



# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

Guía para la facilitadora o el facilitador  
2019

programa  
**YO EMPRENDO**  
semilla

## ÍNDICE

<b>1. Presentación</b>	<b>3</b>
<b>2. Contenidos del manual</b>	<b>7</b>
<b>3. Estructura general</b>	<b>9</b>
<b>4. Recomendaciones prácticas para la implementación del taller</b>	<b>11</b>
<b>5. Desarrollo de las unidades</b>	<b>14</b>
<b>Unidad 1.</b> El primer contacto	<b>17</b>
<b>Unidad 2.</b> Mis características emprendedoras	<b>23</b>
<b>Unidad 3.</b> Un diagnóstico para mi negocio	<b>26</b>
<b>Unidad 4.</b> Las metas de mi negocio	<b>29</b>
<b>Unidad 5.</b> Productos o servicios que ofrecemos en nuestro negocio	<b>32</b>
<b>Unidad 6.</b> Costos de mis productos o servicios	<b>35</b>
<b>Unidad 7.</b> El precio de mis productos o servicios	<b>38</b>
<b>Unidad 8.</b> Planificación de las actividades de mi negocio	<b>42</b>
<b>Unidad 9.</b> Gastos iniciales de mi negocio	<b>45</b>
<b>Unidad 10.</b> El financiamiento de mi negocio	<b>48</b>
<b>6. Índice de términos y conceptos</b>	<b>52</b>
<b>7. Referencias bibliográficas</b>	<b>53</b>
<b>8. Instituciones públicas relevantes para una articulación o derivación</b>	<b>54</b>

# [1] PRESENTACIÓN

El presente manual está destinado a todos los facilitadores y facilitadoras, relatores o monitores responsables de la implementación del taller de Elaboración del Plan de Negocio.

Los contenidos, la metodología, las técnicas y orientaciones que incluye este documento, forman parte de una propuesta de capacitación y formación dirigida a personas, mayores de 18 años, que se encuentran en situación de vulnerabilidad o pobreza, y que están dispuestos a recoger el desafío de aprender y de sacar adelante su trabajo independiente o microemprendimiento.

Este manual tiene como objetivo entregar un apoyo que le permita al facilitador, relator o monitor desarrollar de manera óptima el taller, indicando objetivos y contenidos por unidad, sugiriendo actividades, tiempos de ejecución, metodologías y técnicas de trabajo.

El fin último de esta propuesta es guiar el proceso de formación de personas que tienen una idea de negocio o desarrollan un trabajo independiente y quieren fortalecerlo, ampliando sus capacidades y competencias laborales para la gestión de su autoempleo.

El material de trabajo contenido en este manual fue elaborado por FOSIS, por lo que su uso debe hacer referencia siempre a la autoría de la institución. Este material se ha elaborado especialmente para ser aplicado en el contexto de la implementación del Programa Yo Emprendo Semilla que incluye este servicio de formación o capacitación, el financiamiento de un plan de negocio y un posterior seguimiento y asistencia técnica.

**Es un material flexible** (esto es muy importante de recordar), que sirve de apoyo al proceso formativo que deberán desarrollar ustedes, así como las personas que participan del programa. Subrayar que este material **requiere implementarse con flexibilidad** ya que responde a una lógica modular de capacitación, donde tanto los contenidos, la metodología y las técnicas se presentan a modo de orientación, en tanto base estándar mínima para abordar los contenidos referidos con esta temática.

Esta propuesta de formación se nutre de mucha de la experiencia de lo realizado en el marco del programa años anteriores, también de las prácticas de los equipos que han realizado capacitaciones similares, con grupos y personas de niveles educacionales formales bajos; en ella, se recogen ideas, técnicas, metodologías, actividades y enfoques teóricos que han demostrado ser adecuados y útiles para personas en situación de pobreza, con escasa educación formal, que buscan desarrollar un trabajo por cuenta propia.

La elaboración de este taller se basa principalmente en cinco enfoques metodológicos, que complementándose, entregan una base para la articulación de las unidades o sesiones a desarrollar. Estos son:

## Aprender haciendo

Esta metodología de formación-aprendizaje está basada en el modelo propuesto por John Dewey y responde a un método de enseñanza que reconoce en el alumno, un sujeto activo presente, capaz de orientar los contenidos entregados, en función de su propia experiencia, necesidades e intereses, para adquirir conocimiento y fortalecer sus capacidades personales según sus propios descubrimientos. Pone énfasis en el rescate de experiencias personales para construir aprendizaje y aplicarlo a sus propias iniciativas.

Es una metodología de formación participativa, práctica, basada en la experiencia de vida de las personas. Se la puede entender también como una técnica de enseñanza, en la cual el participante es situado como el principal actor en el proceso de aprendizaje y la asimilación de conocimientos.

Por lo mismo, el desarrollo del taller es visto como el resultado de un proceso de formación personal continuo, en donde cada unidad o sesión conlleva las siguientes fases:

- ▶ Identificación de un problema o necesidad sobre los cuales se quiere reflexionar.
- ▶ Movilización de recursos propios para abordar dichas necesidades.

- › Búsqueda y consecución de la información requerida para elaborar una solución.
- › Aplicación y asimilación de conceptos generales como resultado final de un proceso que parte de la propia experiencia.

### Modelo de Gestión de Calidad

Es una propuesta centrada en promover y fortalecer las prácticas de gestión de calidad en los emprendedores, asociadas a competencias tanto empresariales como de gestión. Se presenta como un modelo escalonado de aprendizaje, el cual fue desarrollado por Chile Calidad (CORFO) y adaptado a la gestión de políticas públicas en el ámbito del trabajo independiente o microemprendimiento, aplicándose especialmente en la malla programática de FOSIS entre los años 2009 y 2010.

El propósito principal del modelo es la mejora de la gestión empresarial, que incluye la adopción de buenas prácticas de gestión y contempla el desarrollo continuo de competencias. Se abordan tanto las competencias de gestión del negocio como las competencias y habilidades personales del emprendedor o emprendedora. Es un sistema de gestión de calidad que propone la adopción de buenas prácticas de gestión, el mejoramiento continuo en la administración, el aumento de la productividad y competitividad.

El modelo se basa en la ejercitación de cinco ámbitos:

- › Planificación del negocio.
- › Gestión del negocio.
- › Producción y ventas.
- › Conocimiento y retroalimentación de los clientes.
- › Personal y legislación vigente.

El aporte de esta propuesta metodológica es poner en evidencia que todo trabajador independiente influye

desde sus competencias y hábitos en el desarrollo de su propio negocio. Los contenidos de todas las sesiones intentan recoger y profundizar en los ámbitos y prácticas propuestas por el modelo, ya sea fortaleciendo algunas competencias personales empresariales como también ejercitando y mostrando prácticas posibles de incorporar en la gestión de la microempresa.

### Preparado

Metodología basada en el enfoque constructivista de enseñanza aprendizaje, que busca el desarrollo de las competencias laborales y que llevó a cabo la Fundación Chile, adaptándola a la gestión de los programas del FOSIS entre los años 2009 y 2010.

Estas competencias son entendidas como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, expresadas a lo largo de la trayectoria laboral de los individuos, favorecen su desempeño en las fases denominadas "obtención", "mantención" y "progreso" de un trabajo.

Lo que se busca a través de esta metodología, al adaptarla a los requerimientos de los programas FOSIS, es desarrollar las competencias laborales de las personas reagrupándolas en cuatro áreas: comunicación; efectividad personal; iniciativa y emprendimiento; y planificación y gestión de proyectos. Estas cuatro áreas incorporan a 2 ó 3 competencias cada una, dando como resultado un total de 10 competencias a desarrollar. En consecuencia, basándose en la metodología constructivista, a cada participante se le impulsa a ser una persona activa, participativa y protagonista de sus propios cambios y de su proceso de formación. Este rol activo y participativo le permitirá reconocer las competencias que posee, que debe reforzar, potenciando en forma global dichas capacidades.

### CEFE (Competency based Economies through Formation of Entrepreneurs)

Es una metodología alemana aplicada por la Oficina de Cooperación Internacional del gobierno alemán, GIZ, en más de 120 países, con foco en el aprendizaje de adultos para el desempeño empresarial, que permite por medio de la aplicación de ciclos de aprendizaje ex-

perencial hacer más efectivos los procesos de transformación organizacional.

En Chile ha sido introducida en los años 1990, aplicándose en diversos seminarios y talleres para empresarios e instituciones interesadas. Su objetivo central es aumentar la probabilidad de éxito de una empresa o emprendimiento, desarrollando y fortaleciendo las competencias del emprendedor. Para ello, CEFE fomenta primero, el espíritu empresarial, y luego, provee al empresario de los conocimientos e instrumentos indispensables para evaluar cada situación. Ofrece un método de aprendizaje por acción y por experiencia a nivel personal y de formación específica de negocios.

### Enfoque de género

Al igual que otros organismos del Estado, FOSIS incorpora el enfoque de género en el diseño de sus iniciativas, de manera de garantizar que hombres y mujeres cuenten con igualdad de oportunidades para acceder y participar de estas iniciativas.

Resulta fundamental para el logro de los resultados de cada proyecto, incorporar este enfoque en los talleres y actividades a realizar. Es por ello que se sugiere: establecer horarios de actividades según las posibilidades de mujeres y hombres; incluir este enfoque en el diseño del material de apoyo y metodologías de trabajo; cuidar que se lleve a cabo el servicio de cuidado infantil durante las actividades grupales; entre otros. En ese sentido, se recomienda al ejecutor considerar a lo menos los siguientes elementos:

- ✓ Respecto de los horarios de funcionamiento, éstos deben ser acordados, considerando las actividades que realizan tanto hombres como mujeres de tal manera que no afecten, o afecten al mínimo, su participación.
- ✓ Asimismo, el servicio de cuidado infantil debe estar disponible para todas las actividades de carácter grupal, tanto para hombres como para mujeres con hijos pequeños. Esto implica contar con infraes-

tructura adecuada y personal preparado para el cuidado de los niños. Lo anterior está regulado por la "Guía de Cuidado Infantil" elaborada por el FOSIS.

- ✓ Incorporar elementos metodológicos que permitan reconocer los roles de hombres y mujeres en el espacio familiar y el entorno social y cultural; lo que será determinante para potenciar las posibilidades de incorporar satisfactoriamente las tareas domésticas, el cuidado de las y los niños, las cargas laborales y compromisos sociales al desarrollo del proyecto económico productivo.
- ✓ Prever los efectos que el desarrollo de un trabajo por cuenta propia o autoempleo puede tener en la dinámica familiar, especialmente en lo relacionado a la distribución de los roles al interior de la familia.

En este manual se busca incorporar el enfoque de género tanto en términos de lenguaje como de ejemplos, imágenes y/o actividades en las cuales se hace referencia tanto a hombres como mujeres. Se sugiere a los relatores o facilitadores mantener este enfoque en la aplicación del manual para el desarrollo del taller y en los siguientes términos:

- ✓ Identificar e incorporar experiencias tanto de hombres como de mujeres al dar ejemplos o pedir testimonios.
- ✓ Utilizar imágenes en las que tengan presencia tanto hombres como mujeres.
- ✓ Dado que las barreras que enfrentan hombres y mujeres en el desarrollo de su actividad económica también están determinadas por los roles y funciones que realizan al interior del hogar (cuidado de los hijos, cuidado y administración del hogar, o el rol de primer o segundo receptor de ingresos, etc.), es relevante considerar esta realidad, identificando las barreras específicas locales de hombres y mujeres, para el desarrollo de los negocios.
- ✓ Cuidar el lenguaje, ya que éste juega un rol importante en la construcción de cultura e identidad; por

lo mismo puede constituir un elemento discriminador cuando invisibiliza a las mujeres al utilizar solo nomenclatura masculina o puede contribuir a estereotipar los roles tanto de las mujeres como de los hombres en la sociedad.

*Mencionar que FOSIS pone a disposición una “Guía de uso de lenguaje no sexista”, junto con el material disponible para la ejecución del programa; guía que podrán consultar para la implementación de este taller, además a partir del año 2019 contaremos con un Kit metodológico de Género y Emprendimiento que estará disponible para ser utilizado en los talleres de formación; cuenta con diferentes áreas de trabajo y actividades para abordar, de manera modular y flexible, con ello, esperamos aportar a la reducción de las diferentes brechas de género que hoy en día persisten.*

Con todo lo anterior, tras haber enunciado los principios metodológicos que dan origen a este material, el desafío principal de esta propuesta y donde se pondrá a prueba la experiencia y el conocimiento del facilitador o relator, será **la capacidad de adaptar esta metodología a las características del grupo objetivo** con el que se trabajará y desarrollará este taller para la Elaboración del Plan de Negocio.

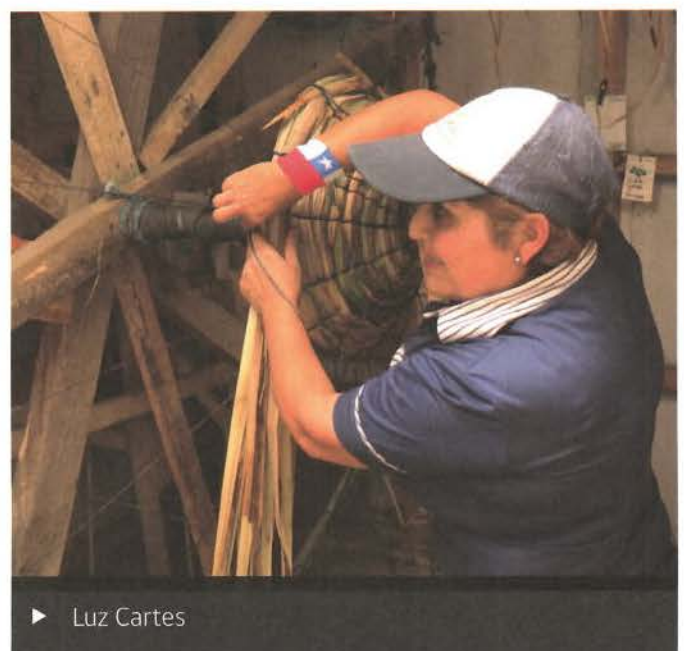
Señalar también que el material aquí descrito fue diseñado en conjunto y coherencia con el material elaborado para el programa Yo Emprendo (Básico y Avanzado)<sup>1</sup>; esto para darle al proceso de formación propuesto por FOSIS, elementos de continuidad que vayan articulando y escalando el nivel de exigencia de los contenidos abordados, y acercando las metodologías y técnicas utilizadas a niveles distintos de formación y desempeño en el trabajo independiente o microemprendimiento. Enfatizar igualmente en el origen común que tienen las metodologías propuestas para ambos programas FOSIS, sus enfoques metodológicos, centrados en la premisa del “aprender haciendo”, el desarrollo de competencias laborales y la gestión de calidad.

<sup>1</sup> El Programa Yo Emprendo Semilla ha diseñado como material de apoyo: un Manual para el Taller de Emprendimiento, un Plan de Negocio así como hojas de trabajo en donde se invita a los usuarios y usuarias del programa a ejercitar sus competencias y elaborar su propio plan de negocio.

Si bien hay contenidos similares en ambos programas, se abordan en niveles distintos. En el caso del programa Yo Emprendo Semilla se trabaja con ideas de negocio o negocios en condiciones incipientes de desarrollo, y en cambio, en el programa Yo Emprendo (Básico y Avanzado), se aborda el desarrollo de negocios que ya cuentan con una trayectoria y un capital de trabajo: los niveles de análisis de cada tema parten entonces desde distintos contextos y objetivos y buscan distintos resultados.

La perspectiva con la que se abordan los contenidos en ambos programas es diferente; en el caso del Yo Emprendo Semilla, el énfasis se sitúa en un proceso formativo que intenta desarrollar competencias de empleabilidad para el autoempleo, en el Yo Emprendo, en cambio, se concentran los esfuerzos en una capacitación para el microemprendimiento sustentada en un modelo de negocio (metodología CANVAS).

Lo que se solicita en este caso, a los facilitadores o facilitadoras de este taller, reconociendo estas semejanzas y diferencias, **es ir adaptando este material a las características específicas de cada grupo de participantes, de manera potenciar al máximo el aprendizaje y la adopción de ciertas prácticas por parte de éstos.**



▶ Luz Cartes

## [2] CONTENIDO DEL MANUAL

En el taller se tratan contenidos que abordan las características personales del participante y el desarrollo o fortalecimiento de las capacidades laborales ligadas a su negocio. Se considera para ello, un tiempo estimado y promedio de 12 horas de clases, donde cada sesión no debería exceder las 2 horas cronológicas de trabajo con los asistentes<sup>2</sup>.

La propuesta de este manual apunta a que esas horas y sesiones se distribuyan entre las 10 unidades que desarrolla este texto. En ese marco, el o la facilitadora podrán detenerse en algunas de las unidades, realizando dos sesiones por unidad; podrá, por ejemplo, ahondar en las primeras sesiones, especificando en qué consiste el taller, dándole más tiempo a la nivelación de expectativas, profundizando en el diagnóstico y definición de las ideas de negocio. Otra alternativa será detenerse en la sesión de cierre donde el facilitador podría profundizar en los aprendizajes obtenidos a lo largo del taller, recogiendo las apreciaciones de los participantes, las dificultades, u observaciones. Estas sesiones podrán desarrollarse también combinando cualquiera de las unidades descritas a continuación, desarrollandolas una a una, más detenidamente, ahondando a cualquiera de ellas. Todo dependerá de lo que se estime más pertinente en función de las características del grupo y lo acordado en el marco del proyecto en ejecución.

Por todo lo anterior, es que a lo largo de este manual, se hace referencia tanto al desarrollo de las unidades, como de las sesiones o actividades, lo importante es que al término de cada capacitación (o sesión) con los usuarios y las usuarias del programa Yo Emprendo Semilla, se considere una actividad de cierre y evaluación que permita la puesta en común, conceptualización y generalización, aplicación, evaluación y conclusión de lo vivido. Para ser coherente con esa lógica de trabajo

<sup>2</sup> Para la realización de este taller, se considera un promedio de 12 horas y de 6 sesiones (ver Guía Metodológica del Programa Yo Emprendo Semilla). Sin embargo, se entiende que dependiendo de las características de la licitación o proyecto en ejecución, así como de las especificidades y condiciones en que se implementa el taller (alta ruralidad; población objetivo especial, u otros) es posible que este promedio se ponga en cuestión y se acuerde con el Equipo FOSIS Regional, otros tiempos y condiciones. En ese caso, será labor de la Institución Ejecutora, y especialmente del relator o facilitador, adaptar el material y la metodología.

es que cada unidad de este manual, finaliza con esa actividad de cierre y evaluación ya señalada.

Se proponen 10 unidades a desarrollar por el facilitador o facilitadora que son las mismas unidades o capítulos que contiene el Plan de Negocio (cuadernillo de trabajo del participante):

- ▶ **Unidad 1:** El Primer contacto.
- ▶ **Unidad 2:** Mis características emprendedoras.
- ▶ **Unidad 3:** Un diagnóstico para mi negocio.
- ▶ **Unidad 4:** Las metas de mi negocio.
- ▶ **Unidad 5:** Productos o servicios que ofrecemos en nuestro negocio.
- ▶ **Unidad 6:** Costos de los productos o servicios.
- ▶ **Unidad 7:** El precio de mis productos o servicios.
- ▶ **Unidad 8:** Planificación de las actividades de mi negocio.
- ▶ **Unidad 9:** Gastos iniciales de mi negocio.
- ▶ **Unidad 10:** El financiamiento de mi negocio.

Cada unidad tiene objetivos específicos y actividades a desarrollar, en las que se expresa el propósito general del taller, los enfoques metodológicos que sustentan este material –ya descritos con anterioridad–; **una flexibilidad en puesta en práctica que se condice con las características diversas y heterogéneas de la población objetivo que participará del taller.**

Esta propuesta plantea una lógica de trabajo para la elaboración del plan de negocio, señalando tres énfasis que serán centrales para el proceso de aprendizaje; de esta forma:

En las unidades 1, 2 y 3, el principal desafío consistirá el reconocimiento de las habilidades personales que motiven a las y los usuarios en el camino hacia una inserción laboral independiente. En las unidades 4, 8 y 9, en cambio, lo central será la proyección del trabajo por cuenta propia o emprendimiento, de manera de identificar y desarrollar las características del autoempleo a implementar. Las unidades de la 5 a la 7, se concentran por último, en gestar un buen comienzo del emprendimiento, trabajando en prácticas concretas que les permitan a las personas pensar mejor su negocio o idea de negocio, finalizando en la unidad 10 con el detalle del financiamiento a realizar por microemprendimiento.

Para desarrollar el trabajo del taller y alcanzar los objetivos propuestos, se pone a disposición de los involucrados: 1) este "Manual para la elaboración del plan de negocio. Guía para la facilitadora o el facilitador"; 2) el "Plan de Negocio", cuadernillo de trabajo para el o la usuaria; 3) un set de hojas de trabajo para la asistencia técnica y seguimiento, denominado "Material de Apoyo. Después del financiamiento de mi plan de negocio", que podrá utilizar el emprendedor con la ayuda del monitor, posterior al financiamiento del plan de negocio.

- a. **Manual para la elaboración del plan de negocio. Guía para la facilitadora o el facilitador:** este documento precisa los objetivos, contenidos, metodología y actividades que el facilitador debe trabajar con el grupo en cada sesión. Es la guía que orienta el trabajo del taller y busca instalar un estándar mínimo común de capacitación en el programa Yo Emprendo Semilla. Está pensado para ser leído y analizado por el facilitador o relator, así también para apoyar la preparación de cada sesión. En los casos en que exista un equipo facilitador, intencionar un momento de preparación y puesta en común anterior a la sesión para definir roles, quién es responsable de qué cosa, etc. El manual contiene la presentación y el desarrollo de cada unidad.
- b. **Plan de negocio:** es un cuadernillo de trabajo para el o la usuaria, que se debe ir completando en cada

sesión. Es un tipo de cuaderno o guía para los participantes, que se entrega en la primera clase. Está conformado por capítulos que están en coherencia con lo que se orienta en este manual. **Es un material que permanece en poder de cada usuario**, para que éste pueda, posterior al financiamiento de su emprendimiento, repasar los contenidos que le sirven.

- c. **Material de apoyo. Después del financiamiento de mi plan de negocio:** es un set de hojas de apoyo, presentado en una carpeta, que va dirigido a la usuaria o el usuario y que puede ser utilizado en el marco de la realización de las sesiones de asistencia técnica y seguimiento de manera modular. **Es un material que queda en poder del usuario.** El objetivo es que cada persona trabaje, con la ayuda del relator o facilitador, ajustando a sus requerimientos o nivel de desarrollo de su autoempleo, los ejercicios. Este documento es de vital importancia para la siguiente etapa del Programa Yo Emprendo Semilla, en que el usuario ya ha recibido el financiamiento de su plan de negocio.

En resumen, los elementos abordados en el taller son la base para las etapas que vienen, relacionadas con el financiamiento del plan de negocio y el desarrollo de la asistencia técnica y seguimiento; a través de éstas, se buscará potenciar aún más las competencias y capacidades laborales de los participantes como gestores de su autoempleo o trabajo independiente.

# [3] ESTRUCTURA GENERAL

Teniendo como base el principio de “aprender haciendo”, así como los otros enfoques teóricos ya enunciadas en la presentación, se propone una estructura de trabajo que permite organizar el desarrollo del taller, llevar a cabo las unidades o sesiones consideradas en esta metodología y optimizar el logro de los resultados esperados, mejorando el desarrollo de las capacidades personales de los participantes en la elaboración de su plan de negocio.

En términos generales, en cada unidad se indican:  
1) los objetivos, 2) las ideas fuerza, 3) los contenidos mínimos. Se señalan luego, 4) algunos elementos conceptuales, para terminar detallando 5) el desarrollo de cada una de las actividades propuestas.

En la práctica, lo que está a la base de la organización de cada unidad o sesión, tiene que ver con lo que se denomina círculo o ciclo de aprendizaje y que propone metodológicamente lo siguiente:

- ▶ Iniciar a partir de una experiencia concreta. En este caso, en cada sesión, plantear el tema a trabajar y lo tratado el día anterior, sus principales conclusiones, conceptos y aprendizajes.
- ▶ Presentar luego la actividad o ejercicio, a través de la cual se busca que los participantes observen, analicen y compartan el reconocimiento de sus experiencias y la temática a tratar o ejercitar.





► Virginia Pérez

- Procesar entonces lo descubierto, incorporando los elementos ejercitados a lo vivido.
  - Seguir conceptualizando lo vivenciado y generalizando lo aprendido en una puesta en común que debe guiar y orientar el facilitador o facilitadora.
  - Terminar precisando su aplicación, sus principales aprendizajes y evaluando lo ocurrido en la sesión.
- Esta estructura ayuda al desarrollo de cada sesión, en la medida que aporta un hilo conductor o una lógica de trabajo y define un ciclo a seguir que genera una ruta de aprendizaje de la que tanto los participantes como los relatores o facilitadores forman parte.

# [4] RECOMENDACIONES PRÁCTICAS PARA LA IMPLEMENTACION DEL TALLER

Se entregan algunas indicaciones, orientaciones, consejos y sugerencias con el afán de facilitarle el trabajo del relator o facilitador durante la implementación del taller y optimizar el proceso de aprendizaje de los participantes.

## Consideraciones generales previas al desarrollo de las unidades:

- ▶ La propuesta presentada a través de este manual es **flexible, modular y se puede (y se debe) adaptar** a las características de los participantes; por lo que es muy importante que manteniendo el objetivo del taller y de las unidades en general, se incorporen las adecuaciones en cuanto a contenidos, tiempos, material y metodologías que se estima, serán un aporte para el desarrollo de las sesiones o unidades y el proceso de formación y aprendizaje de las personas que asisten al taller.
- ▶ Considerar que durante todo el taller, el ejercicio del relator o relatora será simplificar temas, a veces complejos, para un grupo heterogéneo de personas; para ello se requiere además de la preparación previa de cada sesión, estar atento a todo instante a lo que está ocurriendo en la sala.
- ▶ Tener siempre un plan B ante imprevistos debido a problemas climáticos, salas ocupadas, exceso de frío o calor, ruido en el lugar del taller, problemas de materiales, etc.
- ▶ Preparar con antelación los contenidos y actividades de cada sesión de manera de contar con todos los elementos para una realización adecuada de la capacitación. Las actividades propuestas tienen tiempos sugeridos, pero su desarrollo depende de los énfasis que el facilitador quiera ir desarrollando, según el grupo y sus características. Las actividades requieren de una contextualización local, ejemplos adaptados a las características del grupo (que les haga sentido y los emocione), de premios y/o reconocimientos particulares, si es necesario.
- ▶ Es importante que la metodología del taller se piense desde un inicio para personas que leen con mucha dificultad, con una alfabetización funcional básica (que sólo puede leer palabras y números básicos, pero no escribir) y para quienes saben leer y escribir. Además, si bien resulta ideal que la mayoría de los participantes pueda leer, escribir números y calcular o realizar con una calculadora las funciones básicas de sumar, restar, multiplicar y dividir, se espera que el taller le sirva a quienes aún no posean estas habilidades, para interesarse en aprender a calcular, leer y escribir más adelante. Se recomienda, por lo tanto, al facilitador o facilitadora que promueva la alfabetización de los participantes para que éstos tengan buenos resultados con sus microemprendimientos.
- ▶ Por lo mismo, se recomienda generar un material de apoyo visual, atractivo, con dibujos y símbolos a elaborarse antes y/o durante la sesión. El uso de símbolos recurrentes en temas de mercadeo, costos y contabilidad, ayuda a los participantes a

entender y utilizar la información de mejor forma. Los símbolos y dibujos deben adaptarse a la situación local de forma que los participantes los reconozcan y se identifiquen fácilmente con ellos. Generalmente, los mismos participantes pueden orientar en este sentido.

- ▶ Realizar sesiones breves y adaptar lo programado a las necesidades del grupo. El bien principal que tiene la gente que se encuentra en situación de pobreza o vulnerabilidad es su tiempo de trabajo. La facilitadora o el facilitador debe tener en cuenta que para el participante dedicar el escaso tiempo que tiene a la formación, implica un esfuerzo importante, por lo que los horarios, la duración de las sesiones y los lugares deben adecuarse de la mejor forma posible a sus necesidades y circunstancias particulares.
- ▶ La gente aprende mejor si disfruta. Esto es, cuando los conocimientos se presentan de forma atractiva y divertida, se recuerdan, asocian y aprenden más fácilmente. Haga las sesiones divertidas, busque que sean significativas para las personas, no deje que se transformen en algo banal. Esté siempre atento a crear un ambiente que inspire cercanía y confianza y lleve a las personas imaginar y crear. Se pueden utilizar grabaciones, fotos o imágenes que sean significativas para los participantes.
- ▶ Llevar los materiales de apoyo preparados: sobres, fotocopias, papelógrafos para las actividades grupales (con tablas, figuras, esquemas), de manera que no constituyan preocupación o distracción del facilitador durante la sesión. Cada actividad tiene materiales asociados, por lo que hay que fijarse previamente qué es lo necesario para el adecuado desarrollo de la misma. Si bien papelógrafos, cartulinas, plumones, scotch, son elementos comunes a todas las sesiones, hay algunas de ellas que requieren materiales específicos.
- ▶ Disposición del salón: intente siempre que las mesas y sillas estén dispuestas en forma de U o sentar a las participantes en mesas en círculos más pequeños que les permita verse. En lo posible que no sea una disposición de aula de clase, esto facilitará una relación horizontal, la cohesión del grupo y un trabajo más participativo.
- ▶ Preocúpese de respetar los tiempos (de inicio, término, exposiciones, entre otros) de manera de ir entrenando el hábito del manejo o administración de los tiempos. Esta práctica favorece que todos tengan la oportunidad de participar, intentando que no sean siempre las mismas personas o que se alarguen en sus intervenciones. Se sugiere tener un reloj a mano.
- ▶ La mayoría de las sesiones o unidades consideran al menos dos actividades, por lo que se sugiere un recreo de algunos minutos entre ellas o en la mitad de la sesión, para que las personas puedan tomar aire, ir al baño, ir a ver a su hijo/a.
- ▶ Si es posible, tener a la vista (por ejemplo en la pared) un resumen de las sesiones y unidades a desarrollar hasta el final del taller o los hitos más importante del plan de negocio, para que sean referencia en todas las actividades.
- ▶ Todas las unidades están centradas en desarrollar ejercicios que aportan a la concreción del plan y financiamiento del negocio. Sin embargo, es importante que cada facilitador otorgue el tiempo que estime necesario a desarrollar los planes de negocio de cada usuario.

#### Consideraciones en las sesiones

- ▶ Es importante usar siempre técnicas de formación participativa a lo largo de cada sesión.
- ▶ Cada sesión debe contar con una introducción, el desarrollo de la o las actividades y un cierre, con una puesta en común de lo trabajado y aprendido.



► María Herrera

### En la sesión 1

- Previo a la primera sesión, asegurarse de que cada uno de los participantes conoce el día y lugar de encuentro, la hora de llegada y el tiempo que durará la sesión de trabajo. Dejar en claro que contarán con el apoyo de cuidado infantil. La idea es asegurar la máxima asistencia.
- En la primera sesión, repasar y reconfirmar con los participantes, los aspectos operativos (día, hora, café) y la forma de comunicarse frente a situaciones imponderables. Por ejemplo, coordinadores por lugar o rubro, de manera que el facilitador no tenga que comunicarse con todo el grupo para confirmar o comunicar cambios u otras actividades.

### En las sesiones en general

Hay temas o conceptos transversales que se abordan de forma explícita en las primeras sesiones y que requieren ser reforzados durante todo el taller, de manera de ir desarrollando el hábito. Por ello, es fundamental que el facilitador o relator en el transcurso de

la sesión dedique un tiempo, vuelva a la idea o ejemplifique en relación los siguientes conceptos:

- **En la unidad 2** "Mis características emprendedoras" se invita a los participantes a trabajar su autoestima o autoconfianza particularmente en lo que se refiere al ámbito laboral. Para lograrlo, se debe reforzar el concepto a lo largo de todo el taller, para que cada persona lo desarrolle y/o ayude al curso a desenvolverse en un ambiente de confianza.
- **En la unidad 4** "Metas del negocio" se invita a los participantes a definir sus metas, lo que están haciendo es elaborar un compromiso personal como desafío de "perseverancia". El facilitador o facilitador debe tratar de mantener ese compromiso a lo largo de todo el taller, preguntando, por ejemplo, cómo va el compromiso, invitándolos a reflexionar por unos minutos en forma individual en el tema, revisando qué facilitadores y obstaculizadores se han presentado, cómo los han manejado, destacando cuando y cómo los van cumpliendo.

# [5] DESARROLLO DE LAS UNIDADES

Recordar que este manual intenta convertirse en una guía de trabajo para el o la facilitadora, que le permita contar con herramientas para desarrollar el taller de elaboración del plan de negocio.

**El relator o relatora tendrá la opción de seguir el contenido propuesto y trabajar una a una las unidades en función de lo que se detalla en este manual o en el cuadernillo para el participante, denominado “Plan de Negocio”, también podrá “saltarse” algunas unidades, detenerse por más de una sesión en algunas de ellas e incluso modificar el orden en que las quiere desarrollar, podrá aplicar la metodológica de trabajo tal cual está propuesto en este manual con las distintas técnicas sugeridas o podrá incorporar otras técnicas respetando los objetivos de cada unidad (ver lo señalado en el punto 2. Contenidos del manual).**

Lo importante es que, considerando las características de los y las participantes, los relatores o facilitadores sean capaces de desarrollar las sesiones de tal forma que les permita a los usuarios elaborar su plan de negocio, organizando los primeros pasos de su autoempleo o microemprendimiento, con una formación de calidad. Dada la heterogeneidad de los grupos con lo que le tocará trabajar y las características geográficas, económicas y culturales en la que se implementará este taller, será importante generar un espacio de aprendizaje que les permita a las personas ampliar sus capacidades laborales personales y elaborar un plan de negocio posible de poner en práctica en los próximos meses.

Dado lo anterior, se entregan algunas orientaciones que se espera facilitarán la entrega de contenidos y el trabajo en general del facilitador o relator con grupos con características especiales. Si bien estas orientaciones son especialmente válidas para grupos especiales, también le serán útil al facilitador en cualquier caso, a lo largo de todo el taller. Cabe mencionar que

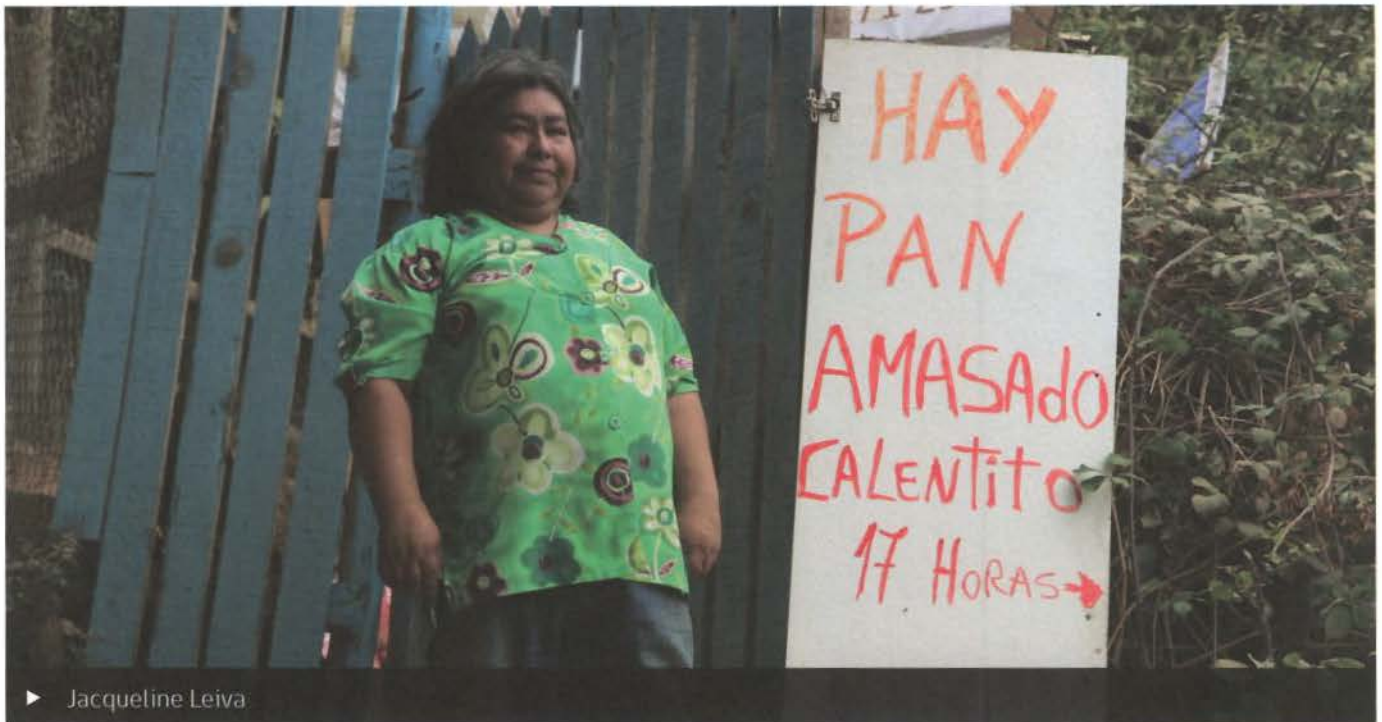
las orientaciones para el trabajo con personas en situación de discapacidad o privadas de libertad, han sido validadas con profesionales que trabajan con dicha población; se sugiere por lo tanto aplicarlas al momento de llevar a cabo las sesiones o actividades propuestas en este manual.

**Para personas con bajos niveles de escolaridad o capacidad menor de lectoescritura, se sugiere:**

- ▶ Reforzar los procesos de reflexión a través de ejercicios prácticos, ejemplos o vivencias, lo que importa es que las personas comprendan e integren los nuevos conceptos e ideas que se trabajan y reconozcan la forma de aplicarlas e incorporarlas como prácticas propias.
- ▶ Apoyar y acompañar el aprendizaje de las personas con dificultades de lectoescritura, de ser posible, que asistan acompañados de alguien de su confianza, idealmente relacionada con la actividad.
- ▶ Contar con una persona de apoyo en sala. Considerar la posibilidad de que la persona asista acompañado/a de alguien de su confianza, idealmente relacionada con la actividad económica que realiza; o en su defecto que en el grupo, uno de los participantes con mayor manejo de lectoescritura los pueda apoyar.

**Para personas en situación de discapacidad:**

- ▶ Considerar en el desarrollo de las actividades, la posibilidad de que todos/as puedan participar independiente de su condición. Es necesario que el/la facilitador/a considere los tipos de discapacidad presentes en el grupo para tomar las precauciones necesarias que permitan incluir y no excluir a dichas personas de las actividades. La idea es que se resguarden las condiciones mínimas de accesibilidad para todos los asistentes, que independiente de su situación de discapacidad, tengan acceso a la información y puedan participar activamente del taller.



► Jacqueline Leiva

- Velar porque se presenten de diversas maneras los conceptos generales. Si hay personas ciegas, considerar no sólo la presentación en Power Point o en una pizarra, evaluar también la necesidad de utilizar medios audibles o expresar oralmente y claramente las ideas más importantes. Cuando se lea una historia, presentarla en Power Point y leerla pausadamente. Si se presenta un video comentar qué se ve o de qué trata en términos generales; o cuando se solicite escribir en el cuadernillo de trabajo (Plan de Negocio), abordar los temas de manera oral con las personas que lo requieran y luego que una persona los apoye en el registro de lo más importante. Lo fundamental, será verificar que la persona vaya comprendiendo y aprendiendo los temas que se abordan.
  - Contar idealmente con una persona de apoyo en sala, que pueda prestar especial atención a quienes presenten más dificultad; considerar la posibilidad de que la persona asista acompañado/a de alguien de su confianza, idealmente relacionada con la actividad económica que realiza o en su defecto generar apoyo de los otros participantes en los grupos que lo requieran. En el caso de personas con algún nivel elevado de sordera, puede que se requiera contar con el apoyo de un intérprete de lengua de señas o de algún familiar o persona cercana.
  - Cuidar el lenguaje de manera de no afectar de manera negativa, o con prejuicios, a personas que presenten algún tipo de discapacidad.
- Para personas privadas de libertad:**
- El lenguaje a utilizar debe ser claro, directo y sencillo. En términos generales, cuidar el lenguaje de manera de no afectar de manera negativa, o con prejuicios, a los/as participantes del taller.
  - Cuidar especialmente la relación con los/las participantes, generando cercanía y confianza, pero cuidando los límites y las expectativas.
  - Dado el contexto en que se desarrolla el taller, es importante reforzar constantemente la valoración de los recursos personales positivos de cada cual y la motivación por seguir adelante, a través de la motivación mutua, presentación de casos, vivencias personales, apoyo familiar. Fortalecer especialmente la creatividad y autonomía. Reforzar la autoestima y características positivas de cada cual, su relación con la familia, si esta constituye un factor protector.
  - Hacer a las personas responsables de sus procesos: exigir cumplimiento de metas. Generar un "reglamento del taller" donde se establezcan compromisos y derechos de los/as participantes y de los/as facilitadores/as, de forma clara y explícita. Refor-



▶ Nicol Cortez

zar el control y supervisión de la asistencia de los internos/as, el cumplimiento de los compromisos adquiridos, el desarrollo del programa tal como fue propuesto, y en caso de realizar ajustes que éstos sean concordados.

- ▶ Nivelar expectativas, presentando los objetivos y resultados del taller con claridad y transparencia. Transparentar desde un inicio, las exigencias de la capacitación, los tiempos asociados, las competencias a desarrollar, los derechos y deberes, los beneficios que pueda aportar el taller, establecer igualmente los límites de la capacitación.
- ▶ Reforzar los procesos de reflexión y dinámicas grupales, con papelógrafos, dinámicas, juegos de rol, por sobre los ejercicios individuales.
- ▶ Asociar el proceso al logro de resultados concretos y tangibles que demuestren que la situación o el estado actual es mejor al inicial.
- ▶ Velar especialmente por la calidad y la excelencia de la ejecución.
- ▶ En relación al financiamiento del plan de negocio. Dejar en claro que el trabajo que se desarrolla en el taller tiene, como parte de sus objetivos, definir el destino del financiamiento FOSIS con la mayor

pertinencia posible. Definir con Gendarmería y el centro penitenciario correspondiente, la forma más adecuada de realizar las cotizaciones y posteriormente la compra y el ingreso, cuidado, seguridad y uso de los bienes adquiridos, cuando el emprendimiento se realiza dentro del centro. De ser posible, realizar una ceremonia para la entrega de los bienes, materiales, herramientas y/o insumos adquiridos (entregar en ella, las respectivas actas de traspaso). Presentar los costos y las rendiciones de lo adquirido con claridad.

**Para personas migrantes o pertenecientes a otra cultura:**

- ▶ En términos generales, cuidar el lenguaje de manera de no afectar de manera negativa o con prejuicios a los/as participantes del taller.
- ▶ Reconocer en las actividades, elementos que puedan facilitar la inclusión y familiarizar a las personas con los contenidos. Por ejemplo, averiguar cuál es el negocio más popular en el país o lugar de origen, y pedirle a la persona que cuente cómo se maneja ese negocio, cómo se vende, cómo son las costumbres, u otros temas que puedan estar asociados con contenidos de la sesión o actividad.
- ▶ Apoyar la generación de lazos de confianza en el grupo.
- ▶ Reforzar los puntos de unión y no las diferencias.

# UNIDAD 1

## PRIMER CONTACTO

### 1. OBJETIVOS

- a. Esta unidad, es la introducción a todo el taller, por lo que es fundamental marcar, desde un principio, la pauta de trabajo e instaurar un buen ambiente de aprendizaje. Se debe generar en un espacio de confianza, conocimiento y respeto mutuo. Es importante apoyar la conformación del grupo.
- b. Además, presentar a los participantes, los objetivos generales del taller, repasando lo que se va a hacer durante este periodo, nivelando las expectativas respecto a los objetivos y resultados esperados.
- c. Entregar el material de apoyo, Plan de Negocio (cuadernillo de trabajo), para que se vayan familiarizando con él, anotando su nombre y datos de contacto, reconociendo lo que se va a ejercitar durante el taller.
- d. Empezar también a introducir algunos conceptos básicos, con los que se trabajará: trabajo independiente, autoempleo, entre otros.

### 2. IDEAS FUERZA



### 3. CONTENIDOS MÍNIMOS

- a. Presentación del taller.
- b. Identificación de cada participante.
- c. Nivelación de expectativas.
- d. Trabajo independiente, trabajo por cuenta propia; emprendimiento.

### 4. ALGUNOS ELEMENTOS CONCEPTUALES

#### Trabajo independiente o por cuenta propia

La OIT define al empleo independiente como “aquellos empleos en los que la remuneración depende directamente de los beneficios o del potencial para realizar beneficios derivados de los bienes o servicios producidos. En estos empleos, se considera que el consumo propio forma parte de los beneficios.

Al mismo tiempo, define el empleo asalariado como aquellos empleos en los que los titulares tienen contratos de trabajo implícitos o explícitos (orales o escritos), por los que reciben una remuneración básica que no depende directamente de los ingresos de la unidad para la que trabajan (esta unidad puede ser una corporación, una institución sin fines de lucro, una unidad gubernamental o un hogar).

La OIT distingue en primer lugar al interior del grupo de independientes a los empleadores y los define como aquellos trabajadores que, trabajando por su cuenta o con uno o más socios, tienen el tipo de empleo definido como empleo independiente y que, en virtud de su condición de empleadores, han contratado a una o a varias personas para que trabajen para ellos en su empresa como asalariados a lo largo de un período continuo que incluye el período de referencia. Además, se refiere a los trabajadores por cuenta propia, que son aquellos que,

trabajando por su cuenta o con uno o más socios, tienen el tipo de empleo definido como independiente y no han contratado a ningún asalariado de manera continua para que trabaje para ellos durante el período de referencia.

También la OIT incluye dentro del grupo de independientes al grupo de trabajadores familiares auxiliares (que sería equivalente a los familiares no remunerados en las clasificaciones nacionales del INE o la CASEN), los que se definen como aquellos trabajadores que tienen un empleo independiente en un establecimiento con orientación de mercado, dirigido por una persona de su familia que vive en el mismo hogar, pero que no pueden considerarse como socios.

La diferencia entre trabajadores por cuenta propia y microempresarios es mucho más pequeña, Transformarse en microempresario desde cuenta propia es un camino que varios han seguido.

### Autoempleo

El autoempleo es la actividad de una persona que trabaje para ella misma de forma directa, en unidades económicas (un comercio, un oficio o un negocio) de su propiedad, que las dirige, gestiona y que obtiene ingresos de las mismas. Es una alternativa al mercado laboral cuando quien necesitando empleo no le es posible o no desea encontrar un empleador. En este caso, se convierte en emprendedor. El autoempleado crea su propio puesto de trabajo (empleado), utilizando su ingenio, su capital y su esfuerzo para generar oferta de trabajo y a medida que pase de ser un emprendedor a ser un empresario, con el tiempo puede convertirse en un generador de empleo (empleador) para más personas.

Bajo la etiqueta de autoempleo suele incluirse ser un trabajador autónomo, contratado por honorarios y por la naturaleza de su labor o por su nivel de especialización.

La definición internacional de empleo, adoptada por la OIT, distingue entre empleo remunerado (incluyendo aprendices o trabajadores en formación y miembros de las Fuerzas Armadas) y autoempleo (empleadores, trabajadores por cuenta propia, in-

cluidos los productores de bienes para uso final propio, miembros de las cooperativas producción y los trabajadores familiares).

### Emprendimiento

El emprendimiento suele ser un proyecto que se desarrolla con esfuerzo y haciendo frente a diversas dificultades, con la resolución de llegar a un determinado punto. Se trata del efecto de emprender, un verbo que hace referencia a llevar adelante una obra o un negocio.

En nuestro idioma, se utiliza el término emprendimiento para designar a aquel negocio que llevó a cabo y gestiona un individuo por sus propios medios y esfuerzos y gracias a los beneficios económicos que este le reporta se mantiene. Es decir, quien impulsa una idea, un emprendimiento no se encontrará trabajando en relación de dependencia, sino que será el dueño de su comercio o negocio y quien, además de invertir sus recursos, asumirá los costos e ingresos totales que del mismo devienen.

Generalmente, el emprendimiento surge como un proyecto personal, al cual se le atribuyen esfuerzos para desarrollarlo y muchas veces también suele implicar el sorteo de obstáculos y dificultades para llevarlo a buen puerto.

### Emprendedor

A quien se desarrolla en un emprendimiento, se lo conoce popularmente como emprendedor. Hay numerosas conceptualizaciones y adjetivos de emprendimiento y de emprendedor, según sea el contexto o ámbito de acción. En ocasiones, el concepto busca darle connotación a un determinado atributo de la persona a cargo del proyecto; por ejemplo, cuando es una persona con un pequeño negocio o con una pequeña inversión se habla de "microemprendedor".

Entenderemos que una persona es emprendedora cuando tiene las capacidades para llevar a cabo un proyecto en forma independiente, según sus necesidades y objetivos. Estas capacidades son las que entenderemos como las competencias y habilidades personales del gestor o gestora de una microempresa o emprendimiento.

### Competencias

Se entenderá por competencia, la "capacidad para responder exitosamente ante una demanda compleja o de llevar a cabo una actividad o tarea. Una competencia, incluye **conocimiento, habilidades y actitud** que en forma intencionada hacen posible una acción efectiva. No puede ser reducida a su componente cognitivo".

Capacidad o competencia laboral podrán ser utilizadas como sinónimos para efecto de simplificar el trabajo de aprendizaje de los participantes. Sin embargo, es importante indicar los distintos elementos que considera el concepto de competencia laboral y las implicancias de este concepto en el mundo laboral.

### Actitud

Es la disposición voluntaria, la predisposición y/o la motivación de una persona frente a una situación específica en la vida. Se refleja inmediatamente en la conducta o la forma de actuar de la persona. Por ejemplo: actitud positiva para aprender.

### Hábito

Entenderemos hábito, como el modo más común de una persona de conducirse en su vida, que responde a una forma especial de proceder y que ha sido adquirido por repetición de actos iguales o semejantes. Por ejemplo: el hábito de planificar el día.

### Habilidad

Son aquellas aptitudes innatas, talentos o destrezas que posee una persona para llevar a cabo con éxito una tarea, actividad, trabajo, oficio. Por ejemplo: "no necesito calculadora porque soy hábil con las matemáticas".

### Innovación

La palabra proviene de la expresión latina innovare cuyo significado es "crear algo nuevo" (Rodríguez Blanco, Carreras, & Sureda, 2012). La innovación social es clave para implementar los programas de FOSIS. El concepto que se utiliza hoy en la institución, es el que propone el Laboratorio de Gobierno, que dice: "Innovación pública se trata de nuevas ideas que son útiles para las personas, que se implementan y suceden" (Geoff Mulgan, 2007).



► Emerson Martínez

## 5. ACTIVIDADES SUGERIDAS

### ACTIVIDAD 1: Rompiendo el hielo

**Tiempo estimado:** 60 minutos.

**Resultado esperado:** que los participantes se conozcan entre ellos y con el facilitador, que “rompan el hielo”, a través de una presentación breve, considerando su experiencia, su historia personal y la de su proyecto o idea de negocio.

#### Material necesario para el desarrollo de la actividad:

- ▶ Papel engomado para cada participante y para el facilitador o facilitadora con el nombre de cada cual, en letras grandes.
- ▶ Tarjetones preparados para cada participante con los antecedentes que se sugiere exponer:
  - ▶ nombre y cómo le gustaría que lo/la llame durante la formación;
  - ▶ a qué se dedica laboralmente (negocio que quiere emprender o fortalecer);
  - ▶ qué le gustaría aprender en el taller (sólo una idea).

#### Desarrollo del proceso:

El facilitador le cuenta al grupo que es necesario empezar por conocerse y para que sea más entretenido, invita a la actividad, con las siguientes instrucciones:

1. Cada persona piensa su presentación durante 5 minutos (puedan escribirla en el tarjetón de presentación que les fue entregado).
2. Luego, cada participante se presenta, en no más de 2 minutos por persona, dejando la tarjeta en la pared o papelógrafo si quiere (el facilitador podrá hacer preguntas de manera de complementar la presentación, de distender el ambiente y generar confianza; debe considerar también la posibilidad de que a algunas personas les cueste escribir o no sepan escribir, en ese caso, prestar el apoyo necesario).
3. Se sugiere que el facilitador le haga al grupo

algunas preguntas según lo escuchado en las presentaciones, que le ayude a los participantes a identificarse con lo realizado, a cerrar el ejercicio e introducir algunas ideas fuertes. Por ejemplo:

- ▶ Que levanten la mano, los que tienen un negocio (o idea de negocio) que tiene que ver con xxxx. Bienvenida María, Rosa, Juan, Benjamín, Tamara, etc.
  - ▶ Que levanten la mano, los que se los que viven en xxxx. Bienvenidos Erika, Fernanda, Samuel, Laura y Vicente. En algunos casos se repetirán y se les da la bienvenida de nuevo, intencionar, sin embargo, que levanten la mano los que no lo han hecho aún.
4. Para terminar, agradézcales al grupo; hable positivamente de las experiencias presentadas; indique que hay tanto similitudes como diferencias en las ideas de las y los participantes sobre lo que quieren emprender y lo que esperando del taller.

### ACTIVIDAD 2: El ABC de nuestro taller

**Tiempo estimado:** 35 minutos.

**Resultado esperado:** que los participantes conozcan los aspectos operativos del taller, los contenidos generales (unidades) y acuerden aspectos prácticos de organización y convivencia.

#### Material necesario para el desarrollo de la actividad:

- ▶ Presentación del taller (estructura, contenidos, organización, horarios propuestos, etc.).
- ▶ Plan de negocio (cuadernillo de usuario/a).
- ▶ Papelógrafos, plumones.

#### Desarrollo del proceso

El facilitador explica que es importante que todos conozcan y acuerden de qué forma van a organizar el trabajo durante taller (aspectos operativos): conteni-

dos, modalidad de trabajo, lugar, horarios, duración, recreos, aseo, compromisos, etc. Es fundamental que esta actividad se lleve a cabo en un ambiente de confianza, aplicando el enfoque metodológico de todo el taller ("aprender haciendo").

**Se sugieren los siguientes pasos:**

1. Presentación del taller y nivelación de expectativas, a partir de preguntas activadoras. Sin mostrar ningún contenido, se comenta que el taller se ha organizado en 10 unidades o en x número de sesiones ¿Cuáles creen ustedes que son esas unidades/sesiones? Posterior al diálogo e intercambio de idea que ahí se genera, se realiza la presentación de las unidades o sesiones.
2. En un segundo momento, se sugieren las preguntas ¿Les parecen esos contenidos? ¿Qué les gustaría o necesitan aprender ustedes? ¿Para qué? Como el propósito es nivelar expectativas, es importante que el facilitador vaya anotando en la pizarra o en un papelógrafo lo más importante de manera de ir sistematizando visualmente lo que se va exponiendo en el grupo, para luego aclarar y nivelar las expectativas expuestas. Es fundamental ir aclarando lo que no se revisará en este taller, ya que esto bajará la ansiedad de lo que se puede esperar de este espacio de aprendizaje.
3. A continuación, se le entrega a cada uno de los participantes, el Plan de Negocio o cuadernillo de trabajo del usuario/a, se le pide a cada cual que anote sus datos de identificación en la tapa y hoja "Mis datos de contacto". En conjunto, se revisa el índice y algunos contenidos, muy brevemente, de manera de proyectar en forma general de lo que se ejercitará.
4. Luego, siguiendo con la metodología "aprender haciendo", se les pide que durante 5 minutos, conversen en grupos (de 4 a 6 personas dependiendo del número de asistentes, según rubro, temática de interés, lazos o residencia, al azar, etc.), y acuerden los compromisos y las reglas de convi-

vencia con las que se va a trabajar en el taller. Por ejemplo: "ser respetuosos entre nosotros", "ser puntuales", "durante la clase se pagan los celulares o se dejan en silencio", "no hay preguntas tontas", etc. Se pide a algunas/os voluntarias/os que escriban los acuerdos en un papelógrafo, el cual quedará idealmente en la sala, o será trasladado a cada sesión.

**ACTIVIDAD 3: ¿Qué entendemos por autoempleo o trabajo independiente?**

**Tiempo estimado:** 40 minutos.

**Resultado esperado:** que el grupo comparta e incorpore el concepto de "trabajo independiente" o "autoempleo" a partir de su experiencia y el reconocimiento de las características personales (competencia o capacidades) y de su entorno.

**Material necesario para el desarrollo de la actividad:**

- Papelógrafos.
- Set de trabajo por grupo (para 4 personas por grupo aprox.): 1 papelógrafo, 2 tijeras, 3 plumones de diferentes colores, revistas, pegamento, tarjeta de instrucción.
- Una hoja con los elementos conceptuales mínimos anotados.

**Desarrollo del proceso:**

Se sugiere que el facilitador explique que además de ponerse de acuerdo en los contenidos y los aspectos operativos del taller, es necesario ponerse de acuerdo en qué entendemos cuando hablamos de "trabajo independiente" o "autoempleo". Los invita y motiva a reunirse en grupo (puede ser repitiendo los grupos de la sesión pasada, por rubro, por temática de interés, por lazos o residencia, etc.), y les explica la actividad.

1. Se le entrega a cada grupo, un set de trabajo. Cada grupo debe dibujar o ilustrar el "trabajo independiente" o "autoempleo" que más los represente. La imagen debe ser construida por todo el grupo, deben acordar cuales son las características y re-

presentarlas con los plumones y/o los recortes que elijan, a la manera de un collage (10 minutos para realizar la actividad).

2. La facilitadora o facilitador le pide a cada grupo que presente su obra y detalle como la fueron haciendo, que explique qué significa para ellos un "trabajo independiente" o "autoempleo".
3. El facilitador va escribiendo en un papelógrafo — con el título "¿Qué entendemos por autoempleo o trabajo independiente?"— los aportes y características destacadas, relacionándolos en función de las ideas expuestas. Todos los aportes deben recogerse, las características que se repitan deben ser resaltadas, ya que son las más significativas para el grupo y servirán para la próxima sesión.
4. Para ayudar a la incorporación del concepto, se hace hincapié en algunos elementos, preguntándoles, por ejemplo: ¿Son todos los trabajos independientes iguales? ¿Tienen características comunes? ¿Pueden identificar si alguno es mejor que otro? ¿Cuáles son las ventajas de trabajar en forma independiente?
5. Resaltar entonces que el autoempleo tiene sus ventajas y exigencias, que todos los trabajos independientes comparten algunas características comunes y que algunas competencias personales ayudan a que las personas tengan éxito en sus proyectos. No se nace emprendedor, muchas de estas competencias pueden desarrollarse, entrenarse. Este taller es un paso para adquirir o reforzar algunas de esas competencias o capacidades.

#### ACTIVIDAD 4: Cierre y evaluación

**Tiempo estimado:** 15 minutos.

**Resultado esperado:** que el grupo se vaya de la sesión, entusiasmado, motivado, con los contenidos expuestos claros.

#### Material necesario para el desarrollo de la actividad:

- Fotocopias de la pauta de autoevaluación (material a elaborar por el o la facilitadora).

#### Desarrollo del proceso:

1. Se recomienda realizar un cierre en todas las sesiones. Ello, ayudará a situar en los participantes el hábito de la autoevaluación que les permitirá detenerse, mirar sus errores y aciertos y aprender de ellos. Es un ejercicio personal que busca evaluar participación y aprendizajes. Se espera que los usuarios reflexionen en forma individual, luego compartan en un plenario sus opiniones y lo aprendido.
2. El facilitador o facilitadora deberá generar un espacio donde las personas comenten lo que aprendieron, de ese modo, podrá apreciar los resultados de la sesión. Se proponen las siguientes preguntas para que pueda ir reforzando algunos conceptos y aprendizajes, relacionando algunas ideas fuerza: ¿Qué se entiende por trabajo independiente? ¿Cuáles serían algunas de las características de un autoempleo o trabajo por cuenta propia? ¿Cuáles son algunos de los compromisos que se acordaron hoy para el taller?
3. Para terminar la actividad y reforzar la lógica "aprender haciendo", preguntar si hay algún voluntario/a que sepa tocar un instrumento, cocinar, hacer artesanía u operar alguna máquina o herramienta. Pedirle que comparta con los demás, cuándo y cómo aprendió a hacerlo (en no más de dos minutos). En base a las experiencias expuestas por los participantes, se explica en qué consiste la metodología "aprender haciendo" y que esta será la forma de trabajo que se utilizará en cada sesión.
4. Por último, se recogen las impresiones del grupo de la sesión en general, se pregunta qué les gustó (si se sintieron cómodos), en qué se podría mejorar, se agradece la participación y se hace hincapié en la puntualidad para la próxima sesión/actividad/unidad.

# UNIDAD 2

## MIS CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS

### 1. OBJETIVOS

- Identificar las fortalezas y debilidades.
- Trabajar la autoestima y autoconfianza

### 2. IDEAS FUERZA



### 3. CONTENIDOS MÍNIMOS

- Características Personales
- Fortalezas y Debilidades
- Autoestima y Autoconfianza

### 4. ALGUNOS ELEMENTOS CONCEPTUALES

#### Autoestima

La autoestima la entenderemos como el aprecio o la consideración que uno tiene de sí mismo, muchas veces se habla de autoconfianza, autopercepción, valo-

ración de sí mismo. Este conocimiento interviene en la forma que la persona evalúa la realidad, se motiva frente a los desafíos o dificultades, define sus metas y decide frente los diferentes ámbitos de su vida.

Para los participantes del taller, uno de los pilares de su proceso de aprendizaje, será fortalecer su autoestima, pues éste es uno de los aspectos fundamentales de motivación para la superación personal, el desarrollo de su autoempleo o gestión de su negocio, para implementar procesos de mejora continua en el ámbito personal, ya que de ellos depende la gestión y puesta en marcha de su trabajo por cuenta propia.

En este taller se espera contribuir en tal sentido, al entregar contenidos y experimentar actividades que permitan el autoconocimiento, particularmente en el ámbito laboral; que las personas reconozcan su perfil laboral será una herramienta fundamental en el mundo del trabajo que les permitirá ir potenciando sus principales fortalezas y desarrollando acciones para afrontar los aspectos débiles, susceptibles de mejorar.

#### Desesperanza aprendida

Uno de los conceptos psicológicos que marca los últimos años en el ámbito social, es el de la "desesperanza aprendida", que es un estado de pérdida y de renuncia, pérdida de la motivación; renuncia a la posibilidad de que las cosas puedan salir bien, mejoren, se resuelvan; de que se puedan alcanzar los sueños.

Se la considera como "la enfermedad del alma moderna"<sup>3</sup>. Es la certeza de que no hay nada que hacer, percepción de la imposibilidad del logro. Implica un abandono total de la ambición, una resignación absoluta, y es esa connotación absoluta, lo que la hace más perjudicial.

<sup>3</sup> Cita de Friedrich Wilhelm Nietzsche (15 de octubre de 1844, 25 de agosto de 1900); filósofo, poeta, músico y filólogo alemán, considerado uno de los grandes pensadores del siglo XIX quien realizó una crítica exhaustiva de la cultura, la religión y la filosofía occidental; trabajo que afectó profundamente a generaciones posteriores de intelectuales.

Es necesario diferenciar la desesperanza de la decepción o de la desesperación. La decepción es la percepción de una expectativa defraudada. La desesperación, a su vez, es un estado ansioso, es perder la paz, la paciencia, ver el futuro como una posibilidad atemorizante.

En la desesperanza aprendida existe una pérdida del sentido del control. Por ello, se busca que la persona vuelva a creer en su capacidad de emprender, de ser dueña de su vida, etc.

Dado que este taller pretende apoyar a las personas para que puedan emprender un proyecto laboral independiente (trabajo por cuenta propia o auto empleo), y que es probable que hayan iniciado muchas otras iniciativas sin conseguir los logros esperados, es necesario promover la motivación y el protagonismo de los participantes.

### Locus de control

Otro concepto relacionado con el anterior; que es importante de considerar a la hora de iniciar y motivar el trabajo de capacitación en este taller, es el de locus de control. En las teorías de aprendizaje, el "locus de control" es entendido como un rasgo de personalidad que determina la capacidad de control y autocontrol de las personas. Será de vital importancia considerarlo a la hora de enseñar o iniciar este proceso de formación, dado que se refiere al grado en que la persona percibe los eventos y conductas del entorno.

Se distinguen dos tipos:

- Locus de control interno (internalidad): cuando se atribuyen las causas de un resultado o hecho a la propia conducta o responsabilidad. Por ejemplo: "me quedé con gran parte de las poleras porque me cuesta ofrecer lo que vendo".
- Locus de control externo (externalidad): cuando se atribuyen las causas de un resultado o hecho a otras personas, instituciones, a la suerte o al destino. Por ejemplo: "me quedé con gran cantidad de poleras porque la gente no tiene dinero para comprar".

Dado que este taller busca fortalecer las competen-

cias de las y los participantes a partir de procesos de aprendizajes desarrollados a lo largo de las unidades o sesiones, es necesario promover la motivación y el protagonismo de los participantes como principal ingrediente pero desde un locus de control externo. Se espera en este proceso ir propiciando el cambio gradual desde la internalidad hacia la externalidad.

### Igualdad de Género

La igualdad se relaciona estrechamente con el reconocimiento de la existencia de la diferencia, pues no implica que todas las personas sean idénticas, sino que se respeten los derechos, responsabilidades y oportunidades para todos y todas por igual, sin importar las diferencias entre unos y otros.

## 5. ACTIVIDADES SUGERIDAS

### ACTIVIDAD 1: Pensando en mis fortalezas y debilidades

**Tiempo estimado:** 90 minutos.

**Resultado esperado:** que los participantes logren reconocer sus fortalezas y debilidades personales, particularmente las que se relacionan con la gestión de su negocio. Que propongan como potenciar sus características emprendedoras positivas y minimizar las negativas.

#### Material necesario para el desarrollo de la actividad:

- Cuadernillo plan de negocio.
- Lápices grafito, portaminas, gomas, lápices, entre otros.
- Música.
- Papelógrafos y plumones y/o material audiovisual con ilustraciones que ilustren las fortalezas y debilidades.

#### Desarrollo del proceso:

El facilitador o relator explica que es lo que se espera de esta actividad "Mis Características Emprendedoras". Aborda algunos conceptos fundamentales para el desarrollo del taller, por lo que es necesario que todo el grupo participe, vaya revisando lo conversado o ejercite lo tratado. Se les invita a hacer preguntas. La

idea transversal a todo el taller es que todas las preguntas son buenas, todas aportan.

1. Se les pide a los participantes que respondan en forma individual o complementen el ejercicio del capítulo 2 del Plan de Negocio "Mis Características Emprendedoras". Que se detengan por unos minutos en sus fortalezas (características positivas) y debilidades (negativas), que las identifiquen y piensen en ellas.

Luego, se les solicita, juntarse en parejas y compartir lo respondido.

2. Para no perder ninguna idea y lograr una construcción conjunta de estos conceptos, se sugiere que el facilitador vaya recogiendo los aportes de los participantes y anotando en un papelógrafo o en la pizarra las ideas fuerza. El éxito de este ejercicio depende en gran medida, del rol del o la facilitadora, su desafío es recoger los aportes, traducirlos al grupo, aclararlos si hay confusión, ponerlos en común y concluir los aprendizajes logrados.
3. Es muy importante enfatizar que estos son los primeros pasos, la base del futuro negocio; que esta metodología de análisis responde a la lógica del "aprender haciendo", que es una opción de trabajo que pone el foco en la organización y planificación del conjunto de actividades requeridas para desarrollar el autoempleo.
4. En el plenario, algunas de las preguntas que guíen la reflexión podrían ser ¿Las fortalezas que he reconocido, me sirven para impulsar mi negocio? ¿Puedo potenciar mis fortalezas? ¿Puedo minimizar mis debilidades? Dependiendo del negocio o idea de negociación, ¿algunas son más importantes que otras?

#### ACTIVIDAD 2: Cierre y evaluación

**Tiempo estimado:** 15 minutos.

**Resultado esperado:** que el grupo se vaya de la sesión entusiasmado, para volver a la próxima sesión, con los contenidos expuestos claramente.

#### Material necesario para el desarrollo de la actividad:

- Fotocopias de la pauta de autoevaluación (material a elaborar por el o la facilitadora).

#### Desarrollo del proceso:

1. Se recomienda realizar un cierre en todas las sesiones. Ello, ayudará a situar en los participantes el hábito de la autoevaluación que les permitirá detenerse, mirar sus errores y aciertos y aprender de ellos. Es un ejercicio personal que busca evaluar participación y aprendizajes. Se espera que los usuarios reflexionen en forma individual; luego compartan en un plenario sus opiniones y lo aprendido.
2. El facilitador o facilitadora deberá generar un espacio donde las personas comenten lo que aprendieron, de ese modo podrá apreciar los resultados de la sesión. Se proponen las siguientes preguntas para que pueda ir reforzando algunos conceptos y aprendizajes, relacionando algunas ideas fuerza ¿Por qué es importante conocerse? ¿Por qué es importante hacer un diagnóstico de mi negocio? ¿Qué características personales que tengo me puede ayudar en mi negocio? ¿Tengo claro cuáles son las fortalezas/debilidades que debo reforzar o adquirir? ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que identifiqué?
3. Para terminar la actividad y reforzar la lógica "aprender haciendo", preguntar si hay algún voluntario/a que quiera resaltar qué fue lo que "aprendió haciendo" en esta sesión. En base a lo expuesto por los participantes, se refuerza esa lógica de aprendizaje.
4. Por último, se recogen las impresiones del grupo de la sesión en general, se pregunta qué les gustó (si se sintieron cómodos), en qué se podría mejorar, se agradece la participación y se hace hincapié en la puntualidad para la próxima sesión.

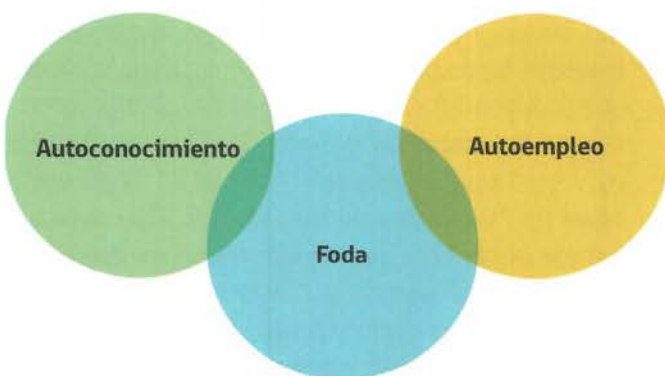
# CAPÍTULO 3

## UN DIAGNÓSTICO PARA MI NEGOCIO

### 1. OBJETIVOS

- A partir de la experiencia de los participantes, explicar para qué sirve hacer un diagnóstico.
- Poner en común los conceptos de la unidad: fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.
- Realizar un FODA con cada idea de negocio o iniciativa laboral ya desarrollada.

### 2. IDEAS FUERZA



### 3. CONTENIDOS MÍNIMOS

- El autoconocimiento como una herramienta de crecimiento y desarrollo.
- Relación entre los conceptos de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- En qué consiste y para qué sirve un FODA.

### 4. ALGUNOS ELEMENTOS CONCEPTUALES

#### Autoconocimiento

El autoconocimiento es el conocimiento de sí mismo. Este término todavía no es reconocido por la Real Academia Española pero ya es utilizado en numerosos textos de ciencias sociales, entre otros. Cada persona tiene un conjunto de características que la distingue de otra, que la define como única, en cuanto a aspectos emocionales, intelectuales y físicos. Son particularidades que la hacen desenvolverse en la sociedad y transitar por su vida, de una forma determinada y única. El autoconocimiento de esas características se puede realizar a través de una reflexión autocrítica, ya sea porque la persona está acostumbrada (posee el hábito) o está interesada en atender ese ámbito de su desarrollo. La retroalimentación que recibimos de los demás: familia, compañeros, amigos, terapeutas, guías espirituales, nos revelan aspectos desconocidos que aportan al autoconocimiento. Por lo tanto en este taller lo que se busca es generar un espacio que refuerce el autoconocimiento personal.

#### Análisis FODA

También conocido como análisis DAFO o DOFA, es una metodología de gran utilidad para la toma de decisiones en las organizaciones, empleada fundamentalmente en el ámbito social y económico para analizar la situación en que se encuentra un proyecto, organización o empresa, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación (amenazas y oportunidades).

En una empresa, se aplica para conocer y analizar la ventaja competitiva que tiene ésta para enfrentar el futuro, en relación al mercado (situación externa no controlable) y sus características internas (situación interna controlable). Es un método que diferencia lo interno de lo externo (o entorno) y que lo presenta en una matriz cuadrada, donde lo interno se constituye por dos factores: fortalezas y debilidades, mientras que lo externo se compone de: oportunidades y amenazas.

En el taller, este método nos ayudará a que los partici-

pantes realicen el diagnóstico (autodiagnóstico) de su idea de negocio o emprendimiento, contestando preguntas como: ¿Cuáles son mis fortalezas? ¿Cómo puedo sacarle ventaja a sus fortalezas? ¿Cuáles son mis debilidades? ¿Cómo puedo minimizarlas? ¿Cuáles son las oportunidades o amenazas que contiene el entorno para mi negocio? ¿Cómo puedo aprovechar esas oportunidades y detener o estar mejor preparado para las amenazas?

Lo fundamental, para llevar a cabo este tipo de análisis, es orientar siempre la reflexión hacia las competencias de los participantes y características de la idea de negocio o microemprendimiento desarrollado, sopesando barreras y obstáculos así como las ventajas que ayuden a la competitividad y rentabilidad de la iniciativa emprendida.

En ese marco, se entenderá por:

#### Fortalezas

Las capacidades con las que se cuenta y que ayudan a desarrollar el negocio. Por ejemplo, conocer el oficio, ser cumplidor/a, trabajar con costos bajos o fabricar productos de buena calidad.

#### Debilidades

Las condiciones que dificultan el desarrollo del negocio. Por ejemplo, la falta de conocimiento del oficio, no cumplir con las tareas comprometidas, tener desordenadas las finanzas (como el IVA), etc.

#### Oportunidades

Las condiciones del entorno que podemos aprovechar para desarrollar el negocio. Por ejemplo, buscar y encontrar nuevas ferias para vender un producto.

#### Amenazas

Las situaciones que pueden poner en riesgo nuestro negocio. Por ejemplo, el alza de precio de uno de los materiales de trabajo o la falta de permisos municipales.

#### Idea de negocio

Es el producto o servicio que quiero ofrecer en el mercado. El medio para atraer clientes y obtener ingresos o beneficios económicos. Es una "oportunidad de ne-

gocio" que, a la hora de llevarla a cabo, influye en el éxito o no de mi iniciativa económica.

#### Plan de negocio

Es una propuesta formal que plantea una fase de proyección y evaluación de una idea de negocio. Es una síntesis, una explicación escrita, de cómo emprendedor intenta organizar su labor y llevar a cabo las actividades necesarias y suficientes para un buen desarrollo de su autoempleo. Reúne lo básico de lo que el negocio es o tendrá que ser.

En este taller, lo más importante será entender el plan de negocio como un proceso de planificación o una estrategia de puesta en marcha a través del cual el emprendedor va a adquirir un mayor entendimiento de su iniciativa y de las opciones que tiene.

#### Identificación de clientes (ver unidad 5)

Se refiere principalmente a reconocer las características comunes del grupo de clientes que el negocio o empresa necesita. Es muy útil para quien emprende diferenciar, por ejemplo entre un cliente potencial, eventual o habitual. Probablemente, conozca más del cliente habitual, de sus necesidades y preferencias; en cambio, tendrá que hacer un esfuerzo por conocer más al resto.

## 5. ACTIVIDADES SUGERIDAS

### ACTIVIDAD 1: Un diagnóstico para mi negocio

**Tiempo estimado:** 90 minutos.

**Resultado esperado:** que los participantes logren ejercitar un análisis FODA de su propio negocio, dando énfasis a la observación del entorno.

#### Material necesario para el desarrollo de la actividad:

- Cuadernillo plan de negocio.
- Lápices grafito, portaminas, gomas, lápices, entre otros.
- Música.
- Papelógrafo o material audiovisual con una ilustra-

ción de un FODA, destacando los conceptos de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

### **Desarrollo del proceso:**

El facilitador explica que se llevará a cabo una actividad individual para ejercitar la técnica conocida como FODA. Presenta a los participantes un FODA (con la ayuda de un papelógrafo, de una imagen o medio audiovisual), explica en qué consiste, su utilidad e importancia. Luego invita a los participantes a completar las primeras preguntas en su cuadernillo.

1. Cada participante trabaja en las primeras definiciones de su idea de negocio o emprendimiento. Luego el relator o facilitador, lo invita a identificar y anotar sus fortalezas y debilidades (que es lo interno o "controlable"), para por último, pasar a reconocer las oportunidades o amenazas que identifica podría tener su negocio en el barrio, calle, casa, sector comercial o región en la que quiere instalarse (lo externo o el entorno).
2. El facilitador puede ir anotando en la pizarra lo que considere útil del ejercicio, que sirva para aclarar o analizar la situación de competitividad en la que se encuentra cada de negocio o idea de negocio.
3. Cuando todas las personas hayan terminado de anotar sus respuestas, se pide que en forma voluntaria, algunos participantes compartan su análisis personal, tratando de enfocar la discusión en las preguntas del FODA: ¿Cómo puedo sacarle ventaja a mis fortalezas? ¿Cómo puedo minimizar mis debilidades? ¿Cómo puedo aprovechar las oportunidades? ¿Cómo puedo detener o estar mejor preparado para las amenazas?
4. El facilitador cierra la actividad, preguntando que les pareció el ejercicio, destacando las ventajas de repetir este FODA cada cierto tiempo, para una mejor gestión del trabajo independiente que están iniciando; con éste podrán detectar cambios o acciones que haya que hacer, decisiones que haya que tomar para seguir siendo competitivos.

### **ACTIVIDAD 2: Cierre y evaluación**

**Tiempo estimado:** 15 minutos.

**Resultado esperado:** que el grupo se vaya de la sesión entusiasmado, motivado para volver a la próxima sesión, con los contenidos expuestos claros.

### **Material necesario para el desarrollo de la actividad:**

- Fotocopias de la pauta de autoevaluación (material a elaborar por el o la facilitadora).

### **Desarrollo del proceso:**

1. Se recomienda realizar un cierre en todas las sesiones. Ello, ayudará a situar en los participantes el hábito de la autoevaluación que les permitirá detenerse, mirar sus errores y aciertos y aprender de ellos. Es un ejercicio personal que busca evaluar participación y aprendizajes. Se espera que los usuarios reflexionen en forma individual; luego compartan en un plenario sus opiniones y lo aprendido.
2. El facilitador o facilitadora deberá generar un espacio donde las personas comenten lo que aprendieron, de ese modo podrá apreciar los resultados de la sesión. Se proponen las siguientes preguntas para que pueda ir reforzando algunos conceptos y aprendizajes, relacionando algunas ideas fuerza ¿Tengo claro cuáles serán los productos o servicios que venderé? ¿Sé reconocer mis clientes? ¿Sé en donde estará inserto mi negocio? ¿Tengo claridad respecto a lo que me falta saber para instalarme mejor con mi iniciativa? ¿Me imagino cual será la forma en que comercializaré mis productos o servicios?
3. Para terminar la actividad y reforzar la lógica "aprender haciendo", preguntar si hay algún voluntario/a que quiera resaltar qué fue lo que "aprendió haciendo" en esta sesión. En base a lo expuesto por los participantes, se refuerza esa lógica de aprendizaje.
4. Por último, se recogen las impresiones del grupo de la sesión en general, se pregunta qué les gustó (si se sintieron cómodos), en qué se podría mejorar, se agradece la participación y se hace hincapié en la puntualidad para la próxima sesión.

# UNIDAD 4

## LAS METAS DE MI NEGOCIO

### 1. OBJETIVOS

- Definir con claridad las metas del negocio o autoempleo.
- Intencionar que los participantes examinen su propia conducta frente a las metas en relación a su persistencia y determinación.
- Poner el acento en los tiempos y plazos de una meta.

### 2. IDEAS FUERZA



### 3. CONTENIDOS MÍNIMOS

- Individualización de la conducta personal frente al cumplimiento de metas.
- Reconocimiento de la importancia de cumplir con las metas y en los tiempos definidos.
- Importancia de hacerse preguntas claves.

### 4. ALGUNOS ELEMENTOS CONCEPTUALES

#### Meta

Es el fin o propósito hacia el que se dirigen nuestras acciones o deseos. De manera general, apunta a los

objetivos o propósitos que una persona se propone en la vida cotidiana. Las metas son por lo tanto los procesos que se deben realizar para llegar al objetivo. Todo objetivo tiene asociado una serie de metas, que cuando se alcanzan, resultan en el logro o cumplimiento del objetivo.

Generalmente, "meta" y "objetivo" son dos palabras que se usan como sinónimos para referirse al fin al que van orientadas las acciones de una persona, institución u organización. Es común considerar las metas como pequeños pasos para alcanzar un objetivo final. También se puede hablar de metas a corto plazo o largo plazo. La palabra "objetivo" en cambio se refiere más al fin último o propósito de una o diferentes acciones, proyectos, iniciativas; para diferenciar su alcance se utilizan expresiones como "objetivos generales" y "objetivos específicos".

En el taller, será importante que los participantes reconozcan en las metas, una herramienta que pueden utilizar para la puesta en marcha de su negocio o autoempleo. Para un emprendedor o emprendedora, saber exactamente lo que quiere lograr, le ayudará a concentrarse y mejorar lo fundamental de su idea de negocio; y muchas veces priorizará inconscientemente esa meta. Definir sus metas de trabajo y planificar las actividades de su negocio le permitirá ejercitar la motivación a corto plazo y una visión de largo plazo, focalizará su intención, deseo, adquisición de conocimientos y organización de los recursos. Al establecer metas claras, podrán posteriormente medir y estar orgullosos u orgullosas de su logro, podrán ver el progreso de lo que han realizado, por complejo que haya sido. Las metas de trabajo bien definidas, deberían alentar a los participantes a resolver cualquier conflicto interno en relación a lo que pueden alcanzar con la puesta en marcha de su negocio.

#### Cumplimiento y metas

El significado que se les da a las metas y la orientación hacia el logro de las mismas, es lo que lleva a una persona a convertirse en emprendedora: tiene una alta motivación por cumplir metas propias. Difícilmente un emprendedor va a persistir si se pone una meta muy

simple o, al revés, inalcanzable. Los trabajadores independientes deben definir metas que desafíen sus capacidades y que signifiquen un reto. En esta conducta, lo central es la visión clara y precisa. Esto significa que la persona es capaz de transformar sus sueños o deseos, en acciones concretas. Asimismo, es necesario que establezcan controles periódicos que permitan evaluar el cumplimiento de las metas. Este es uno de los hábitos más importantes, puesto que para lograr cumplir las metas, se debe poner en práctica todas habilidades y competencias personales, así como aprovechar las oportunidades del entorno.

#### Relación entre cumplimiento y compromiso

El cumplimiento de compromisos puede sonar subjetivo, en ocasiones se le denomina “el valor de la palabra”. Sin embargo, para el caso del emprendedor, es fundamental ya que el cumplimiento de su meta, significa el cumplimiento de un compromiso, promesa o acuerdo con un cliente, socio, proveedor, consigo mismo, con su negocio o trabajo

Por lo tanto, es importante motivar a los participantes a que tomen conciencia de sus hábitos y de cómo estos determinan el logro o cumplimiento de sus metas.

#### Perseverancia y persistencia

Otro elemento de interés, que se recomienda reforzar durante el taller, es la perseverancia: aquella actitud que permite insistir y seguir adelante a pesar de los obstáculos. Es un hábito o conducta, un esfuerzo continuo en el tiempo que busca el logro de un objetivo o una meta.

Las personas perseverantes tienen el hábito de insistir y persistir hasta ver el trabajo concluido. Es un valor fundamental para las personas que desarrollan un proyecto: desde que nace la idea de negocio hasta su implementación y consolidación, las personas ponen a prueba su perseverancia y persistencia, superando los obstáculos, manteniéndose fiel a su propio ideal, insistiendo o cambiando de estrategia para superar los obstáculos.

## 5. ACTIVIDADES SUGERIDAS

### ACTIVIDAD 1: Metas de mi negocio

**Tiempo estimado:** 90 minutos.

**Resultado esperado:** que los participantes reconozcan aquellas metas necesarias para la implementación del negocio, de preferencia posibles de lograr durante el taller.

#### Material necesario para el desarrollo de la actividad:

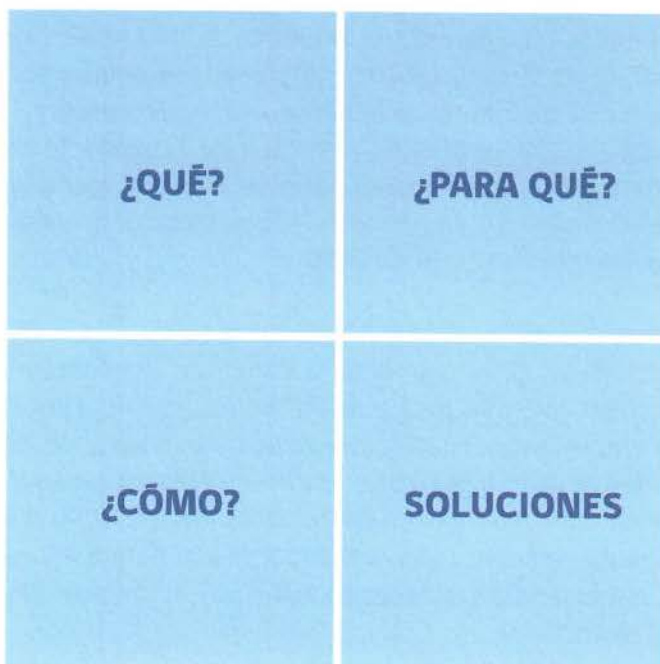
- ▶ Cuadernillo plan de negocio.
- ▶ Lápices grafito, portaminas, gomas, lápices, entre otros.
- ▶ Música.
- ▶ Papelógrafos y plumones.

#### Desarrollo del proceso:

El facilitador o relator explica qué es lo que se espera de esta actividad, “Metas de mi negocio”, aborda los conceptos fundamentales de la unidad. Es necesario que todo el grupo participe, que vaya revisando lo conversado o ejercite lo tratado. Se invita a los participantes a hacer preguntas, la idea de base y transversal a todo el taller, es que todas las preguntas aportan. El facilitador lee el enunciado del capítulo o le solicita a algunos de los participantes que lo haga, contextualiza y explica el ejercicio. Les pide que respondan en forma individual y complementen el ejercicio del capítulo 4 “Metas del negocio”. La idea es que todos tengan el tiempo necesario para revisar las metas formuladas, puedan preguntar y aclarar dudas.

1. Luego, les solicita juntarse en grupo (puede repetir los grupos de la sesión o actividad anterior, agruparlos por rubro, por temática de interés, lazos o residencia, etc.) para revisar el ejercicio en conjunto, compartir los principales descubrimientos y llegar a alguna conclusión. Se debe enfatizar en la importancia del análisis previo a la definición de una meta (conocer bien la realidad), la actitud frente al desafío y el hábito de la perseverancia lograrlas.

- Se sugiere que el facilitador recoja los aportes de los participantes y anotando en un papelógrafo o en la pizarra, las ideas fuerza. El éxito de este ejercicio reposa en gran medida en el rol del o la facilitadora, su desafío es recoger los aportes, traducirlos al grupo, aclararlos si hay confusión, ponerlos en común y concluir los aprendizajes logrados.
- En el plenario, algunas de las preguntas que guíen la reflexión podrían ser ¿cuáles son las metas que me propongo alcanzar?; ¿Cómo lo lograré?; ¿Cuándo lo lograré?, Si lo estima necesario el relator o facilitador podrá apoyarse en un cuadro (en papelógrafo o proyección) que grafique e ilustre el ejercicio:



- Es importante que los participantes reconozcan en la definición de las metas, una herramienta que pueden utilizar para la puesta en marcha y desarrollo de su negocio o autoempleo. Que puedan precisar lo que quieren lograr, para concentrarse y mejorar lo esencial de su idea.

## ACTIVIDAD 2: Cierre y evaluación

**Tiempo estimado:** 15 minutos.

**Resultado esperado:** que el grupo se vaya de la sesión entusiasmado, motivado para volver a la próxima sesión, con los contenidos expuestos claros.

### Material necesario para el desarrollo de la actividad:

- Fotocopias de la pauta de autoevaluación (material a elaborar por el o la facilitadora).

### Desarrollo del proceso:

- Se recomienda realizar un cierre en todas las sesiones. Ello, ayudará a situar en los participantes el hábito de la autoevaluación que les permitirá detenerse, mirar sus errores y aciertos y aprender de ellos. Es un ejercicio personal que busca evaluar participación y aprendizajes. Se espera que los usuarios reflexionen en forma individual; luego compartan en un plenario sus opiniones y lo aprendido.
- El facilitador o facilitadora deberá generar un espacio donde las personas comenten lo que aprendieron, de ese modo podrá apreciar los resultados de la sesión. Se proponen las siguientes preguntas para que pueda ir reforzando algunos conceptos y aprendizajes, relacionando algunas ideas fuerza ¿Qué es una meta? (Pedir ejemplos de metas) ¿Cómo se relacionan las metas con la perseverancia? ¿Había pensado alguna vez que mi manera de ser afectaría a mi negocio?
- Para terminar la actividad y reforzar la lógica "aprender haciendo", preguntar si hay algún voluntario/a que quiera resaltar qué fue lo que "aprendió haciendo" en esta sesión. En base a lo expuesto por los participantes, se refuerza esa lógica de aprendizaje.
- Por último, se recogen las impresiones del grupo de la sesión en general, se pregunta qué les gustó (si se sintieron cómodos), en qué se podría mejorar, se agradece la participación y se hace hincapié en la puntualidad para la próxima sesión.

# UNIDAD 5

## PRODUCTOS O SERVICIOS QUE OFRECEMOS EN NUESTRO NEGOCIO

### 1. OBJETIVOS

- Apoyar a los participantes en la planificación de su negocio o autoempleo.
- Definir con claridad las actividades de desarrollen las áreas de producción y gestión, comercialización y redes.

### 2. IDEAS FUERZA



### 3. CONTENIDOS MÍNIMOS

- Precisar qué se entiende por planificación.
- Reconocer e identificar las áreas de trabajo, de manera de agrupar las actividades por área.
- Al responder las preguntas, definir de qué forma se van a organizar las actividades y en qué plazos.

### 4. ALGUNOS ELEMENTOS CONCEPTUALES

#### Productos y servicios

Un producto puede ser todo aquello que ha sido fabricado (es decir, producido). Esta definición bien general, admite objetos muy distintos dentro de este concepto genérico de producto. En el ámbito económico, la definición es un poco más específica y considera sólo aquellos objetos que se ofrecen en un mercado para satisfacer la necesidad o el interés de un consumidor. En este caso, el producto va más allá de su condición física y refiere a lo que el consumidor observa al momento de la compra (dimensiones y características simbólicas, psicológicas). El producto no material es el que se denomina servicio. Por ejemplo: un computador y un módem son productos; la conexión a internet es un servicio.

#### Identificación de clientes (Ver unidad 3)

Se refiere, principalmente, a reconocer las características comunes del grupo de clientes que el negocio o empresa necesita. Es muy útil para el emprendedor diferenciar, por ejemplo, entre un cliente potencial, eventual o habitual. Probablemente, conozca más del cliente habitual, de sus necesidades y preferencias, en cambio tendrá que hacer un esfuerzo por conocer más al resto.

#### Relación con el cliente

Es importante identificar los factores que son determinantes en la relación comercial entre el emprendedor o gestor del negocio y el cliente. No siempre serán los mismos y el trabajo apunta a ir reconociendo las tendencias y cambios del mercado (características de los clientes), para saber cuáles serán las adecuaciones a realizar en el negocio y dar respuesta a los segmentos de clientes a los que interese llegar. Por ejemplo, el tipo de relación con un segmento "joven - mujer - soltera - trabajadora in-

dependiente" puede ser muy diferente a aquella con un "adulto -hombre - casado - trabajador dependiente", y estas características determinarán el modo de acercar los productos y servicios a dichos clientes.

Lo anterior, nos indica que para lograr vender, los emprendedores deben poner constante atención a estas características en su interacción diaria con los clientes. Será fundamental entonces, saber escuchar y leer los mensajes del mercado.

En el taller, se busca introducir esta noción, además evidenciar que esta "constante atención" demandará tiempo y dedicación, sobre todo cuando se establece la relación por primera vez. Cuando se desee retener al cliente para que continúe utilizando el servicio o producto y no el de la competencia, se requerirá innovar en distintas y nuevas estrategias tanto de producción como de comercialización.

## 5. ACTIVIDADES SUGERIDAS

### ACTIVIDAD 1: Planificación de las actividades de mi negocio

**Tiempo estimado:** 90 minutos.

**Resultado esperado:** que los participantes planifiquen las actividades necesarias para la implementación del negocio, de preferencia, posibles de realizar durante el taller.

#### Material necesario para el desarrollo de la actividad:

- Cuadernillo plan de negocio.
- Lápices grafito, portaminas, gomas, lápices, entre otros.
- Música.
- Papelógrafos y plumones.

#### Desarrollo del proceso:

El facilitador saluda al grupo y les presenta el eje de trabajo de esta sesión: la planificación de las actividades de mi negocio. Abre dando espacio a que los participantes planteen lo que entienden por planificación.

También les pregunta por los obstáculos y facilitadores encontrados en la sesión anterior al trabajar en las metas de su negocio, va anotando en la pizarra o en un papelógrafo, visible para todos, y estimula a cada uno a expresar sus dudas y comentarios con confianza.

1. A continuación, conforma los grupos de trabajo (puede ser repitiendo los grupos de la sesión o actividad anterior, por rubro, temática de interés, lazos o residencia, etc.). Lo importante es que todos tengan la posibilidad de participar en un espacio de trabajo grato. Recordar que la vivencia entretenida y creativa, aporta a mejores procesos de aprendizajes.
2. Les solicita a los participantes que abra su cuadernillo en el capítulo 8 "Planificación de las actividades de mi negocio", luego pide a las personas que quieran leer el enunciado de la primera página. El relator o facilitador contextualiza lo leído, aclara los principales conceptos, explica el ejercicio. Luego les pide que cada cual en forma individual complete el ejercicio y, posteriormente, a medida que vayan terminando, que se incorporen al grupo y comenten su respuestas.
3. En plenario, solicita que algunas de las personas puedan leer lo que anotaron, escucha las conclusiones presentada por los grupos. El facilitador va guiando la reflexión con preguntas y comentarios, puede anotar también, a modo de resumen, lo que resulte clarificador o interesante a considerar. Cierra la actividad, poniendo en común lo trabajado en las diferentes planificaciones, invitando a los participantes a empezar a ejercitar la planificación como una práctica cotidiana.

### ACTIVIDAD 2: Cierre y evaluación

**Tiempo estimado:** 15 minutos.

**Resultado esperado:** que el grupo se vaya de la sesión entusiasmado, motivado para volver a la próxima sesión, con los contenidos expuestos claramente.

**Material necesario para el desarrollo de la actividad:**

- ▶ Fotocopias de la pauta de autoevaluación (material a elaborar por el o la facilitadora).

**Desarrollo del proceso:**

1. Se recomienda realizar un cierre en todas las sesiones. Ello ayudará a situar en los participantes el hábito de la autoevaluación que les permitirá detenerse, mirar sus errores y aciertos y aprender de ellos. Es un ejercicio personal que busca evaluar participación y aprendizajes. Se espera que los usuarios reflexionen en forma individual; luego compartan en un plenario sus opiniones y lo aprendido.
2. El facilitador o facilitadora deberá generar un espacio donde las personas comenten lo que aprendieron, de ese modo podrá apreciar los resultados de la sesión. Se proponen las siguientes preguntas para que pueda ir reforzando algunos conceptos y aprendizajes, relacionando algunas ideas fuerza ¿Por qué es importante planificar? ¿Cuáles serán las actividades más importantes a desarrollar en la implementación de mi negocio? ¿Cada cuánto tiempo debiese planificar las actividades de mi negocio o autoempleo?
3. Para terminar la actividad y reforzar la lógica "aprender haciendo", preguntar si hay algún voluntario/a que quiera resaltar qué fue lo que "aprendió haciendo" en esta actividad. En base a lo expuesto por los participantes, se refuerza esa lógica de aprendizaje.
4. Por último, se recogen las impresiones del grupo de la sesión en general, se pregunta qué les gustó (si se sintieron cómodos), en qué se podría mejorar, se agradece la participación y se hace hincapié en la puntualidad para la próxima sesión.



▶ Beatriz Catalán

# UNIDAD 6

## COSTOS DE MIS PRODUCTOS O SERVICIOS

### 1. OBJETIVOS

- Aclarar la diferencia entre los gastos de la casa y los gastos del negocio.
- Introducir los conceptos de costos fijos y variables, aprender a reconocerlos y diferenciarlos.

### 2. IDEAS FUERZA



### 3. CONTENIDOS MÍNIMOS

- Importancia de diferenciar los costos del negocio de los de la casa.
- Importancia de registrar los costos y de diferenciarlos entre fijos y variables.

### 4. ALGUNOS ELEMENTOS CONCEPTUALES

#### Costos

Valor monetario en el que considera todos los recursos utilizados en la elaboración de un producto o prestación de un servicio, en su comercialización y en la administración general de una empresa, distinguiéndose costos fijos y costos variables.

#### Costos fijos

Son todos los costos que no dependen del nivel de actividad del negocio, se dan independiente de la cantidad de producción y ventas que tenga pero que son necesarios para mantener en funcionamiento la empresa. Son costos que debemos realizar y que están asociados a nuestro negocio. Por ejemplo: si vendemos completos en un local, todos los meses tendremos que pagar el arriendo.

#### Costos variables

Los costos variables, en cambio, varían en función del volumen de producción o de la entrega de un servicio, están directamente relacionados con el nivel de producción y ventas de la empresa. Mientras más se produzca y venda, mayores serán esos costos y, al revés, mientras menos se produzca, menores serán.

Por ejemplo: los insumos que vamos a necesitar para hacer los completos (pan, salchichas, mayonesa). Se dice que esos costos son variables porque "varían" según la cantidad de completos que planifiquemos vender.

#### Costos unitarios

Pueden ser costos fijos unitarios cuando se suman todos los costos fijos y se dividen por la cantidad de productos o servicios elaborados y/o vendidos en el período en que se calcula. Y pueden ser costos variables unitarios cuando se suman todos los costos variables y se dividen por la cantidad de productos o servicios elaborados y/o vendidos. Así entonces, el costo total unitario es aquel valor monetario que resulta de la suma del costo fijo unitario más el costo variable unitario.

En el contexto del taller, es importante destacar, el

concepto de los costos en una empresa respondiendo a la pregunta ¿Qué son los costos? Luego, se responde la pregunta ¿Para qué sirve conocer los costos?, aclarando que sirven al menos, para conocer cuánto se gana (margen o utilidad) por cada producto o servicio fabricado u elaborado y vendido o prestado (en el caso de servicio) y para determinar el precio final de venta. Esta conceptualización nos permitirá ir introduciendo la temática a bordar de la próxima unidad.

### Registro de costos

Es la forma más común de determinar los costos de producción, en la cual se van anotando los costos de materiales, insumos, mano de obra y demás ítems que se utilizan en la producción; es el registro destinado al control y seguimiento de los costos.

En el taller, se busca reforzar la necesidad de llevar algún tipo de registro actualizado donde el emprendedor pueda indicar cuánto cuesta producir (costos), incluyendo materias primas, insumos, fletes, mano de obra, entre otros.

### Gastos (ver unidad 9)

La noción de gastos (gastos de operación) hace referencia al dinero desembolsado por una institución, organización o empresa para el funcionamiento de la misma, para llevar a cabo sus actividades; pueden realizarse para el pago del alquiler de un local, pago de luz, salarios, etc. Los gastos no se realizan con el propósito de generar futuros ingresos sino que se incurre en los gastos por necesidad.

En el taller, se espera que los emprendedores diferencien los gastos de la casa (que cubren las obligaciones diarias) de los de su negocio, ya que de ese modo estarán ordenando sus finanzas y tendrá mayor claridad sobre el éxito o no del negocio. Tendrán también, mayor control sobre la utilidad que genera el mismo, podrán planificar con mayor certeza futuras inversiones o gastos que requiera el autoempleo desarrollado.

## 5. ACTIVIDADES SUGERIDAS

### ACTIVIDAD 1: Practicando con los costos

**Tiempo estimado:** 90 minutos.

**Resultado esperado:** que los participantes logren reconocer y diferenciar los costos fijos y los costos variables; aprendan de manera práctica a identificarlos y calcularlos.

### Material necesario para el desarrollo de la actividad:

- Dependiendo del ejercicio que pondrá en práctica; ejemplo: elaboración de pan, de cocadas, confección de una prenda, corte de pelo, etc., llevar los materiales que sean necesarios cuidando que alcancen para los grupos presupuestados.
- Cuadernillo Plan de Negocio
- Lápices grafito, portaminas, gomas, lápices, entre otros
- Música
- Papelógrafos y plumones y/o material audiovisual con ilustraciones que ilustren las fortalezas y debilidades

### Desarrollo del proceso:

1. El facilitador o relator explica que es lo que se espera de esta actividad "Practicando con los costos". Aborda algunos conceptos fundamentales para el desarrollo del taller, por lo que es necesario que todo el grupo participe, vaya ejercitando lo tratado. Dependiendo del ejercicio práctico a realizar (ejemplo: elaboración de pan, de cocadas, confección de una prenda, corte de pelo, etc.) se invita a los participantes a identificar los materiales y costos que corresponda, y luego, a calcular uno a uno cada costo, para llegar a un valor final. Durante la actividad, se motiva a las personas para que hagan preguntas. La idea transversal a todo el taller es que todas las preguntas son buenas, todas aportan. También se les invita a participar activamente del ejercicio para poner en práctica el principio de aprender haciendo.

2. Se les pide a los participantes que respondan en forma grupal a las preguntas del capítulo 6 del Plan de Negocio “Los costos de mis productos o servicios”. Que se identifiquen primero los costos del producto o servicio en ejercicio, los montos asociados. Luego definan como grupo cuales corresponden a costos fijos y cuales a costos variables.
3. Para no perder ninguna idea y lograr una construcción grupal, se sugiere que el facilitador vaya recogiendo los aportes de los participantes, de cada grupo, y anotando en un papelógrafo o en la pizarra las ideas fuerza. El éxito de este ejercicio depende en gran medida, del rol del o la facilitadora, su desafío es guiar a los grupos en su reflexión, recoger los aportes, traducirlos, aclararlos si hay confusión, ponerlos en común y concluir los aprendizajes logrados. Es importante intencionar una participación activa de cada una de las personas involucradas ya que es una de los contenidos que más les cuesta incorporar a los participantes.
4. Es muy importante enfatizar que estos son los primeros pasos, la base del futuro negocio; que esta metodología de análisis responde a la lógica del “aprender haciendo”, que es una opción de trabajo que pone el foco en el aprendizaje continuo, en las definiciones y decisiones de cada uno para desarrollar el trabajo por cuenta propia o autoempleo.
5. En el plenario, algunas de las preguntas que guíen la reflexión podrían ser ¿qué es un costo fijo? ¿qué es un costo variable? ¿Por qué es importante reconocerlos y diferenciarlos?

## ACTIVIDAD 2: Cierre y evaluación

**Tiempo estimado:** 15 minutos.

**Resultado esperado:** que el grupo se vaya de la sesión entusiasmado, motivado para volver a la próxima sesión, con los contenidos expuestos claros.

**Material necesario para el desarrollo de la actividad:** Fotocopias de la pauta de autoevaluación (material a elaborar por el o la facilitadora).

### Desarrollo del proceso:

1. Se recomienda realizar un cierre en todas las sesiones. Ello ayudará a situar en los participantes el hábito de la autoevaluación que les permitirá detenerse, mirar sus errores y aciertos y aprender de ellos. Es un ejercicio personal que busca evaluar participación y aprendizajes. Se espera que los usuarios reflexionen en forma individual; luego compartan en un plenario sus opiniones y lo aprendido.
2. El facilitador o facilitadora deberá generar un espacio donde las personas comenten lo que aprendieron, de ese modo podrá apreciar los resultados de la sesión. Se proponen las siguientes preguntas para que pueda ir reforzando algunos conceptos y aprendizajes, utilizando algunas ideas fuerza ¿Qué es un costo fijo? ¿Qué es un costo variable? ¿Por qué es importante manejar separadamente los gastos del negocio, de los de la casa? ¿Por qué es fundamental llevar un registro de costos? ¿Por qué es importante calcular los costos, tanto fijos como variables del negocio?.
3. Para terminar la actividad y reforzar la lógica “aprender haciendo”, preguntar si hay algún voluntario/a que quiera resaltar qué fue lo que “aprendió haciendo” en esta sesión. En base a lo expuesto por los participantes, se refuerza esa lógica de aprendizaje.
4. Por último, se recogen las impresiones del grupo de la sesión en general, se pregunta qué les gustó (si se sintieron cómodos), en qué se podría mejorar, se agradece la participación y se hace hincapié en la puntualidad para la próxima sesión.

NOTA: recordar a los participantes que deben empezar a reunir las cotizaciones de aquello en lo que quieran invertir, de manera de poder identificar y establecer el financiamiento de su plan de negocio en la última sesión.

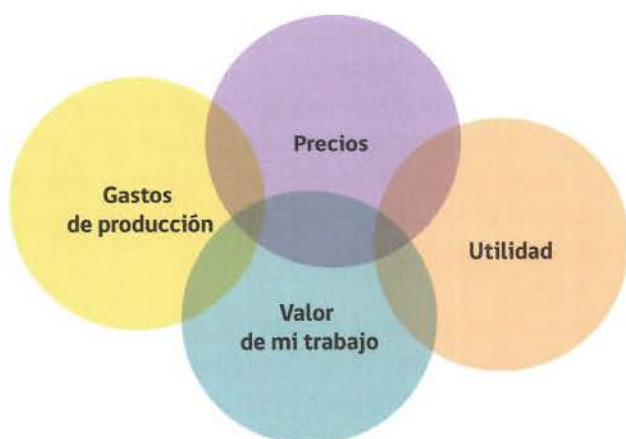
# UNIDAD 7

## EL PRECIO DE MIS PRODUCTOS O SERVICIOS

### 1. OBJETIVOS

- Ejercitar a los participantes en el cálculo de los precios de los productos o servicios que ofrecen.
- Identificar los factores que influyen el cálculo del precio de un producto o servicio.
- Abordar brevemente y relacionar el concepto de ingresos.

### 2. IDEAS FUERZA



### 3. CONTENIDOS MÍNIMOS

- Ejercicio de entrenamiento para calcular los precios de venta de productos y servicios.
- Conceptualización de la idea de ingresos.

### 4. ALGUNOS ELEMENTOS CONCEPTUALES

#### Gastos de producción

Es el conjunto de gastos generales requeridos para la elaboración del producto. Se refiere a determinados costos en que se incurren en una empresa o emprendimiento para fabricar un producto. También conocidos como gastos generales de fabricación o producción. Todos los gastos incurridos fuera del proceso de fabricación, no son considerados como gastos de producción.

#### Determinación del precio de venta

El precio es el valor monetario que se le asigna a algo, a un producto, bien o servicio. Ese valor monetario se expresa en dinero y refleja la relación de intercambio entre los bienes y servicios y su demanda. Dependiendo de la demanda de un servicio o producto, el precio que se ha determinado puede bajar o subir.

La determinación o cálculo del precio implica identificar primero cuáles son los costos de producción del producto o servicio, incluido el costo o valor del trabajo. Una estrategia muy útil es determinar un precio fijo, que supone que el producto se vende al mismo precio y con las mismas condiciones de venta a todos los clientes; se aplica con independencia de las características del consumidor.

Para efectos de este taller, lo que importa es que el participante logre identificar y establecer cuáles serán los costos fijos y variables de su producción y a ese valor le sume el costo de su trabajo más la utilidad que espera alcanzar en su negocio. Se recomienda que el relator o facilitador vaya orientando a los participantes a fijar un precio que sea competitivo en el mercado, a ir comparando el precio que están fijando con el de su competencia o estimando cual sería el precio que estaría dispuesta a pagar la gente o los potenciales clientes.

## Ingresos

Se entenderá como la cantidad de dinero que recibe una empresa u organización por la venta de sus productos o servicios. En este caso, se estará siempre haciendo referencia a los ingresos ordinarios que son aquellos que se generan en forma habitual; por ejemplo, por las ventas por productos de un negocio.

En el taller, solo se pretende que los y las usuarias aprendan a reconocer la diferencia entre las ventas y los ingresos, entre los ingresos y las utilidades, o los márgenes que cada negocio requiere alcanzar para obtener el desarrollo deseado.

En esta sesión es relevante estimular al participante a que identifique cual es el ingreso que aproximadamente estaría recibiendo producto de su negocio; solo se pretende avanzar en la introducción de esta temática, de manera que las personas se puedan hacer una idea de los ingresos que podrían percibir.

## 5. ACTIVIDADES SUGERIDAS

### ACTIVIDAD 1: El precio de mis productos o servicios

**Tiempo estimado:** 120 minutos.

**Resultado esperado:** que los participantes aprendan a determinar el precio de venta de sus productos o servicios.

#### Material necesario para el desarrollo de la actividad:

- ▶ Cuadernillo plan de negocio
- ▶ Lápices grafito, portaminas, gomas, lápices, entre otros
- ▶ Música
- ▶ Papelógrafos y plumones

#### Desarrollo del proceso:

El facilitador o relator saluda al grupo e introduce los contenidos a trabajar: cálculo de los precios de productos o servicios del negocio y estimación de los ingresos percibidos.

1. Se inicia el diálogo, invitando a los participantes a comentar cuales fueron los obstáculos y facilitadores encontrados en la sesión anterior al trabajar con los costos, se anotan en la pizarra para que todos los puedan ver, se aclaran las dudas, se refuerzan las ideas base, conceptos.
2. A continuación, se conforman los grupos de trabajo (puede ser repitiendo los grupos de la sesión pasada, por rubro, por temática de interés, por lazos o residencia, conformados por los mismos participantes o el facilitador o facilitadora), lo importante es que todos puedan participar en un espacio de trabajo grato. Recordar que la vivencia entretenida, creativa y activa, aporta a mejores procesos de aprendizajes.
3. Se les pedirá a los participantes que abran sus cuadernillos de trabajo en el capítulo 7, "El precio de mis productos o servicios". Se solicita a una persona que lea la introducción, se contextualiza el ejercicio; el facilitador explica que deben responder a la pregunta ¿Cuánto quiero vender? Que esa será su proyección de ventas, que es importante definirla para proyectar los costos y fijar los precios. Se pregunta si alguien tiene dudas, se recuerda los conceptos "costos fijos" y "costos variables" (ver unidad anterior), se introducen los conceptos de gastos de producción, valor del trabajo, "utilidad" del negocio, precio de venta.

Se invita a los participantes a completar individualmente el ejercicio con los datos propios de su negocio. Poner énfasis en la necesidad de que el usuario o usuaria sepa cuánto vale el producto o servicio que ofrece, en el mercado local y cuánto están dispuestos a pagar los clientes. Se recomienda estar atento/a a las personas que tengan dificultades con la lectoescritura. El facilitador o relator debe guiar a cada una de las personas que lo solicite. Si ve que hay dudas que se repiten, aclararlas para todos/as en la pizarra o papelógrafo.

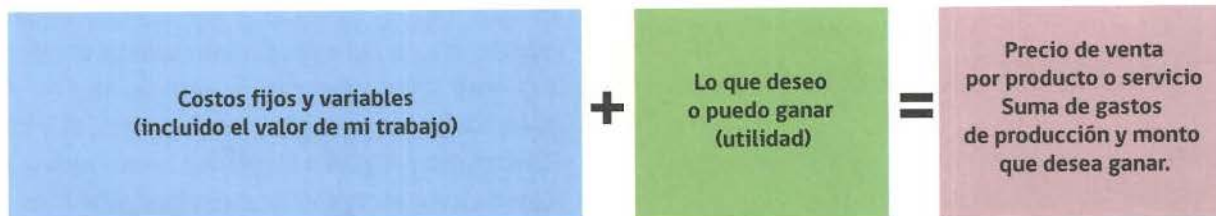
Explicar que el costo de producción por producto o servicio se calcula dividiendo el total de los

gastos (costos fijos y variables; esto es gastos en materiales, agua, gas, luz, fletes, transportes, entre otros), por la cantidad de productos o servicios que puede ofrecer. Para facilitar el aprendizaje de los participantes y destacar el concepto, se separa el valor del trabajo de los costos de producción.

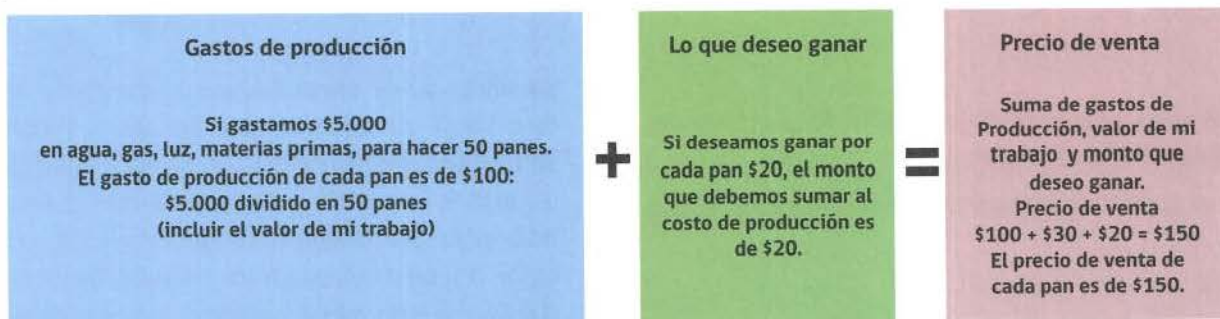
Si el relator o facilitador, así lo estima, puede presentar el esquema y ejemplo que siguen (en un papelógrafo o proyección) para facilitar el proceso de aprendizaje de los usuarios y usuarias.

4. Cuando todos hayan terminado de completar las tablas, se solicita que dos personas al menos, expongan lo que anotaron, sus descubrimientos y dudas. Se registra lo expuesto a modo de ejemplo en la pizarra o en un papelógrafo, se analiza lo trabajado, retomando y reforzando los conceptos abordados, aclarando las dudas o confusiones.
5. El facilitador o facilitadora explica, basándose en las ideas expuestas, lo importante que es considerar el valor del trabajo en los costos de producción. En general, las personas no valorizan el trabajo que realizan o no lo estiman dentro de los costos de su negocio. Será importante desarrollar este análisis con el grupo, para que las personas vayan dimensionando cuánto van a percibir por su trabajo con el negocio que están iniciando. También es útil que las personas empiecen a diferenciar entre el costo de su trabajo y la utilidad que puede generar su negocio.

Esquema:



Ejemplo:



6. A continuación, el facilitador invita a los participantes a que relacionen la palabra "ingresos" con lo trabajado hasta el momento. Se les puede sugerir que trabajen en forma individual o en grupo, en ambos casos, se sugiere que vayan conversando intercambiando opiniones.
7. Se solicita a uno o dos voluntarios/as comentar lo que descubrieron o intercambiaron. El relator o facilitador, con la ayuda de preguntas y comentarios, va aclarando el concepto de ingresos, relacionándolo y diferenciándolo de los conceptos de valor del trabajo y utilidad del negocio.
8. Se cierra la actividad, haciendo un recuento de lo aprendido, invitando a las personas a seguir calculando los precios de sus productos o servicios cada cierto tiempo, a valorizar siempre su trabajo, a revisar cuáles serán los ingresos que podrán generar y a recordar la importancia de la utilidad para la estabilidad y sustentabilidad del negocio.

## ACTIVIDAD 2: Cierre y evaluación

**Tiempo estimado:** 15 minutos.

**Resultado esperado:** que el grupo se vaya de la sesión entusiasmado, motivado para volver a la próxima sesión, con los contenidos expuestos claramente.

**Material necesario para el desarrollo de la actividad:** Fotocopias de la pauta de autoevaluación (material a elaborar por el o la facilitadora).

### Desarrollo del proceso:

Se recomienda realizar un cierre en todas las sesiones. Ello, ayudará a situar en los participantes el hábito de la autoevaluación que les permitirá detenerse, mirar sus errores y aciertos y aprender de ellos. Es un ejercicio personal que busca evaluar participación y aprendizajes. Se espera que los usuarios reflexionen en forma individual; luego compartan en un plenario sus opiniones y lo aprendido.

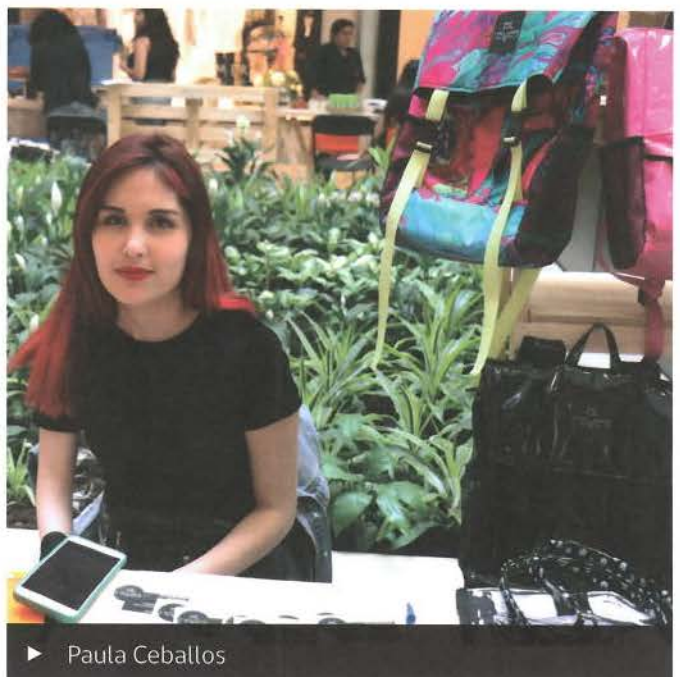
El facilitador o facilitadora deberá generar un espacio

donde las personas comenten lo que aprendieron, de ese modo podrá apreciar los resultados de la sesión. Se proponen las siguientes preguntas para que pueda ir reforzando algunos conceptos y aprendizajes, utilizando algunas ideas fuerza ¿Cómo se calcula el precio de venta de mi producto o servicio? ¿Por qué tengo que conocer el precio de venta del mercado o lo que los clientes están dispuestos a pagar? ¿Por qué es importante considerar el costo o valor de mi trabajo? ¿Qué se entiende por utilidad de mi negocio? ¿Qué se entiende por ingresos?

Para terminar la actividad y reforzar la lógica "aprender haciendo", preguntar si hay algún voluntario/a que quiera resaltar qué fue lo que "aprendió haciendo" en esta sesión. En base a lo expuesto por los participantes, se refuerza esa lógica de aprendizaje.

Por último, se recogen las impresiones del grupo de la sesión en general, se pregunta qué les gustó (si se sintieron cómodos), en qué se podría mejorar, se agradece la participación y se hace hincapié en la puntualidad para la próxima sesión.

NOTA: recordar a los participantes que en la próxima sesión, deben contar con las cotizaciones de aquello en lo que quieran invertir, para identificar y establecer el financiamiento de su plan de negocio.



▶ Paula Ceballos

# UNIDAD 8

## PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE MI NEGOCIO

### 1. OBJETIVOS

- a. Apoyar a los participantes en la planificación de su negocio o autoempleo.
- b. Definir con claridad las actividades de desarrollaren las áreas de producción y gestión, comercialización y redes.

### 2. IDEAS FUERZA



### 3. CONTENIDOS MÍNIMOS

- a. Precisar que se entiende por planificación.
- b. Reconocer e identificar las áreas de trabajo, de manera de agrupar las actividades por área.
- c. Al responder las preguntas, definir de qué forma se van a organizar las actividades y en qué plazos.

### 4. ALGUNOS ELEMENTOS CONCEPTUALES

#### Planificación

Es un proceso que implica tomar decisiones para alcanzar un fin o propósito deseado, teniendo en cuenta la situación actual, factores internos y externos que podrían influir en el logro de dicho propósito. Puede considerar uno o varios objetivos, junto con las acciones que se definan necesarias para alcanzar dichos objetivos.

#### Gestión

Conjunto de acciones u operaciones asociadas a la administración y dirección de un proyecto, organización, institución, negocio o empresa que se realizan para dirigir y administrarlo. Este concepto, se utiliza en general para un tipo de actividad que requiera procesos de planificación, desarrollo, implementación y control. Específicamente, la gestión empresarial es un tipo de actividad cuyo objetivo principal es la mejora de la productividad y competitividad de una empresa.

#### Producción

Proceso mediante el cual se crean bienes y servicios; es la principal actividad de cualquier sistema económico que está organizado para producir y distribuir bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas.

En general, se entiende como la fabricación o elaboración de un producto mediante el trabajo. Es todo proceso mediante el cual un objeto se transforma en un producto útil para el consumo u otros usos. La producción se realiza con la ayuda de determinados instrumentos o técnicas de mayor o menor perfección.

#### Comercialización

Es la ejecución de un conjunto de actividades o acciones que tienen por objetivo poner a la venta un de-

terminado producto, bien o servicio, en determinadas condiciones y vías de distribución. Está dirigida a los clientes e intenta adelantar sus necesidades. Es una parte importante y determinante de cualquier negocio, empresa u organización económica y debe ser una de sus prioridades.

### Redes sociales

Conjunto de actores (personas, organizaciones, instituciones, etc.) relacionados por algún lazo, vínculo, objetivo, ideal en común, que comprende desde las relaciones de parentesco hasta las relaciones de organizaciones a nivel estatal (redes políticas), desempeñando un papel crítico en el grado de inclusión de las personas. La red social también puede ser utilizada para medir el capital social con el que cuenta una persona u organización en algún ámbito de su actuar.

Es importante que a lo largo de todo el taller y el desarrollo del proyecto se motive a los participantes a organizarse, a trabajar asociativamente, a participar de las redes para potenciar el trabajo colectivo y potenciar su negocio.

## 5. ACTIVIDADES SUGERIDAS

### ACTIVIDAD 1: Planificación de las actividades de mi negocio

**Tiempo estimado:** 90 minutos.

**Resultado esperado:** que los participantes planifiquen las actividades necesarias para la implementación del negocio, de preferencia, posibles de realizar durante el taller.

#### Material necesario para el desarrollo de la actividad:

- Cuadernillo plan de negocio
- Lápices grafito, portaminas, gomas, lápices, entre otros
- Música
- Papelógrafos y plumones

#### Desarrollo del proceso:

El facilitador saluda al grupo y les presenta el eje de trabajo de esta sesión: la planificación de las actividades de mi negocio. Abre dando espacio a que los participantes planteen lo que entienden por planificación. También les pregunta por los obstáculos y facilitadores encontrados en la sesión anterior al trabajar en las metas de su negocio, va anotando en la pizarra o en un papelógrafo, visible para todos, y estimula a cada uno a expresar sus dudas y comentarios con confianza.

4. A continuación, conforma los grupos de trabajo (puede ser repitiendo los grupos de la sesión o actividad anterior, por rubro, temática de interés, lazos o residencia, etc.). Lo importante es que todos tengan la posibilidad de participar en un espacio de trabajo grato. Recordar que la vivencia entretenida y creativa, aporta a mejores procesos de aprendizajes.
5. Les solicita a los participantes que abra su cuadernillo en el capítulo 8 "Planificación de las actividades de mi negocio", luego pide a las personas que quieran leer el enunciado de la primera página. El relator o facilitador contextualiza lo leído, aclara los principales conceptos, explica el ejercicio. Luego les pide que cada cual en forma individual complete el ejercicio y, posteriormente, a medida que vayan terminando, que se incorporen al grupo y comenten su respuestas.
6. En plenario, solicita que algunas de las personas puedan leer lo que anotaron, escucha las conclusiones presentada por los grupos. El facilitador va guiando la reflexión con preguntas y comentarios, puede anotar también, a modo de resumen, lo que resulte clarificador o interesante a considerar. Cierra la actividad, poniendo en común lo trabajado en las diferentes planificaciones, invitando a los participantes a empezar a ejercitar la planificación como una práctica cotidiana.

## ACTIVIDAD 2: Cierre y evaluación

**Tiempo estimado:** 15 minutos.

**Resultado esperado:** que el grupo se vaya de la sesión entusiasmado, motivado para volver a la próxima sesión, con los contenidos expuestos claros.

### Material necesario para el desarrollo de la actividad:

- ▶ Fotocopias de la pauta de autoevaluación (material a elaborar por el o la facilitadora).

### Desarrollo del proceso:

5. Se recomienda realizar un cierre en todas las sesiones. Ello, ayudará a situar en los participantes el hábito de la autoevaluación que les permitirá detenerse, mirar sus errores y aciertos y aprender de ellos. Es un ejercicio personal que busca evaluar participación y aprendizajes. Se espera que los usuarios reflexionen en forma individual; luego compartan en un plenario sus opiniones y lo aprendido.
6. El facilitador o facilitadora deberá generar un espacio donde las personas comenten lo que aprendieron, de ese modo podrá apreciar los resultados de la sesión. Se proponen las siguientes preguntas para que pueda ir reforzando algunos conceptos y aprendizajes, relacionando algunas ideas fuerza ¿Por qué es importante planificar? ¿Cuáles serán las actividades más importantes a desarrollar en la implementación de mi negocio? ¿Cada cuánto tiempo debiese planificar las actividades de mi negocio o autoempleo?
7. Para terminar la actividad y reforzar la lógica “aprender haciendo”, preguntar si hay algún voluntario/a que quiera resaltar qué fue lo que “aprendió haciendo” en esta actividad. En base a lo expuesto por los participantes, se refuerza esa lógica de aprendizaje.
8. Por último, se recogen las impresiones del grupo de la sesión en general, se pregunta qué les gustó (si se sintieron cómodos), en qué se podría mejorar, se agradece la participación y se hace hincapié en la puntualidad para la próxima sesión.



# UNIDAD 9

## GASTOS INICIALES DE MI NEGOCIO

### 1. OBJETIVOS

Identificar los gastos iniciales necesarios para implementar la idea de negocio o negocio.

Reconocer distintos tipos de gastos.

Diferenciar los gastos de la casa de los del negocio.

### 2. IDEAS FUERZA



### 3. CONTENIDOS MÍNIMOS

- Precisar qué se entiende por gastos.
- Identificar los distintos tipos de gastos.
- Distinguir y separar los gastos de la casa de los del negocio.
- Identificar los gastos iniciales del negocio o de la idea de negocio.

### 4. ALGUNOS ELEMENTOS CONCEPTUALES

**Gastos** (ver unidad 6)

La noción de gastos (gastos de operación) hace referencia al dinero desembolsado por una institución, organización o empresa para el funcionamiento de la misma, para llevar a cabo sus actividades. Pueden realizarse para el pago del alquiler de un local, pago de luz, salarios, etc. Los gastos no se realizan con el propósito de generar futuros ingresos sino que se incurre en los gastos por necesidad.

En el taller, se espera que los emprendedores diferencien los gastos de la casa (que cubren las necesidades diarias) de los de su negocio. De ese modo, estarán ordenando sus finanzas y tendrán mayor claridad sobre los resultados y avances del negocio, tendrán también mayor control sobre la utilidad que genera el mismo, podrán planificar con mayor certeza futuras inversiones o gastos que requiera el autoempleo desarrollado.

**Gastos de la casa**

En una familia o en una casa, se presentan distintos gastos, de los cuales algunos son fijos y es necesario tenerlos en cuenta a la hora de calcular el presupuesto familiar. Entre ellos, cabe considerar el pago del alquiler, así como los gastos de luz, agua, gas, teléfono, internet y similares. Estos son gastos fijos que se pagan, por lo general, mensualmente. Los gastos en educación (de las hijas e hijos por ejemplo), son otros de los gastos fijos que, muchas veces, deben considerar las familias. La alimentación, también es un gasto, que aunque puede variar de un mes a otro, ha de considerarse en el presupuesto mensual. Los gastos por vestimentas y en movilización o en combustible y mantenimiento (si cuentan con un auto), son otros consumos que aunque variables, también deben incluirse en ese promedio mensual. En algunos casos, el

pago del dividendo o pago de las cuotas para amortización de la hipoteca de la casa, son gastos que algunas familias deben incorporar en su presupuesto mensual. Por último, los gastos en entretenimiento, son gastos que, si bien muchas veces no se estiman, en la práctica se dan, aunque en menor cuantía. Ocurre algo similar con los gastos imprevistos, estos son gastos que si bien no se pueden estimar, es bueno adelantar, dejando siempre una suma fija aparte.

En el taller, más que profundizar en el tema del presupuesto familiar, lo que se espera es que los y las participantes puedan reconocer los gastos de la casa, para poder diferenciarlos de los gastos que se originan u originarán en el negocio o autoempleo que están desarrollando.

### Gastos del negocio

Son los gastos que se presentan en el funcionamiento normal de un negocio o trabajo por cuenta propia. Es el dinero que un microemprendimiento, empresa u organización debe considerar para llevar a cabo las diferentes actividades que desarrolla. Entre los más habituales, podemos mencionar los siguientes: pago por el alquiler del local u oficina en que se encuentra ubicado el negocio, pago de luz, agua, teléfono, movilización y similares. En general, los gastos operacionales son los que una empresa u organización destinará para mantener sus actividades. Entre ellos, también se pueden reconocer los gastos de producción, para compras de materias primas, insumos, herramientas, maquinarias, animales, semillas, productos agrícolas, para infraestructura, recursos humanos e imprevistos, entre otros.

Es importante que los participantes logren identificar los gastos del negocio o de su autoempleo desde un inicio; esto les permitirá revisar su idea de negocio o el funcionamiento de su trabajo por cuenta propia. También podrán empezar a pensar en las compras que necesitan realizar para la producción de los bienes y servicios que ofrecerán o en las actividades que requerirán invertir, podrán reconocer y diferenciar los gastos del negocio de los de la casa.

### Aporte propio

El financiamiento para iniciar un proyecto o emprendimiento puede provenir de distintas y diferentes fuentes de financiamiento, siendo el más común, el propio ahorro. Sin embargo, es posible que para realizar sus tareas y actividades, las empresas u organizaciones hagan uso de otra fuente de financiamiento: una externa. En ese caso, existen varias alternativas de financiamiento: el crédito a través de un banco u organización financiera; fondos postulables, apoyo de terceros que pueden brindar tanto instituciones públicas como privadas; donaciones, entre otros.

### Aporte de terceros

Es una contribución que se efectúa a algo o alguien y que puede implicar dinero, especies, etc. En general, el término aporte refiere a un apoyo que alguien realiza a otro individuo o a una organización y que se puede materializar en un bien inmueble, suma de dinero, contribución artística, intelectual, etc.

En este taller, referirá específicamente a un aporte de capital que puede traducirse en una suma de dinero en efectivo o entregada mediante la compra de bienes y servicios.

## 5. ACTIVIDADES SUGERIDAS

### ACTIVIDAD 1: Los gastos iniciales de mi negocio

**Tiempo estimado:** 90 minutos.

**Resultado esperado:** que los participantes definan e identifiquen los gastos iniciales más necesarios de realizar en la implementación del negocio.

### Material necesario para el desarrollo de la actividad:

- Cuadernillo plan de negocio
- Lápices grafito, portaminas, gomas, lápices, entre otros
- Música
- Papelógrafos y plumones

### Desarrollo del proceso:

El facilitador saluda al grupo y les presenta el eje de trabajo de esta actividad: "Los gastos iniciales de mi negocio". Abre el diálogo pidiéndole a los participantes que planteen lo que entienden por gastos. También les pregunta por los obstáculos y facilitadores encontrados en la sesión anterior al trabajar en el tema de la planificación de las actividades del negocio. Va anotando en la pizarra o en un papelógrafo, visible para todos y estimula a cada uno a expresar sus dudas y comentarios con confianza.

A continuación, conforma los grupos de trabajo (puede ser repitiendo los grupos de la sesión o actividad anterior, por rubro, temática de interés, lazos o residencia, etc.). Lo importante es que las personas tengan la posibilidad de participar en un espacio de trabajo grato. Recordar que la vivencia entretenida y creativa, aporta a mejores procesos de aprendizajes.

Les solicita a los participantes que abran su cuadernillo en el capítulo 9 "gastos iniciales de mi negocio". Luego les pide a las personas que quieran que vayan leyendo el enunciado. El facilitador o facilitadora contextualiza lo leído, aclara los principales conceptos, explica el ejercicio. Luego le pide que cada cual, en forma individual, complete el ejercicio, y, posteriormente, a medida que vayan terminando, se incorporen al grupo y comenten su respuestas.

En plenario, solicita que algunas de las personas puedan leer lo que anotaron, escucha las conclusiones presentadas por los grupos. El facilitador va guiando la reflexión con preguntas y comentarios, como ¿Cuáles fueron los gastos en infraestructura que identificaron? ¿Son realmente necesarios en esta etapa? ¿Gastarán en máquinas? ¿En qué gastos en materias prima se insumos pensaron? ¿Alguno de ustedes considera gastos en compra de animales? ¿Cuál sería el monto a considerar para gastos de imprevistos? ¿Tendrán gastos en recursos humanos? ¿Han pensado en gastos en capacitación? ¿Consideran sumar un aporte propio? ¿Por qué? Puede anotar también, a modo de resumen, lo que resulte clarificador o interesante a considerar. Cierra la actividad, poniendo en común lo trabajado en las diferentes planificaciones, invitando a los participantes a empezar a ejercitar la planificación como una práctica cotidiana.

### ACTIVIDAD 2: Cierre y evaluación

**Tiempo estimado:** 15 minutos.

**Resultado esperado:** que el grupo se vaya de la sesión entusiasmado, motivado para volver a la próxima sesión, con los contenidos expuestos claros.

### Material necesario para el desarrollo de la actividad:

Fotocopias de la pauta de autoevaluación (material a elaborar por el o la facilitadora).

### Desarrollo del proceso:

Se recomienda realizar un cierre en todas las sesiones. Ello, ayudará a situar en los participantes el hábito de la autoevaluación que les permitirá detenerse, mirar sus errores y aciertos y aprender de ellos. Es un ejercicio personal que busca evaluar participación y aprendizajes. Se espera que los usuarios reflexionen en forma individual; luego compartan en un plenario sus opiniones y lo aprendido.

El facilitador o facilitadora deberá generar un espacio donde las personas comenten lo que aprendieron, de ese modo podrá apreciar los resultados de la sesión. Se proponen las siguientes preguntas para que pueda ir reforzando algunos conceptos y aprendizajes, relacionando algunas ideas fuerza ¿Les fue fácil identificar y separar los gastos del negocio de los de la casa? ¿Por qué es importante planificar los gastos a realizar? ¿Cuáles serán las actividades más importantes a desarrollar en la implementación de mi negocio? ¿Cuáles serán los gastos iniciales más importantes de mi negocio? ¿Por qué?

Para terminar la actividad y reforzar la lógica "aprender haciendo", preguntar si hay algún voluntario/a que quiera resaltar qué fue lo que "aprendió haciendo" en esta actividad. En base a lo expuesto por los participantes, se refuerza esa lógica de aprendizaje.

Por último, se recogen las impresiones del grupo de la sesión en general, se pregunta qué les gustó (si se sintieron cómodos), en qué se podría mejorar, se agradece la participación y se hace hincapié en la puntualidad para la próxima sesión.

# UNIDAD 10

## EL FINANCIAMIENTO DE MI NEGOCIO

### 1. OBJETIVOS

- a. Fortalecer todos los contenidos vistos en las sesiones anteriores y relacionarlos con la inversión y el financiamiento del plan de negocio.
- b. Entregar lineamientos específicos respecto a las posibilidades de distribución del presupuesto a las exigencias para la presentación de las cotizaciones.
- c. Contar, al final de la unidad, con una propuesta detallada sobre el financiamiento del plan de negocio que busca la usuaria o usuario.

### 2. IDEAS FUERZA



### 3. CONTENIDOS MÍNIMOS

- a. Conceptualización básica sobre financiamiento de un microemprendimiento.
- b. Requerimientos para definir el financiamiento del plan de negocio: presentación de cotizaciones, claridad sobre los ítems y cantidades a financiar, entre otros.

### 4. ALGUNOS ELEMENTOS CONCEPTUALES

#### Inversión

Hay diversas definiciones y acepciones para la palabra inversión. Es un término económico relacionado con el ahorro, la ubicación de capital y la postergación del consumo. Es un término que tiende a aparecer en el ámbito de la gestión empresarial, finanzas o en macroeconomía. Hace referencia a la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial con el fin de recuperarlo con intereses en caso de que el mismo genere ganancia.

En este taller se entenderá la inversión como los recursos o monto mediante el cual se adquieren ciertos bienes o servicios para poner en marcha una actividad económica independiente o mejorar las condiciones de desarrollo de un negocio.

#### Cotización

Se entiende por cotización, el documento que entrega uno o varios posibles proveedores y que detalla el valor monetario del o los productos y/o servicios a adquirir. En ese documento se señala el precio y la cantidad de insumos, materiales, herramientas o maquinarias que el emprendedor está interesado en adquirir.

#### Presupuesto

Este concepto tiene varios usos, relacionados en general al área de las finanzas y la economía. Por presupuesto, se entiende la cantidad de dinero que se estima, será necesaria para hacer frente a ciertos gastos.

Es, en ese sentido, el cálculo anticipado del valor de una obra o un servicio, la cantidad de dinero que se estima será necesaria para hacer frente a determinados gastos, la inversión que se requiere para echar a andar un proyecto. Cualquier presupuesto se “adelanta

a los gastos" y proyecta de manera estimativa cuánto dinero requiere para realizar el proyecto propuesto o la actividad.

### Financiamiento del plan de negocio

Es el conjunto de recursos monetarios financieros que se necesitan para llevar a cabo una actividad económica. Son los recursos monetarios y/o de crédito que se pueden destinar al desarrollo de un proyecto.

En este caso, serán los recursos utilizados para poner en marcha el plan de negocio. Se refiere específicamente, a qué recursos y en qué se utilizarán para cubrir los gastos del emprendimiento o trabajo por cuenta propia que se inicia. En el caso de que considere aportes propios o de terceros (distintos a los entregados por FOSIS), también debe indicarse en el detalle de gastos.

El financiamiento del plan de negocio se trabaja en esta última unidad y/o sesión del taller ya que es el resultado de todo lo trabajado con anterioridad. Es el último paso, ya que es necesario haber trabajado en la idea de negocio para definir de forma óptima qué se va a adquirir (activos) con los recursos disponibles o estimados.

## 5. ACTIVIDADES SUGERIDAS

### ACTIVIDAD 1: El financiamiento de mi negocio

**Tiempo estimado:** 120 minutos.

**Resultado esperado:** que los participantes conozcan los requerimientos para la inversión FOSIS y definan con el mayor detalle, el financiamiento requerido para su emprendimiento.

#### Material necesario para el desarrollo de la actividad:

- Cuadernillo plan de negocio
- Lápices grafito, portaminas, gomas, lápices, entre otros
- Música

- Papelógrafos y plumones
- Tarjetones de cartulina
- Cotizaciones que deben llevar los participantes de la inversión que quieran realizar (según se ha mencionado en las sesiones anteriores)

#### Desarrollo del proceso:

1. El facilitador saluda al grupo y cuenta que el eje de trabajo de esta actividad es la definición del financiamiento del plan de negocio. Se abre el diálogo para que los participantes planteen los obstáculos y facilitadores que vivieron al tratar el tema de los precios (abordado en la unidad anterior), se va anotando en la pizarra o en un papelógrafo, reforzando la idea que siempre es importante partir de la experiencia (metodología "aprender haciendo") para poder aprender, para generar conocimiento, se motiva a los participantes para que expresen sus dudas y comentarios con confianza. (Tiempo sugerido: 15 minutos).
2. Antes de que cada uno de los participantes empiece a trabajar en el detalle del financiamiento de su plan de negocio, se les pide que escriban en un tarjetón de cartulina, cuál será el principal bien o servicio que van a adquirir con los recursos que tienen a disposición. Se van recogiendo estas ideas y se pegan en un papelógrafo, pared o pizarra. El rol del facilitador es ir presentando, organizando y resumiendo las ideas anotadas en los tarjetones, de manera de motivar a los asistentes a una distribución pertinente de los recursos disponibles para el financiamiento de su plan de negocio (Tiempo sugerido: 30 minutos).
3. A continuación, se invita a que cada persona, en forma individual, vaya especificando la distribución del financiamiento de su plan de negocio, según lo que se indica en el cuadernillo de trabajo, la información que hayan conseguido en base a las cotizaciones realizadas, las consultas, preguntas y respuestas de la facilitadora. Se recomienda una atención personalizada que oriente y permita a los participantes definir en detalle una distribución pertinente de sus



► Ana Tovar

recursos, para optimizar el uso del dinero y sacarle el mayor provecho a su idea de negocio.

Se sugiere al o la facilitadora, repasar, con anterioridad, las ideas de negocio trabajadas en el taller, revisando las cotizaciones presentadas a la fecha, gestionando información adicional sobre los precios de algunos insumos, artículos u otros bienes y servicios complementarios a lo presentado por los y las usuarias.

Se recomienda que el facilitador anote las preguntas que los participantes vayan levantando en su trabajo personal, haciendo un listado de éstas en papelógrafo o en la pizarra de manera de ir compartiendo las preguntas y las respuestas con todo el grupo. (Tiempo sugerido: 80 minutos).

4. Se propone al facilitador otorgar el tiempo suficiente para preguntas u observaciones de los participantes en relación a las ideas de negocio o autoempleos desarrollados, conceptos que quieran aclarar o dudas que quieran presentar. Se recomienda repasar algunos conceptos fundamentales de la unidad como: cotización, presupuesto, inversión, financiamiento; y empezar a introducir el cierre del taller, diciendo por ejemplo: Con esto,

hemos finalizado los ejercicios establecidos para esta capacitación, han logrado tomar decisiones y decidir cómo van a invertir el financiamiento que el FOSIS les entregará.

#### ACTIVIDAD 2: Cierre y evaluación

**Tiempo estimado:** 15 minutos.

**Resultado esperado:** que el grupo se vaya de la sesión entusiasmado, motivado para seguir con el próximo taller o iniciar la etapa de compras de bienes y/o servicios, posterior a la validación del plan de negocio.

**Material necesario para el desarrollo de la actividad:** Fotocopias con una pauta de autoevaluación (material a elaborar por el o la facilitadora).

#### Desarrollo del proceso:

Como en todas las sesiones, se recomienda realizar un cierre. Ello, ayudará a situar en los participantes el hábito de la autoevaluación que les permitirá detenerse, mirar sus errores y aciertos y aprender de ellos. Es un ejercicio personal que busca evaluar participación y aprendizajes. Se espera que los usuarios reflexionen en forma individual; luego compartan en un plenario sus opiniones y lo aprendido.



► Solange Valdebenito

El facilitador o facilitadora deberá generar un espacio donde las personas comenten lo que aprendieron, de ese modo podrá apreciar los resultados de la sesión y del taller en general. Se proponen las siguientes preguntas para que pueda reforzar los conceptos y aprendizajes realizados durante esta última unidad y en el taller en general: ¿Fueron suficientes las cotizaciones que solicitó? ¿Tengo certeza que lo que necesito para poner en marcha mi negocio, es lo que quedó anotado en el cuadernillo? ¿Tengo claro cuáles son los bienes y/o servicios que necesito financiar? ¿Podría elaborar de nuevo un plan de negocio en otro momento de mi vida? ¿El taller me fue útil? ¿Por qué?

Para terminar la actividad y reforzar la lógica "aprender haciendo", preguntar si hay algún voluntario/a que quiera comentar cuál fue su idea de negocio, a qué destino el financiamiento entregado y cómo proyecta su trabajo a un mes plazo.

Se recogen las impresiones del grupo de esta última sesión y del taller en general, se pregunta qué les gustó (si se sintieron cómodos), en qué se podría mejorar, se agradece la participación y se cierra el taller con ideas que motiven y entusiasmen a las personas a seguir, a proyectar su trabajo. Se los invita a la próxima activi-

dad (próximo taller o coordinación para financiamiento del plan de negocio). Se promueve la postulación a otros programas y proyectos, públicos o privados. Según lo revisado y acordado con anterioridad con el supervisor o Agente de Desarrollo Local (ADL) FOSIS, se los invita a postular al programa Yo Emprendo Básico (FOSIS) como una alternativa plausible en la que pudiesen participar para complementar lo aprendido en el marco de este taller y del proyecto en general.

# [6] ÍNDICE DE TÉRMINOS Y CONCEPTOS

Actitud	19	Gastos de producción	38
Amenazas	27	Gastos del negocio	46
Análisis FODA	26	Gestión	32
Aporte de terceros	46	Habilidad	19
Aporte propio	46	Hábito	19
Autoconocimiento	26	Idea de negocio	27
Autoempleo	18	Identificación de clientes	27, 32
Autoestima	23	Igualdad de género	24
Comercialización	32	Ingresos	39
Competencias	19	Innovación	19
Costos	35	Inversión	48
Costos fijos	35	Locus de control	24
Costos unitarios	35	Meta	29
Costos variables	35	Oportunidades	27
Cotización	48	Perseverancia y persistencia	30
Cumplimiento y metas	29	Plan de negocio	27
Debilidades	27	Planificación	32
Desesperanza aprendida	23	Presupuesto	48
Determinación del precio de venta	38	Producción	32
Emprendedor	18	Productos y servicios	32
Emprendimiento	18	Redes sociales	33
Enfoque de género	5	Registro de costos	36
Financiamiento del plan de negocio	49	Relación con el cliente	33
Fortalezas	27	Relación entre cumplimiento y compromiso	30
Gastos	36, 45	Trabajo independiente o por cuenta propia	17
Gastos de la casa	36		

## [7] REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CEPAL (2012) Informe OIT sobre avance en las estadísticas de empleo y desempleo. CEPAL, Quito.

Dewey, John (1998) Democracia y Educación Una introducción a la filosofía de la educación. Ediciones Morata, España.

Dewey, John (1960) Experiencia y educación. Losada. Buenos Aires, Argentina.

El Ciclo del Aprendizaje (2008): <https://sites.google.com/site/epistemologiauniandes/file-cabinet>

FOSIS CHILE CALIDAD (2009) Material Modelo escalonado de prácticas de Gestión de Calidad. Santiago, Chile.

FOSIS FUNDACION CHILE (2009) Tomando la Iniciativa. Santiago, Chile.

Kolb David (1984) Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, NJ.

Minici, Ariel; Rivadeneira, Carmela y José Dahab (2010). Desesperanza aprendida. Un modelo experimental de la depresión. Lineamientos para su abordaje. CETECIC, Argentina. <http://www.cognitivoconductual.org/content.php?a=72>

Metodología CEFE (1999): <http://www.scribd.com/doc/31814243/Descripcion-de-la-metodologia-CEFE#scribd>

OIT (2011) Género y Emprendimiento. Guía de formación para mujeres empresarias Paquete de formación y herramientas. OIT. Costa Rica.

ISONOMA Consultores (2018): Mujer y Emprendimiento, Kit metodológico para programas de emprendimiento Fosis. Santiago, Chile.

Rychen, D. S. and Salganik, L. H. (2001). Defining and selecting Key Competencies. Gottigen, Germany. Hogrefe & Huber.

SERCOTEC OIT (2011) Manual para Emprendedores de Chile. OIT. Chile. [http://sgc.sercotec.cl/ksemilla/Manual\\_para\\_emprendedores\\_de\\_Chile\\_2011.pdf](http://sgc.sercotec.cl/ksemilla/Manual_para_emprendedores_de_Chile_2011.pdf)

# [8] INSTITUCIONES PÚBLICAS RELEVANTES PARA UNA ARTICULACIÓN O DERIVACIÓN

## CORFO

Corporación de Fomento de la Producción de Chile. Tiene su foco en mejorar la competitividad y la diversificación productiva del país, a través del fomento a la inversión, la innovación y el emprendimiento, fortaleciendo, además, el capital humano y las capacidades tecnológicas para alcanzar el desarrollo sostenible y territorialmente equilibrado. Todo esto a través de sus agencias regionales y de una serie de líneas de apoyo para empresarios de cualquier tamaño.

Las principales líneas de apoyo que ofrece CORFO, son: Apoyo para aumento de la productividad y diversificación de las empresas en Chile, Apoyo al desarrollo de las capacidades y proyectos de innovación, Mejora de acceso al financiamiento en materia de inversión, innovación y emprendimiento, Apoyo y fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y Apoyo al Emprendimiento mediante financiamiento.

## FOSIS

El Fondo de Solidaridad e Inversión Social contribuye a la superación de la pobreza y vulnerabilidad social de personas, familias y comunidades. En esa línea, implementa programas destinados a familias, organizaciones y personas en situación de pobreza o vulnerabilidad que buscan mejorar su calidad de vida.

Los principales apoyos a los que se puede acceder a través de FOSIS son: programas de apoyo al microemprendimiento, programas de apoyo al desarrollo social, programas de apoyo a la empleabilidad, programas de asistencia técnica, entre otros.

## INDAP

El Instituto de Desarrollo Agropecuario es una institución dependiente del Ministerio de Agricultura, principal servicio del Estado en apoyo de la agricultura familiar campesina que tiene por misión: contribuir al desarrollo económico sostenible y a la valorización

de la Agricultura Familiar Campesina y sus organizaciones, mediante una acción de fomento tendiente a fortalecer el capital humano, social, productivo, natural y cultural, de hombres, mujeres, jóvenes y pueblos originarios en los territorios.

Las principales líneas de servicios que se puede encontrar en INDAP son: programas de fomento productivo y programas de asistencia financiera.

## PROCHILE

Es la entidad pública encargada de promover los productos y servicios de empresas chilenas alrededor del mundo. La labor de ProChile se basa en cuatro conceptos fundamentales: el apoyo a la pequeña y mediana empresa en su proceso de internacionalización; el aprovechamiento de las oportunidades que generan los Acuerdos Comerciales que tiene el país; la asociatividad público-privada y el posicionamiento de la imagen de Chile en otros mercados. Para ello cuenta con una red de oficinas en todo Chile y en los principales mercados del mundo y ha desarrollado una serie de servicios que pone a disposición del exportador en tres áreas específicas: orientación, acciones de promoción comercial y tecnologías de información.

## PRODEMU

La Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Mujer, PRODEMU, creada en 1990, pertenece a la Red Fundaciones de la Dirección Sociocultural de la Presidencia de la República. En su trabajo con las mujeres, la institución busca promover sus capacidades de empoderamiento y liderazgo a través de un proceso socioeducativo, con perspectiva de género. Su objetivo también es promover el acceso al mercado laboral y al emprendimiento para avanzar en autonomía económica, el fortalecimiento de la asociatividad y el ejercicio de la ciudadanía activa. Cuenta con dos áreas de acción: de promoción y desarrollo y de autonomía económica, las cuales ofrecen los programas de apoyo a la dinámica familiar (ADF); de-

sarrollo de competencias laborales (DCL) y formación y capacitación para mujeres campesinas.

### SENCE

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo es un organismo técnico del Estado, que se relaciona con el gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Su misión es mejorar la empleabilidad de los trabajadores ocupados, personas desocupadas e inactivas, con especial foco en las más vulnerables, a lo largo de su vida laboral, a través de una gestión articulada y con calidad de la orientación, capacitación e intermediación laboral, para contribuir a la productividad de Chile y sus regiones.

El SENCE administra la franquicia tributaria para que las empresas capaciten a su personal, y una amplia gama de programas sociales, de capacitación, empleo y competencias laborales.

### SERCOTEC

El Servicio de Cooperación Técnica es un servicio público dedicado a apoyar a las micro y pequeñas empresas y a los emprendedores del país, para que se desarrollen y sean fuente de crecimiento para Chile y los chilenos. Depende del Ministerio de Economía y busca mejorar las capacidades y oportunidades de emprendedores, emprendedoras y de las empresas de menor tamaño para iniciar y aumentar sosteniblemente el valor de sus negocios, acompañando sus esfuerzos y evaluando el impacto de nuestra acción. Se preocupa en forma prioritaria de que éstas accedan a los mercados, diseño, y se incorporen al mundo del conocimiento para ser más competitivas.

Los principales apoyos a los que puede acceder son: Capital Semilla Emprende y Capital Abeja Emprende; el Fondo de desarrollo de negocios Crece; y servicios de apoyo a la Promoción y Canales de Comercialización; asesoría y el acompañamiento del fondo de asesorías empresariales mejora negocios; formación empresarial y el Portal de Capacitación, con cursos en línea gratuitos; Fondo para negocios asociativos Juntos; el servicio de Redes de Oportunidades de Negocios; apoyo para el fortalecimiento de gremios representantes de micro y pequeñas empresas; apoyo a la Modernización de Ferias Libres y el

Programa de Fortalecimiento de Barrios Comerciales.

### SERNAMEG

El Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género es un organismo creado en 1991, por el Gobierno de Chile, para promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Su misión es "Promover en la sociedad la igualdad, autonomía, equidad, no discriminación y una vida libre de violencia para las mujeres en toda su diversidad y la implementación de políticas, planes y programas que transversalicen la equidad de género en el Estado".

En el área Mujer y Trabajo, cuenta con los siguientes programas: Programa Mujeres Jefas de Hogar; Programa Mujer, Asociatividad y Emprendimiento; Programa 4 a 7; y el Programa Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género.

### SERNATUR

Servicio Nacional de Turismo, organismo público encargado de promover y difundir el desarrollo de la actividad turística de Chile, que tiene por misión, ejecutar la Política Nacional de Turismo mediante la implementación de planes y programas que incentiven la competitividad y participación del sector privado, el fomento de la oferta turística, la promoción y difusión de los destinos turísticos resguardando el desarrollo sostenible de la actividad, que beneficien a los visitantes, nacionales y extranjeros, prestadores de servicios turísticos, comunidades y al país en su conjunto.

Entre otros objetivos, busca coordinar a los actores públicos y privados del sector, así como alinear y potenciar las acciones de promoción y difusión de los productos y destinos, con el fin de generar el crecimiento de la industria turística.



programa  
**YO EMPRENDO**  
semilla

**Febrero 2019**

Material elaborado por el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS).

Fotos Portada:

**Alfredo Alarcón**, Los Lagos, muralista.

**Miguel Barría**, Los Lagos, trabajo en piedra.

**Erika Tejos**, Región Metropolitana, confección.

**Vanessa Arriagada**, Región Metropolitana, pastelería decorativa.