento.
- Evaluar la evolución de sus habilidades de correr riesgos calculados, planificar y controlar.

### ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá qué nivel de ventas necesita realizar para poder cubrir sus costos.
- Hoy aprenderá a analizar las competencias emprendedoras de correr riesgos calculados, planificar y controlar insumos para monitorear el negocio.



## > **Actividad: Ayudando a la señora Marisol** <



**Retomando el caso expuesto al inicio de esta clase:**

**Doña Marisol es una famosa panadera, conocida por tener un puesto impecable en la plaza de armas de su ciudad. Pero al igual que toda empresaria que desea tener ganancias, ella siempre está preocupada de saber cuánto le cuesta hacer sus ricos panes y cuánto gana vendiéndolos, ya que de esta manera puede controlar que su negocio esté ganando suficiente dinero para cubrir los costos de producción.**

**Pero, ¿cómo podría doña Marisol controlar sus costos para que sean cubiertos completamente por los ingresos provenientes de la venta de los panes?**

# CONTROL DE COSTOS

El control de costos es un proceso que debe realizar para planificar su nivel de producción y venta adecuado que permita a su negocio generar suficientes utilidades para mantenerse funcionando en el tiempo. Para ello, puede utilizar la metodología del punto de equilibrio, la cual le permitirá determinar la cantidad de productos y/o servicios que tiene que vender para cubrir completamente los costos de producción de su negocio.



¿CUÁNTO ES EL NIVEL DE VENTA QUE DEBIERA ALCANZAR PARA OBTENER EL MONTO DE UTILIDAD DESEADO?

## > COSTOS DE PRODUCCIÓN <

Pero, antes que nada, tiene que tener claro cuáles son los costos de producción de su negocio. Para ello, debe identificar y clasificar dichos costos. A continuación, le indicaremos cómo puede hacerlo:

### > COSTO <

Recordando lo que vimos en clases anteriores, un costo se puede definir como todos aquellos gastos de recursos necesarios para producir un bien o servicio. Esto incluye los materiales, la mano de obra y los gastos indirectos de fabricación. En el caso de doña Marisol, el dinero que ocupa para comprar harina es un claro ejemplo de un costo, pues con esa harina hará los ricos panes que venderá más tarde para obtener ganancias.

Por lo cual, lo primero es definir el producto o servicio en particular que queremos saber cuánto cuesta, para tomar buenas decisiones. Esto es lo que llamamos objeto de Costo, el producto o servicio específico a costear. algunos ejemplos son:

- . Un producto, como el pan de doña Marisol.
- . Un proyecto, como la construcción de una casa.
- . Un servicio, como el cambio de look ofrecido por una peluquería.

### > TIPOS DE COSTOS <

Una vez que tengamos claro qué queremos costear, podemos identificar los Tipos de Costos existentes, y los podemos clasificar según:

La relación con el objeto de costo:

- . **Costos directos:** Son los costos en que se puede identificar una relación clara con la fabricación o producción de un producto o servicio determinado. Por ejemplo: la materia prima, como la harina, en el caso de los panes de doña Marisol.
- . **Costos Indirectos:** Son los costos en que no se puede identificar una relación clara con la producción del bien o servicio determinado, pero que sí constituye parte de los costos necesarios para la producción en general. Por ejemplo: El gas o la luz necesarios para hornear y preparar los panes.

La relación con respecto a la cantidad producida del objeto de costo:

- . **Costos Variables:** Son aquellos que cambian en forma proporcional a la cantidad producida o vendida. Por ejemplo: El precio del kilo de harina para producir el pan.
- . **Costos Fijos:** Son aquellos que se mantienen constantes, independiente de la cantidad producida o vendida. Mirándolo de otro modo, pueden ser considerados también los costos de mantener el negocio activo. Por ejemplo: los servicios básicos, arriendo del local, remuneración del personal contratado, etc.

Una vez que tenga claro los tipos de costos que requiere para producir sus productos o servicios podrá proceder a calcular el punto de equilibrio de su negocio.

## &gt; PUNTO DE EQUILIBRIO &lt;

El punto de equilibrio es la cantidad que necesitamos vender para cubrir los Costos Totales (Costos Fijos + Costos Variables) de nuestro negocio; es decir, es el punto en donde no existe utilidad ni pérdida.



## &gt; FÓRMULA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO &lt;

Para poder calcular el punto de Equilibrio, necesitamos conocer algunos elementos previamente:

## 1. Costo Variable Unitario (CVU)

Primero debe determinar el costo variable unitario de su producto, el cual puede calcular dividiendo los costos variables totales por la cantidad producida en el mes.

$$\text{Costo Variable Unitario} = \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Cantidad Producida}}$$

## 2. Costos Fijos Totales (CFT)

También necesita calcular los Costos Fijos Totales, que son la suma de todos los costos fijos mensuales de su negocio.

## 3. Precio de Venta

Y además debe considerar el precio de venta (p) del producto.

Con esta información podrá, finalmente, calcular el punto de equilibrio ( $q^*$ ), es decir, la cantidad de unidades que necesita vender para cubrir sus costos fijos y variables. La forma de calcular es a través de la siguiente operación:

$$\text{Punto de equilibrio } (q^*) = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{(\text{precio de Venta} - \text{Costo Variable Unitario})}$$

Asimismo, podrá calcular el punto de equilibrio como el precio mínimo ( $p^*$ ) en que debería vender su producto para cubrir los costos fijos y variables de su negocio, en el caso que tuviera una cantidad estimada de venta ( $q$ ). Esto lo puede realizar a través del siguiente cálculo:

$$\text{Precio mínimo de venta (p}^*\text{)} = \frac{(\text{Costo Variable Unitario} \times \text{Cantidad Estimada de Venta}) + \text{Costos Fijos Totales}}{\text{Cantidad Estimada de Venta (q)}}$$

## COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS QUE AYUDAN A MONITOREAR SU NEGOCIO

Estas son herramientas que por sí solas no nos ayudarán en el negocio, pero que, si las aplicamos regularmente y las utilizamos como herramientas de planificación del futuro de nuestro negocio, pueden ser de mucha utilidad. Para ello, se requiere poner en práctica ciertas competencias emprendedoras que les ayudarán a sacar su empresa adelante. Estas competencias, tal como lo revisamos en varias clases anteriores, las podemos definir como:

1. **Corre riesgos calculados:** Emprendedores que son capaces de tomar riesgos. Toman decisiones sin necesariamente tener toda la información suficiente para estar seguro que tendrá éxito, sin embargo, evalúan previa toma de decisión.
2. **Planifica y controla:** Aquella persona que planifica sus actividades y va monitoreando sus avances, de tal forma de ser capaz de identificar qué necesita para seguir adelante.



¿CUÁL ES EL PUNTO DE EQUILIBRIO DE SU NEGOCIO?



## Actividad: ¿La pastelería está funcionando?



Lean el siguiente caso y a continuación respondan las preguntas propuestas:

Matilde es una joven emprendedora que vio una oportunidad de fabricar mendocinos (pasteles). Por ende, pidió un crédito al banco para poder poner su pequeña fábrica artesanal. Arrendó un local a 2 cuadras de su casa. Su fábrica, por ahora, sólo está produciendo mendocinos, aunque tiene intención de ampliar mucho más su oferta en el futuro.

Matilde paga al banco mensualmente una cuota de \$150.000 por el crédito que pidió. También paga por arriendo \$130.000 y a su sobrino, quien la ayuda en su negocio, \$200.000 al mes. Por otro lado, nuestra emprendedora cada vez que quiere hacer un mendocino tiene que gastar \$80 en harina, \$10 en agua, \$50 en chocolate, \$10 en levadura y \$50 en manjar. Matilde sabe que en otros lugares el mendocino se vende a \$500 cada uno, así que ese será el precio que cobrará. Tome en cuenta que no existen más costos, de ningún tipo.

Con los datos anteriormente dados, ayuden a Matilde con las siguientes dudas:

- a) ¿Cuál es el punto de equilibrio de Matilde; ¿o sea, cuál es la cantidad de mendocinos mínima que debe vender para no perder dinero?

- b) ¿Cuál es la utilidad de Matilde si un mes vende 3.000 mendocinos?

## > Actividad: ¿Cuál es el punto de equilibrio de su negocio? <



Ahora que ya hicieron un caso teórico, les invitamos a realizar el mismo cálculo con su negocio. Para ello le recomendamos los siguientes pasos:

- a. Seleccione el producto o servicio a utilizar como “objeto de costo”, o que le interese monitorear sus costos y ventas.
- b. Identifique los costos en que debe de incurrir para la producción del producto o servicio que antes seleccionó.
- c. Clasifique los costos identificados en variables y fijos. Anótelos en la “planilla de Costos Tipo” de más abajo.
- d. Complete el monto de cada costo en la “Planilla de Costos Tipo”. Note que algunos costos son unitarios.
- e. Calcule el punto de equilibrio de su negocio.

Si usted piensa producir o vender más de un producto o servicio, calcule el punto de equilibrio para su producto principal o el que considere más popular.

### PLANILLA DE COSTOS TIPO

Identifiquen y estimen los costos de su negocio:			
Costos Variables Unitarios	Monto	Costos Fijos Mensuales	Monto
<b>Total:</b>		<b>Total:</b>	

### PLANILLA DE COSTOS TIPO





# Clase 22

## ¿Cuánta Caja Chica debería tener en su negocio?

### > APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

- **Calcular su Capital de Trabajo para definir cuánto dinero necesita semanal o mensualmente, para mantener su negocio funcionando y no recurrir a préstamos.**
- **Reflexionar acerca de la evolución de sus habilidades de correr riesgos calculados, planificar y controlar.**

### ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- **Hoy aprenderá a calcular cuánto tiene que tener en la caja (en efectivo) para poder hacer frente a las deudas semanales y/o mensuales de su negocio.**
- **Hoy aprenderá a ver la evolución de sus competencias emprendedoras de correr riesgos calculados, planificar y controlar.**



# CAPITAL DE TRABAJO

Ya conocimos en la clase anterior el punto de equilibrio; o sea, la cantidad mínima que un negocio necesita vender para cubrir sus costos y no tener pérdidas. Por lo que en esta clase trabajaremos en una nueva herramienta que permite monitorear cómo no tener déficit de dinero para hacer frente a las deudas semanales y/o mensuales. Esto es el Capital de Trabajo o Caja Chica, como comúnmente la conocemos.



El Capital de Trabajo, técnicamente, es la capacidad financiera que tiene una empresa de poder llevar sus actividades (pagar sus deudas) de corto plazo sin problemas, utilizando los dineros que tiene la propia empresa, sin tener que recurrir a créditos o préstamos.

Entenderemos por corto plazo a espacios de tiempos menores a un año. Dicho de otra forma, el Capital de Trabajo se refiere a la mayor diferencia (déficit) proyectada entre los ingresos (activos de corto plazo) y los gastos (pasivos de corto plazo) entre varias semanas, días o meses. La definición de corto plazo dependerá de su rubro. Para negocios donde casi todas las semanas son similares, este cálculo se puede hacer semanalmente. En caso que el negocio tenga ventas sólo en ciertos meses, es mejor hacerlo semestral o anualmente.

**Esquemáticamente:**

Capital de Trabajo = Total de activos a Corto plazo - Total de pasivos a Corto plazo.

**Activo de Corto plazo:** Se refiere a la plata que tenemos en efectivo o aquella que está en el banco, en una cuenta vista o corriente. Es decir, se refiere a los recursos económicos que tenemos y que son fácilmente transformados en dinero. Por lo cual, los pagos que nos realizarán en un tiempo más, no podemos contabilizarlos dentro de esta categoría.

**Pasivo a Corto Plazo:** Son las deudas que debemos pagar en la semana o en el mes; es decir, en el corto plazo. Incluye el pago a proveedores(as) y deudas, así como compra de insumos, entre otros.

Ciclo	Ingresos (activos) de Corto plazo	Gastos (pasivos) de Cortoplazo	Diferencia
Semana 1	\$ 100.000	\$ 130.000	- \$30.000
Semana 2	\$ 150.000	\$ 100.000	\$ 50.000
Semana 3	\$ 150.000	\$ 50.000	\$ 100.000
Semana 4	\$ 150.000	\$ 200.000	- \$50.000
Capital de Trabajo (el déficit mayor entre las 4 semanas)			\$ 50.000

Para ejemplificar, si un negocio tiene los siguientes ingresos (activos) y egresos (pasivos) de corto plazo: El Capital de Trabajo o Caja Chica de esta empresa debería ser de \$50.000 para poder pagar todos los gastos semana a semana y no tener déficit una semana en particular.

Por lo cual, en forma práctica, podemos indicar que el Capital de Trabajo significa básicamente poder hacer frente a la compra de insumos y pago de cuentas con los propios recursos del negocio, los que nos permite seguir vendiendo el producto o servicio que elaboramos para nuestros clientes, por lo tanto, se puede calcular mensual y también semanalmente.

## > ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL CAPITAL DE TRABAJO? <

Existen múltiples razones y motivaciones, como, por ejemplo:

- . Porque necesita el dinero para llegar a fin de mes y realizar las actividades del negocio.
- . A veces los clientes pagan los productos después de dos meses; por ende, es necesario considerar que en ciertos casos el dinero no se recibirá inmediatamente después de realizada la venta.
- . En base a lo anterior, también existen obligaciones del negocio; es decir, se les debe pagar a los proveedores para ello debemos contar con el dinero para hacerlo; si eso no ocurre, incluso, la empresa puede quebrar.

## COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS QUE AYUDAN A MONITOREAR EL NEGOCIO

A modo de retomar lo que se trabajó en la clase anterior, el punto de Equilibrio, así como el Capital de Trabajo, son herramientas que por sí solas no nos ayudan en el negocio, pero si las aplicamos regularmente y las utilizamos como herramientas de planificación del futuro de nuestro negocio, pueden ser de mucha utilidad. Para ello, se requiere poner en práctica ciertas competencias emprendedoras que nos ayudan a sacar nuestra empresa adelante. Estas competencias, tal como lo revisamos en varias clases anteriores, las podemos definir como:

1. Corre riesgos calculados: Emprendedoras que son capaces de tomar riesgos. Toman decisiones sin necesariamente tener toda la información suficiente para estar seguras que tendrán éxito, sin embargo, previamente hacen los cálculos necesarios.
2. Planifica y controla: Aquella persona que planifica sus actividades y va monitoreando sus avances, de tal forma de ser capaz de identificar qué necesita para seguir adelante.

## > Actividad: ¿Cuánto Capital de Trabajo necesita en su negocio? <



Considerando los registros de ingresos y egresos de la Práctica Aplicada de la clase anterior, les invitamos a calcular el monto de Capital de Trabajo para su negocio. Este cálculo lo pueden hacer semanal o mensual, lo que deben decidir de acuerdo a la información disponible.

Ya que este ejercicio podría ser un poco complicado, les proponemos trabajar esta actividad con algún compañero(a) de curso.

### Instrucciones:

1. **Presente su negocio a su compañero(a), explicándole qué quiere vender o está vendiendo y cómo está manejando su empresa.**
2. **Cada uno defina para qué ciclo realizar el cálculo. Esto puede ser diario, semanal o mensual, dependiendo de cuán rápidas sean sus ventas y la compra de insumos. Mientras más rápidos sean estos procesos, conviene hacerlos a menos tiempo. Por ejemplo, si compra helados diariamente para venderlos, es mejor hacer el cálculo diario. Si usted tiene un taller mecánico, de seguro compra repuestos de forma semanal; por lo cual, es preferible hacerlo semanal. Nosotros le proponemos hacerlo semanal.**
3. **Luego completen la planilla que se adjunta con la información solicitada, en base a la información que recopiló en la práctica aplicada de la última clase.**
4. **Realice los cálculos para determinar el Capital de Trabajo, para un ciclo determinado de su negocio. Cada uno complete la información considerando la realidad de su empresa.**

Ciclo	Ingresos (activos) de Corto Plazo	Gastos (pasivos) de Corto plazo	Diferencia
Semana 1			
Semana 2			
Semana 3			
Semana 4			
Capital de Trabajo (el déficit mayor entre las 4 semanas)			



**RECUERDE QUE SABER CUÁNTO CAPITAL DE TRABAJO DEBE TENER, LE AHORRARÁ POSIBLES PROBLEMAS CUANDO QUIERA PEDIR UN CRÉDITO**

**> Actividad: Consejos para un sano emprendimiento <**

Imaginen que ustedes están en condiciones de aconsejar a su compañero, con el cual trabajaron en la actividad anterior, sobre cómo ser responsable financieramente y evitar problemas de endeudamiento u otras dificultades a la hora de emprender.

Su trabajo será darle dos consejos, a partir de todo lo que aprendió en esta clase. Los consejos deben apuntar a la responsabilidad financiera, las competencias emprendedoras que deben poner en práctica; sobre todo, en función de tener disponible Capital de Trabajo que les permita continuar exitosamente con su negocio. No es necesario que sean consejos técnicos, sino que puede apuntar con fuerza a la responsabilidad financiera. Apóyense en los contenidos del inicio de esta clase.

**Consejo 1:**

**Consejo 2:**

**> Actividad: ¿Cómo han evolucionado algunas de sus competencias emprendedoras? <**



En base a lo vivenciado en este curso, a las acciones que han hecho para diseñar y poner en marcha su negocio, así como fortalecerlo, respondan las siguientes preguntas de forma individual:

1) ¿Ha desarrollado sus competencias de correr riesgos, planificar y controlar? ¿Qué le hace pensar esto?

2) ¿Qué acciones respaldan su respuesta anterior?

**LE RECORDAMOS QUE DEBE REGISTRAR SUS INGRESOS Y GASTOS SEMANALES, YA QUE ESTA INFORMACIÓN LA NECESITARÁ PARA LA ASESORÍA TÉCNICA N°5**



# Asesoría Técnica Grupal N° 2.- Módulo 3

---



¿Cómo le ha ido poniendo en práctica sus habilidades emprendedoras y de negocio?

## > APRENDIZAJE ESPERADO

- Reconocer sus principales fortalezas y desafíos personales en la implementación de su negocio.
- Identificar cómo ha usado hasta acá las herramientas de gestión de empresas entregadas.

## > ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Aprenderá a reconocer cuáles son sus principales fortalezas para implementar su negocio, y qué desafíos está teniendo aún para lo mismo.
- Aprenderá a identificar con qué obstáculos se ha encontrado en el camino y buscar soluciones para enfrentarlos.

## >Actividad: Su situación actual <



Se les invita a responder en sus manuales las siguientes preguntas:

1. **¿Qué les ha sido fácil hasta acá en la implementación o que catalogarían como fortalezas personales? Identifiquen al menos 3.**

2. **¿Con qué desafíos (obstáculos) se han encontrado hasta ahora en la implementación? Identifiquen y expliquen brevemente al menos 3 de ellos.**



¿QUÉ HA HECHO HASTA ACÁ PARA LOGRAR SUS SUEÑOS?

¿QUÉ LE FALTA COMENZAR A HACER PARA LOGRAR SUS SUEÑOS?



## Actividad: Avanzando con foco <



**ÁMBITO 1 A TRABAJAR:** Les invitamos a responder las siguientes preguntas. Tienen alrededor de 10 minutos para trabajarlas.

¿Qué ha hecho hasta acá en este ámbito? ¿Qué acciones concretas ha hecho?

¿Qué podría comenzar a hacer adicionalmente para avanzar más en este ámbito?

¿Qué necesita hacer para comenzar esas nuevas acciones? O, ¿Qué necesita dejar de hacer para comenzar con esas nuevas acciones?

**ÁMBITO 2 A TRABAJAR:**

Les invitamos a responder las siguientes preguntas. Tienen 10 minutos para contestar.

¿Qué ha hecho hasta acá en este ámbito? ¿Qué acciones concretas ha hecho?

¿Qué podría comenzar a hacer adicionalmente para avanzar más en este ámbito?

¿Qué necesita hacer para comenzar esas nuevas acciones? O, ¿Qué necesita dejar de hacer para comenzar con esas nuevas acciones?



## Actividad: INTEGRANDO SU APRENDIZAJE



Recordando todo lo realizado hasta hoy, elijan 3 desafíos que tienen para la implementación de su negocio. Para cada desafío, indiquen qué fortalezas les permiten superar ese obstáculo. Luego, indiquen qué acción o solución ustedes tomarán para llevar a cabo esto. Finalmente, escriban alguna de las herramientas que han aprendido hasta hoy, que les ayudarán a llevar a cabo la acción que describieron en el punto anterior.

Se recomienda que revisen sus respuestas a preguntas de actividad anterior:

- . ¿Qué necesita hacer para comenzar a crear esas nuevas acciones?
- . ¿Qué necesita dejar de hacer para comenzar con esas nuevas acciones?

Para encontrar posibles soluciones.

Realice la actividad en la matriz siguiente:

Indicadores de pregunta			
Desafíos	Fortalezas	Soluciones	Herramientas
Ej.: Vender más	Ej.: Mi capacidad de escuchar	Ej.: Fidelizar a mis clientes	Ej.: La escucha y el hacer preguntas

Una vez que hayan terminado, esperen instrucciones de su Facilitador(a) para continuar.

## Rúbrica de evaluación de aprendizaje

Indicador	Nivel básico (1 punto)	Nivel Intermedio (3 puntos)	Nivel avanzado (5 puntos)	Comentario
<b>Fortalezas</b>	<b>No identifica ninguna fortaleza personal para la implementación de su negocio</b>	<b>Identifica menos de 3 fortalezas personales o lo hace de manera poco clara en la implementación de su negocio</b>	<b>Identifica al menos 3 fortalezas personales de manera clara en la implementación de su negocio</b>	
<b>Desafíos</b>	<b>No identifica ningún obstáculo o desafío</b>	<b>Identifica menos de 3 dificultades u obstáculos o no es clara al proponer estas como desafíos</b>	<b>Identifica al menos 3 dificultades u obstáculos de manera clara en la implementación de su negocio</b>	
<b>Soluciones</b>	<b>No propone ninguna solución a las dificultades propuestas</b>	<b>Propone menos de 3 soluciones a las dificultades o estas soluciones no necesariamente permiten superar estas dificultades</b>	<b>Propone una solución (3 al menos) para cada dificultad de manera clara</b>	
<b>Herramientas</b>	<b>No identifica ninguna herramienta propuesta en el programa como insumo para superar sus dificultades</b>	<b>Identifica menos de 3 herramientas para complementar con las soluciones propuestas</b>	<b>Identifica una herramienta (al menos 3) por cada solución propuesta en la actividad</b>	

Una vez terminado lo anterior, anoten su puntaje por indicador en la tabla adjunta y sumen los puntajes de su evaluación.

Indicador	Puntaje
<b>Fortalezas</b>	
<b>Desafíos</b>	
<b>Soluciones</b>	
<b>Herramientas</b>	
<b>Total</b>	

Tabla de nivel alcanzado en la actividad.

Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel avanzado
<b>De 1 a 09 puntos</b>	<b>De 10 a 15 puntos</b>	<b>De 16 a 20 puntos</b>

Esperen instrucciones de su Facilitador(a) para continuar.

# MÓDULO FORMATIVO N° 4:

## “Evaluando Su Negocio: Hacia Dónde Quiere Seguir Caminando.”

AL TERMINAR ESTE MÓDULO USTED PODRÁ:

- > Evaluar el posible rediseño del modelo de negocio, considerando las observaciones realizadas a su propuesta y sus habilidades desarrolladas.
- > Elaborar un plan de acciones futuras, tanto en el ámbito personal como del negocio que recoge su reflexión acerca del desarrollo de sus competencias emprendedoras y del negocio, para proyectar su emprendimiento en el tiempo.

Módulo

1

Módulo

2

Módulo

3

Módulo

4

# MÓDULO FORMATIVO N° 4:

## “Evaluando Su Negocio: Hacia Dónde Quiere Seguir Caminando.”

¡Ya es un hecho! luego de este proceso, ya ha comenzado su emprendimiento o, al menos, ha dado los primeros pasos para que su negocio sea una realidad. Partimos sólo hace algunas semanas y es increíble todos los avances y aprendizajes que ha tenido en este tiempo.

Hoy comenzamos la última parte y nos interesa que evalúe lo que ha hecho, sus progresos y nuevos desafíos. También, le entregaremos herramientas que le permitirán proyectarse en el tiempo y evaluar el desempeño de su emprendimiento, para así tomar decisiones acerca de cómo seguir.

En este último módulo esperamos que pueda evaluar la implementación del modelo de negocios que diseñó e implementó, en búsqueda de un rediseño continuo o la integración de mejoras al emprendimiento para acciones futuras.

una vez más, felicitaciones por todo el recorrido hecho y aproveche estas últimas semanas del curso.



# Clase 23

## Evaluando su negocio

### > APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

Evaluar el posible rediseño del modelo de negocio, considerando las observaciones realizadas a su propuesta y sus habilidades desarrolladas.

### ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

→ En esta clase aprenderá a evaluar su negocio, conocerá en qué estado está en base a indicadores.



# INDICADORES



Para tomar buenas decisiones con respecto a su negocio, es necesario medir y cuantificar ciertos aspectos del mismo. Los indicadores son descriptores que construimos con la información a la que podemos acceder para conocer un aspecto (o varios) de una cosa o un servicio. Por ejemplo: “Cuánto dinero tiene una persona ahorrado o cuánto dinero debe”, sirven para conocer la situación económica actual de esa persona. Para la misma situación puede haber distintas realidades, si el dinero que “entra” es mayor del dinero que “sale”, versus la situación contraria si los gastos son mayores a los ingresos. Veamos un ejemplo aplicado: Si una persona debe \$100, ingresan \$50 al mes y gasta \$25, en 4 meses puede pagar su deuda; en cambio, si la situación fuera igual, sólo que gasta \$55, la situación se vuelve diferente y no está en condiciones de poder pagar su deuda pues gastó \$5 más mensuales de su ingreso, por lo que el déficit aumentará.

Otros ejemplos de indicadores son:

- . Número de horas que trabaja en un mes.
- . Número de veces que almuerza viendo la teleserie en una semana.
- . Cantidad de 7 que se sacó su hija o hijo en un semestre.
- . Número de árboles que dieron frutos en una temporada.
- . Número de frutos que dio un árbol en una temporada.
- . Gasto mensual.
- . Chocolates que se comió en un mes.

Es importante destacar que los indicadores no dicen nada por sí solos, sino que es necesario compararlos a una situación para que nos “digan algo”. Tomemos como ejemplo el número de chocolates que comió en un mes. Supongamos que comió 15 chocolates este mes: ¿Es bueno o es malo? Podríamos decir que es bueno si el mes pasado comió 10 y su meta es aumentar el número de chocolates que quiere comer. Por el contrario, si su objetivo es ir disminuyendo la cantidad, el resultado es malo.

Para simplificar las cosas, vamos a utilizar un semáforo para saber cómo va. Respecto al ejemplo del chocolate, suponiendo que quiere bajar su cantidad de chocolates y el mes pasado comió 15. En este caso:

- . Verde es lo esperado o más. Por lo tanto, sería comer 14 chocolates o menos.
- . Amarillo es estar al límite o un poco por debajo. Por lo tanto, sería comer 15, 16 o hasta 17 chocolates.
- . rojo es estar por debajo. Esto sería comer 18 chocolates o más.

## > Actividad: Sus indicadores <



En esta actividad se busca que definan un indicador y objetivos para medir la distancia, en base a lo expuesto anteriormente.

Por ejemplo, va a monitorear sus ahorros y su objetivo es ahorrar \$5.000 pesos por semana.

- . El verde sería ahorrar los \$5.000 o más.
- . El amarillo lo define entre \$4.000 y \$5.000.
- . El rojo como menos de \$4.000.

En base a lo anterior, elija un aspecto de su vida que quiere monitorear. Por ejemplo: Sus ahorros, sus gastos, las horas que ve televisión, las horas que sale al parque, cantidad de helados que come, cantidad de café en un día, etc.

Respecto a sus objetivos, ¿cómo sería su semáforo?:

¿Cuál sería el verde?	
¿Cuál sería el amarillo?	
¿Cuál sería el rojo?	

¿Qué otros indicadores puede o quiere utilizar para su vida?

Respecto a sus objetivos, ¿cómo sería su semáforo para estos otros indicadores?:

¿Cuál sería el verde?	
¿Cuál sería el amarillo?	
¿Cuál sería el rojo?	

## > INDICADORES EN NEGOCIO <

Un negocio también puede tener indicadores y, en efecto, usualmente se utilizan para medir sus niveles de ventas y ganancias, entre otras cosas, todo con el fin de mejorar la capacidad de tomar decisiones.

Es importante destacar que para poder construir indicadores es necesario que los datos sean accesibles. Se pueden utilizar indicadores muy atractivos, pero difíciles o imposibles de obtener. Por ejemplo, un indicador, usualmente fácil de medir, es el número de clientes que adquieren su producto o servicio en un mes o una semana. Un indicador difícil de medir puede ser el número de personas que ven sus productos o servicios y no los compran (puede ser tanto en una tienda como en internet). Otro ejemplo es si vende a muchas personas, tener un indicador sobre la cantidad de personas satisfechas o insatisfechas. Por otro lado, si sus clientes y clientes son pocos y habituales, ese indicador es fácil de obtener. Una alternativa a estos indicadores sería el porcentaje de clientes que vuelven a comprar.

### UTILIDADES (O PÉRDIDA) = INGRESOS TOTALES – EGRESOS TOTALES

Las utilidades (o pérdidas) son un indicador muy importante en un negocio, ya que me indica si está ganando o perdiendo dinero, fin último de todo negocio. Los ingresos o las ventas del negocio es un buen indicador, y es utilizado por muchas organizaciones. De hecho, el SII (Servicio de Impuestos Internos) clasifica a las empresas según ingresos y número de trabajadores, indicadores muy fáciles de obtener si se lleva un registro ordenado. Pese a ser un buen indicador, los ingresos o ventas totales no muestran si el negocio pierde o gana dinero, por lo que es necesario conocer otro indicador: los egresos totales. Los egresos totales corresponden a la suma de todas las salidas de dinero de un período determinado.



¿CÓMO PUEDE SABER CÓMO VA SU VIDA?  
¿CÓMO PUEDE SABER CÓMO VA SU NEGOCIO?



## Actividad: Sus utilidades

Para esta actividad les invitamos a comenzar el trabajo desarrollando un ejemplo.

Carla tiene una tostadería y quiere saber cómo le va al negocio. El mes pasado vendió un total de \$350.000.

¿Es suficiente para conocer si el negocio va bien o no, sólo con esta información? ¿Por qué?

Carla luego hace cálculos y nota que sus egresos fueron de \$80.000, con lo cual tiene una utilidad de \$270.000. nuevamente nos preguntamos:

¿Es suficiente para conocer si el negocio va bien o no, sólo con esta información? ¿Por qué?

¿Qué le recomendarían a Carla?

Su amiga Gabriela le recomienda compararlo con el mes anterior y con el mismo mes del año pasado.

Carla le comenta a Gabriela que el mes pasado tuvo ingresos totales por \$250.000 y egresos totales por \$70.000, con lo que tuvo una utilidad de \$180.000. Carla, además, le comenta que el año pasado, en el mismo mes, tuvo ingresos totales por \$320.000 y egresos totales por \$70.000, con lo que tuvo una utilidad de \$250.000. Carla estaba feliz de darse cuenta que su negocio tenía más utilidades ya que se lo había fijado como meta.

En algunos casos los negocios tienen utilidades ciertos meses y pérdidas en otros. Hay situaciones donde pueden aumentar sus costos (porque contrato a alguien, por ejemplo, o porque compró insumos un mes que utilizó el siguiente), por lo que es recomendable considerar las utilidades en períodos más largos, como un año.

Usualmente el aumento de los ingresos totales se asocia a un buen trabajo con el lado derecho del modelo CANVAS, entendido como una mejora en el número de clientes o una mejor forma de llegar a ellos. una disminución de los egresos a un buen trabajo en el lado izquierdo, entendido como un negocio más eficiente.

### SU UTILIDAD

En esta segunda parte de la actividad, les invitamos a definir los distintos colores del semáforo para su utilidad, al igual como lo hicieron en la actividad anterior respecto a un indicador de su vida.

¿Cuál sería el verde?	
¿Cuál sería el amarillo?	
¿Cuál sería el rojo?	

Además de la utilidad, las ventas o ingresos totales y los egresos totales, existen otros indicadores que ayudan a monitorear un negocio, tal como se mencionó antes. Existen otros indicadores como:

- **Número de personas que trabajan en el negocio.**
- **Tiempo de despacho de los productos o servicios.**
- **Tiempo en realizar un servicio.**
- **Cientas o clientes que regresan en un período determinado.**
- **Tiempo del producto o servicio en venderse.**

Para saber qué otros indicadores son adecuados a su negocio, una posible pregunta a responderse es: **¿Para qué me sirve conocer este indicador?**

### > **Actividad: Sus otros indicadores** <



En el ejemplo de la actividad anterior, Carla se da cuenta de que quiere mejorar la calidad de atención de su negocio. Para esto decide conocer cuánto tiempo espera un cliente hasta ser atendido. Concluye que para los próximos meses este será su indicador:

<b>Verde</b>	<b>Cliente espera menos de 20 segundos.</b>
<b>Amarillo</b>	<b>Cliente espera entre 20 y 59 segundos.</b>
<b>Rojo</b>	<b>Cliente espera más de un minuto.</b>

A partir de lo aprendido en esta clase y el ejemplo anterior, definan otros indicadores que podrían utilizar para monitorear su negocio. En el ejemplo anterior, Carla decide que será el tiempo de espera de sus clientes.

En el cuadro a continuación describan: **¿Qué otros indicadores podrían utilizar? Luego, para cada indicador, respondan: ¿Para qué les sirve conocer este indicador? Definan al menos 1 indicador, adicional al de la utilidad.**

**A partir del indicador elegido, definan un objetivo y los tres colores del semáforo:**

<b>¿Cuál sería el verde?</b>	
<b>¿Cuál sería el amarillo?</b>	
<b>¿Cuál sería el rojo?</b>	

Las invitamos a estar constantemente mirando sus indicadores, lo que les permitirá tomar acciones para lograr todos sus objetivos.

# Clase 24

## ¿Cómo seguir con su proyecto en el futuro?

### > APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

Elaborar un plan de acciones futuras, tanto en el ámbito personal como del negocio que recoge su reflexión acerca del desarrollo de sus competencias emprendedoras y del negocio, para proyectar su emprendimiento en el tiempo.

### ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá a definir su visión de futuro, qué quiere hacer en el largo plazo.
- Hoy aprenderá a fijar metas para su futuro.
- Hoy aprenderá a diseñar un plan de acción para el futuro que le permita construir el mapa de ruta para llegar a cumplir sus metas.
- Hoy aprenderá cómo y cuándo tomar decisiones, así como qué emociones necesita para tomar decisiones.
- Hoy aprenderá cuáles competencias emprendedoras necesita para definir un plan de acciones futuras a fin de proyectar y mantener su negocio en el tiempo.



# VISIÓN DE EMPRESA



Alguna vez se ha preguntado, ¿Dónde quiero estar con mi empresa en 5 años más? Cuando se hace esa pregunta, lo que está respondiendo es a la visión de la empresa, la que se refiere a la empresa que quiere crear, a la imagen futura de su organización.

Una forma de realizar la VISIÓN es formulando una imagen ideal del proyecto en primer lugar, y poniéndola por escrito en segundo lugar, a fin de crear el sueño compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa; es decir, por todos los que estén detrás de la creación de la empresa.

Con la VISIÓN se busca visualizar qué se quiere para el futuro. Preguntas que siempre le pueden ayudar a definir su visión son:

- ¿Qué sueños espera poder realizar? ¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrecerá?
- ¿Quiénes trabajarán en la empresa? ¿Qué estándares de calidad piensa alcanzar?
- ¿Cuáles serán los valores y actitudes de la empresa?

- ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, trabajadores y otros que tengan relación con ella?
- ¿Cómo quiere ser reconocida en el mercado? ¿Qué posición proyecta ocupar en su mercado?
- ¿Cómo quiere que sea considerada su empresa? ¿Qué sueños espera poder realizar?

**Recuerde que la VISIÓN:**

- Es una fuente de inspiración para el negocio, la esencia que guía la empresa.
- Otorga fuerzas en los momentos difíciles, recordando el norte hacia dónde quiere ir.
- Ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen.
- Fomenta el entusiasmo y compromiso de todos quienes integran la organización.

**En resumen, la visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo, entendiendo como largo plazo, uno superior a los 3 años.**

**Muchas personas suelen confundir la visión con la misión de una empresa, sin embargo, son distintas. una forma sencilla de diferenciar estas dos declaraciones es recordando que la misión responde a las preguntas: “¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué hace la empresa?”, mientras que la Visión responde a la pregunta: “¿Qué queremos llegar a ser?”**

**Ejemplos de visión:**

- LG: ‘Convertirnos en un líder mundial en tecnología digital que asegure la satisfacción del consumidor a través de productos innovadores y un servicio superior.’
- SAMSUNG: “Inspirar al mundo para crear el futuro.”
- Toyota: “Toyota liderará el camino hacia el futuro de la movilidad, enriqueciendo vidas alrededor del mundo con los métodos más seguros y responsables de movilizar a las personas.”
- Honda: “Convertirnos en una compañía que la sociedad quiere que exista.”
- Nissan: “Enriquecer la vida de la gente.”
- McDonald’s: “Ser el lugar y la forma de comer preferidos de nuestros clientes.”
- Adidas: “Ser la marca líder de deportes en el mundo.”

**Ahora, para llegar a la visión, ¿qué debe hacer? Efectivamente, tiene que ponerse manos a la obra, definir metas y un plan de acción que le permita construir el camino para llegar a la visión.**



**¿DÓNDE QUIERE ESTAR CON SU NEGOCIO  
EN 5 AÑOS MÁS?**

## > Actividad: Su visión de futuro <



Para continuar la clase, piensen su negocio en 5 años más.

Se sugiere que realicen un trabajo de collage para plasmar su sueño de negocio de aquí a 5 años en una hoja de block. Recuerden enfatizar cuáles han sido los cambios de su negocio desde el inicio hasta ahora. Tendrán 10 minutos para este trabajo individual.

Para esto utilicen las siguientes preguntas inspiradoras:

- ¿Qué sueños espera poder realizar? ¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrecerá?
- ¿Quiénes trabajarán en la empresa? ¿Qué estándares de calidad piensa alcanzar?
- ¿Cuáles serán los valores y actitudes de la empresa?
- ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, trabajado y otros que tengan relación con ella?
- ¿Cómo quiere ser reconocida en el mercado? ¿Qué posición proyecta ocupar en su mercado?

Ahora, en un párrafo, defina la visión de la empresa y dele coherencia.

**MI VISIÓN DE NEGOCIO:**

DESDE LA CLASE INICIAL, ¿CUÁNTO HA CAMBIADO SU SUEÑO DE NEGOCIO?



## > METAS Y PLAN DE ACCIÓN <

Para llegar a un plan de acción es necesario pasar por las siguientes etapas:

### 1. Definición de metas (objetivos):

Es importante diferenciar que existen metas de corto, mediano y largo plazo, y dependerá de usted qué tipo de metas se propondrá.

- . Metas (objetivos) de la empresa en el corto plazo: Cuando hablamos de corto plazo, nos referimos a los próximos días, próxima semana, próximo mes, máximo un año. Entonces la pregunta a responder es: ¿Cómo trabajará el próximo mes (día, semana o año)? piense en objetivos que den respuesta a la necesidad de cambio, que aprovechen las oportunidades externas y mejoren su organización. Ejemplo de meta de corto plazo: Disminuir los costos en 10.
- . Metas (objetivos) a mediano plazo: ¿Qué debería hacer de aquí a 3 años? Los objetivos a mediano plazo cubren períodos de 1 a 3 años. Por ejemplo: Quiere tener un local donde vender sus completos; es decir, pasar del carrito que tiene actualmente a un local establecido donde la gente se pueda sentar a disfrutar de las delicias que prepara.
- . Metas (objetivos) largo plazo. ¿Qué debería hacer de aquí a 5 años? Los objetivos a largo plazo cubren períodos de más de 3 años. una vez que tenga este punto y los anteriores definidos en su totalidad, pueden hacer un listado por orden de importancia para luego definir los planes de acción. Por ejemplo: Quiero ser el número 1 de mi barrio en el negocio de los abarrotes.

Importante es mencionar que las metas (objetivos) para que estén bien planteados deben ser:

- . Específicos: Deben tener una definición clara, entendible y precisa. No deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación. Por ejemplo: “aumentar las ventas en 20%”, no es lo suficientemente específico, ya que no sabe si quiere subir las ventas de todos sus productos o sólo de uno. Entonces es importante especificar, quedando: “aumentar las ventas en 20% de su producto colaciones”.
- . Medibles: Es decir, se deben poder medir. por ejemplo, a diferencia del objetivo “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería “aumentar las ventas en 20”.
- . Alcanzables: Deben ser posibles, estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad y los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) con los que cuenta, así como la disponibilidad del tiempo necesario para cumplirlos. Por ejemplo: si es gasfiter, se propone atender a 20 clientes al día. Sin embargo, no es alcanzable, ya que sólo es capaz de atender al día máximo 12 clientes(as), asumiendo que cada uno(a) tiene fallas menores.
- . Relevantes: Esto quiere decir que está relacionado con una visión o un plan maestro, ya sea de vida

o de negocio. Por ejemplo: puede comenzar a tomar clases de salsa por las tardes (no es relevante si no se acerca a su visión); sin embargo, si me propone: “los viernes por la tarde puedo volver a estudiar para saber más de pastelería, ya que así podré llevar mi negocio (pastelería) al siguiente nivel” (Sí, es relevante, ya que se vincula directamente con su visión).

- **Tiempo:** Si no establecemos un límite de tiempo nuestras tareas y proyectos pueden prolongarse por tiempo indefinido, de ahí la importancia de establecer un plazo para cada objetivo. Volviendo al ejemplo de “aumentar las ventas en 20% de mi producto colaciones” (así no está cumpliendo con el tiempo); sin embargo, si pone: “aumentar las ventas en 20% de producto colaciones en un mes más” cumple con la temporalidad.

La explicación anterior se traduce en modelo SMART, donde cada letra significa una de las características antes descritas. Gráficamente se ve como sigue:

**E**specífico  
**M**edible  
**A**lcanzable  
**R**elevante  
**T**iempo

2. Planes de acción para el logro de cada uno de los objetivos fijados. **Para cada meta (objetivo):** ¿Qué actividad realizará que le permita llegar a su meta? ¿Cuándo y dónde serán implementadas? las respuestas a estas preguntas generan las columnas actividad y plazo.
3. Asignación de responsabilidades. Se asignarán responsables por actividad a realizar: ¿Quién, dentro de su equipo, aceptará la responsabilidad de asegurar la implementación de cada una de esas medidas?

Habiendo resuelto puntos 1, 2 y 3, está definido el plan de acción que permitirá llegar a donde ustedes se lo propongan. Visualmente esto se traduce en un cuadro como sigue:

Meta (objetivo)	Actividad	Plazo	Responsable



**¿QUÉ TIENE QUE HACER PARA QUE SU NEGOCIO PERDURE EN EL TIEMPO?**

## > Actividad: Suplan para cumplir su sueño <



Y ahora, a partir de todo lo trabajado antes, ¿Qué metas/objetivos se proponen de aquí a 1 año para llegar a cumplir su VISIÓN tanto en el ámbito personal como de negocio?

Ahora, en un párrafo, definan la visión de la empresa y denle coherencia.

**Dada las preguntas anteriores se invita a llenar columnas de acuerdo a instrucciones del Facilitador:**

Ámbito	Metas/objetivos	Actividades	Plazo	Responsable
Personal				
De negocio				

## > PROCESO DE TOMA DE DECISIONES <

Supongamos que estamos ejecutando nuestro plan y han pasado 3 meses desde que comenzamos a implementarlo, y no está saliendo todo de acuerdo al plan. ¿Qué tenemos que hacer? Efectivamente, es momento de tomar decisiones. ¿Y qué tenemos que hacer para la toma de decisiones? a continuación, la explicación.

**Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso, que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas.**

**La toma de decisiones puede aparecer en cualquier contexto de la vida cotidiana, ya sea a nivel profesional, sentimental, familiar, etc. El proceso, en particular, permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización.**

**Se sugiere el siguiente proceso para tomar decisiones:**

1. **Investigar la situación:** En este paso es relevante entender bien el problema que hay, definir cuáles son las causas que lo ocasionaron e identificar qué quiere lograr con la decisión. Supongamos el ejemplo: Ve que las ventas están disminuyendo en los últimos 2 meses. Comienza a averiguar las causas y se da cuenta que el vendedor que tiene no atiende muy bien a sus clientes, y que por eso sus clientes se han comenzado a ir y, por tanto, sus ventas han bajado. a esto nos referimos con investigar la situación.

**Desarrollar alternativas:** Entendiendo bien cuál es la situación que resolver, ahora se da paso a buscar alternativas creativas para resolver el tema. Acá aun no evaluamos, sólo nos dedicamos a definir todas las alternativas que se le vengan a la mente, o bien, que se le vengan a su equipo. Importante hay que recordar que, en esta etapa, podemos invitar a todas las personas que queramos a crear soluciones conjuntas, ya que mientras más personas estén pensando en posibles soluciones, mayores probabilidades tendrá de conseguir una mejor resolución. Siguiendo el mismo ejemplo: Conversa con su socia(o) respecto a lo sucedido y comienzan a pensar en posibles soluciones, dentro de las que surgen: 1) despedir al vendedor(a), 2) capacitar al vendedor(a) con un curso para que sepa cómo hacerlo, 3) acompañar al vendedor(a) todas las mañanas para ayudarlo(a) con el proceso de venta y que vea, a través de su ejemplo, cómo vender, 4) conversar con el vendedor(a) y ver qué ha pasado, entre otras.

2. **Evaluar alternativas y elegir la mejor posible:** ahora que tenemos un número definido de alternativas, las evaluamos, para lo cual se sugiere que se pregunte: ¿Es viable esta alternativa? ¿Representa la alternativa una solución satisfactoria? ¿Cuáles son las posibles consecuencias para el resto de la organización? Considerando las respuestas a las preguntas anteriores, podrá escoger aquella alternativa que sea más acorde a lo que la situación necesita. Siguiendo con el ejemplo: Ve que la alternativa 1 no es viable, ya que tendrá que pagar su finiquito y, dado el tiempo que lleva, le sale muy caro. la alternativa 2 tampoco es viable, dado que no tiene dinero para pagar una capacitación; sin embargo, ve que las alternativas 3 y 4 son factibles, ya que sólo requieren de su tiempo y, por lo menos en ese mes, adecuando sus otras actividades, se lo puede dar.
3. **Implementar la decisión y seguimiento:** una vez tomada la decisión, da paso a implementar esta, y a hacer seguimiento respecto a cómo le ha ido con dicha decisión. Cerrando el ejemplo: Dado

que decidió acompañarlo en el proceso de venta y tener una conversación con su vendedor para generar un cambio en las ventas, definió cuándo comenzará con el proceso, y revisará avances semana a semana.

Y, ¿QUÉ EMOCIONES SE NECESITAN PARA TOMAR DECISIONES? **Efectivamente, lo mejor para tomar decisiones es tener la mente fría; es decir, estar en paz, en equilibrio, para desde ahí tomar la mejor decisión. Si estamos en emociones y/o estados de ánimo muy extremos, como pueden ser la pena, rabia, optimismo, puede ser que la decisión que tomemos sea desde ahí, estando inclinada por la emoción presente en ese momento.**

**¿CUÁLES SON LAS COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS PERSONALES ÚTILES PARA ABORDAR TANTO LA TOMA DE DECISIONES COMO LOS PLANES DE ACCIÓN FUTUROS?**

**A continuación, se detallan aquellas competencias útiles para esta etapa de sus negocios, donde necesitan comenzar a tomar decisiones y diseñar sus planes de acción futuros:**

- . **Perseverancia: Habla de tomar acción frente a un gran desafío, ya sea tomando acciones repetidas, o bien, cambiando de estrategia para hacer frente al reto o para superar obstáculos. Así, por ejemplo, si el aumento de ventas no le está resultando en mes 1 ni en mes 2, pare, revise la situación, defina y evalúe alternativas, para finalmente generar un cambio de acción y/o mantener aquella que ha definido hasta el momento.**
- . **Fijarse metas: Importante para la fijación de metas (objetivos) es que estas sean desafiantes. Esto sirve para tener una visión clara y específica de corto, mediano y largo plazo. Fije objetivos medibles en el corto plazo.**
- . **Confianza en sí mismo: Crea en sí misma. Exprese confianza en su propia técnica para terminar una tarea difícil o hacerle frente a un gran desafío. Atribuya a sí misma las causas de sus éxitos y sus fracasos.**
- . **Planificación y control: planifique dividiendo tareas grandes en sub-tareas con tiempos de entrega establecidos. Constantemente revise sus planes para tomar en cuenta resultados obtenidos y circunstancias cambiantes. Mantenga registros financieros y los emplea en la toma de decisiones.**

# Clase 25

## Integrando lo aprendido

### ➤ APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

Elaborar un plan de acciones futuras, tanto en el ámbito personal como del negocio que recoge su reflexión acerca del desarrollo de sus competencias emprendedoras y del negocio, para proyectar su emprendimiento en el tiempo.

### ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá a presentar de una forma más efectiva.
- Hoy aprenderá cuáles son las habilidades que necesita para hacer presentaciones efectivas.
- Hoy será capaz de integrar todos los aprendizajes del proceso.





## Actividad: Sus top 10 de aprendizajes <



Les invitamos a responder las siguientes preguntas en sus manuales. Tómense el tiempo que su Facilitador sugiera.

¿QUÉ HAN PUESTO EN PRÁCTICA HASTA ACÁ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?

# PRESENTACIONES EFECTIVAS



**¿Se han preguntado por qué algunas personas presentan de una forma tal que todos las escuchan y todos les entienden?, ¿y otros no? La respuesta a esta pregunta es más simple de lo que pensamos, es sencillamente porque saben de algunas recomendaciones que todo expositor debiera saber para presentar. Aquí un resumen de esto.**

**Primero que todo es relevante preparar LA PRESENTACIÓN. Es importante tener en consideración:**

- ¿A quiénes se presentará?, de tal forma de usar un lenguaje apropiado y tratar temas que les interesen. Es muy distinto presentarle a alguien que podría financiar su proyecto, para quien será importante saber sus números (costos, ingresos, inversión, etc.), a presentarle a sus clientes, para quienes es relevante conocer las características de sus productos y/o servicios, junto con saber cuáles son los beneficios que obtienen al comprarle.**
- ¿Cuál es el objetivo de la presentación? Informar, motivar, entretener, vender, etc. Volviendo al ejemplo anterior, si va a presentar a alguien que puede financiar su proyecto, claramente el objetivo está puesto en obtener financiamiento para su proyecto, y desde ahí tendrá que presentar todo lo que sea atractivo para la institución que podría prestarle la plata. En cambio, si presenta a**

potenciales clientes, claramente el fin es otro, siendo en este caso su objetivo captar a nuevos clientes, y de ahí decidir qué presentar para lograr ese fin.

- . ¿Qué preguntas puede hacer su audiencia? **Es importante anticiparse a posibles preguntas que le pudieran hacer, de tal forma de estar preparado con las posibles respuestas. Retomando el ejemplo, para el caso de quién podría financiar su proyecto, es muy probable que le pregunte en cuánto tiempo va a recuperar la inversión, pregunta lo cual sería bueno haber previsto, con anticipación, de tal forma de tener la potencial respuesta. O, en el caso de los clientes, lo más seguro es que le pregunten, ¿cuál es el precio de su producto? o, ¿dónde lo pueden comprar?, preguntas a las cuales debe tener respuestas.**
- . ¿Dónde va a presentar? **Es ideal conocer el lugar donde va a presentar, para saber si cuenta con una pizarra, un proyector, conocer los espacios, etc., de tal forma de plantear su presentación desde ahí, y hacer el mejor uso de los recursos. Imaginemos que lleva una presentación en *power point*, y la sala no cuenta con proyector, entonces ¿cómo presenta?, tendría que adaptarse en el momento. para evitar este tipo de imprevistos, es importante conocer el lugar.**
- . ¿Cuánto tiempo tiene para presentar? **Es importante saber con cuánto tiempo dispone, ya que de acuerdo a eso definirá los temas que tratará. Por ejemplo, si tiene 5 minutos se enfocará sólo en lo más importante.**
- . ¿Cuál es el estilo de la presentación? **Es decir, se trata de un discurso oficial, discurso de inauguración, una presentación de su producto, una presentación para levantar inversión, o qué, ya que, dependiendo del estilo, es el tono que le podrá dar a su presentación.**

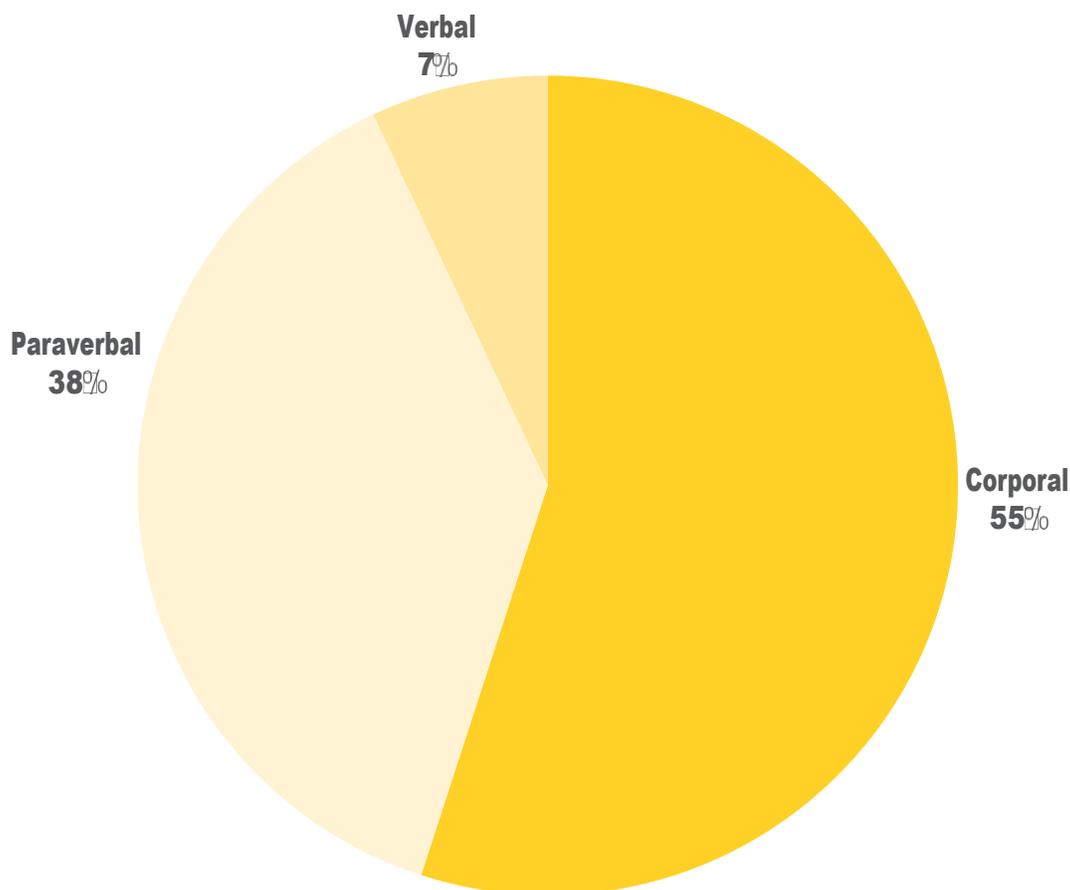
Teniendo estos elementos en consideración, ahora tenemos que pasar a HACER LA PRESENTACIÓN, para lo cual es importante tener en cuenta:

- . ¿Cuál es el objetivo de su presentación? **lo que hablamos en punto anterior, ya que desde ahí surgen los temas a presentar. Importante definir la idea clave que se quiere transmitir, aquello que sí o sí tiene que ir.**
- . **Estructura en tres partes la presentación:**
  - . **Introducción, sirve para contextualizar y “enganchar” al público con entusiasmo, no debiera tomar más del 10% del total del tiempo de presentación.**
  - . **Desarrollo, en este punto de desarrolla y expone el o los temas. Este tiempo puede estar entre 70% a 80% del total del tiempo de presentación.**
  - . **Conclusión, en este punto se resume lo dicho hasta acá, se recuerdan las ideas fuerza de la presentación, y se genera espacios para preguntas, lo cual siempre el público valora. Este tiempo puede ir entre el 10% y 20% del total del tiempo de presentación.**

**Recuerde:**

- Captar y mantener la atención del público durante la presentación.
- Cuidar el ritmo, siendo conscientes en todo momento del uso que hacemos del lenguaje verbal y el corporal. a través del lenguaje corporal se transmiten mensajes como: nervios, timidez, seguridad, confianza, dominio, entusiasmo, dudas, etc., y el público lo capta; por tanto, es importante usar el lenguaje corporal a su favor, facilitando la conexión con el público. La movilidad dentro de la sala ayuda a romper la monotonía y a captar la atención del público, así como generar cercanía con la audiencia. Ojo con el movimiento de las manos, moverlas muestra soltura, ahora si las mueve mucho, puede demostrar nerviosismo.
- Recordando lo mencionado en la clase 14:

EL MENSAJE VERBAL APENAS  
PARTICIPA EN LA COMUNICACIÓN



**Fuente: "Comunicación no verbal", Albert Mehrabian.**

Entenderemos por lenguaje paraverbal a aquel asociado con el manejo de la voz según la situación (tono, timbre, volumen, entonación). Por ejemplo, cuando estamos enojados, sube el volumen de la voz y este es seco y agresivo. Cuando consolamos a alguien, nuestro tono de voz es más tranquilo, suave y lleno de apoyo para el desconsolado. Se considera también, como lenguaje paraverbal, las pausas, los carraspeos, llantos, etc., porque dicen algo: tristeza, pena, duda, etc. Entonces dependerá del mensaje que queramos transmitir, el lenguaje paraverbal que usaremos.

- . Proyectar una imagen coherente con el mensaje que se quiere transmitir. por ejemplo, si está pidiendo financiamiento, importante es dar una imagen seria, tal que el otro diga, sí le puedo prestar la plata, ya que me da la impresión que me la va a devolver. Entonces irá vestido de forma impecable, por ejemplo: usará zapatos en lugar de zapatillas, pantalón de tela, en lugar de jeans, entre otros, que permita reflejar una imagen de una persona profesional.
- . **Que el entusiasmo es contagioso.**
- . **Que los silencios son importantísimos.**
- . **Mantener la calma en todo momento:** el público se suele mostrar tolerante con los errores normales.
- . **La importancia de la voz. Si pudiera hacer un ensayo y grabarse para escucharse, ideal. Hay que saber modular la voz: subiendo y bajando el volumen, enfatizando. Siempre con claridad y naturalidad. Hablar lento facilita la comprensión, así como usar frases simples y cortas.**
- . **Que los medios de apoyo para la presentación son sólo eso, un apoyo a su presentación, y no son la base de la misma. Puede usar la pizarra, papelógrafo, presentación *power point*, productos para mostrar en sala, etc. Lo que guste, siempre que sean un apoyo. Una buena forma de ver que son sólo un apoyo, es preguntarse: Si no tengo este apoyo, ¿puedo hacer igual la presentación? Si su respuesta es sí, entonces efectivamente es apoyo; si es no, algo hay que cambiar.**

¿Y les ha pasado alguna vez que han tenido miedo a hablar en público? No se preocupen, es más normal de lo que pensamos, e incluso un cierto grado de nerviosismo es bienvenido porque habla de que nos importa el tema y, por tanto, le pondremos mayor tiempo a la preparación. Para esto es útil preparar la presentación y ensayarla, junto con pensar en positivo, y que usted mejor que nadie sabe del tema que está presentando, por ejemplo, de su negocio.

¿Y qué emociones creen que son bienvenidas para una presentación? **Efectivamente, el optimismo, la alegría, la resolución, entre otras, son bienvenidas. Sin embargo, dependerá del mensaje que quieran transmitir, la emoción que deberían invitar a su presentación. Por ejemplo, colocándonos en un caso extremo, donde la invitan a dar un discurso en un funeral, probablemente el optimismo no será tan bienvenido como la pena y la paz.**

Competencias emprendedoras personales para para hacer presentaciones efectivas.

Acá, es importante trabajar la **CONFIANZA EN SÍ MISMO**, porque si no confiamos en nosotros mismos, ¿quién va a confiar entonces?, y esto se transmite tanto con el lenguaje corporal como con el paraverbal (tono de la voz). Así que para que otros nos crean, primero tenemos que creernos el cuento nosotros mismos.

Asimismo, IE ayudará en la preparación de su presentación, la competencia asociada a la **PLANIFICACIÓN Y CONTROL**, ya que con esta será capaz de planificar los tiempos de la presentación, así como los contenidos e incluso definir el cuándo podrá realizar dicha presentación.

Por último, la competencia de **PERSUASIÓN Y REDES DE APOYO** también será bienvenida en el momento de presentar, ya que esta competencia permitirá seducir a su audiencia, logrando encantarles y con ello lograr sus objetivos.

Y ahora, ¿cómo hacemos para hacer presentaciones breves, de menos de 5 minutos? para esto existe una técnica llamada **ELEVATOR PITCH**, que presentamos a continuación:



## > ELEVATOR PITCH <

El *elevator pitch* toma su nombre de la supuesta situación en la que se encuentra con un potencial inversor, cliente o posible colaborador en un ascensor, y en lo que dura el viaje (menos de 2 minutos), debe ser capaz de despertar el interés de la persona que está en el ascensor por su proyecto para lograr una futura entrevista o reunión más adelante con más tiempo. Es importante tener claro que la finalidad no es vender sino generar interés sobre su proyecto.

Para hacer un ELEVATOR PITCH, es revelante considerar los siguientes pasos:

1. Defina su proyecto: **Se sugiere responder al menos a las siguientes preguntas: ¿Quién va a utilizar su producto? ¿Qué problema o necesidad latente va a satisfacer? ¿Cómo lo va a satisfacer?**
2. Responde a las preguntas más comunes: **acá es importante responder al menos a las siguientes interrogantes: ¿Quién es y cuál es su experiencia? ¿De dónde viene? ¿Por qué puede llevar este proyecto al éxito? ¿Qué necesita para triunfar? ¿Qué mercado hay? ¿Cuán grande es el mercado al que se dirige?, es decir, ¿De qué tamaño es su mercado?**
3. Deje bien claro qué le diferencia de los demás y qué tiene de atractivo su proyecto. **¿Por qué van a invertir en usted y no en otro?**
4. Explique su modelo de negocio. **¿Cómo va a ganar dinero? ¿Por qué va a ser un éxito?**

Ahora, si le queda tiempo, siempre es bueno contarle adicionalmente: **Qué logros ha tenido a la fecha y cuál es su plan de acción para el futuro; es decir, cuáles son sus próximos pasos.**

Ahora, manos a la obra, y todo el éxito con sus presentaciones. **¡O ELEVATOR PITCH!**



¿SABÍA QUE, SI PIDE LA OPINIÓN A LA AUDIENCIA, SU PÚBLICO SE SENTIRÁ MÁS PARTE DE SU PRESENTACIÓN Y CAPTARÁ SU ATENCIÓN?

CUANDO HA ESCUCHADO PRESENTACIONES, ¿CUÁLES PRESENTACIONES LE HAN LLAMADO MÁS LA ATENCIÓN?  
¿QUÉ HACÍA ESE PRESENTADOR?



## ACTIVIDAD: PRESENTANDO PARA QUE TODOS LE COMPREN

---

Les invitamos a preparar una presentación en formato *elevator pitch*, siguiendo los 4 pasos enseñados, y agregando dos últimos pasos que muestren, a grandes rasgos: logros a la fecha y sus planes de acción, de acuerdo a lo trabajado en la clase anterior.

Les invitamos a trabajar en equipos. El tamaño del equipo y detalle de instrucciones lo indicará su Facilitador. Puede utilizar el espacio en blanco para preparar y estructurar la presentación.

## > Actividad: Preparándose <



**Les invitamos a preparar la presentación de sus propios negocios en formato elevator pitch siguiendo los 4 pasos enseñados, agregando dos últimos pasos: que muestre, a grandes rasgos, sus planes de acción, de acuerdo a lo trabajado en la clase anterior, y sus logros alcanzados a la fecha.**

**Les invitamos a ser creativos en su forma de presentar y no olvidar el contenido básico en que debe ir. Aproveche de preguntar todo lo que guste a su Facilitador. Tendrá tiempo para terminar su presentación en casa.**

**Puede usar el espacio que está a continuación para comenzar a organizar su presentación.**

# Clase 26

---

## ¡Presentando de una forma compradora!

### > APRENDIZAJE ESPERADO DE LA CLASE:

Elaborar un plan de acciones futuras, tanto en el ámbito personal como del negocio que recoja su reflexión acerca del desarrollo de sus competencias emprendedoras y del negocio, para proyectar su emprendimiento en el tiempo.

### ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- Hoy aprenderá a presentar de forma efectiva.
- Hoy pondrá en práctica todo lo aprendido en el curso.
- Hoy aprenderá a tomar compromisos con usted mismo.



# COMPROMISOS



**Compromisos son las también llamadas promesas, las que abordamos en profundidad en clase 15; sin embargo, no está demás enfatizar algunos puntos de éstas, dada la importancia en la que tendrán en el desarrollo de sus negocios futuros.**

**Como decíamos antes, los compromisos, también llamadas promesas, nos permiten coordinar acciones**

con otros, ya que cuando alguien hace una promesa, él ella se compromete a ejecutar una acción en el futuro.

Así, la promesa es un acto profundamente relevante, ya que la promesa cambia el mundo desde el momento en que se hace y es aceptada, no sólo en el momento de cumplirla. Gracias a nuestra capacidad de hacer promesas, podemos lograr cosas que no serían posibles sin la habilidad de coordinar acciones con otros.

Es muy importante mencionar que para comprometerse a cumplir con un compromiso responsablemente, primero debe preguntarse si será capaz de cumplir con dicha promesa; es decir, ¿tiene los tiempos para ello, tiene las competencias?, A veces, desde nuestra buena intención y baja capacidad de decir que NO, nos comprometemos a temas que luego no somos capaces de cumplir, y donde los mayores perjudicados somos nosotros mismos, ya que con esto se daña nuestra identidad, junto con comenzar el inicio de pérdida de confianza hacia nosotras por parte de la persona que estaba esperando el cumplimiento de nuestra palabra. Por ejemplo: un cliente nos pide de un día para otro 200 poleras; sin embargo, sabemos que tenemos en inventario sólo 10, y que dada la capacidad que tiene, sólo puede hacer 50 poleras diarias. Qué pasa si dice que SÍ, claro, daña su identidad como emprendedora diciendo que SÍ y no pudiendo cumplir; por tanto, en este caso siempre es mejor decir que NO y renegociar los plazos. O bien, antes de dar el SÍ, si ya dio el SÍ, buscar una solución. Por ejemplo, subcontratar a un par de modistas, o en algún taller, esta capacidad que le falta para llegar a tener las poleras que le han pedido para la hora solicitada.

Cuando usted promete ante la sociedad, establece una identidad sobre quién es, y cuando rompe su promesa, también. Pocos actos tienen mayor inferencia en su identidad pública como el aceptar una promesa y no cumplirla.

Es por lo anterior, que se recuerda tener especial cuidado respecto a los compromisos que tomen.

Por último, y no por eso menos importante, tenga especial cuidado con las promesas que se hace a usted mismo, ya que a veces le restamos importancia, dejándonos para el final; sin embargo, en el tiempo, le puede llegar a pasar la cuenta. De ahí se sugiere que al igual que cuando nos comprometemos con otro, se pregunte antes de comprometerse con usted misma: ¿Seré capaz de cumplir?, ¿Tengo el tiempo?, ¿Tengo las competencias?, y desde ahí podrá comprometerse responsablemente con usted mismo.

## > LOGROS <

Un logro es la obtención de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto intelectuales como físicos, como emocionales para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad. De ahí la importancia de celebrar sus logros, ya que son el premio a su esfuerzo.

Así que de ahora en adelante: ¡a celebrar sus logros!

## Actividad: Presentando un negocio

---



La actividad ayudará a aumentar la probabilidad de éxito del negocio a través de la declaración pública del estado de sus negocios, logros y proyecciones futuras.

En este espacio usted podrá escribir el *feedback* (retroalimentación) que reciba de su presentación, de tal forma que no olvide, considerando que la memoria de todos es frágil:

¿CUÁNTO CUMPLE LOS COMPROMISOS CONSIGO MISMO?  
¿QUÉ NECESITA HACER O DEJAR DE HACER PARA COMENZAR  
CUMPLIR LOS COMPROMISOS QUE HACE CONSIGO MISMO?  
¿QUÉ AYUDA NECESITA PEDIR PARA PODER CUMPLIR SUS METAS Y  
DE ACCIÓN FUTURO?  
CUANDO FLAQUEE, ¿A QUIÉN PEDIRÁ AYUDA PARA SEGUIR  
AVANZANDO?



## Actividad: Compromisos consigo mismo



La actividad ayudará a aumentar la probabilidad de éxito del negocio.

Es importante no comprometerse con más de 3 acciones. Pueden ser todas acciones que va a dejar de hacer, o comenzará a hacer, o bien, puede tomar un compromiso respecto a algo que dejará de hacer, otro respecto a algo que comenzará a hacer y otro respecto a algo que seguirá haciendo.

Se compromete consigo mismo a:

Comenzar a hacer...

Dejar de hacer...

o seguir haciendo...

# Asistencia Técnica Individual

N° 3/  
Módulo 4

---



## > APRENDIZAJE ESPERADO

- **Calcular la utilidad y otros indicadores de desempeño de la empresa para obtener información que le permita hacer ajustes o rediseñar el modelo de negocios.**

## > ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- **Hoy aprenderá a evaluar la implementación de su idea de negocios, utilizando indicadores de desempeño de un emprendimiento, de manera de generar un seguimiento que le permita tomar decisiones.**

# CONTENIDOS DE LA CLASE

Le damos la bienvenida a una nueva asistencia técnica donde se busca generar información que le permita tomar decisiones en la siguiente sesión de asistencia técnica. En esta oportunidad revisaremos principalmente el indicador de resultados de la empresa, para definir si tiene utilidades o pérdidas.

Sólo a modo de repasar algunos conceptos básicos, trabajados en las clases 11, 12 y 23, se indican a continuación algunas definiciones.

## > INDICADORES DEL NEGOCIO <

Para tomar buenas decisiones con respecto a su negocio es necesario medir y cuantificar ciertos aspectos del mismo. Los indicadores son descriptores que construimos con la información a la que podemos acceder para conocer un aspecto (o varios) de algo, una cosa o un servicio; **es decir, nos indican algo.**

Los indicadores que más se utilizan en negocios son la medición de niveles de ventas, ganancias y rentabilidad sobre la inversión, entre otras cosas, con el fin de mejorar la capacidad de tomar decisiones. Y para efectos de esta asesoría, el indicador más importante es aquel que mide si la empresa tiene utilidad o pérdidas.

**RESULTADO DE LA EMPRESA: UTILIDADES (O PÉRDIDA) = INGRESOS TOTALES – EGRESOS TOTALES**

**Ingresos: Es el dinero que gana por la venta de sus productos o por la entrega de su servicio.**

**Gastos: Los gastos son las salidas de dinero que afectan tanto a nuestros negocios como a nuestras finanzas personales.**

Las utilidades (o pérdidas) son un indicador muy importante en un negocio, ya que le indica si está ganando o perdiendo dinero, fin último de todo negocio. los ingresos o las ventas del negocio también son buenos indicadores, y le permiten profundizar acerca de por qué está teniendo los ingresos que percibe cada mes, lo cual le permite tomar decisiones acerca del negocio.



**PREGUNTAS PARA ANALIZAR LOS RESULTADOS**

1. Al igual que lo hecho en la clase 23, identifiquen cómo podrían clasificar los resultados obtenidos. ¿La utilidad de qué fecha se podría clasificar en el siguiente semáforo?

**Respecto a su utilidad:**

¿Cuál sería el verde?	
¿Cuál sería el amarillo?	
¿Cuál sería el rojo?	

2. Haciendo memoria a lo ocurrido en esas fechas, ¿qué podría explicar el haber tenido esos resultados, utilidad o pérdida?, ¿realizó alguna campaña?, ¿hubo algún día especial como el día del niño?, ¿no pudo salir a vender? En definitiva, qué factores influyeron que usted tuviera ganancias o pérdidas.

## > Actividad: Monitoreando su emprendimiento <



A raíz del análisis realizado en la actividad anterior, ¿qué información adicional les sería útil tener para tomar mejores decisiones acerca de sus ingresos y gastos?

Información que necesita	Indicador que le serviría para monitorear esa información	Registros que le permiten tener la información necesaria para calcular el indicador
Ej. necesito saber cuáles son mis costos reales para conocer si puede rebajar algunos	Costos de producción de un producto	Registro de los costos de los insumos necesarios para producir un producto

- ¿Tiene información disponible para hacer los cálculos de los indicadores propuestos en la tabla anterior de la asesoría?
  - Si es así, escriba los resultados de dichos indicadores en esta tabla.
  - Si no fuera el caso, ¿qué compromisos podría tomar para tener los registros que necesita? anótelos en este recuadro.

## > Instrumento de evaluación <



### Actividad “Calculando la utilidad de su negocio”

Criterio	Indicador	Nivel Básico (1 punto)	Nivel Intermedio (3 puntos)	Nivel avanzado (5 puntos)
Primera parte, actividad	Identificar datos	No identifica los datos solicitados	Identifica errónea o parcialmente los datos solicitados	Identifica de manera completa y correcta los datos solicitados
	Agrupar datos	No agrupa los datos solicitados en las tablas propuestas	Agrupar los datos de manera incompleta en las tablas propuestas	Agrupar completamente los datos en las tablas especificadas en la actividad
	Analizar resultados	No logra identificar los resultados de su negocio	Los resultados que identifica no son del todo coherentes con la clasificación que realiza en el semáforo de indicadores	Los resultados que identifican son coherentes con la clasificación que realiza en el semáforo de indicadores
Segunda parte, actividad	Identificar factores	No logra identificar factores que expliquen los resultados obtenidos	Identifica parcial o erróneamente factores que expliquen los resultados obtenidos	Identifica factores que expliquen los resultados obtenidos



¿QUÉ NECESITA REGISTRAR PARA TENER MÁS INFORMACIÓN QUE LE PERMITA TOMAR DECISIONES?

# Asistencia Técnica Grupal N° 3.- Módulo 4

---



## Evaluación del modelo de negocios

### > APRENDIZAJE ESPERADO

- **Evaluar el posible rediseño del modelo de negocios, considerando las observaciones realizadas a su propuesta y las habilidades desarrolladas.**

### > ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- **Hoy aprenderá a evaluar un posible rediseño de su modelo de negocios.**

# CONTENIDOS DE LA CLASE

Le damos la bienvenida a una nueva asistencia técnica donde se busca analizar su modelo de negocios en base a los resultados de la implementación del mismo, para visualizar acciones futuras tanto en el ámbito personal como del negocio. Para esto comenzaremos recordando el uso de indicadores, tal como se vio en la clase 23, a partir de lo cual evaluará posibles rediseños a su negocio, desde la mirada del modelo de negocios.

## > Actividad: Retomando sus indicadores <



Para comenzar realizaremos una actividad en equipo, donde les invitamos a explicar sus indicadores y su uso. Cuando sus compañeros presenten, pueden emitir juicios sobre los indicadores y la pertinencia propuesta. Es fundamental ser cuidadosos en la forma de aconsejar, recordando que son sólo sus opiniones y no es “la verdad”. De la misma manera, cuando reciban comentarios, son sólo las opiniones de sus compañeros, que, si bien son válidas, no son tampoco “la verdad”.

A continuación, se presentan dos tablas, la primera pueden utilizarla para presentar; mientras la segunda para evaluar la pertinencia de los indicadores propuestos por sus compañeros.

Respecto a sus objetivos o indicadores, ¿cómo sería su semáforo?:

¿Cuál sería el verde?	
¿Cuál sería el amarillo?	
¿Cuál sería el rojo?	

**Otros indicadores:**

Recuerde que los indicadores deben mostrarle algo (por eso se hace la pregunta ¿para qué me sirve?). Por ejemplo: Si decide tener un indicador respecto al tiempo que se demora en llegar donde su cliente (en el caso de un negocio de reparto a domicilio o su negocio consista en algún servicio a domicilio) es porque se muestra cómo está respecto a la promesa de tener un buen servicio, caracterizado por la rapidez. Además, hay indicadores para evaluar el funcionamiento del negocio, como el tiempo que se demora con cada cliente (por ejemplo para una gasfiter o arreglo de celulares a domicilio).

Indicador	¿Para qué le sirve? ¿Qué le muestra?



## > Actividad: Rediseñando su modelodenegocio <



A partir de lo desarrollado en clases, les invitamos a completar la siguiente tabla, de acuerdo a los cambios que crean necesarios implementar en su negocio, siguiendo las preguntas planteadas en cada columna. En la primera columna están los nueve bloques del modelo CANVAS, la que finaliza con “EMPRENDEDOR”, que se agregó a la tabla con el fin de que puedan evaluar los cambios en el ámbito personal y como emprendedora que les gustaría realizar.

TABLA DE TRABAJO PARA REDISEÑO

Elemento a analizar	¿Qué cambio ha decidido implementar durante la asistencia?	¿Qué resultados espera del cambio implementado?	¿Cómo hace su modelo de negocios más coherente?
<b>Propuesta de Valor</b>			
<b>Grupos o segmentos de clientas y clientes</b>			
<b>Canales de distribución</b>			
<b>Relación con los clientes</b>			
<b>Fuentes de Ingresos</b>			
<b>Actividades Clave</b>			
<b>Recursos Clave</b>			
<b>Aliados Clave</b>			

<b>Estructura de Costos</b>			
<b>Emprendedor</b>			

Considerando lo desarrollado anteriormente, responda las siguientes preguntas:

**TABLA DE NUEVAS METAS**

<b>¿Cuáles son las nuevas metas?</b>	<b>¿Qué acciones podría hacer para conseguir aquellas metas?</b>	<b>¿Qué indicador(es) puede utilizar para monitorear el cumplimiento de las metas?</b>

Una vez que hayan terminado, esperen instrucciones de su Facilitador para continuar.



**PARA PODER TENER CLARAS LAS ACCIONES PARA EL FUTURO, PRIMERO DEBE TENER CLARAS LAS METAS. LAS METAS PROPIAS DE CRECIMIENTO PERSONAL TAMBIÉN SON CLAVES PARA EL FUTURO DE SU NEGOCIO.**

Una vez que concluya, busque un compañero para realizar una co-evaluación de la actividad. Para esto, se adjunta una rúbrica de evaluación de aprendizaje, que es una tabla con indicadores que señalan acciones o características. Para aplicar esta evaluación debe leer los cambios propuestos por su compañero y el indicador que corresponde y determinar en qué nivel se encuentra, según lo que se señala en cada indicador (Básico, Intermedio, avanzado).

Rúbrica de evaluación de aprendizaje			
Indicador	Nivel Básico (1 punto)	Nivel intermedio (3 puntos)	Nivel avanzado (5 puntos)
Indica cuál(es) es (son) su(s) nueva(s) meta(s)	No indica metas coherentes con su negocio	Indica nuevas metas, sin embargo, algunas de la(s) nueva(s) meta(s) no son coherentes con su negocio	La(s) nueva(s) meta(s) son coherentes con el negocio
Indica qué acciones que podría hacer para conseguir aquellas metas	No indica acciones para conseguir la(s) nueva(s) meta(s) establecida(s)	Indica acción(es) que posibilitan conseguir la(s) nueva(s) meta(s) establecida(s) para su negocio	Indica acción(es) que posibilitan conseguir la(s) nueva(s) meta(s) establecida(s) para su negocio
Propone indicador(es) que puede utilizar para monitorearlo	No propone indicador(es) que pueda utilizar para monitorear las acciones para las metas propuestas	Propone indicador(es) para monitorear la(s) acción(es), sin embargo, esto(s) no está(n) vinculado(s) con la(s) acción(es) y meta(s) propuesta(s)	Propone indicador(es) que puede utilizar para monitorear la(s) acción(es) propuesta(s) para lograr su(s) meta(s)

Tabla de nivel alcanzado en la actividad.

Sume el puntaje de los distintos indicadores y niveles para ubicar en qué nivel de logros desarrolló esta actividad.

nivel	Básico (0 a 50)	Intermedio (51 a 74)	Avanzado (75% hacia arriba)
Rango de puntaje	1 a 5 puntos	6 a 9 puntos	10 a 15 puntos

Espere instrucciones de su Facilitador(a) para continuar.

Le invitamos a implementar estos cambios para tener un negocio más coherente e integrado, lo que le permitirá satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes, con lo que tendrá mayores posibilidades de éxito. Asimismo, recuerde la importancia de estar constantemente aprendiendo en su rol como emprendedor, lo cual le ayudará enormemente en este camino del emprendimiento.

# Asistencia Técnica Grupal N° 4/ Módulo 4

---



¿Cómo se prepara para tener éxito mañana?

## > APRENDIZAJE ESPERADO

- . **Analizar su modelo de negocios en base a los resultados de la implementación del mismo, para visualizar acciones futuras a implementar tanto en el ámbito personal como del negocio.**
- . **Analizar las acciones incluidas en el plan de acciones Futuras, para tomar conciencia de los compromisos que implica para usted como emprendedora.**

## > ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- . **Hoy aprenderá a evaluar lo que ha realizado.**
- . **Hoy aprenderá a realizar planes concretos para el futuro.**

# CONTENIDOS DE LA CLASE

El tener planes claros para el futuro es clave para la sobrevivencia y el crecimiento de cualquier negocio. En esta asistencia técnica veremos cómo evaluar, desde el modelo de negocios CANVAS, lo que hemos realizado y en base a ello mirar hacia el futuro, desarrollando metas claras junto con un plan de acciones realistas, que sea efectivo para lograr las metas propuestas.

## > DIMENSIONES MODELO CANVAS <

### Recordemos los 9 puntos del Modelo CANVAS:

1. **Socios(as) clave.** En esta dimensión se describen a los proveedores(as), socios(as) y asociados(as) con quienes se trabaja para que la empresa funcione. Se debe ver la importancia de cada uno(a) y valorar su aporte al proceso.
2. **Actividades claves.** Se debe saber cuáles son las actividades que realiza la empresa que son de suma importancia para que el negocio funcione.
3. **Recursos claves.** Todas las empresas tienen diferentes recursos, pero en todas hay algunos que no pueden faltar, ni tampoco deben tener baja calidad para que la empresa continúe bien su negocio.
4. **Propuestas de valor.** El objetivo es definir el valor creado para cada segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno.
5. **Segmentos de cliente.** El objetivo es agrupar a los clientes con características homogéneas en grupos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc.
6. **Canales.** Los canales son las diferentes formas en que los productos o servicios llegan a los clientes.
7. **Relación con el cliente.** Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utilizan para mantenerse en contacto con los clientes.
8. **Estructura de costos.** Aquí se definen todos los diferentes costos en los que incurre la empresa.
9. **Fuentes de ingresos.** Este paso tiene como objetivo identificar qué aportación monetaria hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas).

## > PLAN DE ACCIONES FUTURAS <

Asimismo, es importante mencionar que las metas (objetivos) para que estén bien planteados deben ser:

- **Específicos:** Deben tener una definición clara, entendible y precisa. No deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación. Por ejemplo: “aumentar las ventas en 20%”, no es lo suficientemente específico, ya que no sabe si quiere subir las ventas de todos sus productos o sólo de uno. Entonces es importante especificar, quedando: “aumentar las ventas en 20% de mi producto colaciones”.
- **Medibles:** Es decir, se deben poder medir. por ejemplo, a diferencia del objetivo “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería “aumentar las ventas en 20%”.
- **Alcanzables:** Deben ser posibles, estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad y los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) con los que cuenta, así como la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos. Por ejemplo: si es gasfiter, se propone atender a 20 clientes al día. Sin embargo, no es alcanzable, ya que sólo es capaz de atender al día máximo 12 clientes(as), asumiendo que cada uno tiene fallas menores.
- **Relevantes:** Esto quiere decir que está relacionada con una visión o un plan maestro, ya sea de vida o de negocio. Por ejemplo: puede comenzar a tomar clases de salsa por las tardes (no es relevante si no se acerca a su visión); sin embargo, si se propone: “los viernes por la tarde puedo volver a estudiar para saber más de pastelería, ya que así podré llevar mi negocio (pastelería) al siguiente nivel”. Sí es relevante, ya que se vincula directamente con su visión.
- **Tiempo:** Si no establecemos un límite de tiempo nuestras tareas y proyectos pueden prolongarse por tiempo indefinido, de ahí la importancia de establecer un plazo para cada objetivo. Volviendo al ejemplo de “aumentar las ventas en 20% de mi producto colaciones” (así no está cumpliendo con el tiempo); sin embargo, si pone: “aumentar las ventas en 20% de producto colaciones en un mes más” cumple con la temporalidad.

La explicación anterior se traduce en modelo SMART, donde cada letra significa una de las características antes descritas. Gráficamente se ve como sigue:

**Específico**  
**Medible**  
**Alcanzable**  
**Relevante**  
**Tiempo**

## > Actividad: Evaluando sus compromisos y metas <



En base a las metas trabajadas en la clase N° 24, completen el siguiente cuadro:

**Cuadro “revisión metas previamente propuestas”**

Meta propuesta	¿Cumplió con la meta que se propuso o no lo hizo? si no cumplió, ¿qué ocurrió?
<b>Meta 1</b>	
<b>Meta 2</b>	
<b>Meta 3</b>	

>

## Actividad: Evaluando su negocio <



A continuación, les invitamos a analizar cómo ha funcionado su modelo de negocios, así como sus cambios en el ámbito personal y como emprendedores, particularmente en las dimensiones: “Sus Competencias Emprendedoras” y “Usted, como emprendedor”.

**Cuadro “revisión desempeño del modelo de negocio”**

Dimensión analizada	¿Qué ha funcionado?	¿Qué no ha funcionado?	En caso que no haya funcionado de la mejor forma, ¿qué podría hacer para mejorar esta dimensión en su modelo de negocios?
<b>Socios Clave</b>			

<b>Actividades Claves</b>			
<b>Recursos Claves</b>			
<b>Propuesta de Valor</b>			
<b>Segmentos de Clientes</b>			
<b>Canales</b>			
<b>Relación con los Clientes</b>			
<b>Estructura de Costos</b>			
<b>Fuentes de Ingresos</b>			
<b>Sus competencias emprendedoras</b>			
<b>Usted, como emprendedor</b>			

## > Actividad: Plan de Acciones Futuras <



PARA PODER TENER CLARAS LAS ACCIONES PARA EL FUTURO, PRIMERO DEBE TENER CLARAS LAS METAS. TANTO SUS PROPIAS METAS COMO SU CRECIMIENTO PERSONAL SON CLAVES PARA EL FUTURO DE SU NEGOCIO.

### Plan de acciones Futuras

Ahora, en base al desempeño de sus empresas y al cumplimiento de las metas a las cuales ya se habían comprometido, completen el siguiente cuadro y definan al menos 2 nuevos compromisos o metas para seguir avanzando con su emprendimiento. Por cada meta, definir al menos 2 acciones concretas y máximo 3 para lograrla. Para cada acción concreta, definan un plazo alcanzable y reflexionen respecto al propósito de esta acción; es decir, cómo la acción los llevará a cumplir su plan de acción.

META	Dimensión del CANVAS o competencias emprendedoras con la cual se relaciona	PROPÓSITO (Describa cómo la acción llevará a cumplir su plan de acción)	ACCIÓN (Defina algo concreto, guiándose por preguntas como: ¿Qué voy a dejar de hacer?, ¿qué voy a seguir haciendo?, ¿qué comenzaré a hacer para llegar a mi meta?)	PLAZO (defina el plazo en días o semanas)
Aprender a hacer pan	Propuesta de Valor	Me permitirá aprender los pasos para elaborar el pan	Leer un manual de recetas	3 días
		Con los ingredientes podré practicar	Comprar los ingredientes	1 día
Meta 1				
Meta 2				

Rúbrica de evaluación de la actividad “plan de acciones Futuras”. Marque con un punto si el indicador se presenta en cada criterio solicitado en la actividad. Sume el puntaje y compárelo con la tabla propuesta.

Rúbrica de evaluación de aprendizajes para actividad “plan de acciones Futuras”:

Revise la tabla a continuación y marque, por criterio, dónde se encuentra, según sus respuestas en el cuadro anterior.

#### Rúbricas de evaluación de aprendizajes

Criterio	Indicador	Nivel Básico (1 punto)	Nivel Intermedio (3 puntos)	Nivel Competente (5 puntos)
<b>Meta 1</b>	<b>Acción</b>	No identifica ninguna acción	La acción que identifica no aporta al cumplimiento de la meta	La acción que identifica aporta al cumplimiento de la meta
	<b>Plazos</b>	No establece ningún plazo	El plazo que establece no es coherente con la acción que plantea; es decir, es muy corto el tiempo o es excesivo	El plazo que establece es coherente con la acción que plantea; es decir, es un tiempo adecuado para su cumplimiento
	<b>Propósito</b>	No describe el propósito	El propósito que describe no explica el aporte que este hará al cumplimiento de la meta	El propósito que describe permite explicar el aporte que este hará al cumplimiento de la meta
<b>Meta 2</b>	<b>Acción</b>	No identifica ninguna acción	La acción que identifica no aporta al cumplimiento de la meta	La acción que identifica aporta al cumplimiento de la meta
	<b>Plazos</b>	No establece ningún plazo	El plazo que establece no es coherente con la acción que plantea; es decir, es muy corto el tiempo o es excesivo	El plazo que establece es coherente con la acción que plantea; es decir, es un tiempo adecuado para su cumplimiento
	<b>Propósito</b>	No describe el propósito	El propósito que describe no explica el aporte que este hará al cumplimiento de la meta	El propósito que describe permite explicar el aporte que este hará al cumplimiento de la meta

Una vez que hayan terminado, traspasen a la tabla de más abajo el puntaje por cada indicador y calculen la suma total.

Criterio	Indicador	Puntaje
<b>Meta 1</b>	<b>Acción</b>	
	<b>Plazos</b>	
	<b>Propósito</b>	
<b>Meta 2</b>	<b>Acción</b>	
	<b>Plazos</b>	
	<b>Propósito</b>	
<b>SUMA TOTAL</b>		

De acuerdo a la suma total, marquen en qué nivel están según la siguiente tabla:

Nivel	Rango de puntaje	Indique en qué casilla se encuentra usted
<b>Básico</b>	<b>Desde 0 a 5 puntos</b>	
<b>Intermedio</b>	<b>Desde 6 a 10 puntos</b>	
<b>Avanzado</b>	<b>Desde 11 a 14 puntos</b>	

Una vez que hayan contestado la actividad, revisen junto a su Facilitador el cálculo del puntaje del Plan de Acciones Futuras.

# Asistencia Técnica Grupal N° 5/ Módulo 4

---



¿Qué competencias emprendedoras  
ha desarrollado hasta acá?

## > APRENDIZAJE ESPERADO

- **Elaborar un plan de acciones futuras, tanto en el ámbito personal como del negocio, que recoja su reflexión acerca del desarrollo de sus competencias emprendedoras y del negocio, para proyectar su emprendimiento en el tiempo.**

## > ¿QUÉ APRENDERÁ EN ESTA CLASE?

- **Aprenderá a valorar su proceso de emprendimiento y la evolución de sus habilidades emprendedoras.**
- **Aprenderá a reconocer sus logros obtenidos a lo largo del proceso, así como aquellos pasos siguientes que le quedan por trabajar para ir hacia el logro de sus metas.**

# CONTENIDOS DE LA CLASE

Para esta asistencia técnica se recomienda revisar marco conceptual de clases 5 y 24, instancias donde se abordan los temas que se tratarán en esta sesión.



¿QUÉ COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS LE FALTA DESARROLLAR?



## Actividad: Sus avances <



Esta sección les ayudará a revisar qué habilidades emprendedoras tienen más desarrolladas a la fecha. Recuerden que una persona no hace todo bien, así que no se presionen por tener la mejor respuesta en cada punto. Este autodiagnóstico les servirá para saber cómo el curso les ha aportado en el desarrollo de sus competencias emprendedoras.

Lea cada declaración y ponga una X en la opción que más la represente.

1. Nunca es cierto
2. Raras veces es cierto
3. Algunas veces es cierto
4. Usualmente es cierto
5. Siempre es cierto

1	Si me propongo algo, lo intento hasta lograr mi meta	1	2	3	4	5
2	Tengo suerte de tener siempre personas que me apoyan	1	2	3	4	5
3	Me gusta tomar nuevos desafíos	1	2	3	4	5
4	Antes de tomar una decisión, me informo al respecto	1	2	3	4	5
5	Generalmente, si me propongo ahorrar, me fijo una meta	1	2	3	4	5
6	No me cuesta correr riesgos	1	2	3	4	5
7	Tengo confianza en que puedo lograr lo que yo quiero	1	2	3	4	5
8	Usualmente me fijo metas para lograr lo que me propongo	1	2	3	4	5
9	Generalmente no planifico mi día de trabajo	1	2	3	4	5
10	Me es fácil hacer negocios	1	2	3	4	5
11	Usualmente reviso cómo voy con el cumplimiento de mis metas	1	2	3	4	5
12	Si no tengo toda la información, no me atrevo a tomar una decisión	1	2	3	4	5
13	Prefiero no hacer alianzas, porque la gente siempre me decepciona	1	2	3	4	5
14	Si tengo un compromiso/pedido grande, planifico con anticipación qué necesito	1	2	3	4	5

15	Generalmente logro lo que me propongo	1	2	3	4	5
16	No me sirve fijarme metas porque sé que no las cumplo	1	2	3	4	5
17	Tengo mala suerte, nunca logro lo que quiero	1	2	3	4	5
18	Me bloqueo cuando algo sale mal. No lo intento nuevamente	1	2	3	4	5
19	Nunca encuentro algo adecuado para vender o hacer un negocio	1	2	3	4	5
20	Para lograr lo que me propongo, busco apoyo	1	2	3	4	5
21	Cuando algo me falla, lo intento nuevamente hasta lograr lo que me propongo	1	2	3	4	5

### I. EVALUACIÓN PERFIL COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS

Traspase el número de las respuestas del autodiagnóstico al siguiente formato y luego realice las sumas y restas correspondientes. Note que los números en rojo son restas.

Escuche atentamente las instrucciones de su Facilitador previo a comenzar.

$$\underline{\quad(10)\quad} + \underline{\quad(3)\quad} - \underline{\quad(19)\quad} = \underline{\quad\quad\quad} \quad \underline{\text{Búsqueda de oportunidades e iniciativa}}$$

$$\underline{\quad(1)\quad} + \underline{\quad(21)\quad} - \underline{\quad(18)\quad} = \underline{\quad\quad\quad} \quad \underline{\text{Perseverancia}}$$

$$\underline{\quad(4)\quad} + \underline{\quad(6)\quad} - \underline{\quad(12)\quad} = \underline{\quad\quad\quad} \quad \underline{\text{Correr riesgos calculados}}$$

$$\underline{\quad(5)\quad} + \underline{\quad(8)\quad} - \underline{\quad(16)\quad} = \underline{\quad\quad\quad} \quad \underline{\text{Fijarse metas}}$$

$$\underline{\quad(11)\quad} + \underline{\quad(14)\quad} - \underline{\quad(9)\quad} = \underline{\quad\quad\quad} \quad \underline{\text{Planificación y control}}$$

$$\underline{\quad(2)\quad} + \underline{\quad(20)\quad} - \underline{\quad(13)\quad} = \underline{\quad\quad\quad} \quad \underline{\text{Persuasión y redes de apoyo}}$$

$$\underline{\quad(7)\quad} + \underline{\quad(15)\quad} - \underline{\quad(17)\quad} = \underline{\quad\quad\quad} \quad \underline{\text{Confianza en sí mismo}}$$

A continuación, grafique el puntaje de cada competencia, como un punto, en el gráfico “Perfil de Competencias Emprendedoras” que está más adelante. Esta información le permitirá saber qué competencias tiene más o menos desarrolladas.

Importante aclarar que no hay puntajes buenos ni malos. Esta información sólo le permitirá darse cuenta dónde debería profundizar, considerando que puntajes mayores a “cero” corresponden a un mayor grado de desarrollo de la competencia emprendedora.

Escuche atentamente las instrucciones de su Facilitador(a) antes de comenzar.

## II. GRÁFICO PERFIL COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS

	PUNTAJE			
	-5	0	5	10
a) <u>Búsqueda de oportunidades e iniciativa</u>				
b) <u>Perseverancia</u>				
c) <u>Correr riesgos calculados</u>				
d) <u>Fijarse metas</u>				
e) <u>Planificación y control</u>				
f) <u>Persuasión y redes de apoyo</u>				
g) <u>Confianza en sí misma</u>				

-5                      0                      5                      10  
PUNTAJE

Una vez que haya terminado, utilizando la tabla adjunta, marque por competencia dónde se encuentra usted de acuerdo a su puntaje. Luego espere la interpretación de resultados de su Facilitador.

Tabla: Nivel por competencia.

Competencias	Básico	Intermedio	Avanzado
a. <u>Búsqueda de oportunidades e iniciativa</u>	De -5 a 0 puntos	De 1 a 5 puntos	De 6 a 10 puntos
b. <u>Perseverancia</u>	De -5 a 0 puntos	De 1 a 5 puntos	De 6 a 10 puntos
c. <u>Correr riesgos calculados</u>	De -5 a 0 puntos	De 1 a 5 puntos	De 6 a 10 puntos
d. <u>Fijarse metas</u>	De -5 a 0 puntos	De 1 a 5 puntos	De 6 a 10 puntos
e. <u>Planificación y control</u>	De -5 a 0 puntos	De 1 a 5 puntos	De 6 a 10 puntos
f. <u>Persuasión y redes de apoyo</u>	De -5 a 0 puntos	De 1 a 5 puntos	De 6 a 10 puntos
g. <u>Confianza en sí misma</u>	De -5 a 0 puntos	De 1 a 5 puntos	De 6 a 10 puntos

**Una vez terminada la interpretación de sus resultados, responda de forma individual:**

¿De qué se dio cuenta?

¿Qué le permitió llegar a esos resultados?

¿QUÉ LE FALTA COMENZAR A HACER PARA  
LOGRAR SUS METAS?





## Actividad: Sus próximos pasos <



Dado todo lo realizado hasta acá, ¿qué competencias quieren seguir desarrollando en el futuro? Escojan 2 competencias para focalizar sus esfuerzos.

Se sugiere definir una (1) meta para el futuro (de aquí a 6 meses, dado el proceso que tienen por delante) por cada competencia. Y por cada meta, definir al menos una (1) acción concreta y máximo tres (3) para lograr su meta. Para cada acción concreta, definan un plazo alcanzable, reflexionen respecto al propósito de esta acción; es decir, cómo la acción los llevará a cumplir su plan de acción y, finalmente, indiquen quién será el responsable, pues puede darse el caso que la persona más idónea para realizar la acción sea algún integrante de su equipo y no necesariamente usted.

Primero complete de forma individual. Tómese unos 15 minutos para esto.

COMPETENCIA	META (¿Qué quiero lograr?)	ACTIVIDAD (Defina una acción concreta, guiándose por preguntas como:  ¿Qué voy a dejar de hacer?, ¿qué voy a seguir haciendo?, o ¿qué comenzaré a hacer para llegar a mi meta?)	PROPÓSITO (Describa cómo la actividad le llevará a cumplir su meta)	PLAZO (Defina el plazo en días, semanas o meses)	RESPONSABLE (¿Quién lo va a hacer?)

Una vez que haya terminado de llenar de forma individual, espere instrucciones de su Facilitador para continuar.

A continuación, por competencia, revise si por cada indicador cumple o no con el criterio. En caso que cumpla, asigne un 1 en columna puntaje, en caso que no cumpla, asigne 0.

Importante, si definió más de una (1) actividad para cumplir su meta, deberá definir un propósito por cada actividad, así como su plazo y responsable correspondiente. Deberán estar definidos todos estos puntos para que cada actividad tenga el puntaje máximo.

Competencia	Indicador	Criterio (1 punto)	Puntaje
Competencia 1	<b>META</b>	Describe lo que quiere lograr en su negocio	
	<b>ACTIVIDAD A</b>	Describe una acción concreta, en relación a qué dejará de hacer, qué comenzará a hacer o bien qué seguirá haciendo para lograr cumplir su meta	
		Describe una acción concreta, en relación a qué dejará de hacer, qué comenzará a hacer o bien qué seguirá haciendo para lograr cumplir su meta	
		Describe una acción concreta, en relación a qué dejará de hacer, qué comenzará a hacer o bien qué seguirá haciendo para lograr cumplir su meta	
	<b>PROPÓSITO</b>	Describe cómo cada una de las actividades descritas le llevará a cumplir su meta	
	<b>PLAZO</b>	Define el plazo en días, semanas o meses para cumplir cada una de sus actividades	
	<b>RESPONSABLE</b>	Define quién(es) ejecutarán cada una de las actividades propuestas	
Competencia 2	<b>META</b>	Describe lo que quiere lograr en su negocio	
	<b>ACTIVIDAD B</b>	Describe una acción concreta, en relación a qué dejará de hacer para lograr cumplir su meta	
		Describe una acción concreta, en relación a qué seguirá haciendo para lograr su meta	
		Describe una acción concreta, en relación a qué comenzará a hacer para llegar a su meta	
	<b>PROPÓSITO</b>	Describe cómo cada una de las actividades descritas le llevará a cumplir su meta	
	<b>PLAZO</b>	Define el plazo en días, semanas o meses para cumplir cada una de sus actividades	
	<b>RESPONSABLE</b>	Define quién(es) ejecutará(n) cada una de las actividades propuestas	
			<b>Total:</b>

Espere instrucciones de su Facilitador para llenar tabla adjunta y próximos pasos.

**Tabla: nivel en el que se encuentra el beneficiario/emprendedor.**

Nivel	Rango de puntaje	Indique en qué casilla se encuentra usted
Básico	Desde 0 a 5 puntos	
Intermedio	Desde 6 a 10 puntos	
Avanzado	Desde 11 a 14 puntos	

# Asistencia Técnica Grupal N° 6/ Módulo 4



---

## ¿Cómo se proyecta desde el emprendedor que es hoy?

### > APRENDIZAJE ESPERADO

- **Analizar los logros obtenidos en el programa para tomar conciencia de su empoderamiento y confianza en usted mismo como emprendedor(a).**

### > CONTENIDOS

#### **Plan de acción para el futuro.**

- **Logros obtenidos**
- **Compromisos**

### > ¿Cómo el contenido va a aportar al cumplimiento de los resultados de aprendizaje?

- **El fin de esta asistencia técnica es evaluar los logros obtenidos en el curso “Gestión de Emprendimientos” por parte de los participantes, de tal forma de tomar conciencia de su empoderamiento y confianza en sí mismo para los próximos pasos en sus emprendimientos.**

# CONTENIDOS DE LA CLASE

Esta asistencia técnica no cuenta con ejercicios a desarrollar en el manual, por lo cual su Facilitador le indicará las actividades.



**Con esta asesoría técnica damos por cerrado el programa de formación. Lo felicitamos por todo el esfuerzo dedicado para llegar hasta el final del curso.**

**Esperamos que este manual le sirva de material de apoyo para las decisiones que necesite tomar para llevar adelante su emprendimiento.**

**Le deseamos el mayor de los éxitos en los nuevos proyectos que está emprendiendo y no deje de estar atento a nuevas oportunidades y puertas que se le abrirán en su vida.**

**¡Usted es capaz de lograr esto y mucho más!**









