

Comisión Interinstitucional para el Fomento de la Empresariedad de las Mujeres

Desde el año 2000 funciona en Costa Rica, bajo la coordinación del INAMU, la Comisión para la Empresariedad de las Mujeres, como un espacio interinstitucional que pretende el impulso de ideas y proyectos de negocios que permitan que ellas mejoren sus condiciones de vida, especialmente en el área rural.

Esta Comisión ha sido respaldada desde el principio, por la representación para Costa Rica del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y actualmente está constituida, además del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), por las siguientes instituciones y departamentos:

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (DIGEPYME-MEIC), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Programa de Desarrollo Rural (PDR-MAG), Programa de Extensión Agropecuaria, Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA), Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (INCOPECA), Instituto Costarricense de Turismo (ICT-Gestión Turística), Banca de Desarrollo del Banco Nacional de Costa Rica, Dirección de Banca de Desarrollo del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA), Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), Consejo Nacional de Producción (CNP) y el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) nos acompañó durante un periodo como participante y luego como observadores del proceso.

Los objetivos de la Comisión de Empresariedad de las Mujeres son:

1. Diseñar y promover la ejecución de una estrategia de intervención interinstitucional, para mejorar la situación y condición de las mujeres en Costa Rica, a partir su acceso a los recursos y servicios productivos.
2. Elaborar un marco común de referencia conceptual, basado en la relación entre los enfoques de género, empresariedad y territorialidad como norte teórico.
3. Promover el uso interinstitucional de un único conjunto de instrumentos para el diagnóstico productivo y el diseño de proyectos empresariales con enfoque de género, que sean de utilidad para funcionarios y funcionarias públicas y privadas del sector productivo nacional.

Créditos

El presente documento ha sido elaborado con el valioso aporte de las/os siguientes profesionales:

- Flor Seas Molina, MSc.
- Inga Patricia Jiménez Gómez, MSc.
- Master William Ramírez Centeno
- Lic. Primitivo Martínez Navarrete
- Master María del Milagro Guevara Cordero

Empresa consultora:
Iniciativas de Desarrollo Empresarial S.A.

Edición General:
Ana Victoria Naranjo Porras
Instituto Nacional de las Mujeres

Diseño gráfico e impresión:
Roxana Marín S.
roxanamarin@racsa.co.cr
Teléfono (506)392-6650
(506) 273-7517

Impreso en San José, Costa Rica, con fondos de Fundecooperación para el desarrollo sostenible.

Contenido

Presentación.....	5
Introducción.....	7
I. Metodología de brechas en el análisis de la gestión Empresarial de grupos generadores de ingresos	11
II. Instrumento para la valoración de riesgos y guía de puntajes	23
III. Rutas y ofertas institucionales. Casos de aplicación práctica de la metodología. Archivo modelo	65
IV. Curso creando empresarias. Elementos teóricos para la facilitación.....	103

Presentación

Hacemos llegar a ustedes la presente compilación de documentos de trabajo sobre desarrollo empresarial con enfoque de género, que condensa varios esfuerzos interinstitucionales que se han puesto en práctica por varias entidades del Sector Público y que se plasman ahora en una serie de instrumentos que permiten el diagnóstico y el diseño de una intervención colectiva para el impulso de la empresariedad.

Detectando los riesgos y las potencialidades en grupos que deciden emprender proyectos productivos, el material da insumos y metodologías para el diseño sucesivo de rutas de atención institucionales, a partir de las brechas encontradas entre el funcionamiento óptimo de una empresa pequeña o micro y las condiciones reales de la misma.

Estas metodologías no solo se han validado a través de múltiples proyectos en varias regiones del país, sino que la Comisión ha venido capacitando al personal público, vinculado con el sector productivo en el uso de estas herramientas y a través de la promoción de un espíritu empresarial, especialmente en grupos de mujeres.

La compilación incluye también un curso introductorio de fomento empresarial, con los contenidos básicos que han de promocionarse durante la fase de implantación de las empresas.

De ninguna manera estos instrumentos son solo para grupos femeninos, al contrario, como verán la idea central es que las instituciones públicas y privadas interesadas armonicemos metodologías y formas de intervención considerando el enfoque de género, territorialidad y productividad y esto atañe a mujeres y hombres. No obstante, es ampliamente reconocido que los grupos de mujeres o las mujeres en grupos mixtos, necesitan ser impulsadas empresarialmente de manera especial, ya que no siempre han contado con todas las oportunidades y recursos para ello. El material, en síntesis, es de uso general y especialmente grupal.

Hacemos una invitación para el estudio, análisis y aplicación interinstitucional de estas herramientas, con el fin de impulsar certeramente proyectos de desarrollo productivo y mejorar las condiciones de vida de nuestra población.



Jeannette Carrillo Madrigal
Presidenta Ejecutiva
Instituto Nacional de las Mujeres

El entorno empresarial de los grupos generadores de ingresos en la micro y pequeña empresa

Los cambios y las transformaciones experimentadas en Costa Rica en el último cuarto de siglo, producto de la aplicación de los programas de ajuste estructural y la liberalización económica impulsada, generaron nuevas oportunidades de mercado y produjeron importantes cambios en la economía nacional.

La desregulación y la apertura económica, hicieron más atractivos los mercados nacionales a la inversión extranjera, ello produjo desplazamiento del capital nacional y la quiebra de cientos de pequeñas empresas que no soportaron la competencia. Por otro lado, la drástica disminución de los programas de apoyo a los sectores productivos que impulsaban las instituciones estatales y la disminución del empleo en dicho sector, fueron detonantes de procesos de crecimiento de las actividades por cuenta propia y de la microempresa, como alternativa para la generación de medios mínimos de subsistencia, lo que también contribuyó a una mayor presencia de los emprendimientos¹ en el sector informal.

Aunado a lo anterior, las nuevas oportunidades creadas en una economía más integrada a los mercados internacionales, beneficiaron poco a las micro y pequeñas empresas.

Debido a la falta de suficientes recursos para el fortalecimiento de los programas gubernamentales de apoyo y estímulo, las micro y pequeñas empresas continúan enfrentando situaciones muy particulares y difíciles que dificultan su modernización y competitividad, entre ellas: la falta de mecanismos de financiamiento adecuados a la realidad en términos de avales y garantías, la ausencia de asistencia técnica, asesoría y capacitación enfocada al desarrollo empresarial, la oferta institucional dispersa, el poco acceso a las tecnologías de punta y a la información relevante de mercados.

Los problemas citados se reflejan en mayor grado en la empresariedad de los grupos y personas generadoras de ingresos del sector informal que, en su mayoría desarrollan actividades productivas de subsistencia, cuyas características principales son las de ser economías de muy pequeña escala, con propiedad unipersonal y participación familiar en la producción o prestación de servicio, la utilización de técnicas de producción artesanal, la ausencia de una clara división de funciones y la falta de capital de trabajo.

¹ Denominados también "grupos generadores de ingresos".

El aporte institucional a la empresariedad

No obstante lo señalado, las instituciones del Estado hacen importantes esfuerzos para dar respuesta a los requerimientos de los grupos generadores de ingresos, buscando la disminución de los factores de riesgos asociados a la empresariedad y el fortalecimiento de las potencialidades presentes, mediante el uso de la oferta interinstitucional de apoyo.

En este sentido, el presente instrumento va dirigido al personal técnico de las instituciones del sector productivo nacional y tiene como objetivo facilitar la valoración de la situación real de los grupos y personas generadoras de ingresos, para identificar las áreas en las que se requiere la intervención de las instituciones estatales. Algunas de las instituciones públicas interesadas en el apoyo a estos grupos generadores de ingresos son: el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA), el Banco Nacional, el Banco Popular y de Desarrollo Comunal (BPDC), la Secretaría de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA), el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU).

En razón de lo anterior, la **Comisión Interinstitucional para la Empresariedad de las Mujeres**, conformada por las instituciones anteriores fue creada con el objeto de impulsar un programa de apoyo a la micro y pequeña empresa costarricense, para fortalecer los proyectos empresariales de mujeres y hombres, desde un enfoque de género, empresariedad y territorialidad.

Esta Comisión ha desarrollado la presente propuesta metodológica, que se materializa con un **Portafolio de Trabajo** que constituye la propuesta de compromiso de acción interinstitucional.

El **Portafolio** se subdivide en:

- Un instrumento para la valoración de riesgos y potencialidades para el desarrollo empresarial con enfoque de género, en grupos generadores de ingresos.
- La oferta institucional existente y una propuesta sobre posibles rutas de atención institucional para el desarrollo de la empresariedad.
- Un curso introductorio de fomento de la empresariedad y guía para la preparación de planes de negocios.

Se trata de herramientas para el quehacer del personal técnico, que labora en los programas de apoyo a los diferentes sectores productivos nacionales y que les permite brindar una respuesta orientada, oportuna e integrada, visualizando de manera completa la situación actual de los grupos y una ruta particularizada de atención interinstitucional, que sea una respuesta efectiva dirigida al fortalecimiento empresarial y por ende al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas involucradas.

Esta propuesta se desarrolla en cuatro secciones. En la primera sección se abordan los Aspectos Metodológicos, en la segunda sección se ofrece el Instrumento (Cuestionario) y la Guía de Puntaje que permitirá recopilar y codificar la información sobre el estado empresarial de los grupos. En la tercera sección se presenta una metodología para el procesamiento y análisis de la información; esta sección incluye rutas de atención interinstitucional que se complementan con un panorama general sobre las ofertas institucionales existentes a partir del factor de riesgo identificado. Finalmente, la cuarta sección ofrece el Manual de Facilitación del curso Creando Empresarias, elaborado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). Este manual es un recurso educativo que puede complementar el fortalecimiento empresarial que requieren algunos grupos.

En el Portafolio de Trabajo encontrarán un disco compacto con un archivo de aplicación automatizada llamado Instrumento de Validación y su manual de uso.

Metodología de brechas en el análisis de la gestión Empresarial de grupos generadores de ingresos



La Metodología de Brechas en el Análisis de la Gestión Empresarial de Grupos Generadores de Ingresos

La medición de la empresariedad en las personas y grupos generadores de ingresos, se hace sobre la base metodológica de un modelo de análisis utilizado en la valoración del desempeño institucional/organizativo en el área de servicio al cliente, la cual ha sido modificada para adaptarla a las necesidades del presente estudio.

El modelo de valoración se basa en la exploración vía cuestionario estructurado de los aspectos que se detallan en la tabla N°1 "CATEGORÍAS DE ANÁLISIS, FACTORES DE RIESGO E INDICADORES, PARA LA VALORACIÓN DE LA EMPRESARIEDAD", cuyos resultados permiten construir la Curva del Comportamiento de la Empresariedad en un momento dado (el de la aplicación del instrumento), la cual viene determinada por las discrepancias (gaps), entre el comportamiento óptimo en la gestión socioempresarial (definido a partir de prácticas organizativas, administrativas y de gestión generalmente recomendadas para asegurar el logro de metas y objetivos empresariales) y el comportamiento real de la empresariedad, que muestran las personas y grupos valorados.

El Instrumento para la Valoración de Riesgos y Potencialidades para el Desarrollo Empresarial en Grupos Generadores de Ingresos, se construyó a partir de la Matriz de Valoración de Riesgos y Potencialidades para el Desarrollo Empresarial en las Personas y Grupos Generadores de Ingresos, elaborada con información de los grupos productivos y de las instituciones del sector productivo.

Las dimensiones definidas para el estudio fueron: categorías de análisis², factores de riesgo³ e indicadores⁴. A partir de ellos y de la metodología de medición propuesta (modelo de brechas) se elaboró el cuestionario, que permite la identificación de la magnitud de las discrepancias previstas.

El instrumento cuenta con una estructura de **CINCO CATEGORÍAS DE ANÁLISIS, DIEZ FACTORES DE RIESGO Y OCHENTA Y OCHO INDICADORES.**

La base para la medición de empresariedad la constituyen 55 indicadores que son fundamentalmente cuantitativos, relacionados con aspectos de la gestión diaria de la empresariedad.

² Se refiere a las grandes áreas de análisis integral de la gestión de empresariedad.

³ Son los aspectos de incertidumbre que pueden afectar negativamente el logro de objetivos y metas que se ha planteado una persona, un grupo o una organización.

⁴ Son los aspectos medibles de la gestión, sea de manera cuantitativa o cualitativa. Se utilizan para desagregar los factores de riesgo y poder valorarlos.

Veinticuatro indicadores son cualitativos y no tienen puntaje, pero proporcionan información igualmente importante y relevante para que el equipo técnico de las instituciones, pueda valorar la situación real en que se encuentran las personas y grupos que atienden. Son fundamentalmente de orden cualitativo y aportan información sustantiva, de carácter estratégico, que contribuye a conformar una visión integral sobre los aspectos organizativos y sociales (fundamentalmente), que enfrentan quienes desarrollan la empresariedad.

Por tanto, el panorama completo situacional, es en realidad la suma de ambos grupos de indicadores.

Por otro lado, la respuesta institucional está determinada en cada caso particular, por el requerimiento de atención de las brechas identificadas, lo que implica la formulación de una ruta de atención.

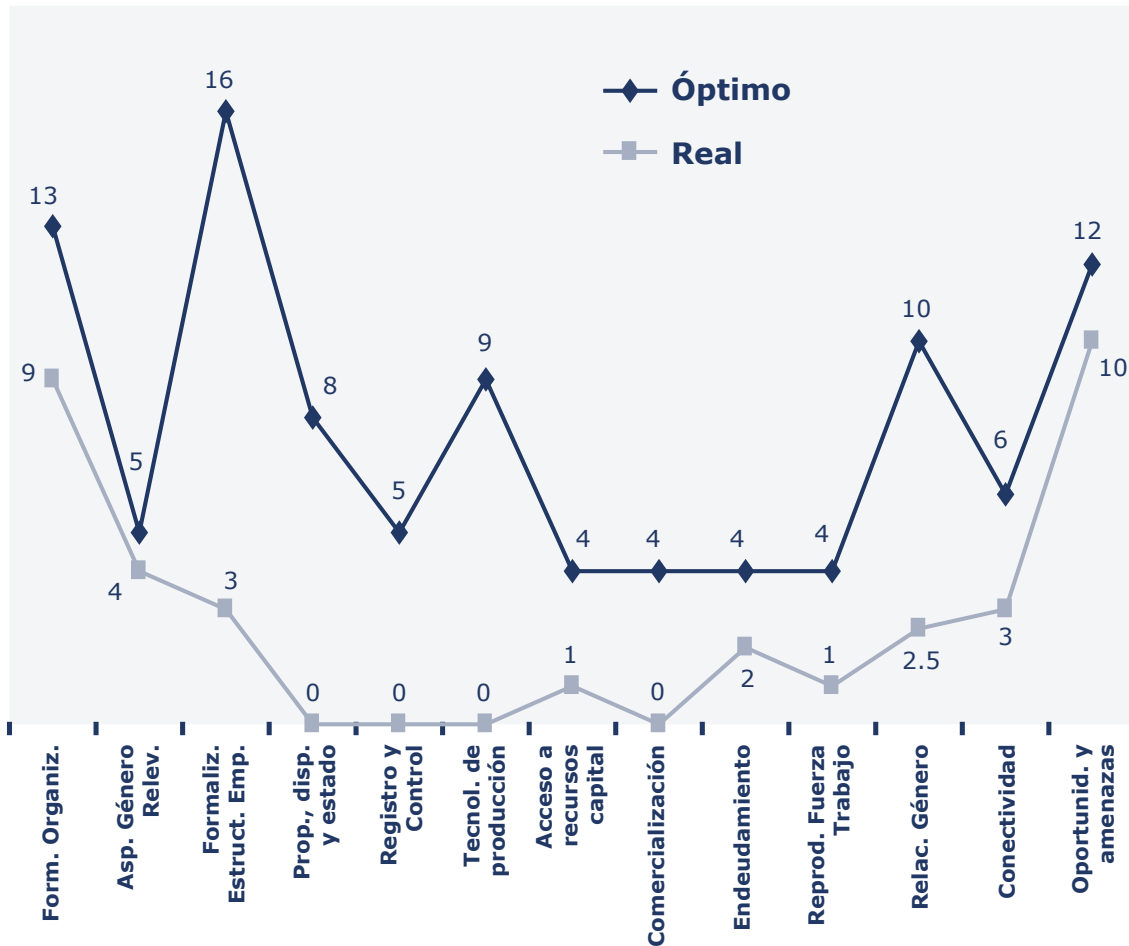
El instrumento es fundamentalmente una lista de cotejo para establecer las posiciones de los grupos y personas a las que se aplique, siendo de utilidad incluso para valorar el grado de avance del emprendimiento empresarial, desde el momento en que se define un programa de apoyo hasta su consolidación como empresa, para lo cual es importante comprender la necesidad de valorar periódicamente el mismo emprendimiento empresarial, con el fin de conocer en cuánto se ha modificado el comportamiento (determinado por las brechas) entre una fecha y otra, lo que será indicativo del impacto positivo, negativo ó intrascendente de la atención y apoyos recibidos.

Este instrumento permite a los equipos técnicos a partir de un informe, dar una respuesta efectiva, oportuna e integrada, que atienda los factores de riesgo identificados, visualizando de manera completa la ruta de atención, como mecanismo interinstitucional para contribuir en el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas involucradas.

Las puntuaciones establecidas para cada dimensión de análisis posibilitan construir la citada curva del comportamiento empresarial, tal y como se muestra posteriormente.

La tabla N°1, detalla las categorías de análisis, los factores de riesgo y los indicadores, a través de los cuales se realiza la medición de las brechas.

Gráfico N°1
Valoración de la Gestión
Socioempresarial



Como puede observarse, la curva permite visualizar cuáles son las dimensiones de la empresariedad en las que se requiere apoyo inmediato (es decir, se presentan brechas) y por ende, deben ejecutarse acciones correctivas y preventivas que permitan asegurar mejores indicadores en el plazo determinado.

La dinámica de valoración parte de otorgar a cada indicador una calificación determinada. Si la organización, grupo o persona, la cumple a satisfacción **se le otorga el valor óptimo**, si no la cumple **no se le otorga ningún punto**.

Para obtener el **valor óptimo** de cada categoría de análisis y factor de riesgo, se realiza una sumatoria de las puntuaciones de los indicadores que los constituyen. Para calcular el **valor real**, se suman los puntos otorgados, según el instructivo que se anexa en la sección siguiente y de la comparación óptimo versus real, se obtiene las brechas indicadas en el gráfico N° 1.

La metodología permite identificar el comportamiento de los indicadores específicos y por ende, la brecha presente en cada uno de ellos, lo que orienta a las personas o grupos cuya gestión de empresariedad se valora, sobre los aspectos particulares a los que se debe prestar más atención.

Tabla N°1
Categorías de Análisis, Factores de Riesgo e Indicadores
para la Valoración de la Empresariedad

Categoría de análisis	Factores	Indicadores
PERFIL ORGANIZATIVO Valor Óptimo: 16 Puntos	FORMALIZACIÓN ORGANIZATIVA Valor Óptimo: 11 Puntos	1. Tipo de organización/empresa. 2. Personería jurídica. 3. Existencia de instancia directiva. 4. Funcionamiento de la instancia directiva. 5. Existencia de libros de actas de la organización. 6. Actualización de libros de actas. 7. Existencia escrita del Plan de Trabajo. 8. Definición en los objetivos del plan de trabajo. 9. Plan de trabajo con metas cuantificadas y programadas. 10. Cumplimiento del Plan de Trabajo. 11. Miembros/as activos/as. 12. Participación activa de las personas asociadas en los procesos de toma de decisiones. 13. Nivel de estabilidad de las personas miembras.
	ASPECTOS GÉNERO-RELEVANTES EN LA ORGANIZACIÓN Valor Óptimo: 5 Puntos	14. Existencia de liderazgos. 15. Liderazgos participativos existentes en la organización. 16. Capacitación recibida en autoestima. 17. Capacitación recibida en relaciones de género. 18. Capacitación recibida liderazgo.
EMPRESARIEDAD Valor Óptimo: 57 Puntos	FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL Valor Óptimo: 6 Puntos	19. Existencia de proyecto empresarial claramente identificado, con objetivos y metas. 20. Existencia de proyecto empresarial con objetivos claramente definidos. 21. Proyecto empresarial con metas definidas y programadas.

Tabla N°1

Continuación

Categoría de análisis	Factores	Indicadores
EMPRESARIEDAD Continuación	FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL Valor Óptimo: 6 Puntos	22. Nivel de cumplimiento de las actividades programadas en el proyecto empresaria.l 23. Existencia de libros de control y registro de ingresos y egresos. 24. Desarrollo de análisis trimestral de costos e ingresos. 25. Envío periódico de análisis a personas integrantes. 26. Definición escrita de puestos y funciones. 27. Desarrollo de los puestos según está definido por escrito. 28. Tenencia y uso de oficinas administrativas. 29. Existencia de patentes y todo tipo de permisos para la actividad empresarial. 30. Existencia de permisos sanitarios para la actividad empresarial. 31. Existencia de otros permisos necesarios. 32. Inscripción de la organización o empresa como contribuyente de la CCSS. 33. Tenencia de Pólizas de riesgos del trabajo.
	PROPIEDAD, DISPONIBILIDAD Y ESTADO DE LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN Valor Óptimo: 13 Puntos	34. Suficiencia de maquinaria equipos y herramientas. 35. Disponibilidad de capital financiero para operar. 36. Nivel de rentabilidad de la producción. 37. Existencia de recurso humano capacitado. 38. Limitaciones a la expansión por tamaño de la propiedad. 39. Características geográficas de la propiedad limitan un mejor uso. 40. Seguridad en el abastecimiento de materias primas. 41. Calidad de las materias primas e insumos de producción.

Tabla N°1

Continuación

Categoría de análisis	Factores	Indicadores
<p>EMPRESARIEDAD</p> <p>Continuación</p>	<p>REGISTRO Y CONTROL DE LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN</p> <p>Valor Óptimo: 5 Puntos</p>	<p>42. Existe control sobre los Inventarios de materias primas de producción.</p> <p>43. Existe control sobre el uso de materias primas e insumos de producción.</p> <p>44. Existe control sobre los inventarios de productos terminados.</p> <p>45. Existe control permanente sobre los costos de producción de los bienes y servicios.</p> <p>46. Existe un plan de producción.</p>
	<p>TECNOLOGÍAS DE PRODUCCIÓN</p> <p>Valor Óptimo: 6 Puntos</p>	<p>47. Nivel tecnológico que se posee.</p> <p>48. Nivel de dificultad para resolver problemas técnicos y tecnológicos ligados a la producción.</p> <p>49. Nivel de rentabilidad de la tecnología utilizada.</p> <p>50. Grado de contaminación que produce la tecnología utilizada.</p> <p>51. Desarrollo de producción orgánica.</p> <p>52. Participación en programas de manejo de microcuencas.</p> <p>53. Participación en programas dirigidos al buen uso y conservación del agua.</p> <p>54. Participación en programas de manejo y reciclaje de desechos provenientes de la producción.</p> <p>55. Cumplimiento de la legislación ambiental.</p> <p>56. Participación en programas de conservación de la flora y la fauna.</p>
	<p>ACCESO A RECURSOS DE CAPITAL</p> <p>Valor Óptimo: 5 Puntos</p>	<p>57. Aportaciones de capital provenientes de propietarios/as, para financiar actividad empresarial.</p> <p>58. Capacidad de personas propietarias para hacer nuevas aportaciones de capital.</p> <p>59. Existe perfil para constituirse en sujetos de crédito bancario.</p> <p>60. Utilización del crédito usurero.</p>

Tabla N°1

Continuación

Categoría de análisis	Factores	Indicadores
EMPRESARIEDAD Continuación	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Valor Óptimo: 10 Puntos	61. Existe plan de comercialización y venta de productos. 62. Nivel de incertidumbre en la venta de la producción. 63. Existencia de mercado para la producción a nivel comunal-local, regional, nacional, internacional.
	ENDEUDAMIENTO Valor Óptimo: 4 Puntos	64. Existencia de endeudamiento en las personas del grupo, producto de la gestión empresarial. 65. Cancelación oportuna del endeudamiento actual.
	REPRODUCCIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO Y EL CAPITAL Valor Óptimo: 4 Puntos	69. Nivel en que los ingresos cubren los gastos provenientes de la gestión empresarial, la inversión y posibilidades de ahorro. 70. Posibilidades de nuevos proyectos de empresariedad.
RELACIONES DE GÉNERO EN EL ÁMBITO FAMILIAR Valor Óptimo: 7 Puntos		71. Existencia de sobrecarga de responsabilidades familiares en el ámbito doméstico hacia las mujeres. 72. Mujeres de microempresa afrontan violencia doméstica. 73. Mujeres de microempresa con imposibilidad para la atención apropiada de sus necesidades personales. 74. Mujeres de microempresa manifiestan acceso y control a sus ingresos.

Tabla N°1

Continuación

Categoría de análisis	Factores	Indicadores
<p>CONECTIVIDAD DEL PROYECTO EMPRESARIAL CON SU ENTORNO INSTITUCIONAL GEOGRÁFICO (público y privado)</p> <p>Valor Óptimo: 6 Puntos</p>		<p>75. Capacitación y asistencia técnica recibida en aspectos organizativos.</p> <p>76. Capacitación o asistencia técnica recibida para mejorar la toma de decisiones.</p> <p>77. Personas que laboran en el área de producción, han recibido asistencia técnica, asesorías o capacitación.</p> <p>78. Personas que laboran en el área de comercialización, han recibido asistencia técnica, asesorías o capacitación.</p> <p>79. Relación actual del proyecto empresarial con instituciones públicas del área geográfica.</p> <p>80. Relación actual del proyecto empresarial con organizaciones privadas del área geográfica.</p>
<p>OPORTUNIDADES Y AMENAZAS A LA GESTIÓN EMPRESARIAL, PROVENIENTES DEL ENTORNO GEOGRÁFICO Y SOCIAL EN QUE SE ENCUENTRA UBICADA LA EMPRESA O NEGOCIO</p> <p>Valor Óptimo: 14 Puntos</p>		<p>81. Ubicación geográfica del proyecto actual permite el adecuado acceso a través de carreteras y caminos.</p> <p>82. Oportunidades y amenazas provenientes de la disponibilidad a agua potable.</p> <p>83. Oportunidades y amenazas provenientes de la disponibilidad a electricidad.</p> <p>84. Oportunidades y amenazas provenientes de la disponibilidad a teléfono.</p> <p>85. Oportunidades y amenazas provenientes de la disponibilidad a alcantarillado sanitario.</p> <p>86. Oportunidades y amenazas provenientes de la disponibilidad a salud pública.</p> <p>87. Oportunidades y amenazas provenientes de la disponibilidad a educación pública.</p> <p>88. Potenciales riesgos ante desastres naturales.</p>
<p>PUNTAJE TOTAL: 100</p>		

Tabla N° 2
Valoración de la gestión Socioempresarial

Para ejemplarizar el funcionamiento de la metodología, se incluyen los datos de la valoración de la empresariedad en la **ASOCIACIÓN DE MUJERES AGRICULTORAS** de San Jorge de los Chiles, provincia de Alajuela, Costa Rica.

Categorías de análisis y factores de riesgo	Valoración		Valoración del desempeño
	Óptima	Real	%
Formalización organizativa.	13	9	69,2
Aspectos género relevantes.	5	4	80
Formalización de la estructura empresarial.	16	3	18,7
Propiedad, disponibilidad y estado de los medios de producción.	8	0	0
Registro y Control de los medios de producción.	5	0	0
Tecnología de producción.	9	0	0
Acceso a recursos capital.	4	1	25
Comercialización de productos.	4	0	0
Endeudamiento.	4	2	50
Reproducción de la fuerza de trabajo y el capital.	4	1	25
Relaciones de género en el ámbito familiar.	10	2.5	25
Conectividad del proyecto con su entorno institucional geográfico (público y privado).	6	3	50
Oportunidades y amenazas a la gestión empresarial provenientes del entorno geográfico y social en que se encuentra localizado.	12	10	83

La tabla N° 2 muestra la relación entre el comportamiento óptimo en la gestión socioempresarial (según la propuesta de puntaje correspondiente al desempeño óptimo), y el real (proveniente de la aplicación del instrumento de valoración). Sobre esta base, se construyó el gráfico N° 1.



Instrumento para la valoración de riesgos y guía de puntajes



Objetivo para el Instrumento

El presente instrumento tiene por finalidad caracterizar la situación organizativa, el desarrollo empresarial, las brechas de género, la conectividad y las oportunidades y amenazas del entorno presentes en la gestión de los grupos generadores de ingresos, para lo cual se requiere que todos los puntos del mismo sean llenados en su totalidad, con información actualizada (situación real al momento de la aplicación) y fidedigna.

El instrumento incluye indicadores cualitativos y cuantitativos, así como secciones para comentarios y el análisis general de cada factor de riesgo y potencialidad.

Toda la información que se recopila es estratégica para conformar una visión integral de la situación que se analiza y determinar la RUTA DE ATENCIÓN INSTITUCIONAL ADECUADA Y EFICIENTE, para el fortalecimiento de las actividades de las que se trata.

La aplicación de este instrumento debe realizarse una vez que el personal técnico ha estudiado el documento de presentación y explicación metodológica diseñado para tal fin, el cual vimos en la sección anterior.

Instrucciones generales para la aplicación del instrumento para la valoración de riesgos y potencialidades para el desarrollo empresarial en grupos generadores de ingreso

Para la aplicación del instrumento, los equipos técnicos interinstitucionales deben desarrollar una dinámica personalizada e interactiva con las personas involucradas en la iniciativa o proyecto empresarial. Es fundamental realizar un ejercicio crítico, sin límites de tiempo, ya que no se trata de una técnica tipo encuesta.

Es recomendable que la aplicación se lleve a cabo a través de varias sesiones de trabajo. Si se trata de un grupo, al menos debe preverse la participación de su Junta Directiva; si es una persona física, debe trabajarse con la persona dueña. En el caso de los grupos mixtos, al menos una de las personas debe ser una mujer.

La persona que aplica el instrumento debe conocerlo anticipadamente e identificar la información complementaria que debe solicitar previamente (por ejemplo, datos sobre los niveles educativos y edad de la persona propietaria o de quienes integran el grupo, salarios y montos mensuales de venta, estructura de puestos, etc).

Debe tomarse en cuenta las siguientes observaciones en el momento de recoger la información:

- Debe aplicar un instrumento por grupo o proyecto empresarial.
- La opción NO APLICA se utilizará cuando el indicador que se valora no es propio de la actividad que se está evaluando.
- En aquellos indicadores donde aparece la nomenclatura IC (información cualitativa) implica la no asignación de valores numéricos.
- En los indicadores en que aparece la expresión "grupo significativo" se refiere a que al menos el 50% de las o los miembros del grupo cumplen con el aspecto que se evalúa.

Al final del cuestionario se incluye una guía de puntajes para la valoración de las brechas de empresariedad.

Para finalizar, recuerde que una vez llenado el instrumento debe trasladar los datos al archivo de Excel para que este procese la información y usted obtenga los resultados y gráficos.

Información General sobre la Organización

FECHA DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO:

DÍA	MES	AÑO
-----	-----	-----

1. NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:

2. NÚMERO DE CÉDULA JURÍDICA:

3. FECHA DE CONSTITUCIÓN JURÍDICA:

DÍA	MES	AÑO
-----	-----	-----

4. NOMBRE DE LA PERSONA QUE OSTENTA LA REPRESENTACIÓN LEGAL:

5. FECHA DE VENCIMIENTO DE LA REPRESENTACIÓN LEGAL:

6. PERSONA CONTACTO:

<input type="text"/>	TELÉFONO
----------------------	----------

UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

8. PROVINCIA:	9. CANTÓN:	10. DISTRITO:	11. COMUNIDAD:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
12. DIRECCIÓN EXACTA:	<input type="text"/>		

13. TELÉFONO:

14. FAX:

15. CORREO ELECTRÓNICO:

16. NÚMERO DE PERSONAS FUNDADORAS:

16.1 Hombres:

16.2 Mujeres:

Total:

17. NÚMERO DE PERSONAS INTEGRANTES ACTUALES:

17.1 Hombres:

17.2 Mujeres:

Total :

18. CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS O DE SERVICIOS QUE DESARROLLA O DESEA DESARROLLAR EL GRUPO:

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Pesca | <input type="checkbox"/> 2. Acuicultura | <input type="checkbox"/> 3. Agroindustria |
| <input type="checkbox"/> 4. Corte y Confección | <input type="checkbox"/> 5. Producción Agrícola | <input type="checkbox"/> 6. Producción Pecuaria |
| <input type="checkbox"/> 7. Producción Forestal | <input type="checkbox"/> 8. Servicios Generales | <input type="checkbox"/> 9. Servicios Comunitarios |
| <input type="checkbox"/> 10. Turismo | <input type="checkbox"/> 11. Construcción | <input type="checkbox"/> 12. Comercio Minorista |
| <input type="checkbox"/> 13. Artesanías | <input type="checkbox"/> 14. Industria | <input type="checkbox"/> 15. Servicios de Alimentación |
| <input type="checkbox"/> 16. Otra | | |

Especifique: _____

19. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA PRINCIPAL QUE SE DESARROLLA Y FECHA DE SU INICIO:

DESCRIBA TODAS LAS ACTIVIDADES GENERADORAS DE INGRESOS:

Detalle la actividad económica principal (sujeta a medición), en criterio de la (s) personas entrevistada (s):

FECHA DE INICIO DE DICHA ACTIVIDAD: _____

Categoría de Análisis, Factores de Riesgo, Potencialidades e Indicadores

Categoría de Análisis I. Perfil Organizativo

1.1 Factor de Riesgo y Potencialidad: "Formalización Organizativa"	MEDICIÓN
<p>20. TIPO DE ORGANIZACIÓN:</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Asociación (Ley 218) <input type="checkbox"/> 2. Cooperativa <input type="checkbox"/> 3. Sindicato</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Fundación (Ley 5338) <input type="checkbox"/> 5. Sociedad Mercantil</p> <p><input type="checkbox"/> 7. Otro tipo de organización</p> <p><u>Nota:</u> Sí selecciona cualquiera de las opciones anteriores, pase al indicador N° 22</p> <p><input type="checkbox"/> 8. Sin constituir legalmente</p>	
<p>21. RAZONES QUE JUSTIFICAN LA FALTA DE FORMALIZACIÓN LEGAL EN LA CONSTITUCIÓN:</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Falta de recursos económicos <input type="checkbox"/> 2. Falta de asesoría adecuada</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Desorganización del grupo <input type="checkbox"/> 4. Falta de interés en personas participantes</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Otro</p> <p>Especifique: _____</p>	INDICADOR CUALITATIVO
<p>22. PERSONERÍA JURÍDICA:</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Vigente <input type="checkbox"/> 2. No vigente <input type="checkbox"/> 3. No la han tramitado</p>	
<p>23. INSTANCIA DIRECTIVA:</p> <p>23.1 Existe <input type="checkbox"/> 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No</p> <p>23.2 Se reúne regularmente (al menos una vez al mes)</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No</p>	

<p>24. LIBRO DE ACTAS DE LA ORGANIZACIÓN:</p> <p>24.1 Existen <input type="checkbox"/> 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No</p> <p>24.2 Actualizados (a la última reunión) <input type="checkbox"/> 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No</p>	
<p>25. PLAN ANUAL DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN:</p> <p>25.1 Existe escrito <input type="checkbox"/> 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No</p> <p>Marque No en los tres indicadores siguientes</p> <p>25.2 Con objetivos claramente definidos <input type="checkbox"/> 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No</p> <p>25.3 Con metas cuantificadas y programadas <input type="checkbox"/> 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No</p> <p>25.4 Se cumple <input type="checkbox"/> 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No</p> <p>Pase al N° 27</p>	
<p>26. INDICAR RAZONES DE NO CUMPLIMIENTO DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO: _____</p>	INDICADOR CUALITATIVO
<p>27. EXISTE MEMBRESÍA INACTIVA:</p> <p>27.1 Membresía INACTIVA <input type="checkbox"/> 1. Sí existe <input type="checkbox"/> 2. No existe</p> <p>Cuántas personas No están activas: 27.2 <input type="text"/> Mujeres 27.3 <input type="text"/> Hombres</p> <p>27.4 Indique las razones por las que existe membresía INACTIVA: _____</p>	
<p>28. PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LAS PERSONAS ASOCIADAS EN LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES:</p> <p>28.1 Existe <input type="checkbox"/> 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No</p> <p>Cuántas personas sí participan activamente en las desiciones: 28.2 <input type="text"/> Mujeres 28.3 <input type="text"/> Hombres</p>	
<p>29. ESTABILIDAD DE LA MEMBRESÍA (ES ESTABLE SI AL MENOS EL 50% DE LA MEMBRESÍA ES LA MISMA EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS, Ó PERÍODO MENOR DE FUNCIONAMIENTO):</p> <p>29.1 Estable <input type="checkbox"/> 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. Poco estable</p>	
<p>OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LA SITUACIÓN DE FORMALIZACIÓN ORGANIZATIVA:</p> <p> </p> <p> </p> <p> </p>	
<p>Subtotal Factor de Riesgo y Potencialidad: Formalización Organizativa</p>	

1.2 Factor de Riesgo y Potencialidad: "Aspectos Género Relevantes"

MEDICIÓN

30. NIVEL DE ESTUDIOS FORMALES (UBICAR SEGÚN EL NIVEL MAYOR DE EDUCACIÓN CURSADA POR LAS PERSONAS INTEGRANTES DEL GRUPO):

ÚLTIMO NIVEL EDUCATIVO ALCANZADO	1. MUJERES		2. HOMBRES	
	Total	%	Total	%
30.1 ANALFABETISMO.				
30.2 Primaria Incompleta.				
30.3 Primaria Completa.				
30.4 Secundaria Académica Incompleta.				
30.5 Secundaria Académica Completa.				
30.6 Secundaria Técnica Incompleta.				
30.7 Secundaria Técnica Completa.				
30.8 Estudios Superiores, completos e incompletos.				
OTROS ESTUDIOS:				
30.9 Formación en el INA.				
30.10 Educación técnica administrativa o comercial.				
30.11 Educación técnica productiva.				

INDICADOR CUALITATIVO

31. CANTIDAD DE PERSONAS DEL GRUPO O EMPRESA QUE DESEAN CONTINUAR ESTUDIOS Y REQUIEREN APOYOS PARA ELLO:

31.1 Hombres

31.2 Mujeres

31.3 Nadie

Pase al N° 33

INDICADOR CUALITATIVO

32. APOYOS QUE REQUIEREN LAS PERSONAS PARA CONTINUAR SUS ESTUDIOS:

APOYOS REQUERIDOS	Cantidad de personas que requieren el apoyo	
	1. MUJERES	2. HOMBRES
32.1 Económicos.		
32.2 Permisos laborales con goce de salario.		
32.3 Cuido de menores de edad, personas mayores o con discapacidad.		
32.4 Compartir responsabilidades domésticas entre las personas Integrantes de la familia.		
32.5 Otro.		

INDICADOR CUALITATIVO

<p>33. CANTIDAD DE PERSONAS PARTICIPANTES QUE SON JEFAS/ES DE HOGAR:</p> <p>33.1 Mujeres <input type="text"/> 33.2 Hombres <input type="text"/> 33.3 Ninguna <input type="text"/></p> <p>Marque con X</p>	<p>INDICADOR CUALITATIVO</p>
<p>34. CANTIDAD DE PERSONAS DEL GRUPO QUE RECIBEN BENEFICIOS ECONÓMICOS (SALARIOS; REMUNERACIONES EN DINERO; INGRESOS PROVENIENTES DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS, A TRAVÉS DE LA ORGANIZACIÓN; DESCUENTOS; USO DE SERVICIOS O ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS CON PRECIO SUBVENCIONADO, Y SIMILARES) DEL PROYECTO EMPRESARIAL:</p> <p>34.1 Mujeres <input type="text"/> 34.2 Hombres <input type="text"/> 34.3 Ninguna <input type="text"/></p> <p>Marque con X</p>	<p>INDICADOR CUALITATIVO</p>
<p>35. DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS, SEÑALE LOS QUE AFECTAN EL DESARROLLO EMPRESARIAL:</p> <p>35.1 Responsabilidades familiares limitan el tiempo de las personas para dedicarse a la empresa</p> <p>35.2 Oposición de compañeros/as o familiares hacia la actividad empresarial</p>	<p>1. Sí 2. No</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>36. CANTIDAD DE PERSONAS INTEGRANTES DE LA EMPRESA QUE HAN RECIBIDO CAPACITACIÓN EN TEMAS DE:</p> <p>36.1 Autoestima 1. <input type="text"/> M 2. <input type="text"/> H</p> <p>36.2 Relaciones de Género 1. <input type="text"/> M 2. <input type="text"/> H</p> <p>36.3 Liderazgo 1. <input type="text"/> M 2. <input type="text"/> H</p>	
<p>37. CANTIDAD DE PERSONAS INTEGRANTES DE LA EMPRESA QUE DESEAN RECIBIR O REFORZAR TEMAS DE CAPACITACIÓN EN TEMAS DE:</p> <p>37.1 Autoestima 1. <input type="text"/> M 2. <input type="text"/> H</p> <p>37.2 Relaciones de Género 1. <input type="text"/> M 2. <input type="text"/> H</p> <p>37.3 Liderazgo 1. <input type="text"/> M 2. <input type="text"/> H</p>	<p>INDICADOR CUALITATIVO</p>
<p>OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LOS ASPECTOS GÉNERO RELEVANTES:</p>	
<p align="center">Subtotal Factor de Riesgo y Potencialidad: Aspectos Género Relevantes</p>	
<p align="center">TOTAL CATEGORÍA DE ANÁLISIS: PERFIL ORGANIZATIVO</p>	

Categoría de Análisis, Factores de Riesgo, Potencialidades e Indicadores

Categoría de Análisis II. Empresariedad

2.1. Factor de Riesgo y Potencialidad: "Existencia, Ejecución y Rentabilidad del Proyecto Empresarial"	MEDICIÓN
<p>38. PROYECTO DE EMPRESARIEDAD EXISTE (POR ESCRITO), ES FACTIBLE ECONÓMICAMENTE (ESTUDIOS HAN SIDO REALIZADOS) Y TIENE OBJETIVOS, METAS Y PLAZOS DEFINIDOS:</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 1. Sí Pase al N° 40 <input type="checkbox"/> 2. No </p> <p><i>NOTA:</i> Se debe solicitar una copia del documento.</p>	
<p>39. AUNQUE NO TENGA PROYECTO ELABORADO, EL GRUPO O EMPRESA REALIZA ACTIVIDADES GENERADORAS DE INGRESOS:</p> <p> <input type="checkbox"/> 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No Si indica No, aplique O PUNTOS en el indicador 41 y pase al N° 43 Pase al N° 41 </p>	
<p>40. PROYECTO EMPRESARIAL SE ENCUENTRA EN EJECUCIÓN:</p> <p> <input type="checkbox"/> 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No Razones de no ejecución del proyecto _____ Si indica No, aplique O PUNTOS en los siguientes indicadores de la empresariedad (hasta el indicador 79) </p>	
<p>41. INGRESOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL CUBREN LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN EN QUE SE INCURRE (SELECCIONE SOLO UNA OPCIÓN, LA QUE MEJOR REFLEJE LA SITUACIÓN DEL GRUPO):</p> <p>41.1 Cubren los costos de producción, los costos de comercialización, los costos administrativos y genera ganancias que permiten el ahorro para posibles nuevas inversiones ó capital de trabajo (Óptimo). <input type="checkbox"/> Pase al N° 44</p> <p>41.2 Cubren todos los costos en que se incurre (producción, comercialización, administración) y no genera utilidades ni pérdidas (Aceptable). <input type="checkbox"/> Pase al N° 44</p> <p>41.3 Cubren los costos de materias primas e insumos de producción y solo parcialmente el ingreso mínimo de trabajadores/as y asociadas/os. (Inaceptable). <input type="checkbox"/> Pase al N° 42</p> <p>41.4 No permite recuperar ni los costos de materiales e insumos de producción ni los de mano de obra (Inaceptable). <input type="checkbox"/> Pase al N° 42</p>	

49. PÓLIZAS DE RIESGOS DEL TRABAJO, PARA LAS PERSONAS QUE LABORAN EN EL PROYECTO DE EMPRESARIEDAD:

1. Sí tiene

2. No tiene

50. PATENTES Y TODO TIPO DE PERMISOS REQUERIDOS PARA LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL:

50.1 Patentes 1. Sí tiene 2. Requiere y no tiene

50.2 Permisos Sanitarios 1. Sí tiene 2. Requiere y no tiene

50.3 Otros permisos 1. Sí tiene 2. Requiere y no tiene

3. No aplica

OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LA FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL:

**Subtotal Factor de Riesgo y Potencialidad:
Formación de la Estructura Empresarial**

2.3 Factor de Riesgo y Potencialidad: "Propiedad, Disponibilidad y Suficiencia de los Medios de Producción"

51. ACTIVOS CON QUE SE CUENTA, TIPO DE POSESIÓN Y NIVEL DE SUFICIENCIA DE LOS MISMOS, PARA EL NORMAL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE EMPRESARIEDAD:

RECURSOS PRODUCTIVOS	1. REQUIERE PERO NO TIENE	2. SÍ TIENE			3. SON SUFICIENTES	
		Tipo de tenencia			Se refiere a la cantidad y buen estado de los activos requeridos para el desarrollo normal del proceso productivo	
		Propio	Alquiler	Préstamo ó usufructo	Sí	No
51.1 INSTALACIONES O INFRAESTRUCTURA FISICA para desarrollar el proceso productivo ó brindar el servicio.						
51.2 EQUIPOS Y MOBILIARIO para desarrollar el proceso productivo ó brindar el servicio.						
51.3 HERRAMIENTAS Y UTENSILIOS para producir o brindar el servicio.						
51.4 MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA.						

52. CUÁLES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS AFECTAN EL DESARROLLO EMPRESARIAL:		1. Sí	2. No
52.1	Insuficiente capital para inversiones o para trabajo (adquirir materias primas, otros insumos productivos, pagar salarios, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52.2	Ausencia de recurso humano capacitado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52.3	Actividades productivas temporales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52.4	Inseguridad en el abastecimiento de materias primas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52.5	Baja calidad de las materias primas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LA PROPIEDAD, DISPONIBILIDAD Y ESTADO DE LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN:			
Subtotal Factor de Riesgo y Potencialidad: Propiedad, Disponibilidad y Estado de los Medios de Producción			

2.4 Factor de Riesgo y Potencialidad: "Tecnologías de Producción"

MEDICIÓN

53. TIPO DE TECNOLOGÍA QUE SE UTILIZA:

1. Tecnología de punta y adecuada al proceso productivo 2. Tecnología prevaleciente en el mercado y funcional para el proceso productivo.
3. Tecnología obsoleta o inadecuada para el proceso productivo que se desarrolla

54. CONTAMINACIÓN QUE PRODUCEN LAS TECNOLOGÍAS UTILIZADAS:

1. Sí produce contaminación 2. No produce contaminación

Pase al N° 56

55. PROBLEMAS CON EL MEDIO AMBIENTE QUE GENERA LA TECNOLOGÍA UTILIZADA:

Áreas de la actividad productiva que genera problemas ambientales	Tipo de contaminación ocasionada	INDICADOR CUALITATIVO

56. DESARROLLA PROGRAMAS O ACCIONES PLANIFICADAS DE MANEJO Y RECICLAJE DE DESHECHOS PROVENIENTES DE LA PRODUCCIÓN:

1. Sí 2. No

57. EXISTE INCUMPLIMIENTO DE LEYES DE MEDIOAMBIENTE:

- 57.1 Sobre manejo de micro cuencas 1. Sí 2. No
- 57.2 Sobre buen uso y conservación del agua 1. Sí 2. No
- 57.3 Explotación inadecuada de recursos naturales (bosques, manglares, especies en peligro de extinción, canteras, playas, etc.). 1. Sí 2. No

OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LAS TECNOLOGÍAS DE PRODUCCIÓN:

**Subtotal Factor de Riesgo y Potencialidad:
Tecnologías de Producción**

2.5 Factor de Riesgo y Potencialidad: "Registro y Control"

MEDICIÓN

58. INVENTARIOS DE ACTIVOS (PROPIEDADES, MÁQUINAS, MOBILIARIO, HERRAMIENTAS, INSTRUMENTOS DE TRABAJO, ACCESORIOS Y MENAJES, SEGÚN CORRESPONDA):

1. Se llevan 2. No se llevan

59. INVENTARIOS DE MATERIALES E INSUMOS DE PRODUCCIÓN (SE SELECCIONA SOLO UNA OPCIÓN):

1. Se llevan 2. Se requieren, pero no se llevan 3. No se requiere

60. INVENTARIOS DE PRODUCTOS LISTOS PARA LA VENTA (SE SELECCIONA SOLO UNA OPCIÓN):

1. Se llevan 2. Se requieren, pero no se llevan 3. No se requiere

61. CONTROL PERMANENTE SOBRE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LOS BIENES O SERVICIOS:

- 1 Se lleva 2. No se lleva

62. PLANEAMIENTO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO:

1. Se hace 2. No se hace

OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LA SITUACIÓN DE REGISTRO Y CONTROL:

**Subtotal Factor de Riesgo y Potencialidad:
Registro y Control**

2.6 Factor de Riesgo y Potencialidad: "Acceso a Recursos de Capital y Crédito"

MEDICIÓN

63. PROPIETARIAS/OS HAN HECHO APORTACIONES DE CAPITAL PARA FINANCIAR EL EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL:

1. Sí 2. No

64. PROPIETARIAS/OS ESTÁN EN CAPACIDAD DE HACER NUEVAS APORTACIONES DE CAPITAL PARA LA EMPRESA:

1. Sí 2. No

65. EXISTE ENDEUDAMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL:

1. No hay endeudamiento 2. Sí hay y asciende a

Si elige esta opción, marque el puntaje 2.
en los indicadores 66 y 67 (*Pase al N° 69*)

INDICADOR
CUALITATIVO

66. ENDEUDAMIENTO ACTUAL EXCEDE EL 50% DEL VALOR DE LOS ACTIVOS TOTALES DE LA EMPRESA:

1. Sí 2. No

67. EXISTE MOROSIDAD EN EL PAGO DEL ENDEUDAMIENTO ACTUAL:

1. Sí 2. No

68. EN CRÉDITO ACTUAL ES BANCARIO, DE UNA ONG, COOPERATIVA O SIMILAR:

1. Sí 2. No

INDICADOR
CUALITATIVO

<p>69. EN EL PASADO, LA ORGANIZACIÓN HA HECHO USO DE CRÉDITO BANCARIO, DE UNA ONG, COOPERATIVA O SIMILAR:</p> <p>1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/></p>	<p>INDICADOR CUALITATIVO</p>
<p>70. SERVICIOS BANCARIOS QUE SE UTILIZAN:</p> <p>70.1 Cuenta Corriente 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/></p> <p>70.2 Depósitos a plazo 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/></p> <p>70.3 Cuenta de ahorros 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/></p>	<p>INDICADOR CUALITATIVO</p>
<p>71. SE USA EL CRÉDITO USURERO:</p> <p>1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/></p>	<p>INDICADOR CUALITATIVO</p>
<p>OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LA SITUACIÓN DE ACCESO A RECURSOS DE CAPITAL Y CRÉDITO:</p>	<p>INDICADOR CUALITATIVO</p>
<p>Subtotal Factor de Riesgo y Potencialidad: Acceso a Recursos de Capital y Crédito</p>	

2.7 Factor de Riesgo y Potencialidad: "Comercialización de Productos"	MEDICIÓN
<p>72. SE TIENE UNA POLÍTICA DE FIJACIÓN DE PRECIOS BASADA EN LOS COSTOS EN QUE SE HA INCURRIDO Y LA VALORACIÓN DEL MERCADO (PRECIOS DE PRODUCTOS SIMILARES O COMPETIDORES) DEL BIEN O SERVICIO QUE SE PRODUCE:</p> <p>1. Sí <input type="checkbox"/> Pase al N° 74 2. No <input type="checkbox"/></p>	
<p>73. ESPECIFIQUE CÓMO SE DETERMINAN LOS PRECIOS DE LOS BIENES Ó SERVICIOS QUE SE COMERCIALIZAN:</p>	<p>INDICADOR CUALITATIVO</p>
<p>74. LA VENTA DEL PRODUCTO (BIEN O SERVICIO) SE REALIZA EN EL MERCADO:</p> <p>1. A nivel comunal-local <input type="checkbox"/> 2. Regional <input type="checkbox"/> 3. Nacional <input type="checkbox"/></p> <p>4. Internacional <input type="checkbox"/></p>	<p>INDICADOR CUALITATIVO</p>
<p>75. SE COMERCIALIZA DIRECTAMENTE O A TRAVÉS DE INTERMEDIARIOS (CUÁLES INTERMEDIARIOS):</p> <p>1. Directamente <input type="checkbox"/> 2. A través de intermediarios <input type="checkbox"/></p> <p>75.1 Indique cuáles intermediarios (en caso de que proceda):</p>	<p>INDICADOR CUALITATIVO</p>
<p>76. DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS SEÑALE AQUELLOS QUE ACTUALMENTE AFECTAN LA COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO:</p> <p>76.1 Falta de conocimiento sobre los y las consumidoras actuales del producto y su nivel de satisfacción con el mismo 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/></p> <p>76.2 Precios no aseguran una adecuada rentabilidad 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/></p> <p>76.3 Mercado reducido, escasa clientela, incertidumbre en la colocación (venta) del producto 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/></p> <p>76.4 Presentación poco atractiva del producto (empaques y envoltorios ó baja calidad del servicio) 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/></p> <p>76.5 Falta de conocimientos y creatividad para innovar y mejorar el producto actual (bien ó servicio actual) 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/></p> <p>76.6 Falta de definición y planificación de las estrategias de comercialización y venta de los productos 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/></p>	

77. NIVELES PROMEDIO DE VENTA ÚLTIMOS SEIS MESES (EN LA ACTIVIDAD SOBRE LA QUE SE REALIZA LA MEDICIÓN):		INDICADOR CUALITATIVO		
Mes 1 (anterior a visita)	<input type="text"/>		Mes 2	<input type="text"/>
Mes 3	<input type="text"/>		Mes 4	<input type="text"/>
Mes 5	<input type="text"/>		Mes 6	<input type="text"/>
78. MECANISMOS DE APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN QUE EN EL ÚLTIMO AÑO HA UTILIZADO LA EMPRESA (PARTICIPACIÓN EN CONSORCIOS, FERIAS DEL AGRICULTOR, FERIAS Y EXPOSICIONES PROMOCIONALES, DEMOSTRACIONES, OTROS):		INDICADOR CUALITATIVO		
Tipo de apoyo que recibe			Organización que lo brinda	
<input type="text"/>			<input type="text"/>	
<input type="text"/>			<input type="text"/>	
OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS:		INDICADOR CUALITATIVO		
<input type="text"/>				
<input type="text"/>				
Subtotal Factor de Riesgo y Potencialidad: Comercialización de Productos		<input type="text"/>		
TOTAL CATEGORÍA DE ANÁLISIS: EMPRESARIEDAD		<input type="text"/>		

Categoría de Análisis, Factores de Riesgo, Potencialidades e Indicadores

Categoría de Análisis IV. Conectividad del Proyecto Empresarial con su entorno Institucional Geográfico (Público y Privado)

4.1. Factor de Riesgo y Potencialidad: "Relaciones Institucionales"		MEDICIÓN
83. CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA RECIBIDA EN ASPECTOS ORGANIZATIVOS:		
83.1 Recibida	1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/> Pase al N° 85	
Personas participantes	83.2 <input type="text" value="M"/> 83.3 <input type="text" value="H"/>	
84. ÁREAS ORGANIZATIVAS EN LAS QUE SE HA RECIBIDO CAPACITACIÓN O ASISTENCIA TÉCNICA DE INSTITUCIONES COOPERANTES:		INDICADOR CUALITATIVO
Áreas	Institución / Organización cooperante	
85. CAPACITACIÓN Y/O ASISTENCIA TÉCNICA PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES:		
85.1 Recibida	1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/>	
Personas participantes	85.2 <input type="text" value="M"/> 85.3 <input type="text" value="H"/>	
86. ASISTENCIA TÉCNICA, ASESORÍAS O CAPACITACIÓN PARA DESARROLLAR ACTIVIDADES PRODUCTIVAS:		
86.1 Recibida	1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/> Pase al N° 88	
Personas participantes	86.2 <input type="text" value="M"/> 86.3 <input type="text" value="H"/>	

87. TEMAS EN QUE SE HA RECIBIDO CAPACITACIÓN O ASISTENCIA TÉCNICA EN ASPECTOS PRODUCTIVOS:		INDICADOR CUALITATIVO
Áreas	Institución / Organización cooperante	
88. CAPACITACIÓN, ASESORÍAS O ASISTENCIA TÉCNICA EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN:		INDICADOR CUALITATIVO
88.1 Recibida 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/> Personas participantes 88.2 <input type="text" value="M"/> 88.3 <input type="text" value="H"/>		
89. TEMAS DE LA COMERCIALIZACIÓN EN QUE SE HA RECIBIDO CAPACITACIÓN O ASISTENCIA TÉCNICA:		INDICADOR CUALITATIVO
Áreas	Institución / Organización cooperante	
90. RELACIÓN ACTUAL DEL GRUPO O EMPRESA CON INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ÁREA GEOGRÁFICA:		INDICADOR CUALITATIVO
1. Sí existe vinculación <input type="checkbox"/> 2. No existe vinculación <input type="checkbox"/>		
91. RELACIÓN ACTUAL DEL GRUPO O EMPRESA CON INSTITUCIONES PRIVADAS DE SU ÁREA GEOGRÁFICA:		INDICADOR CUALITATIVO
1. Sí existe vinculación <input type="checkbox"/> 2. No existe vinculación <input type="checkbox"/>		
OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LA CONECTIVIDAD DEL PROYECTO EMPRESARIAL:		INDICADOR CUALITATIVO
TOTAL CATEGORÍA DE ANÁLISIS: CONECTIVIDAD DEL PROYECTO EMPRESARIAL		

Categoría de Análisis, Factores de Riesgo, Potencialidades e Indicadores

Categoría de Análisis V. Oportunidades y Amenazas a la Gestión Empresarial provenientes del entorno geográfico y social en que se encuentra ubicada la actividad empresarial

5.1 Factor de Riesgo y Potencialidad: "Entorno Geográfico"	MEDICIÓN
<p>92. LA UBICACIÓN GEOGRÁFICA EN DONDE SE REALIZAN O DESEAN REALIZAR LAS ACTIVIDADES GENERADORAS DE INGRESOS ES ACCESIBLE A TRAVÉS DE CARRETERAS Y CAMINOS:</p> <p>1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/></p>	
<p>93. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PROVENIENTES DE LA DISPONIBILIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS:</p> <p>93.1 Agua potable Oportunidad <input type="checkbox"/> Amenaza <input type="checkbox"/></p> <p>93.2 Electricidad Oportunidad <input type="checkbox"/> Amenaza <input type="checkbox"/></p> <p>93.3 Teléfono Oportunidad <input type="checkbox"/> Amenaza <input type="checkbox"/></p> <p>93.4 Alcantarillado sanitario Oportunidad <input type="checkbox"/> Amenaza <input type="checkbox"/></p> <p>93.5 Servicios de Salud Pública Oportunidad <input type="checkbox"/> Amenaza <input type="checkbox"/></p> <p>93.6 Servicios de Educación Pública Oportunidad <input type="checkbox"/> Amenaza <input type="checkbox"/></p>	
<p>94. RIESGOS ANTE DESASTRES NATURALES:</p> <p>1. Sí existen <input type="checkbox"/> 2. No existen <input type="checkbox"/></p>	

95. IDENTIFICACIÓN DE LOS POTENCIALES DESASTRES NATURALES A QUE ESTÁ EXPUESTO EL PROYECTO EMPRESARIAL:		INDICADOR CUALITATIVO
Tipo de riesgo	Medidas preventivas establecidas por la empresa	
OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LA SOBRE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS A LA GESTION EMPRESARIAL PROVENIENTES DEL ENTORNO GEOGRAFICO Y SOCIAL EN QUE SE ENCUENTRA UBICADO LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL:		
TOTAL CATEGORÍA DE ANÁLISIS: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS A LA GESTION EMPRESARIAL PROVENIENTES DEL ENTORNO GEOGRAFICO Y SOCIAL EN QUE SE ENCUENTRA UBICADA LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL		

GUÍA DE PUNTAJES

Categoría de Análisis I. Perfil Organizativo

**16
Puntos**

1.1 Factor de Riesgo y Potencialidad: "Formalización Organizativa"	Valor óptimo 11 puntos
Indicadores	Valor de cada indicador
<p>20. Tipo de organización: Seleccione solo una opción. Si la organización tiene las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> Asociación (Ley 218) Cooperativa Sindicato Fundación (Ley 5338) Sociedad Mercantil Otro tipo de organización <p>Se le otorga el valor óptimo Si está sin constituir legalmente: No obtiene puntos</p>	<p>1 0</p>
<p>22. Personería Jurídica: Si la personería está vigente: Se le otorga el valor óptimo. Si la personería no está vigente o no la han tramitado: No obtiene puntos</p>	<p>1 0</p>
<p>23. Instancia Directiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> 23.1 Si existe: Se le otorga el valor óptimo No existe: No se le otorga puntos 23.2 Se reúne regularmente (al menos una vez al mes): Se le otorga el valor óptimo No se reúne regularmente: No se le otorga puntos 	<p>1 0 1 0</p>
<p>24. Libros de actas de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> 24.1 Si existen: Se le otorga el valor óptimo No existen: No obtiene puntos 24.2 Si existen y están actualizados a la última reunión: Se le otorga el valor óptimo No están actualizados a la última reunión: No se le otorga puntos 	<p>0,5 0 0,5 0</p>

Indicadores	Valor de cada indicador
<p>25. Plan anual de trabajo de la organización:</p> <p>25.1 Si existe escrito: Se le otorga el valor óptimo No existe escrito: No obtiene puntos</p> <p>25.2 Si tiene objetivos claramente definidos: Se le otorga el valor óptimo No tiene objetivos claramente definidos: No obtiene puntos</p> <p>25.3 Si tiene metas cuantificadas y programadas: Se le otorga el valor óptimo No tiene metas cuantificadas y programadas: No obtiene puntos</p> <p>25.4 Si se cumple el plan de trabajo: Se le otorga el valor óptimo No cumple el plan de trabajo: No obtiene puntos</p>	<p>1,0 0</p> <p>0,5 0</p> <p>0,5 0</p> <p>1,0 0</p>
<p>27. Membresía inactiva:</p> <p>27.1 Existe membresía inactiva: No se le otorga puntaje No existe membresía inactiva: Se le otorga el puntaje</p> <p>27.2 y 27.3 Se solicita indicar el número de personas que no están activas, a lo cual no se le otorga puntaje.</p> <p>27.4 Razones para la inactividad. No se le otorga puntaje.</p>	<p>0 1</p>
<p>28. Participación activa de las personas asociadas en los procesos de toma de decisiones:</p> <p>28.1 Si existe: Se le otorga el valor óptimo No existe: No obtiene puntos</p> <p><u>Nota:</u> en este indicador se solicita agregar el número de personas activas, a lo cual no se le otorgan valores</p>	<p>1 0</p>
<p>29. Estabilidad de la membresía:</p> <p>Si es estable: Se le otorga el valor óptimo (Es estable si al menos el 50% de la membresía es la misma en los últimos dos años, ó período menor de funcionamiento).</p> <p>Poco estable: No obtiene puntos</p>	<p>1 0</p>

1.2 Factor de Riesgo y Potencialidad: "Aspectos de Género Relevantes"	Valor óptimo 5 puntos
Indicadores	Valor de cada indicador
<p>35. Aspectos que afectan el desarrollo empresarial:</p> <p>35.1 Responsabilidades familiares limitan el tiempo de las personas para dedicarse a la empresa Sí: No obtiene puntos No: Se le otorga el valor óptimo, 1 punto</p> <p>35.2. Oposición de compañeros/as o familiares hacia la actividad empresarial Sí: No obtiene puntos No: Se le otorga el valor óptimo, 1 punto</p>	<p>0 1 0 1</p>
<p>36. Cantidad de personas integrantes de la organización que han recibido capacitación en temas de autoestima, relaciones de género y liderazgo:</p> <p>Solo obtiene puntaje si al menos la mitad de la membresía actual, ha recibido capacitación en el tema respectivo.</p> <p>36.1 Si han recibido capacitación en autoestima: Se le otorga el valor óptimo (1 punto) No han recibido o recibió menos de la mitad de la membresía: No obtiene puntos</p> <p>36.2 Si han recibido capacitación en relaciones de género: Se le otorga el valor óptimo (1 punto) No han recibido o recibió menos de la mitad de la membresía: No obtiene puntos</p> <p>36.3 Si han recibido capacitación en liderazgo: Se le otorga el valor óptimo (1 punto) No han recibido o recibió menos de la mitad de la membresía: No obtiene puntos</p> <p><u>Nota:</u> Si el grupo ha recibido capacitación en los tres temas, se le deben otorgar los 3 puntos</p>	<p>1 0 1 0 1 0</p>

Categoría de Análisis II. Empresariedad

**57
Puntos**

2.1 Factor De Riesgo Y Potencialidad: "Existencia, Ejecución Y Rentabilidad Del Proyecto Empresarial"		Valor óptimo 12 puntos
Indicadores	Valor de cada indicador	
<p>38. Proyecto de empresariedad existe (por escrito), es factible económicamente (estudios han sido realizados) y tiene objetivos, metas y plazos definidos (solicitar copia del documento):</p> <p>Si el proyecto empresarial reúne todas las características: Se le otorga el valor óptimo</p> <p>No cuenta con proyecto o el proyecto no reúne las características: No obtiene puntos</p>	4	0
<p>39. 40. Es una misma pregunta redactada de dos diferentes maneras, según respondan las personas al indicador 38. Su puntaje es uno solo (4 puntos), pero se indica como aplicarlo en cada caso de respuesta:</p> <p>39. Aunque no tenga proyecto elaborado, el grupo o proyecto realiza actividades generadoras de ingresos: Si realiza actividades: Se le otorga el valor óptimo</p> <p>No realiza actividades: No obtiene puntos</p> <p>40. Proyecto empresarial se encuentra en ejecución: Si está en ejecución: Se le otorga el valor óptimo</p> <p>No está en ejecución: No obtiene puntos</p>	4	0
<p>41. Ingresos de la gestión empresarial cubren los costos de producción (materias primas, mano de obra y gastos de fabricación) en que se incurre y generan rentabilidad (Seleccione solo una opción):</p> <p>41.1 Cubren los costos de producción, los costos de comercialización, los costos administrativos y generan ganancias, que permiten el ahorro para posibles nuevas inversiones o capital de trabajo (Óptimo): Se le otorga el valor óptimo</p> <p>41.2 Cubren todos los costos en que se incurre (producción, comercialización, administración) y no generan utilidades ni pérdidas. (Aceptable) Se le otorgan 2 puntos.</p> <p>41.3 Cubren los costos de materias primas e insumos de producción y solo parcialmente el ingreso mínimo de trabajadores/as y asociados/as (Inaceptable). No obtiene puntos</p> <p>41.4 No permiten recuperar ni los costos de materiales e insumos de producción, ni los de mano de obra (Inaceptable). No obtiene puntos</p>	4	2
	0	0

2.2 Factor de Riesgo y Potencialidad: "Formalización de la Estructura Empresarial"		Valor óptimo 6 puntos
Indicadores	Valor de cada indicador	
44. Libros de control y registro de ingresos y egresos monetarios: 44.1 Existen libros de control y registro de ingresos y egresos: Se le otorga el valor óptimo No existen los libros: No obtiene puntos 44.2 Se usan los libros: Se le otorga el valor óptimo No existen los libros: No obtiene puntos	 0,5 0 0,5 0	
45. Periodicidad del análisis de costos e ingresos monetarios sobre las operaciones (al menos trimestralmente): 45.1 Se realiza el análisis: Se le otorga el valor óptimo No se realiza el análisis: No obtiene puntos 45.2 Se envía periódicamente a las personas integrantes: Se le otorga el valor óptimo No se realiza el envío: No obtiene puntos	 0,5 0 0,5 0	
46. Definición escrita de puestos y funciones: Existe la definición escrita de puestos y funciones: Se le otorga el valor óptimo No existe la definición escrita de puestos y funciones: No obtiene puntos	 0,5 0	
47. Se desarrolla cada puesto, según lo definido por escrito: Si se desarrolla según lo definido: Se le otorga el valor óptimo No se desarrolla: No obtiene puntos	 0,5 0	
48. Inscripción ante la C.C.S.S. como contribuyente: Si está inscrita: Se le otorga el valor óptimo No está inscrita: No obtiene puntos	 0,5 0	
49. Tenencia de Pólizas de Riesgo del trabajo: Si tiene: Se le otorga el valor óptimo No tiene: No obtiene puntos	 0,5 0	
50. Patentes y todo tipo de permisos requeridos para la actividad empresarial: 50.1 Si tienen las patentes: Se le otorga el valor óptimo No tienen las patentes, aunque las requieren: No obtiene puntos 50.2 Si tienen los permisos sanitarios: Se le otorga el valor óptimo No tienen los permisos sanitarios y los requieren: No obtiene puntos 50.3 Si tienen "Otros permisos" necesarios: Se le otorga el valor óptimo Si no tienen los permisos y los requieren: No obtiene puntos	 0,5 0 0,5 0 0,5 0	

2.3 Factor de Riesgo y Potencialidad: "Propiedad, Disponibilidad y Suficiencia de los Medios de Producción"

Valor óptimo
13 puntos

Indicadores	Valor de cada indicador
<p>51. ACTIVOS con que cuenta el grupo:</p> <p>51.1 Instalaciones o infraestructura física para desarrollar el proceso productivo o brindar el servicio Si tiene: Se le otorga el valor óptimo Requiere pero no tiene: No obtiene puntos Si son suficientes: Se le otorga el valor óptimo No son suficientes: No obtiene puntos</p> <p>51.2 Equipos y mobiliario para desarrollar el proceso productivo o brindar el servicio Si tiene: Se le otorga el valor óptimo Requiere pero no tiene: No obtiene puntos Si son suficientes: Se le otorga el valor óptimo No son suficientes: No obtiene puntos</p> <p>51.3 Herramientas y Utensilios para desarrollar el proceso productivo o brindar el servicio Si tiene: Se le otorga el valor óptimo Requiere pero no tiene: No obtiene puntos Si son suficientes: Se le otorga el valor óptimo No son suficientes: No obtiene puntos</p> <p>51.4 Mobiliario y equipo de oficina Si tiene: Se le otorga el valor óptimo Requiere pero no tiene: No obtiene puntos Si son suficientes: Se le otorga el valor óptimo No son suficientes: No obtiene puntos</p>	<p>1 0 1 0</p> <p>1 0 1 0</p> <p>1 0 1 0</p> <p>1 0 1 0</p>
<p>52. Cuáles de los siguientes aspectos afectan el desarrollo empresarial:</p> <p>52.1 Insuficiencia de capital para inversiones o para trabajo Sí: No obtiene puntuación No: Se le otorga el valor óptimo</p> <p>52.2 Ausencia de recurso humano capacitado Sí: No obtiene puntuación No: Se le otorga el valor óptimo</p> <p>52.3 Temporalidad en las actividades productivas Sí: No obtiene puntuación No: Se le otorga el valor óptimo</p> <p>52.4 Inseguridad en el abastecimiento de la materia prima. Sí: No obtiene puntuación No: Se le otorga el valor óptimo</p> <p>52.5 Baja calidad de las materias primas e insumos de producción. Sí: No obtiene puntuación No: Se le otorga el valor óptimo</p>	<p>0 1</p> <p>0 1</p> <p>0 1</p> <p>0 1</p> <p>0 1</p>

2.4 Factor de Riesgo y Potencialidad: "Tecnologías de Producción"	Valor óptimo 6 puntos
Indicadores	Valor de cada indicador
<p>53. Tipo de tecnología que se utiliza. Seleccione solo una opción: Tecnología de punta y adecuada al proceso productivo: Se le otorga el valor óptimo Tecnología prevaleciente en el mercado y funcional: Se le otorga el valor óptimo Tecnología obsoleta o inadecuada: No obtiene puntos</p>	<p>1 1 0</p>
<p>54. Contaminación que producen las tecnologías utilizadas: Si produce contaminación: No se le otorga puntaje No produce contaminación: Se le otorga el valor óptimo.</p>	<p>0 1</p>
<p>56. Desarrolla programas o acciones planificadas de manejo y reciclaje de desechos provenientes de la producción: Si desarrolla: Se le otorga el valor óptimo No desarrolla: No obtiene puntos</p>	<p>1 0</p>
<p>57. Existe incumplimiento de leyes de medio ambiente:</p> <p>57.1 Sobre manejo de microcuencas Sí: No obtiene puntuación No: Se le otorga el valor óptimo</p> <p>57.2 Sobre buen uso y conservación del agua Sí: No obtiene puntuación No: Se le otorga el valor óptimo</p> <p>57.3 Explotación inadecuada de recursos naturales (bosque, manglares, especies en peligro de extinción, canteras, playas, etc) Sí: No obtiene puntuación No: Se le otorga el valor óptimo</p>	<p>0 1 0 1 0 1</p>

2.5 Factor de Riesgo y Potencialidad: "Registro y Control"	Valor óptimo 5 puntos
Indicadores	Valor de cada indicador
<p>58. Inventarios de activos (propiedades, máquinas, mobiliario, herramientas, instrumentos de trabajo, accesorios y menajes, según corresponda): Se llevan: Se le otorga el valor óptimo No se llevan: No obtiene puntos</p>	<p>1 0</p>
<p>59. Inventarios de materiales e insumos de producción (se selecciona solo una opción): Se llevan: Se le otorga el valor óptimo Se requieren, pero no se llevan: No obtiene puntos No se requieren: Se le otorga el valor óptimo</p>	<p>1 0 1</p>
<p>60. Inventarios de productos listos para la venta (se selecciona solo una opción): Se llevan: Se le otorga el valor óptimo Se requieren, pero no se llevan: No obtiene puntos No se requieren: Se le otorga el valor óptimo</p>	<p>1 0 1</p>
<p>61. Control permanente sobre los costos de producción de los bienes o servicios: Se lleva: Se le otorga el valor óptimo No se llevan: No obtiene puntos</p>	<p>1 0</p>
<p>62. Planeamiento del proceso de producción o prestación del servicio: Se hace: Se le otorga el valor óptimo No se hace: No obtiene puntuación</p>	<p>1 0</p>

2.6 Factor de Riesgo y Potencialidad: "Acceso a Recurso de Capital y Crédito"		Valor óptimo 5 puntos
Indicadores	Valor de cada indicador	
<p>63. Propietarias/os han hecho aportaciones de capital para financiar el emprendimiento empresarial: SÍ: Se le otorga el valor óptimo No: No obtiene puntos</p>	<p>1 0</p>	
<p>64. Propietarias/os están en capacidad de hacer nuevas aportaciones de capital para la empresa: SÍ: Se le otorga el valor óptimo No: No obtiene puntos</p>	<p>1 0</p>	
<p>66. Endeudamiento actual excede el 50% del valor de los activos totales de la empresa: SÍ: No obtiene puntos No: Se le otorga el valor óptimo</p>	<p>0 1</p>	
<p>67. Existe morosidad en el pago del endeudamiento actual: SÍ: No obtiene puntos No: Se le otorga el valor óptimo</p>	<p>0 1</p>	
<p>71. Se usa el crédito usurero: SÍ: No obtiene puntos No: Se le otorga el valor óptimo</p>	<p>0 1</p>	

2.7 Factor de Riesgo y Potencialidad: "Comercialización de Productos"		Valor óptimo 10 puntos
Indicadores	Valor de cada indicador	
<p>72. Se tiene una política de fijación de precios basada en los costos en que se ha incurrido y la valoración del mercado (precios de productos similares o competidores) del bien o servicio que se produce:</p> <p>Si existe: Se le otorga el valor óptimo No existe: No obtiene puntos</p>	<p>1 0</p>	
<p>76. De los siguientes aspectos señale aquellos que actualmente afectan la comercialización del producto:</p> <p>76.1 Falta de conocimiento sobre los y las consumidoras actuales del producto y su nivel de satisfacción con el mismo: Sí: No obtiene puntuación No: Se le otorga el valor óptimo</p> <p>76.2 Precios no aseguran una adecuada rentabilidad: Sí: No obtiene puntuación No: Se le otorga el valor óptimo</p> <p>76.3 Mercado reducido, escasa clientela, incertidumbre en la colocación (venta) del producto Sí: No obtiene puntuación No: Se le otorga el valor óptimo</p> <p>76.4 Presentación poco atractiva del producto (empaques o envoltorios o baja calidad del servicio) Sí: No obtiene puntuación No: Se le otorga el valor óptimo</p> <p>76.5 Falta de conocimiento y creatividad para innovar y mejorar el producto actual (bien o servicio actual) Sí: No obtiene puntuación No: Se le otorga el valor óptimo</p> <p>76.6 Falta de definición y planificación de las estrategias de comercialización y venta de los productos Sí: No obtiene puntuación No: Se le otorga el valor óptimo</p>	<p>0 1.5 0 1.5 0 1.5 0 1.5 0 1.5 0 1.5</p>	

Categoría de Análisis III. Relaciones de Género en el Ámbito Familiar

**7
Puntos**

3.1 Factor de Riesgo y Potencialidad: "Inequidad En El Ámbito Familiar"	Valor óptimo 7 puntos
Indicadores	Valor de cada indicador
<p>79. Existe manifestación por parte de las mujeres de sobrecarga de responsabilidades familiares en el ámbito doméstico, que limitan su participación en el proyecto productivo:</p> <p>79.1 Si existe: No obtiene puntuación No existe: Se le otorga el valor óptimo</p> <p>79.2 ¿Cuántas mujeres manifiestan?</p>	<p>0 2</p>
<p>80. Acceso y control de las mujeres del grupo a los ingresos que les genera el proyecto productivo:</p> <p>80.1 Si existe: Se le otorga el valor óptimo No existe: No obtiene puntuación</p>	<p>2 0</p>
<p>81. Las mujeres de la microempresa manifiestan o no, imposibilidad para la atención apropiada de sus necesidades personales (participación en proyectos de empresa y responsabilidades familiares consumen el tiempo):</p> <p>81.1 Si manifiestan: No obtiene puntuación No manifiestan: Se le otorga el valor óptimo</p>	<p>0 1</p>
<p>82. Las personas del grupo afrontan ó no, violencia doméstica:</p> <p>82.1 Sí: No obtiene puntuación No: Se le otorga el valor óptimo</p> <p>82.2 ¿Cuántas mujeres afrontan violencia doméstica? 82.3 ¿Cuántas hombres afrontan violencia doméstica?</p>	<p>0 2</p>

Categoría de Análisis IV. Conectividad del Proyecto Empresarial con su entorno institucional geográfico (Público Y Privado)

**6
Puntos**

4.1 Factor De Riesgo Y Potencialidad: "Relaciones Institucionales"	Valor óptimo 6 puntos
Indicadores	Valor de cada indicador
En los ítemes 83,85,86, 88, se otorga punto cuando al menos el 50% de las personas, han recibido la capacitación, la asesoría y la asistencia técnica	
83. Capacitación y asistencia técnica recibida en aspectos organizativos: 83.1 Recibida: Se le otorga el valor óptimo No recibida: No obtiene puntos	1 0
85. Capacitación y/o asistencia técnica para mejorar la toma de decisiones: 85.1 Recibida: Se le otorga el valor óptimo No recibida: No obtiene puntos	1 0
86. Asistencia técnica, asesorías o capacitación para desarrollar actividades productivas: 86.1 Recibida: Se le otorga el valor óptimo No recibida: No obtiene puntos	1 0
88. Capacitación, asesorías o asistencia técnica en el área de comercialización: 88.1 Recibida: Se le otorga el valor óptimo No recibida: No obtiene puntos	1 0
90. Relación actual del grupo o empresa con instituciones públicas del área geográfica: Si existe vinculación: Se le otorga el valor óptimo No existe vinculación: No obtiene puntuación	1 0
91. Relación actual del grupo o empresa con instituciones privadas del área geográfica: Si existe vinculación: Se le otorga el valor óptimo No existe vinculación: No obtiene puntuación	1 0

Categoría de Análisis V. Oportunidades y Amenazas a la Gestión Empresarial provenientes del entorno geográfico y social en que se encuentra ubicado

**14
Puntos**

5.1 Factor de Riesgo y Potencialidad: "Entorno Geográfico"	Valor óptimo 14 puntos
Indicadores	Valor de cada indicador
<p>92. La ubicación geográfica en donde se realiza o se desea realizar las actividades generadoras de ingresos, es accesible a través de carreteras y caminos: Si es accesible: Se le otorga el valor óptimo No es accesible: No se le otorga puntuación</p>	<p>1 0</p>
<p>93. Oportunidades y Amenazas provenientes de la disponibilidad de servicios públicos:</p> <p>93.1 Agua Potable Oportunidad (tiene acceso): Se le otorga el valor óptimo Amenaza (no hay acceso o no se dispone del servicio): No se le otorga puntuación</p> <p>93.2 Electricidad Oportunidad (tiene acceso): Se le otorga el valor óptimo Amenaza (no hay acceso o no se dispone del servicio): No se le otorga puntuación</p> <p>93.3 Teléfono Oportunidad (tiene acceso): Se le otorga el valor óptimo Amenaza (no hay acceso o no se dispone del servicio): No se le otorga puntuación</p>	<p>1 0 1 0 1 0</p>

Indicadores	Valor de cada indicador
<p>93.4 Alcantarillado sanitario Oportunidad (tiene acceso): Se le otorga el valor óptimo Amenaza (no hay acceso o no se dispone del servicio): No se le otorga puntuación</p> <p>93.5 Servicios de Salud Pública Oportunidad (tiene acceso): Se le otorga el valor óptimo Amenaza (no hay acceso o no se dispone del servicio): No se le otorga puntuación</p> <p>93.6 Servicios de Educación Pública Oportunidad (tiene acceso): Se le otorga el valor óptimo Amenaza (no hay acceso o no se dispone del servicio): No se le otorga puntuación</p>	<p>1 0</p> <p>1 0</p> <p>1 0</p>
<p>94. Riesgos ante desastres naturales: No existen: Se le otorga el valor óptimo (PELIGRO INMINENTE DE PERDER VIDAS E INVERSIONES) Si existen: No obtiene puntos</p>	<p>7 0</p>



Rutas y ofertas institucionales
Casos de aplicación práctica
de la metodología
Archivo modelo



Rutas y ofertas





Rutas y ofertas

Instrucciones generales

Una vez llenado el instrumento utilice el archivo de Excel para introducir los datos en la hoja llamada "**Instrumento**" y luego revise la hoja llamada "**Gráficos**", allí encontrará:

- El gráfico que ilustra las Brechas de Empresariedad por Categorías de Análisis (Gráfico N°1).
- El gráfico sobre Brechas en el Factor de Riesgo Empresariedad (Gráfico N°2).

Recuerde que ambos son **modelos**, la diferencia es que el primero se hace por Categoría de Análisis y el segundo por Factor de Riesgo.

Seguidamente, se utiliza el ejemplo de la **Asociación de Mujeres Agricultoras de Los Chiles de Alajuela** para conocer cómo funciona el modelo en la práctica.

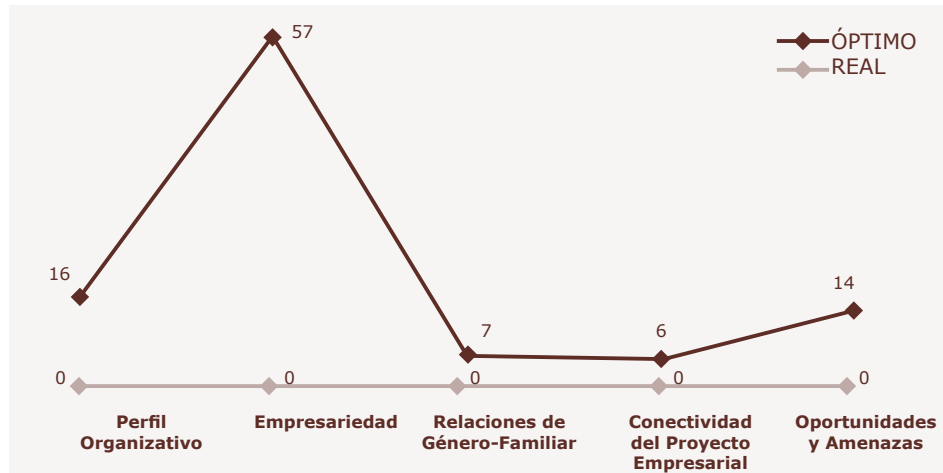
Una vez identificado el o los factores de Riesgo, pasamos a buscar la solución al problema. Para apoyar esta fase, se presentan tres casos que ejemplifican posibles rutas de atención interinstitucional.

- Caso 1: Personas o grupos en industria **agroalimentaria**.
- Caso 2: Personas o grupos que poseen tierras con ideas de negocio en actividades **agropecuarias**.
- Caso 3: Personas o grupos en actividades de **agroindustria**.

Las rutas presentan un panorama general de los posibles caminos a recorrer, en el marco de las instituciones del Estado, para que los grupos generadores de ingresos avancen en concretar el proyecto productivo.

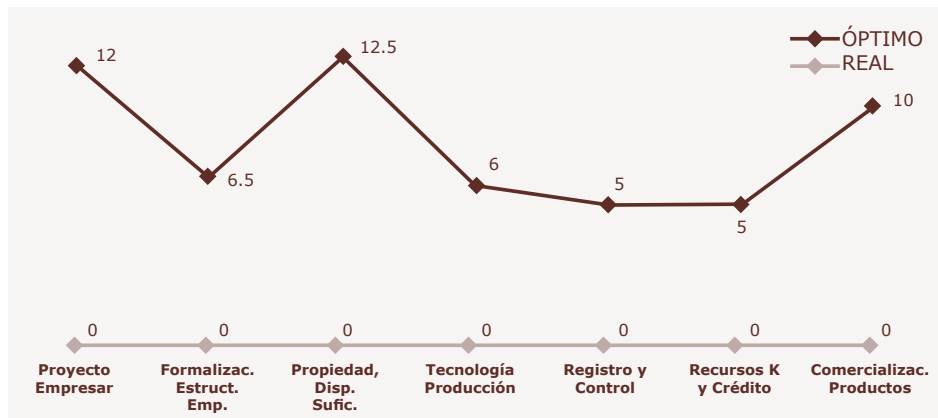
Finalmente, no olvide que usted tiene que construir la ruta de atención adecuada a las condiciones y posibilidades de la región, preferiblemente en conjunto con personal de otras instituciones afines al proyecto.

Gráfico N°1
Brechas en la Empresariedad por Categorías de Análisis
(Modelo)



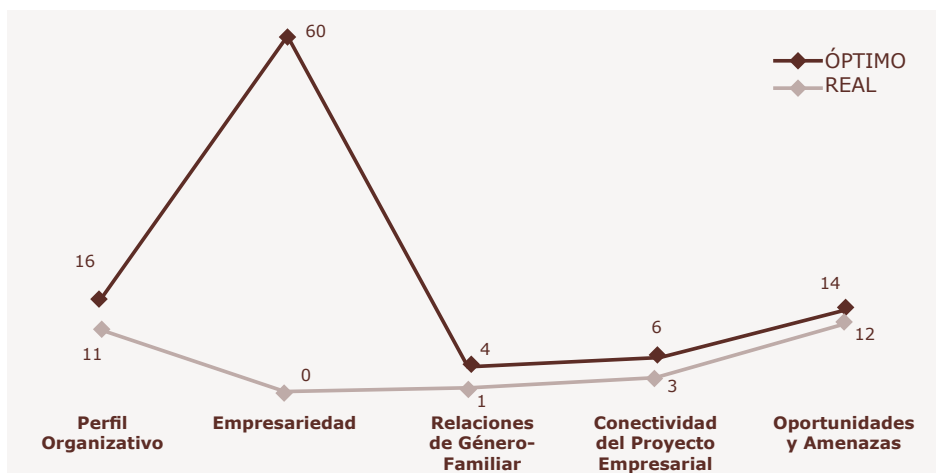
	ÓPTIMO	REAL	EFFECTIVIDAD
			%
Perfil organizativo	16	0	0
Empresariedad	57	0	0
Relaciones de Género-Familiar	7	0	0
Conectividad del proyecto empresarial	6	0	0
Oportunidades y amenazas	14	0	0
	100		

Gráfico N°2
Brechas en el Factor de Riesgo "Empresariedad"
(Modelo)



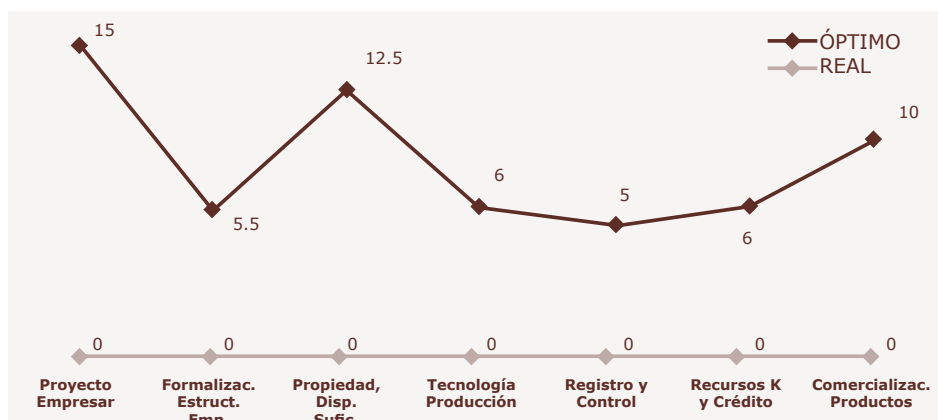
	ÓPTIMO	REAL	EFFECTIVIDAD
			%
Proyecto empresarial	12	0	0
Formalizac. Estruct. Emp.	6.5	0	0
Propiedad, Disp., Sufic.	12.5	0	0
Tecnología producción	6	0	0
Registro y Control	5	0	0
Recursos K y crédito	5	0	0
Comercializac. Productos	10	0	0
	57		

Gráfico N°1:
Brechas en la Empresariedad por Categorías de Análisis
Ejemplo: Asociación de Mujeres Productoras de Los Chiles de Alajuela



	ÓPTIMO	REAL	EFFECTIVIDAD
			%
Perfil organizativo	16	11	68.75
Empresariedad	57	0	0.00
Relaciones de Género-Familiar	7	1	25.00
Conectividad del proyecto empresarial	6	3	50.00
Oportunidades y amenazas	14	12	85.71
	100	27	27.00

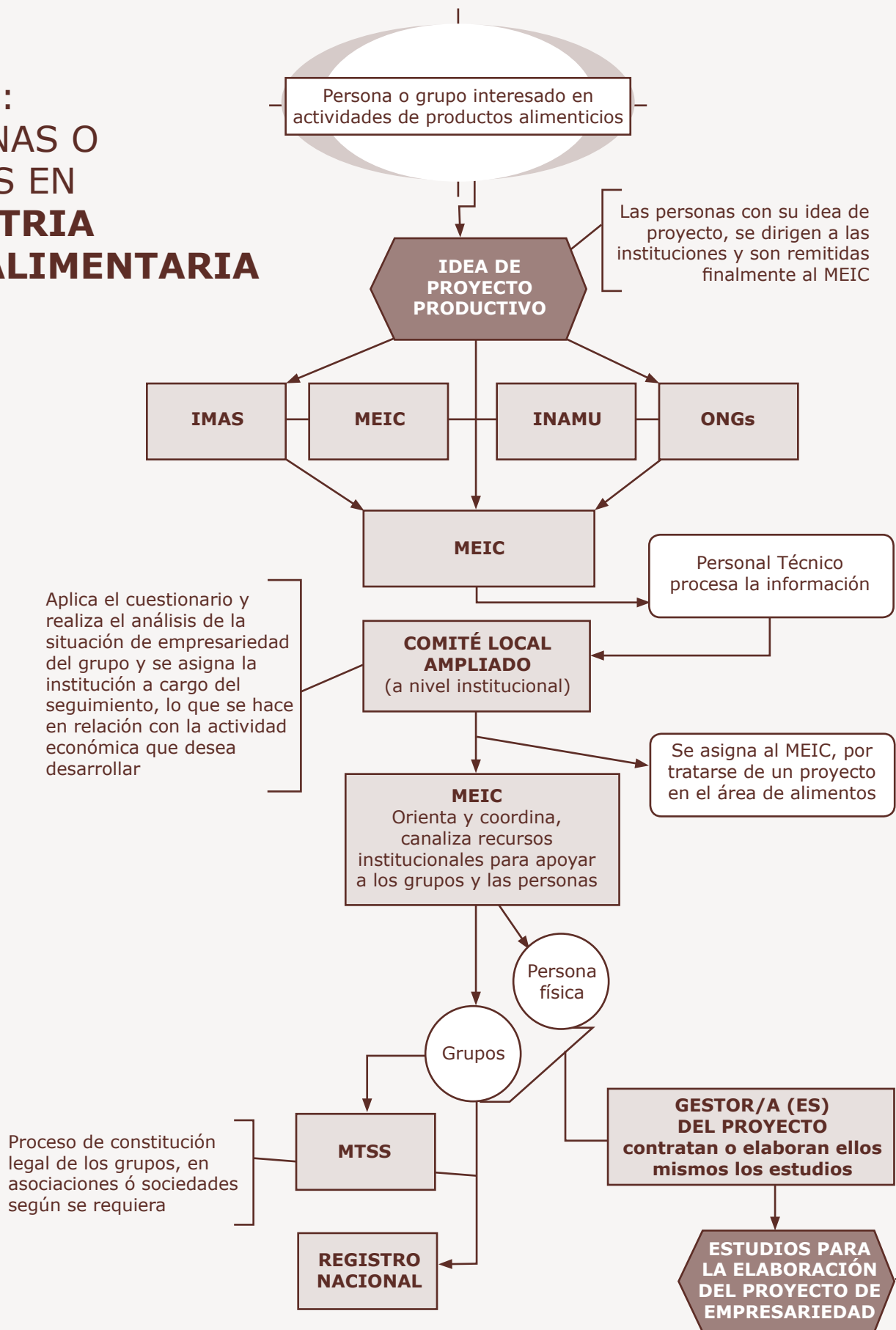
Gráfico N°2:
Brechas en el Factor de Riesgo "Empresariedad"
Ejemplo: Asociación de Mujeres Productoras de Los Chiles de Alajuela

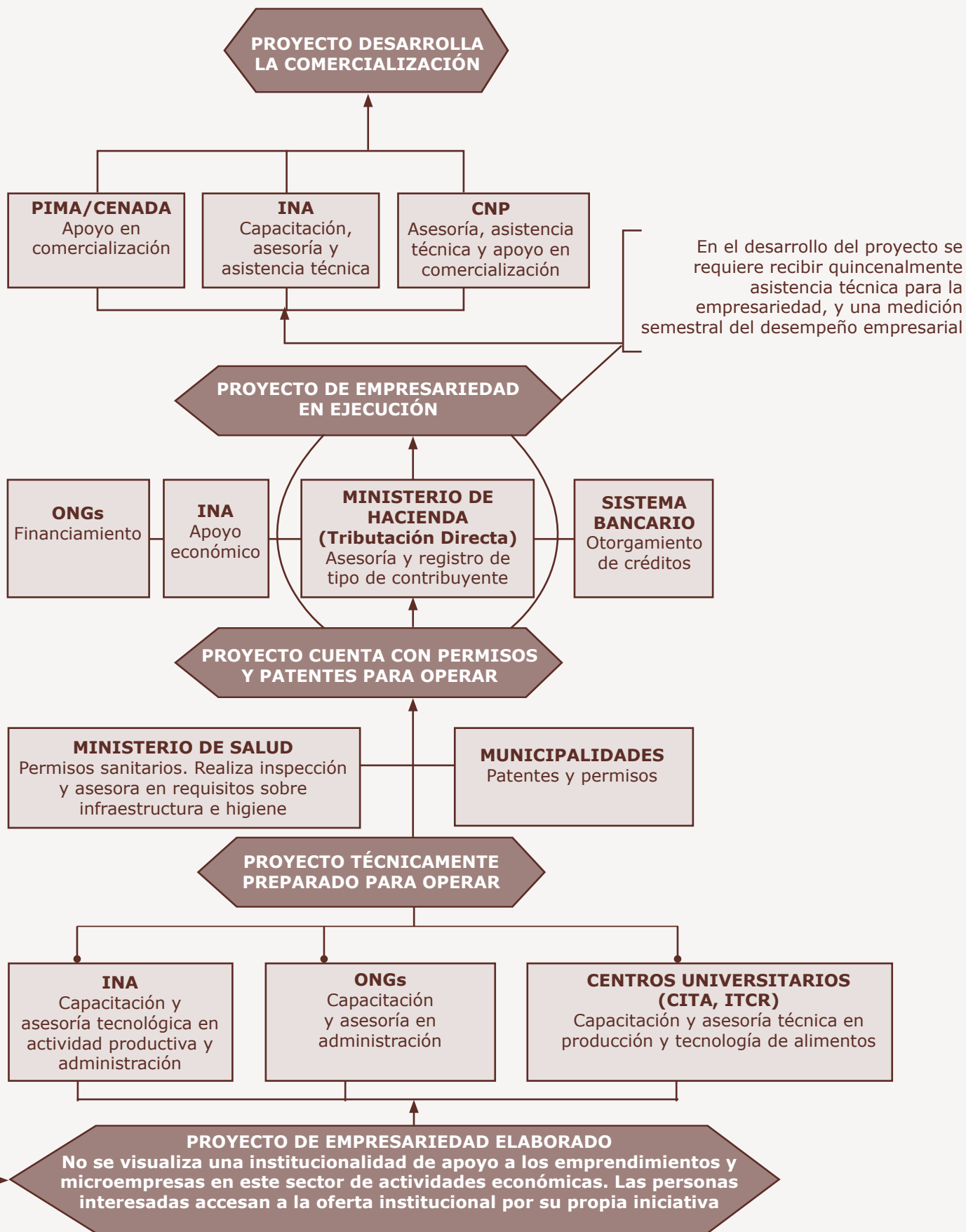


	ÓPTIMO	REAL	EFFECTIVIDAD
			%
Proyecto empresarial	12	0	0.00
Formalizac. Estruct. Emp.	5.5	0	0.00
Propiedad, Disp., Sufic.	12.5	0	0.00
Tecnología producción	6	0	0.00
Registro y Control	5	0	0.00
Recursos K y crédito	6	0	0.00
Comercializac. Productos	10	0	0.00
	57	0	0.00

RUTA DE ATENCIÓN INTERINSTITUCIONAL

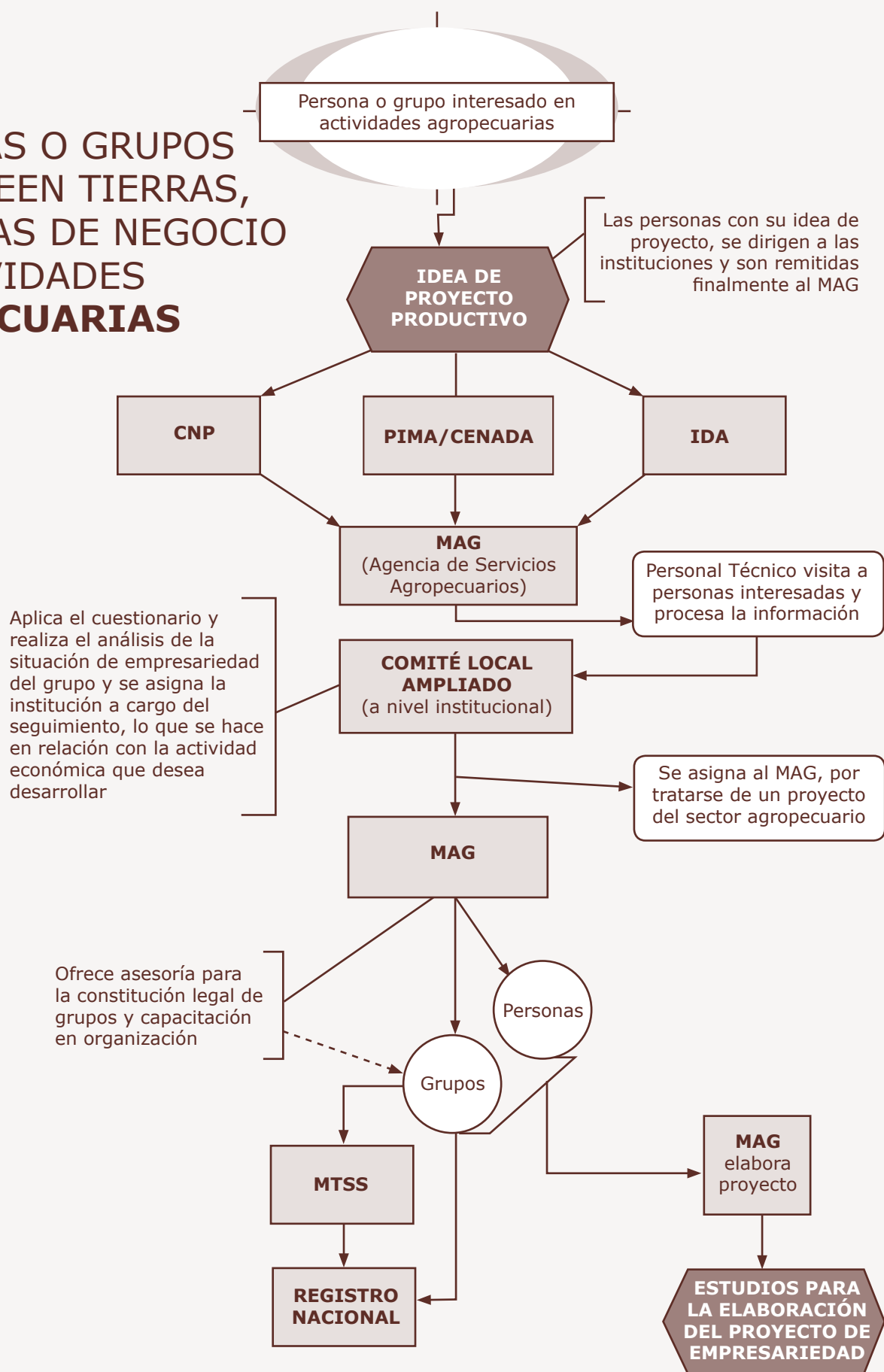
CASO 1: PERSONAS O GRUPOS EN INDUSTRIA AGROALIMENTARIA

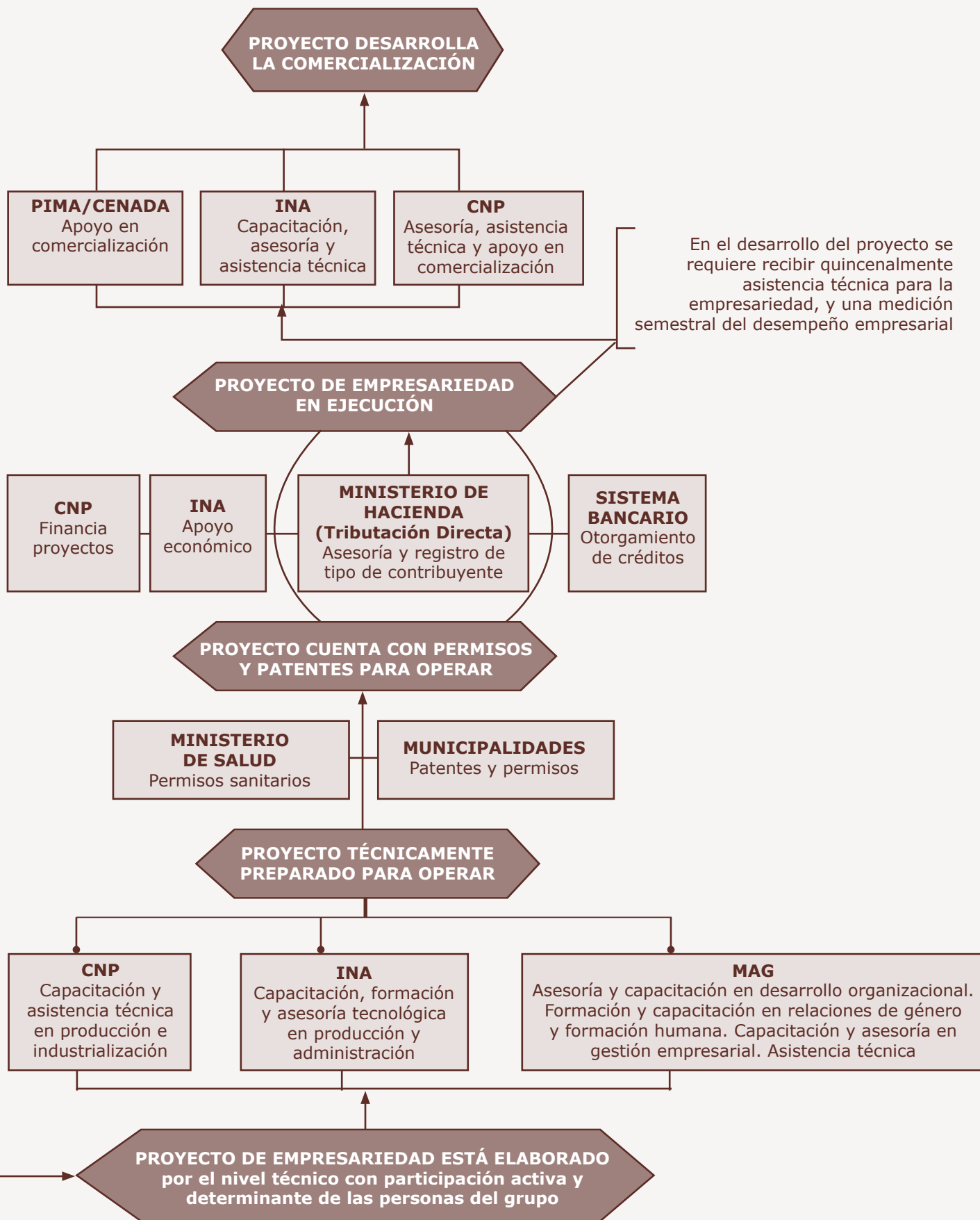




RUTA DE ATENCIÓN INTERINSTITUCIONAL

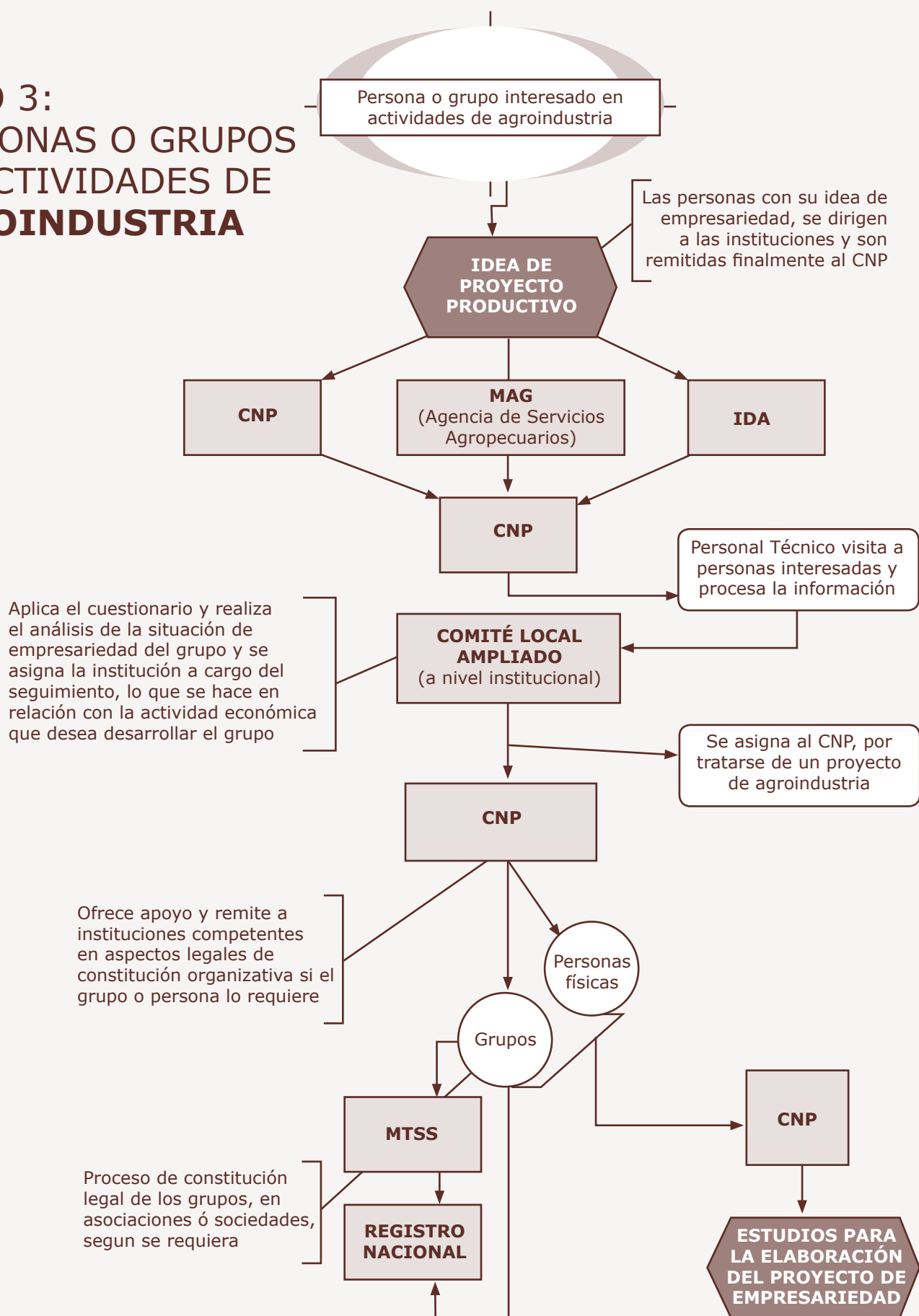
CASO 2: PERSONAS O GRUPOS QUE POSEEN TIERRAS, CON IDEAS DE NEGOCIO EN ACTIVIDADES AGROPECUARIAS

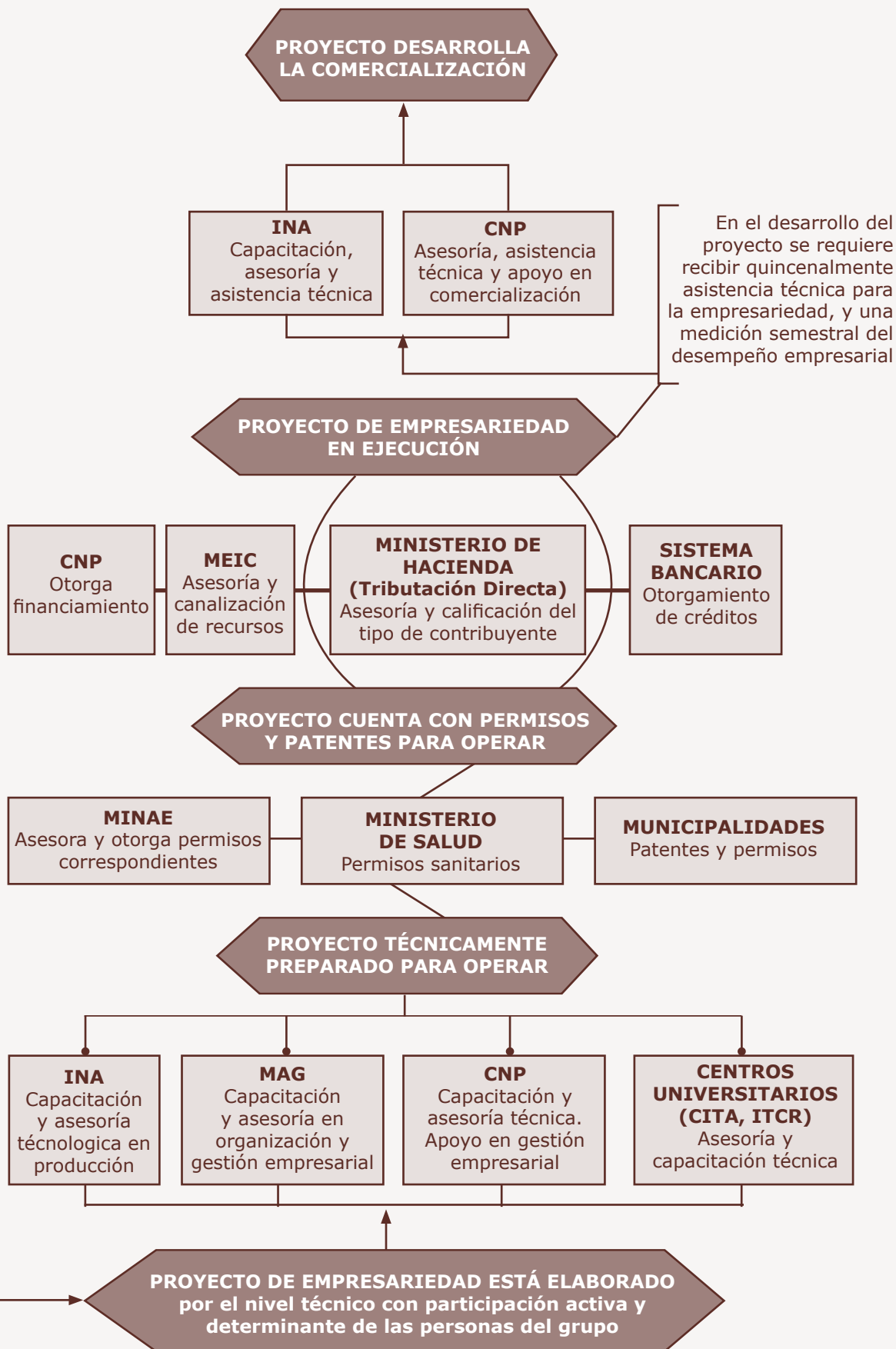




RUTA DE ATENCIÓN INTERINSTITUCIONAL

CASO 3: PERSONAS O GRUPOS EN ACTIVIDADES DE AGROINDUSTRIA





OFERTAS INSTITUCIONALES SEGÚN FACTOR DE RIESGO ENCONTRADO

Consideraciones Generales

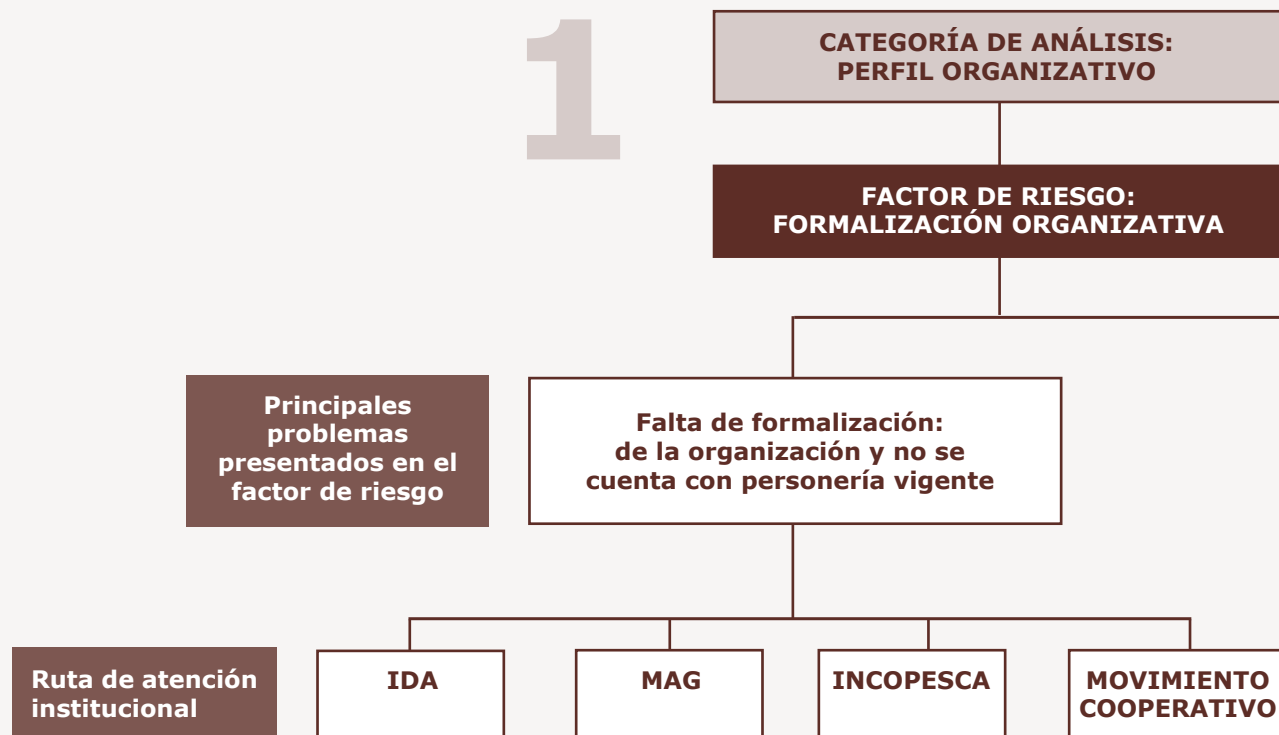
En la siguiente sección se ofrecen las ofertas institucionales existentes de acuerdo al factor de riesgo encontrado.

Se presenta un panorama general de los servicios que brindan las instituciones del Estado que están relacionadas con el factor de riesgo, no obstante, recuerde que existen otras organizaciones que pueden contribuir a resolver el factor de riesgo y que en algunos casos es posible combinar esfuerzos. Todo dependerá de las posibilidades de la región donde se encuentra el grupo.

La oferta se ordena de acuerdo a los Factores de Riesgo indicados en páginas anteriores, a saber:

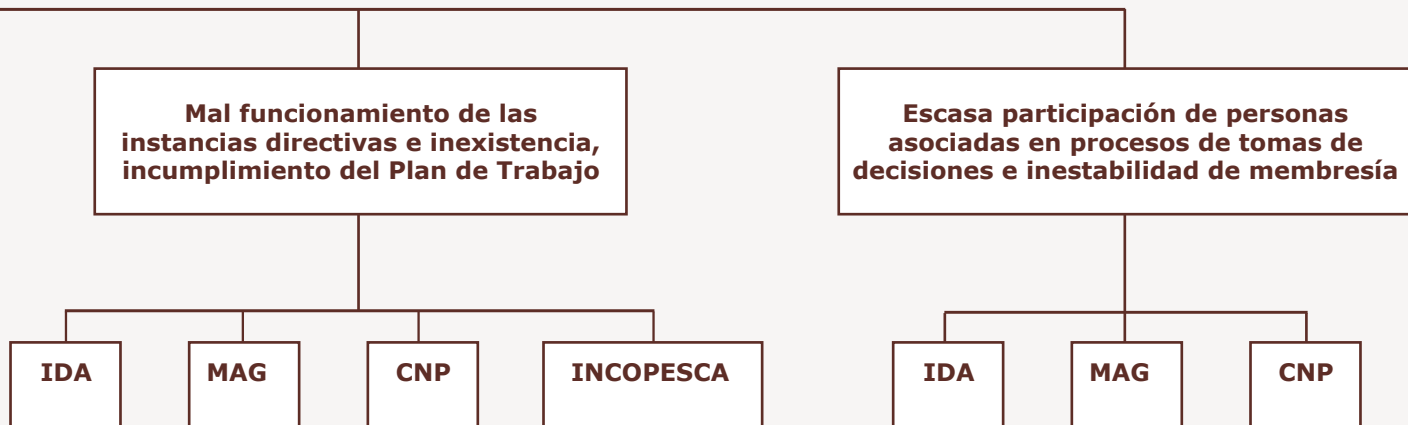
- 1 Formalización organizativa
- 2 Aspectos género relevantes
- 3 Existencia, Ejecución y Rentabilidad del Proyecto Empresarial
- 4 Formalización de la Estructura Empresarial
- 5 Propiedad, Disponibilidad y Suficiencia de los Medios de Producción
- 6 Tecnología de Producción
- 7 Registro y Control de los Medios de Producción
- 8 Acceso a recursos de Capital y Crédito
- 9 Comercialización de Productos
- 10 Inequidad en el ámbito Familiar
- 11 Relaciones Institucionales
- 12 Entorno Geográfico

1



INSTITUCIONES QUE PUEDEN REDUCIR EL FACTOR DE RIESGO:

IDA	INFOCOOP	MAG
<p>Promoción, asesoría y capacitación a personas beneficiarias de parcelas.</p> <p>Apoyo a procesos de formación y legalización a las organizaciones benéficas de sus programas.</p> <p>Otorgamiento de parcelas.</p>	<p>Promociona, orienta y apoya la constitución legal de empresas cooperativas</p>	<p>Atiende a personas e instituciones relacionadas con el sector agropecuario. <u>Oficina de Equidad de Género</u> Coordinación interinstitucional para fortalecer la constitución de organizaciones de mujeres y sus necesidades.</p> <p><u>Dirección de Extensión</u> Brinda asesoría y asistencia técnica a grupos por medio de procesos productivos sostenibles, bajo el enfoque de cadenas agro-productivas.</p> <p><u>PDR</u> Apoyo directo a personas y grupos en temas de gestión empresarial. Colabora en aumento de capacidades de participación de las organizaciones rurales</p> <p><u>Dirección Salud Animal:</u> Asistencia técnica zoonosanitaria a productores/as pecuarios y otros animales</p>
	<p>INCOPECA</p> <p>Asesoría Legal en procesos de constitución a personas y grupos relacionados con el manejo y explotación de recursos marinos y acuicultura.</p>	



MINISTERIO DE TRABAJO

Brinda orientación en la elaboración de documentos para la legalización de organizaciones sociales.

Recepción de documentación y aprobación legal.

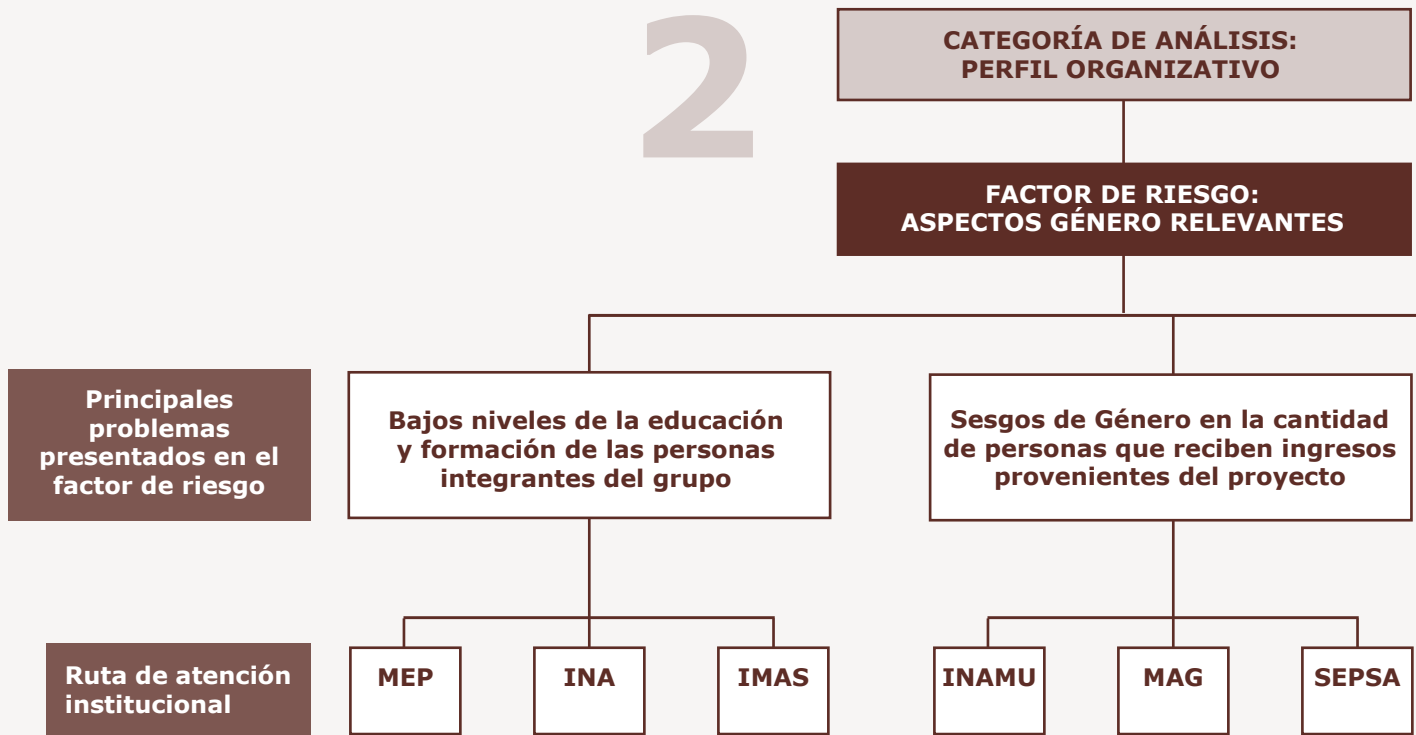
CNP

Apoyo en el desarrollo y fortalecimiento organizacional a grupos seleccionados como sus beneficiarios.

MEIC

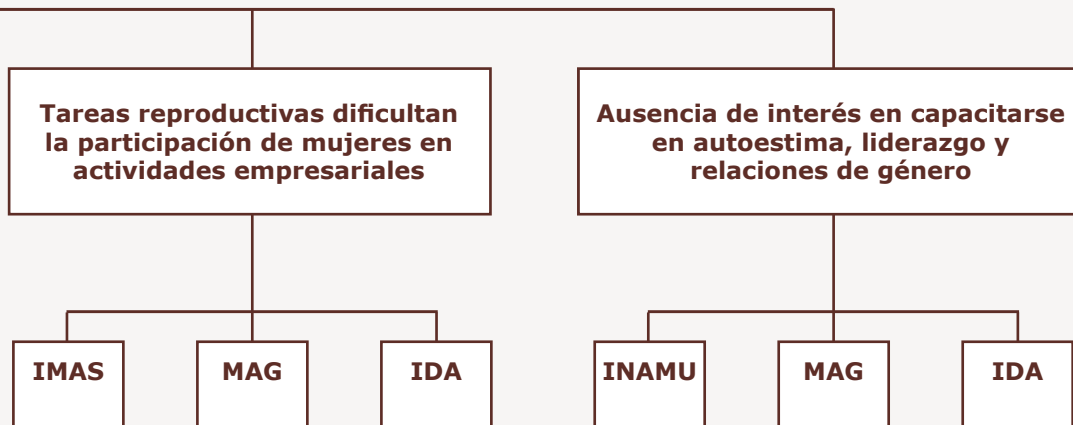
Apoyo a la creación de nuevas empresas y procura la formalización de las que se encuentran informales.

2



INSTITUCIONES QUE PUEDEN REDUCIR EL FACTOR DE RIESGO:

IDA	MAG	MEP	IMAS
<p>Desarrolla el fortalecimiento personal de las mujeres rurales a través de cursos y talleres.</p> <p>Promueve y facilita la participación de las mujeres rurales en las organizaciones de base.</p>	<p>Oficina de Equidad de Género</p> <p>Coordina, organiza y facilita el fortalecimiento personal y liderazgo de las mujeres organizadas, relacionadas con el sector agropecuario.</p> <p>Facilita y coordina procesos de sensibilización en género para el personal del MAG.</p>	<p>Cuenta con programas especiales de educación formal en las comunidades, en especial para personas adultas mayores.</p>	<p>Participa, da apoyo económico y coordina con otras instituciones del estado y ONG.</p> <p>Desarrollo de programas dirigidos a la formación, fortalecimiento personal y capacitación laboral.</p> <p>Otorga becas para la capacitación laboral en programas gubernamentales.</p> <p>Promueve y apoya el Programa de Hogares Comunitarios para el cuidado de niños y niñas.</p>



SEPSA

Apoyo a los equipos técnicos institucionales del agro (asesoría y sensibilización) en los temas de género para que presten atención a las mujeres y grupos con empresariedad.

Promueve la formulación de políticas públicas de género para el sector agropecuario.

INAMU

Desde el "Programa Creciendo Juntas" atienden el fortalecimiento personal y capacitación en procesos de liderazgo, ciudadanía y organización a mujeres jefas de hogar inscritas en el programa.

Asesoría a las Oficinas Municipales de la mujer en el tema de género, empleabilidad y autoempleo.

Asesoría y apoyo a las instituciones públicas en el tema de género y derecho de las mujeres.

Facilita la coordinación IMAS-INA-MTSS a través del Programa Creciendo Juntas.

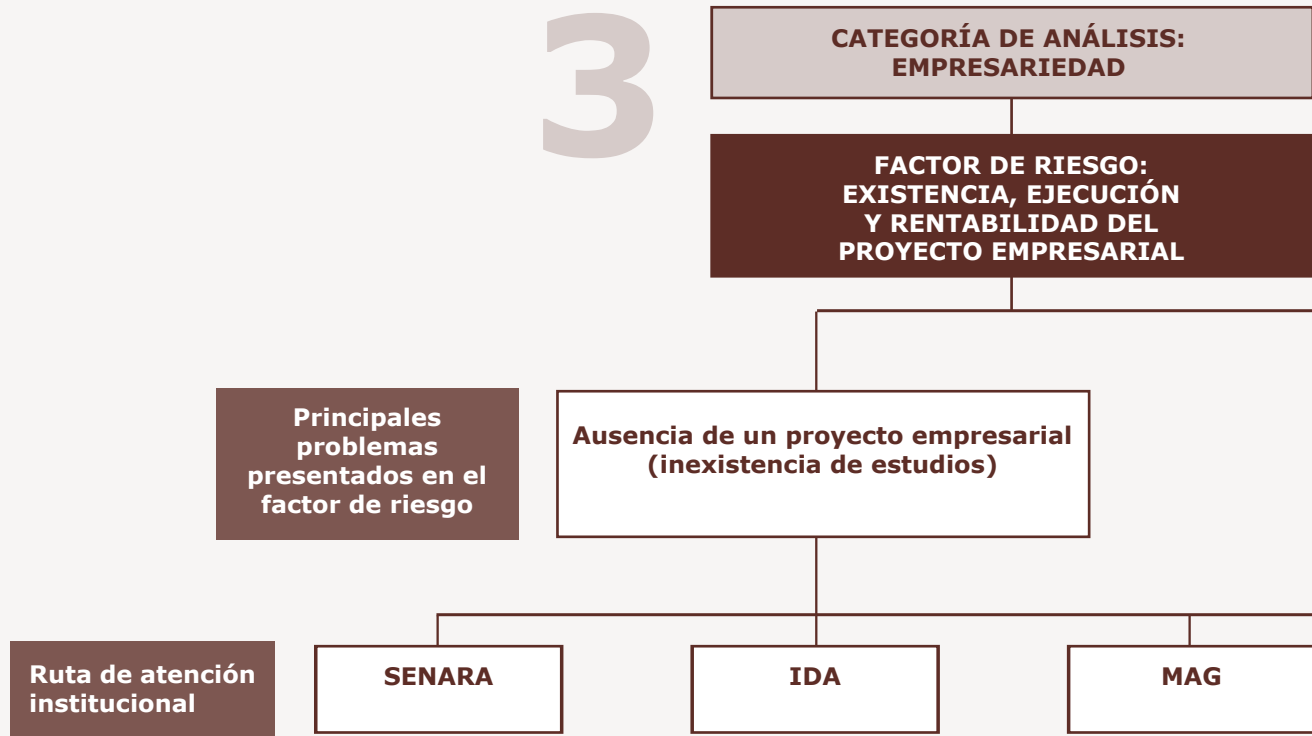
INA

Brinda programas de capacitación y formación técnica, asesorías y asistencia técnica en todo el territorio nacional.

Cuentan con un programa de ayuda económica para personas de escasos recursos que participan en los cursos de fortalecimiento de las PYMES.

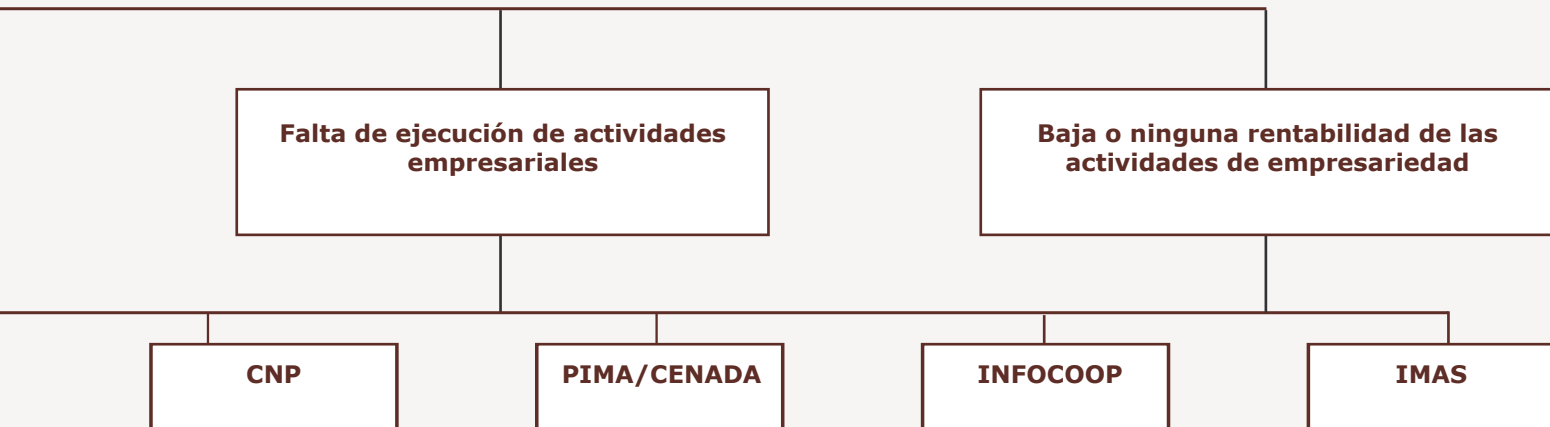
Desarrolla una experiencia de adecuación curricular para brindar una oferta con perspectiva de género (cambio y ajuste en planeamiento curricular).

3



INSTITUCIONES QUE PUEDEN REDUCIR EL FACTOR DE RIESGO:

<p>INA</p> <p>Capacitación, formación, asesoría y asistencia técnica para la formación del recurso humano.</p> <p>Asistencia técnica, programas de formación, consultaría y capacitación para mejorar la competitividad de las PYMES.</p> <p>Diseña, elabora y ejecuta programas de capacitación de formación profesional, tendientes a satisfacer las necesidades del sector empresarial formal o bien procurar su formalización.</p> <p>Otorga préstamos y ayudas a personas de escasos recursos participantes en los cursos que imparte la institución.</p>	<p>MAG</p> <p>Capacitación para la formulación en desarrollo empresarial.</p> <p>Asesoría y seguimiento en la ejecución del proyecto a grupos organizados.</p>	<p>PIMA/CENADA</p> <p>Financiamiento en el tema de mercadeo y comercialización a grupos constituidos.</p> <p>Ofrece información sobre investigaciones de mercado en productos agropecuarios.</p>
	<p>IMAS</p> <p>Asesoría y capacitación en la elaboración de proyectos. Apoyo a la gestión empresarial y seguimiento de proyectos.</p>	



CNP

Realización de análisis, inspecciones y verificaciones para el aseguramiento de la calidad de productos agrícolas frescos y granos básicos.

Desarrollo y apoyo en la implementación de programas de gestión en la calidad e inocuidad de productos agrícolas frescos.

Desarrollo, difusión y apoyo para la aplicación de tecnológicos de manejo post-cosecha de productos agrícolas frescos.

Apoyo para el desarrollo agroindustrial.

Ejecución de acciones para el fortalecimiento de las actividades agroproductivas de las organizaciones.

Financiamiento con los recursos de programas de reconversión productiva.

Comercialización de productos.

SENARA

Facilitación de estudios y asistencia técnica en todo lo relacionado al riego y drenaje.

Otorga financiamiento a proyectos de riego y drenaje.

Asesoría en riego y drenaje a grupos organizados en sociedades de personas usuarias.

INFOCOOP

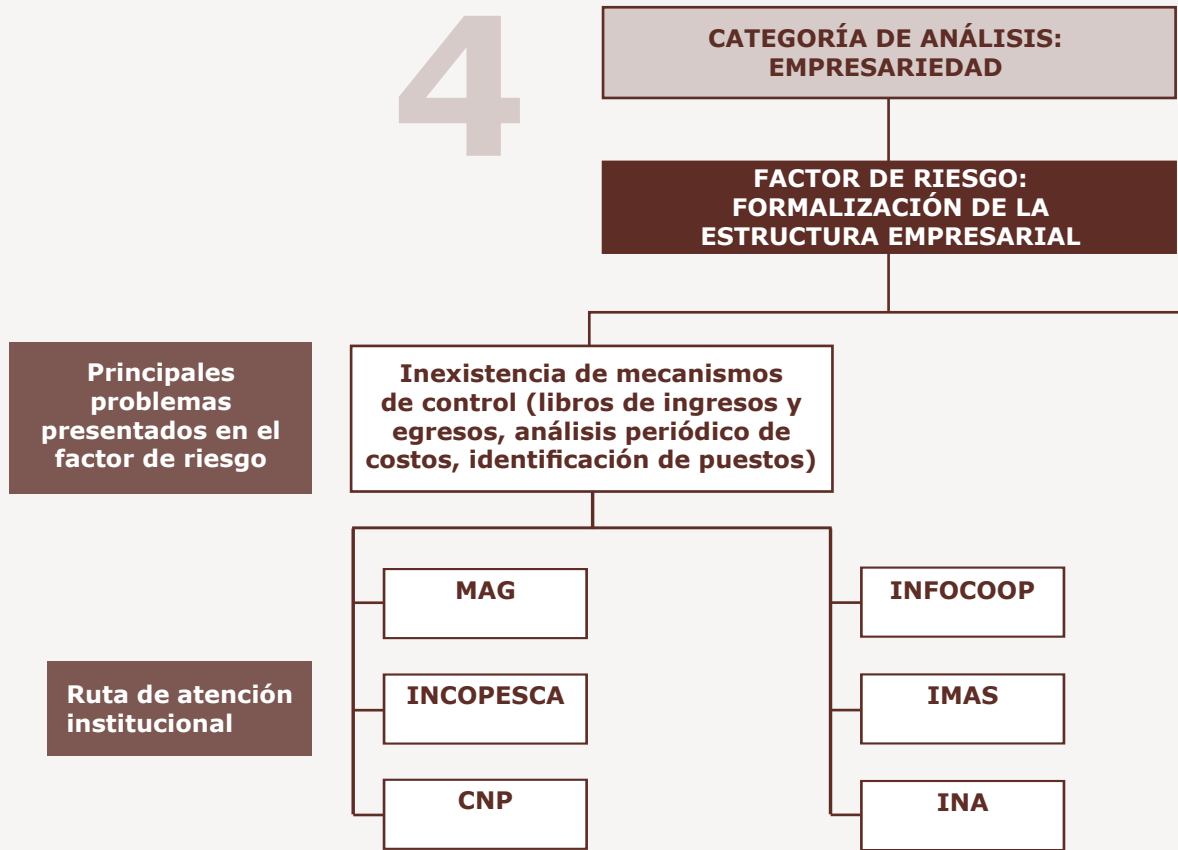
Asesoría y capacitación en la elaboración de proyectos de empresarialidad para grupos precooperativos.

Apoyo a la gestión empresarial y seguimiento de proyectos.

MEIC

Determina la condición de PYME de las empresas y elabora un registro de ellas. Formula planes de atención a esas PYMES.

4



INSTITUCIONES QUE PUEDEN REDUCIR EL FACTOR DE RIESGO:

INA

Capacitación, formación, asesoría y asistencia técnica, no formal a través de cursos en el tema de gestión empresarial, especialmente a PIMES.

Diseño, elaboración y ejecución de programas de capacitación y formación profesional para el sector empresarial formal e informal.

Brinda asistencia técnica programas de formación, consultoría y capacitación para mejorar la competitividad de las PIMES.

Diseña, labora y ejecuta programas de capacitación y formación profesional tendientes a asistir la necesidad del sector empresarial formal o bien procurar su formalización.

CNP

Análisis, revisión y seguimiento de proyectos financiados mediante el Fondo de Reconversión Productiva.

Coordinación organización a través del desarrollo e implementación de técnicas organizacionales.

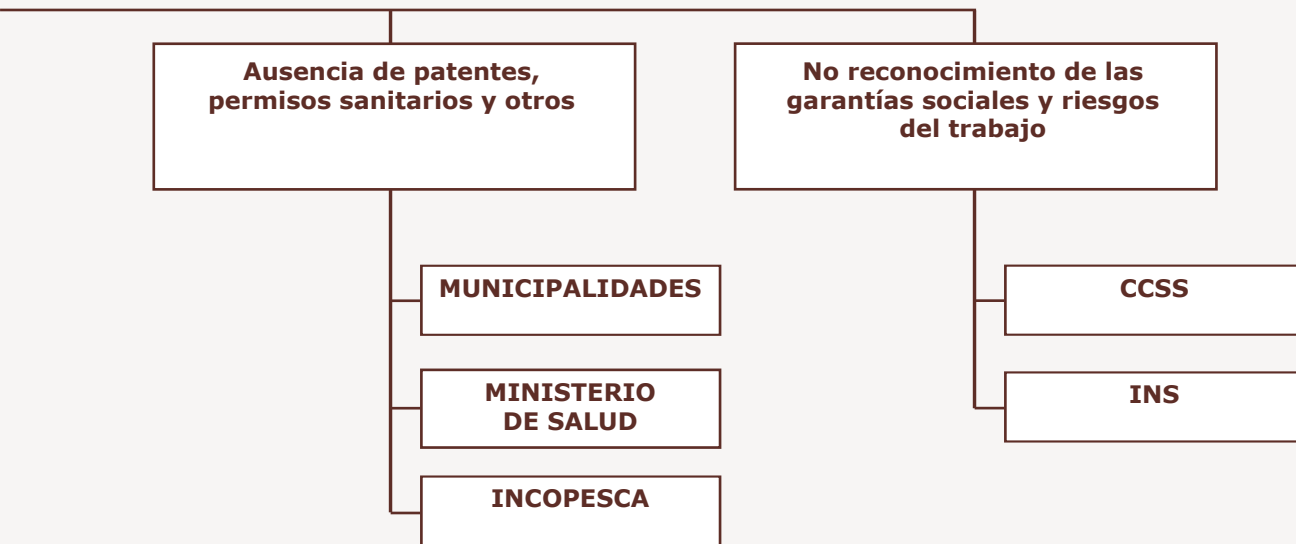
Coordina con otras instituciones, la capacitación que dan a los grupos.

INS

Cuenta con un departamento que brinda asesoría para la definición de las pólizas correspondientes.

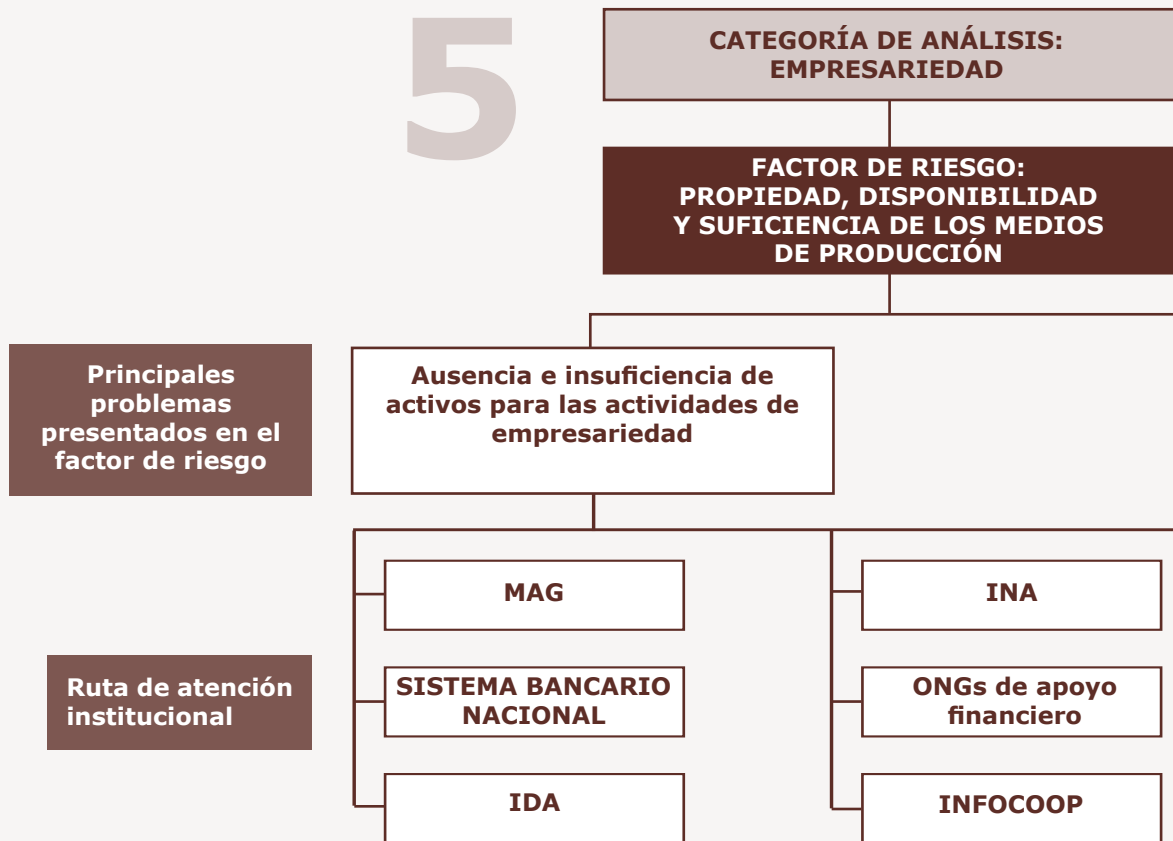
MAG

A través de la Direc. de Extensión da apoyo a grupos organizados en el tema de gestión empresarial.



<p>CCSS</p> <p>Cuenta con un departamento que brinda asesoría sobre programas especiales de cobertura social a la población de escasos recursos y a organizaciones empresariales micro y pequeñas.</p>	<p>MUNICIPALIDADES</p> <p>Otorga las patentes para el funcionamiento de los negocios.</p> <hr/> <p>MINISTERIO DE SALUD</p> <p>Otorga los permisos sanitarios para el funcionamiento de los negocios</p>	<p>INCOPESCA</p> <p>Promueve y ordena el desarrollo de la pesca con la caza marítima y la acuicultura.</p> <p>Establece el número de licencias y sus regulaciones en las áreas de pesca y acuicultura, a nivel nacional.</p>	<p>INFOCOOP</p> <p>Asesoría, capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial.</p> <hr/> <p>IMAS</p> <p>Seguimiento en gestión. Participa coordinadamente con instituciones la asistencia técnica.</p>
---	---	---	--

5



INSTITUCIONES QUE PUEDEN REDUCIR EL FACTOR DE RIESGO:

<p>IDA</p> <p>Otorga financiamiento a través del Fondo de Crédito Rural a los grupos y personas beneficiarias de parcelas.</p> <p>Otorga donaciones a micro y pequeñas empresas.</p>	<p>MEIC</p> <p>La oferta se orienta a la canalización de recursos de fortalecimiento de las Pymes.</p>	<p>SENARA</p> <p>Financiamiento a proyectos de riego y drenaje.</p>
<p>INA</p> <p>Capacitación en administración, procesos productivos y calidad de la producción.</p>	<p>CNP</p> <p>Desarrolla apoyos a la implementación de programas de gestión en la calidad e inocuidad de productos agrícolas.</p> <p>Otorga financiamiento a proyectos calificados para el fondo de reconversión productiva.</p>	<p>INCOPECA</p> <p>Brinda capacitación a las personas organizadas en el manejo de los recursos marinos y acuícolas.</p> <p>Cuenta con un fondo de crédito para financiar a grupos en la actividad.</p>

Limitaciones al crecimiento empresarial provenientes de la falta de disponibilidad de factores productivos e insumos de producción

- CNP**
- SENARA**
- INCOPESCA**

- IMAS**
- MEIC**

SISTEMA BANCARIO NACIONAL

Otorga créditos a proyectos productivos, con demostrada rentabilidad, en todo el país.

En el Banco Nacional existe un programa dirigido a la micro, pequeña y mediana empresa rural. También otorga créditos a Juntas Rurales, que los canalizan hacia los y las productoras. BN DESARROLLO

En el Banco Popular existe también un programa de créditos dirigido a las micro, pequeñas y medianas empresas. FODEMIPYMES

MAG

Asesoría y asistencia técnica y capacitación al recurso humano en gestión empresarial, salud animal, suelos, proceso productivos.

INFOCOOP

Otorga financiamiento, asesoría y asistencia técnica.

ONGs

Financiamiento a actividades productivas.

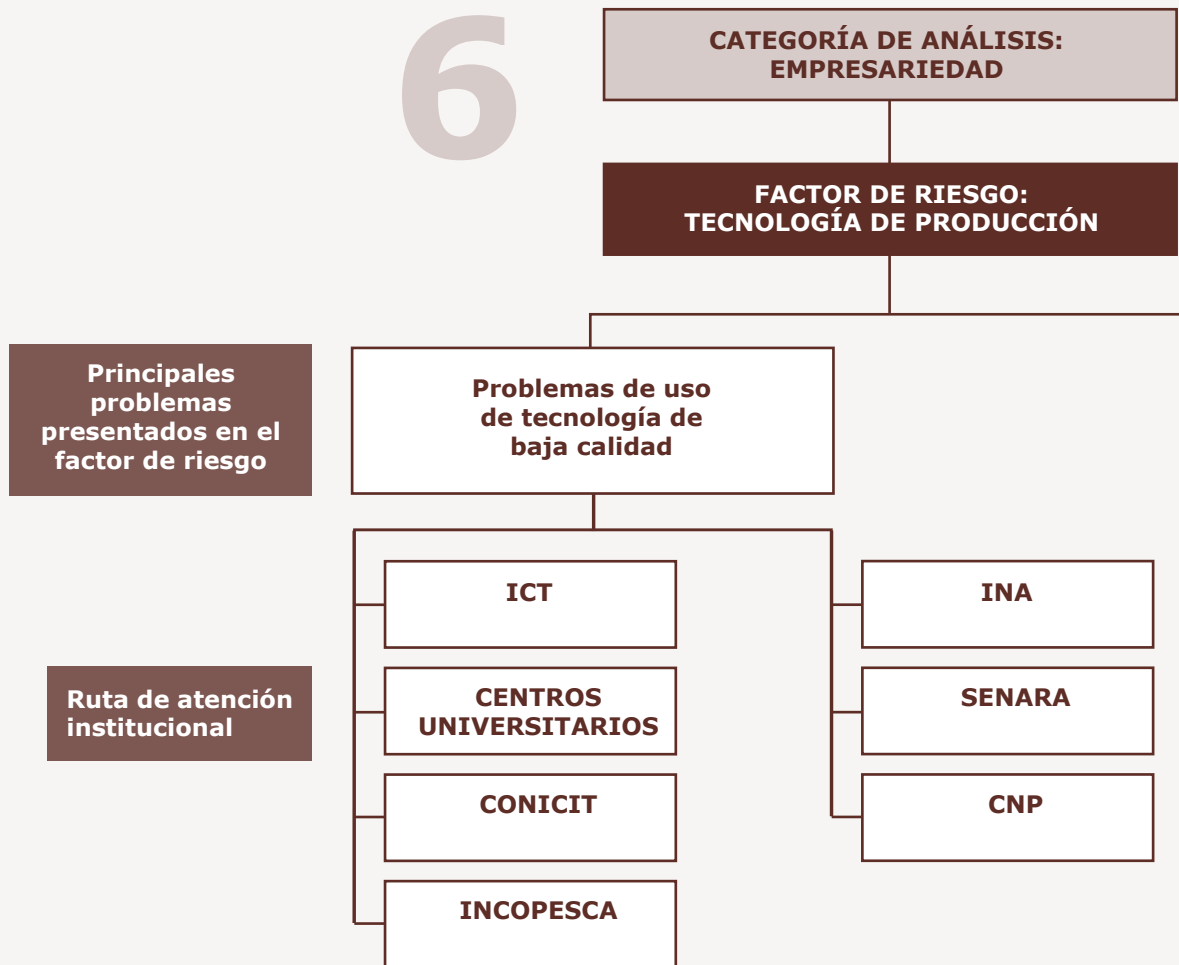
Asesoría capacitación y asistencia técnica.

IMAS

Financiamiento a pequeños proyectos productivos y actividades generadoras de ingresos.

Coordina con otras instituciones la asistencia técnica y capacitación.

6



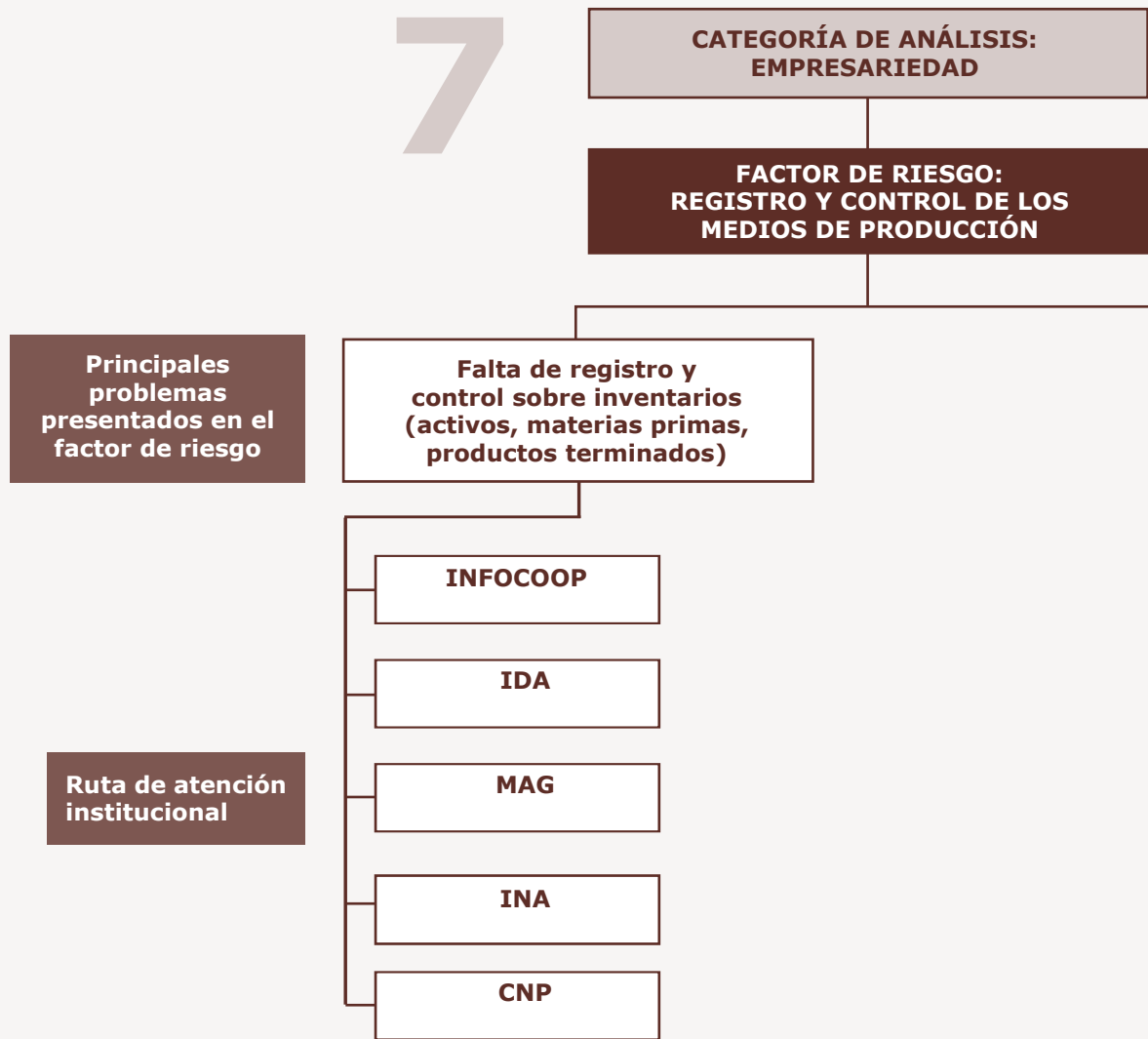
INSTITUCIONES QUE PUEDEN REDUCIR EL FACTOR DE RIESGO:

<p style="text-align: center;">CNP</p> <p>A través de sus oficinas regionales brinda el apoyo en el desarrollo y difusión de tecnologías apropiadas.</p> <p>Realización de análisis, inspecciones y verificaciones para el aseguramiento de la calidad de los productos agrícolas frescos y granos básicos.</p> <p>Desarrollo y apoyo en la implementación de programas de gestión en la calidad e inocuidad de productos agrícola frescos.</p> <p>Desarrollo, difusión y apoyo para la aplicación de tecnología de manejo post-cosecha de productos agrícolas frescos.</p> <p>Apoyo al desarrollo agroindustrial.</p> <p>Financiamiento con los recursos del Programa de Reconversión Productiva.</p>	<p style="text-align: center;">INCOPESCA</p> <p>Busca la utilización de tecnologías apropiadas y limpias en el manejo de los recursos marítimos y de acuicultura.</p> <hr/> <p style="text-align: center;">MINAE</p> <p>Brinda asesoría legal y orientación sobre el manejo y no contaminación del medio ambiente.</p>	<p style="text-align: center;">SENARA</p> <p>Brinda capacitación y asesoría en el manejo y cuidado de las cuencas, drenaje, ríos y zonas marítimos costeras.</p> <hr/> <p style="text-align: center;">CONICIT</p> <p>Ofrece información sobre tecnologías de producción.</p>
---	--	--



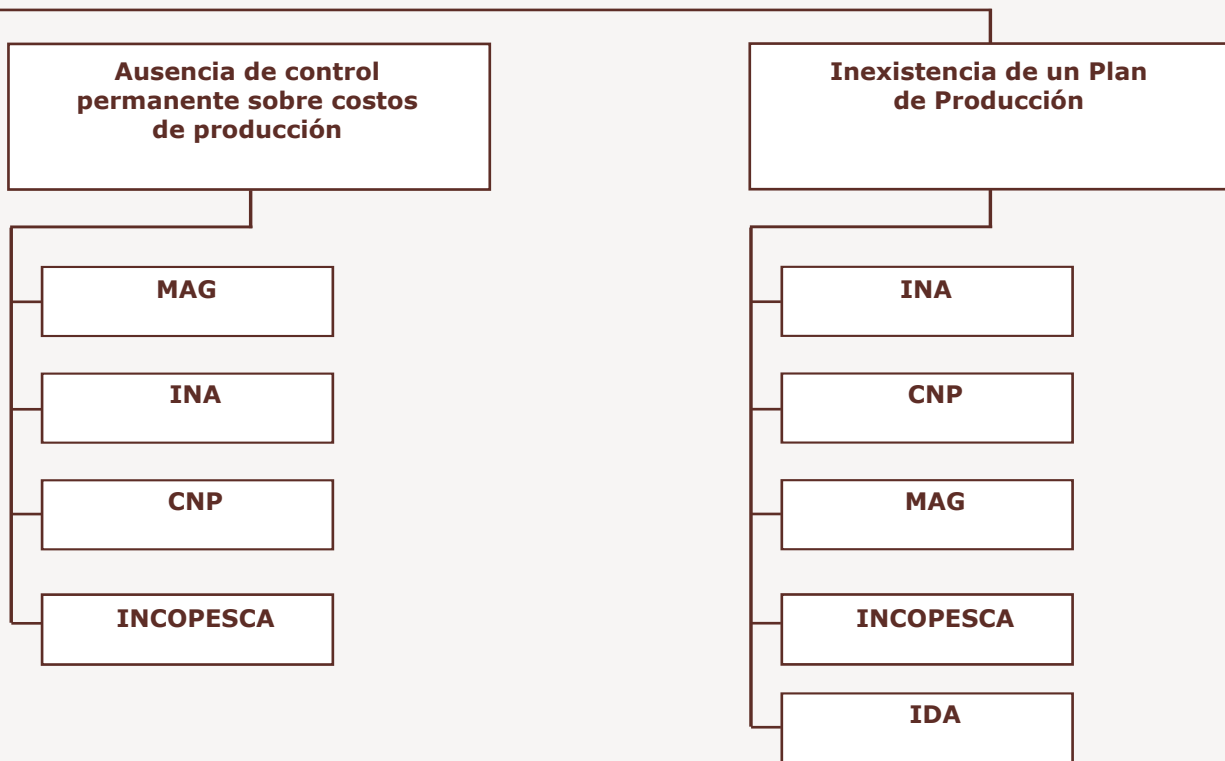
<p>CENTROS UNIVERSITARIOS</p> <p>A través de programas de coordinación interinstitucional y relaciones con los Programas de Extensión, brindan asesoría y capacitación para la utilización de tecnologías limpias y apropiadas a la producción.</p>	<p>ICT</p> <p>Asesoría y orientación general para los requerimientos de estudios de impacto en proyectos turísticos.</p>	<p>MEIC</p> <p>Desarrolla asistencia técnica y capacitación para PYMES en productividad y tecnología.</p>
	<p>INA</p> <p>Asesoría y asistencia, técnica en tecnologías productivas y capacitación de recursos humanos para los sectores productivos.</p>	

7



INSTITUCIONES QUE PUEDEN REDUCIR EL FACTOR DE RIESGO:

INA	MAG	CNP
<p>Capacitación, formación, asesorías y asistencias técnicas, para la formación del recurso humano en temas administrativos.</p> <p>La oferta la brindan a solicitud de instituciones, grupos o comunidades organizadas.</p>	<p>Su ámbito de incidencia es el sector agropecuario.</p> <p><u>PDR</u> Brinda asesoría y capacitación directa a los grupos en gestión empresarial.</p> <p><u>Dirección de extensión</u> Apoyo directo a los grupos organizados en aspectos administrativos.</p>	<p>Su oferta en el área de producción la fortalece a través de coordinaciones con otras instituciones públicas y privadas.</p> <p>Los grupos atendidos son los beneficiados del Programa de Reconversión Productiva.</p>



INCOPECA

En alianza con el INA brindan capacitación a grupos organizados en actividades productivas marinas y acuícolas.

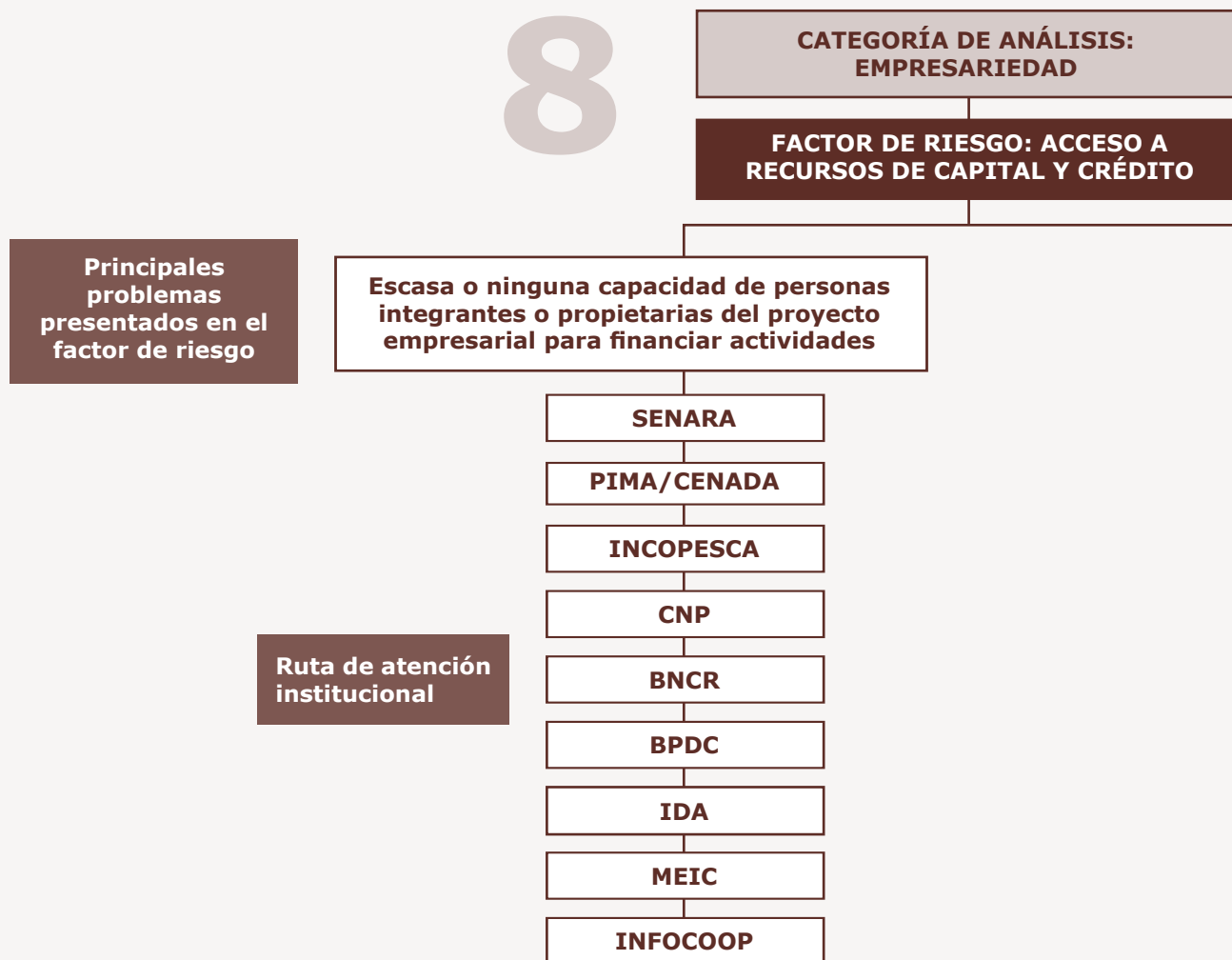
IDA

A través de la política de seguridad alimentaria y fomento empresarial, atiende las necesidades de capacitación y asistencia técnica de grupos y personas parceleras.

INFOCOOP

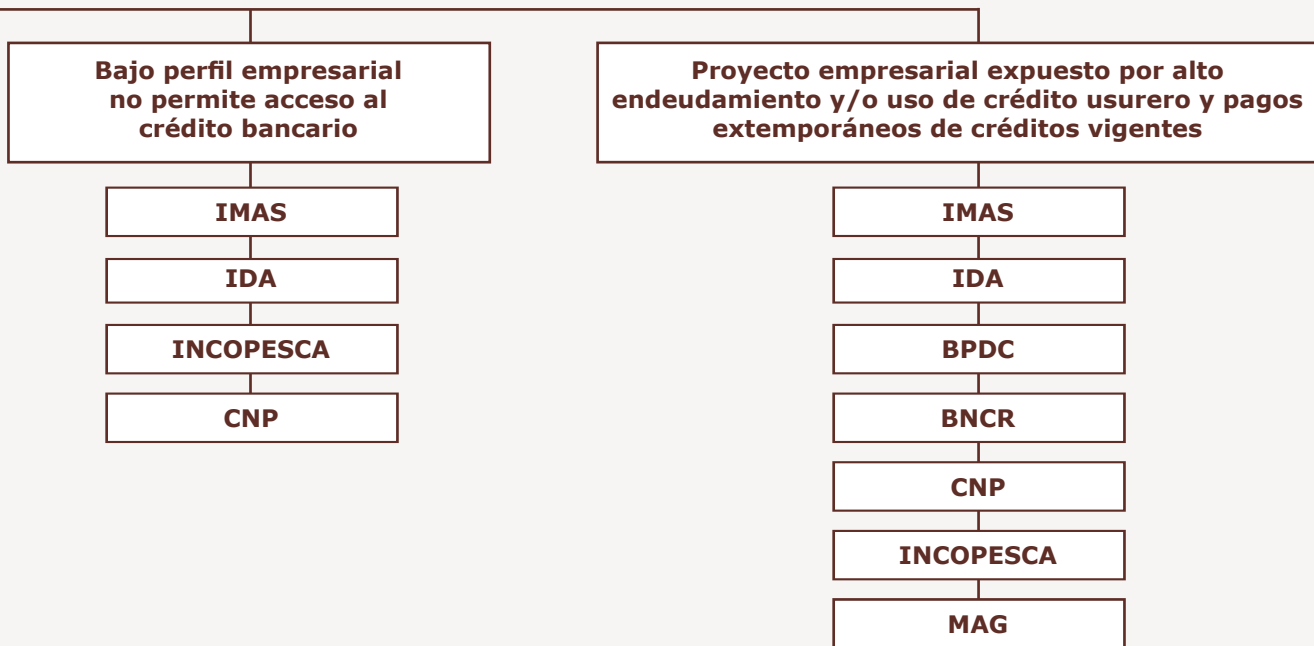
Por medio del Departamento de Promoción y Supervisión brinda asesoría y asistencia técnica en gestión empresarial.

8



INSTITUCIONES QUE PUEDEN REDUCIR EL FACTOR DE RIESGO:

<p>BNCR</p> <p>El financiamiento lo otorgan para cualquier actividad productiva.</p> <p>A través de la Banca de Desarrollo orientan, apoyan, asesoran y dan seguimiento a los créditos otorgados a las PYMES en todo el territorio nacional.</p>	<p>CNP</p> <p>Cuenta con el Fondo del Programa de Reconversión Productiva para el financiamiento de actividades agropecuarias productivas y asesoran en el manejo adecuado de los recursos económicos.</p> <p>Otorgan financiamiento para la reconstrucción productiva y financiera.</p>	<p>IMAS</p> <p>Otorga subsidios a personas de escasos recursos para iniciativas empresariales.</p> <p>Cuenta con un fondo que permite dar créditos subsidiados a pequeños y medianos emprendimientos FIDEICOMISO: IMAS-BICSA-BANACIO.</p>	<p>MEIC</p> <p>Realiza las coordinaciones pertinentes con el Sistema Bancario Nacional a fin que se otorgue financiamiento dirigido a las PYMES.</p>
<p>SENARA</p> <p>Financia grupos organizados para proyectos de riego y drenajes.</p>			<p>PIMA/CENADA</p> <p>Otorgan financiamiento a grupos constituidos legalmente para proyectos de mercadeo y comercialización de productos agrícolas.</p>



INFOCOOP

Cuenta con un fondo de crédito para el financiamiento de actividades productivas a empresas cooperativas constituidas legalmente.

IDA

Cuenta con tres tipos de fondos que les permite apoyar las personas y grupos de los asentamientos.
El Fondo de Pequeñas Donaciones (subsidiados hasta por ₡350.000).

El financiamiento a microproyectos (4 a 5 millones de colones) y el Fondo de Crédito Rural.

INCOPESCA

Financia actividades productivas a grupos y personas organizadas que trabajan con el recurso marítimo y la acuicultura.

Brindan asesoría para el adecuado manejo de los recursos.

MAG

Brinda orientación y capacitación en el tema de gestión administrativa y empresarial.

Cuenta con fideicomisos agrarios y la entidad de cooperación internacional que gestiona y facilita el acceso al crédito y las donaciones.

BPDC

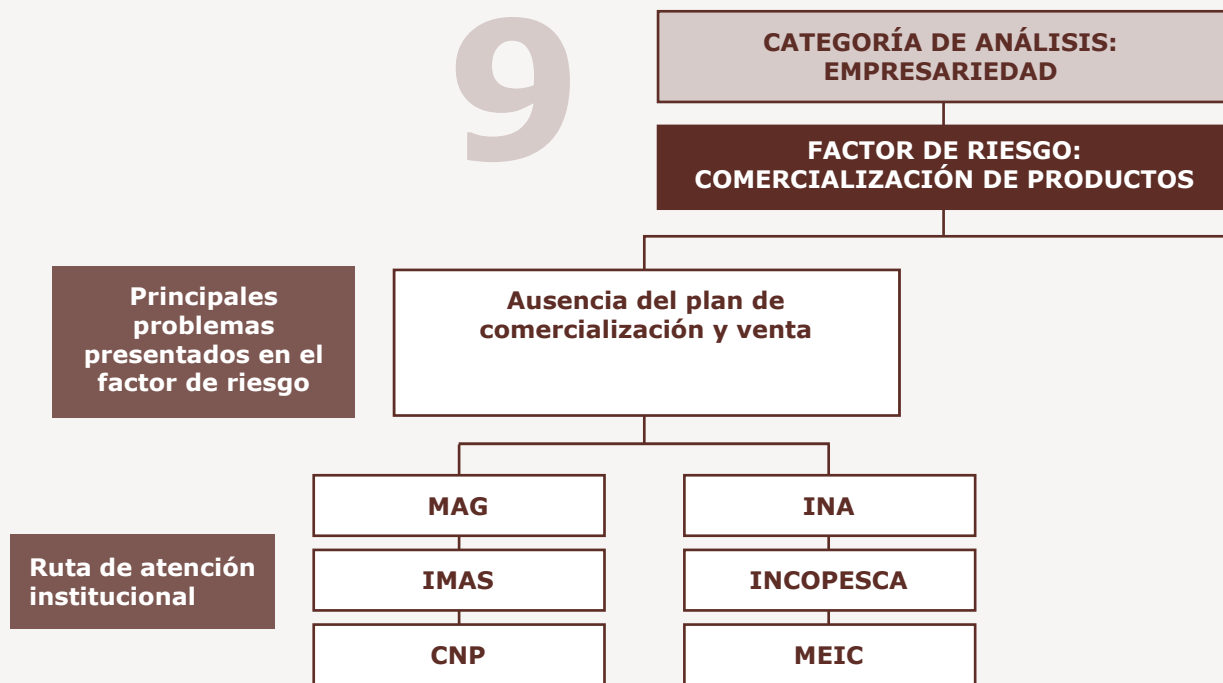
Otorgan financiamiento a MIPYMES de diversas actividades productivas rentables, en todo el país.

Apoyan en la orientación de la actividad productiva.

Ofrece asesoría para que el crédito sea atendido en forma oportuna.

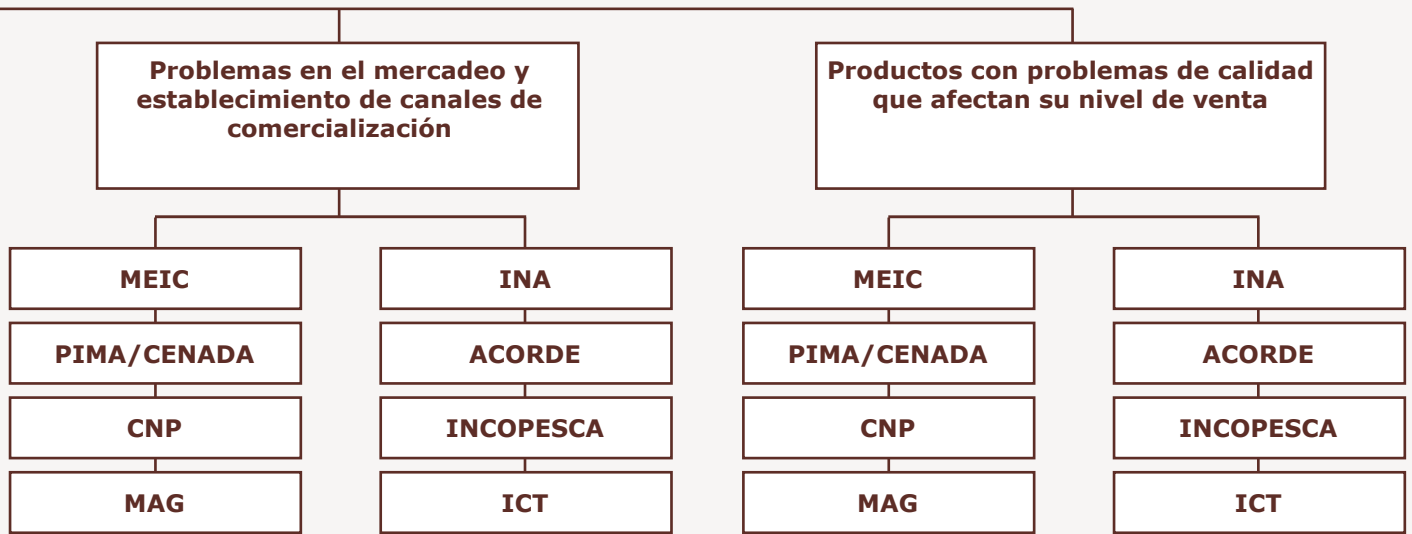
El Fondo FODEMIPYME, permite:
– Avales y garantías hasta de un 50%
– Créditos
Transferencias para innovación tecnológica, capacitación y otros

9



INSTITUCIONES QUE PUEDEN REDUCIR EL FACTOR DE RIESGO:

ICT	PIMA/CENADA	CNP	INCOPECA
<p>La oferta se encuentra en todo el territorio nacional. Brinda capacitación, asistencia técnica, asesoría y talleres de comercialización turística. Esta capacitación se coordina con el INA. El financiamiento se coordina con el SBN.</p> <p>La comercialización es apoyada con programas de: ferias nacionales e internacionales.</p>	<p>Ofrece capacitación en mercadeo y comercialización agropecuaria a grupos constituidos legalmente.</p> <p>Realiza investigaciones de mercado sobre productos agropecuarios.</p>	<p>Desarrolla la recolección, procesamiento, análisis y difusión de información de mercados.</p> <p>Capacita y apoya la comercialización de productos agropecuarios.</p>	<p>Regula la comercialización de productos pesqueros y acuícolas.</p> <p>Brinda capacitación y apoya los procesos de comercialización.</p>



INA

Ofrece en todo el país, programas de formación y capacitación en temas relacionados con la comercialización.

ACORDE

Brinda asistencia financiera a pequeñas empresas en el tema de comercialización.

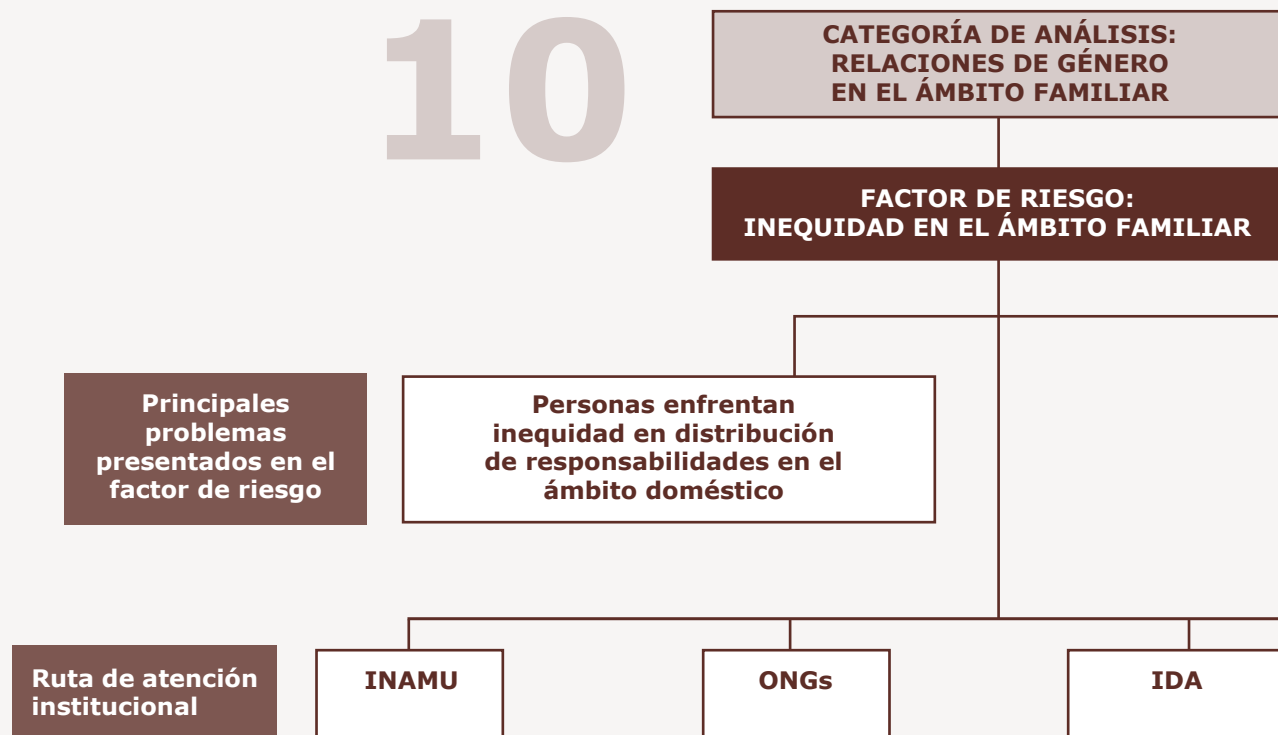
MAG

Apoya con capacitación y asisitencia técnica a proyectos empresariales en temas relacionados a comercialización de productos.

MEIC

Asesora y canaliza recursos institucionales y financieros para la comercialización de productos.

10



INSTITUCIONES QUE PUEDEN REDUCIR EL FACTOR DE RIESGO:

INAMU

El INAMU en el área de políticas públicas apoya la sensibilización y capacitación a las instituciones gubernamentales y Oficinas Municipales de la Mujer en Violencia de género. Enlaza a través del 911 un servicio directo a mujeres 24 horas en casos de violencia. Otorga ayuda legal y orientación psicológica en caso de violencia. Red contra violencia.

Cuenta condos albergues para las mujeres con problemas de violencia en el ámbito familiar. (Limón y Puntarenas.

Coordina encuesta de USO DEL TIEMPO junto con la encuesta de hogares del INEC.

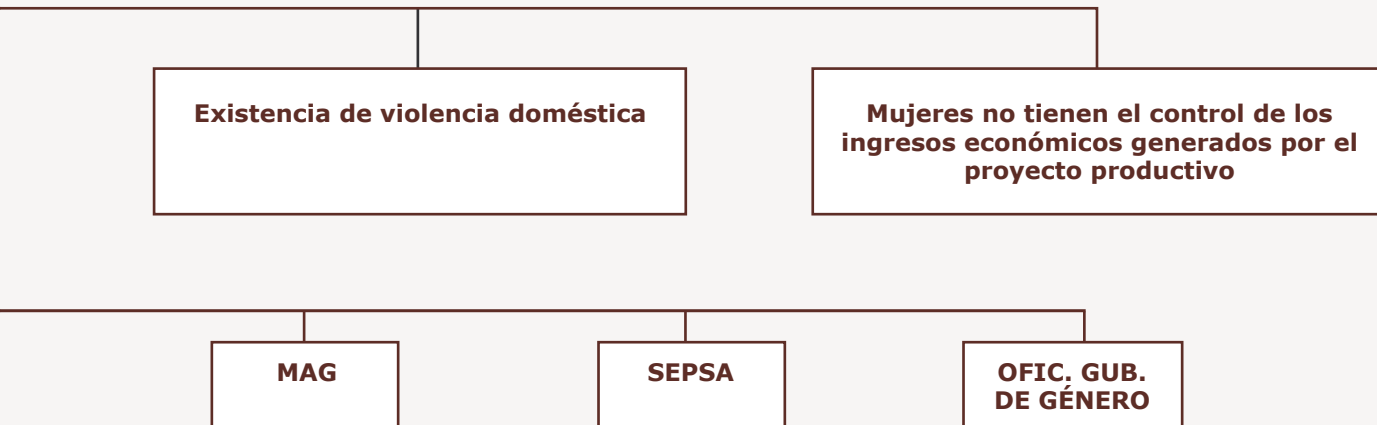
MAG

La Oficina de Equidad de Género apoya la institucionalidad del enfoque de género, mediante procesos de sensibilización y capacitación.

Coordina los recursos interinstitucionales para atender y apoyar las diferentes necesidades de los grupos.

SEPSA

Apoya las instituciones del sector agropecuario y sus equipos técnicos con sensibilización y capacitación, sobre género y derechos de las mujeres con el fin de que ellas mejoren su condición y posición social.



IDA

Establece en una de sus áreas de trabajo, la solidaridad y mejoramiento de la calidad de vida de la familia rural, a través de talleres.

Promueve la capacitación de la mujer rural en las organizaciones base.

OFICINAS ESTATALES DE GÉNERO (UPEGs-OFIM)

Desarrollan programas de sensibilización y capacitación en género a su personal, para la atención con equidad de las personas usuarias de sus servicios.

Algunas municipalidades desarrollan programas de capacitación en género a sus comunidades.

ONGs

Asesoría y capacitación en el enfoque de género a comunidades y grupos de micro y pequeños proyectos empresariales.

11

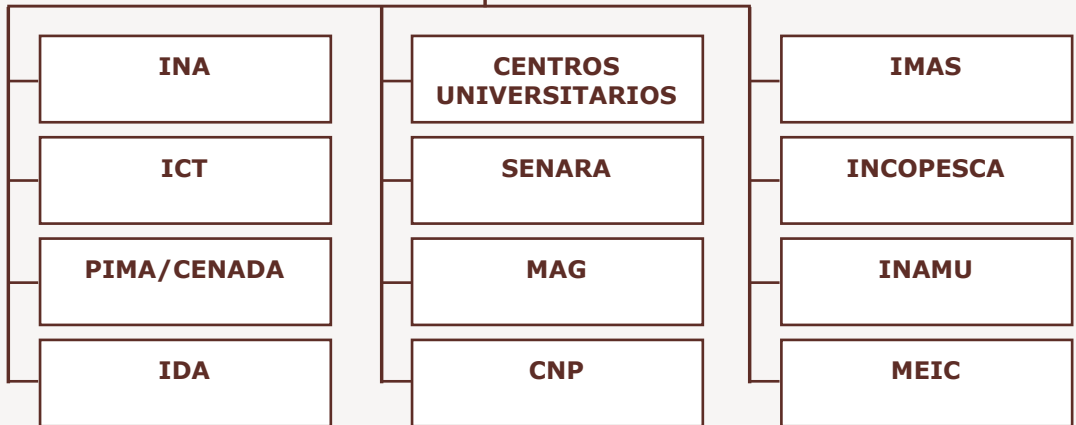
**CATEGORÍA DE ANÁLISIS:
CONECTIVIDAD DEL PROYECTO
EMPRESARIAL CON SU ENTORNO
INSTITUCIONAL GEOGRÁFICO**

**FACTOR DE RIESGO:
RELACIONES INSTITUCIONALES**

**Principales
problemas
presentados en el
factor de riesgo**

**Poco o nulo aprovechamiento de
las oportunidades en capacitación
y asistencia técnica que brindan las
instituciones y las organizaciones
privadas del territorio**

**Ruta de atención
institucional**



**Ausencia de relaciones
con instituciones públicas
y privadas del área
geográfica**

INA

ICT

PIMA/CENADA

IDA

**CENTROS
UNIVERSITARIOS**

SENARA

MAG

CNP

IMAS

INCOPECA

INAMU

MEIC

12

**CATEGORÍA DE ANÁLISIS:
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS A LA
GESTIÓN EMPRESARIAL PROVENIENTE
DEL ENTORNO GEOGRÁFICO Y SOCIAL
EN QUE SE UBICA**

**FACTOR DE RIESGO:
ENTORNO GEOGRÁFICO**

**Principales
problemas
presentados en el
factor de riesgo**

**Ubicación geográfica dificulta
el acceso y la disponibilidad
de servicios públicos para
el crecimiento del proyecto
empresarial y encarece los costos**

**Ruta de atención
institucional**

CNE

**INS
BOMBEROS**

AyA

ICE

CNFL

CCSS

**Peligro latente de
desaparición del
proyecto empresarial**

MEP

**CRUZ
ROJA**

**M DE
SALUD**

**GOB.
LOCALES**

MOPT

CONAVI



Curso creando empresarias
Elementos teóricos para
la facilitación



Presentación	107
Descripción del Programa	109
Cronograma de Actividades Semanal	112
Semana 1: Capítulo I: Introducción al Plan de Negocios	115
Introducción al Curso:	115
Elementos Introdutorios:	117
1-Descripción del Negocio:	119
1.1 Perfil de la Industria:	120
1.2 Perfil de la Empresa:	121
Exposición Semana 1	123
Semana 2: Capítulo I: Descripción del Negocio, Continuación	131
Descripción del Negocio:	131
1.3 Perfil del producto/servicio:	131
1.3.1 Descripción de su producto/servicio	131
1.3.2 Posicionamiento	131
1.3.3 PUV (Posición Única de Ventas)	132
1.3.4 FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	133
1.4 El Precio	133
1.4.1 Costo de Fabricación	134
1.4.1.1 Costos Directos:	134
1.4.1.1.1 Materia Prima	134
1.4.1.1.2 Mano de Obra	135
1.4.1.2. Gastos Indirectos	137
1.4.1.2.1 Gastos fijos:	137
1.4.1.2.2 Gastos variables:	137
1.4.2 Precios de la competencia	137
1.4.3 Precio Final	137
Exposición semana 2	140
Semana 3: Capítulo II: El Mercado	149
2-El Mercado:	149
2.1 Perfil del Cliente:	150
2.2 Tamaño del Mercado y sus tendencias:	154
Exposición Semana 3	157
Semana 4: Repaso y Dinámicas	163
Semana 5: Dinámicas y Revisión	165

Semana 6: Capítulo II: La Competencia, Continuación	169
2.3 La Competencia:	169
2.3.1 Análisis Competitivo de las Partes	169
2.3.1.1 Cadena del Valor Agregado:	171
2.3.1.2 Discusión Principales Competidores:	174
2.3.1.3 Tabla de Competidores:	174
2.4 Ventas Estimadas:	175
Exposición Semana 6	178
Semana 7: Capítulo III: Canales de Distribución	185
3-Canales de Distribución:	185
3.1 Clasificación del Canal(Es) Empleado(s):	185
3.1.1 Canal de distribución de bienes de consumo	185
3.1.2 Canal de distribución de los bienes industriales	186
3.1.3 Canal de distribución de servicios	186
3.2 Tipos de Intermediarios de Productos o Servicios:	186
3.2.1 Definición de Intermediario	186
3.2.2 Importancia de Intermediarios	186
3.2.3 Clasificación de los Intermediarios	187
3.2.4 Niveles de Intermediarios	188
3.3 Tipos de Distribución:	190
3.3.1 Distribución Intensiva	190
3.3.2 Distribución Selectiva	190
3.3.3 Distribución Exclusiva	190
3.4 Administración de Canales de Distribución:	191
3.4.1 La cobertura y el mercado	191
3.4.2 Control	191
3.4.3 Costos	191
3.4.4 Motivación	192
3.4.5 Evaluación de los miembros del Canal	193
Exposición Semana 7	195
Semana 8: Capítulo IV: Estrategias de Mercadeo y Ventas	203
4-Mercadeo y Ventas:	203
4.1 Estrategia de Mercadeo:	203
4.2 Método de ventas:	204
4.3 Método de Promoción (Publicidad):	204
4.4 Mezcla de mercadotecnia:	205
4.5 Cincuenta Ideas para Promocionar	209
Exposición Semana 8	217
Semana 9: Capítulo V: Plan Financiero	221
5-Estrategia Financiera	221
5.1 Descripción del Proceso Productivo	221
5.2 TABLA 1: Proyección de Ventas	230
5.3 TABLA 2: Capital Inicial	232
5.4 TABLA 3: Estado de Resultados	234
5.5 TABLA 4: Flujo de Efectivo	236
Anexo 1: Guía General para el Plan de Negocios	239
Anexo 2: Dinámicas	243

PRESENTACIÓN

Es un placer presentar a continuación este “Manual para la facilitación”, producido por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, como base teórica para el Curso Creando Empresarias, que ha venido impartiendo la Dirección General de Pequeña y Mediana Empresa, en colaboración con varias instituciones públicas y Municipalidades del país.

El curso nace como una preocupación del MEIC para atender una demanda creciente de mujeres con ideas de negocios que, sin embargo, necesitan una orientación general sobre cómo formular un plan que les permita que sus productos y servicios se coloquen mejor en un mercado altamente competitivo tanto en el nivel nacional como internacional.

Las necesidades e intereses estratégicos de género de las mujeres en Costa Rica, nos obligan a acompañar y fortalecer su acceso a los recursos productivos como la tierra, el crédito y los servicios en general, con el fin de mejorar sus condiciones de vida y de aumentar sus oportunidades para el desarrollo personal y colectivo, especialmente en el ámbito económico.

Este manual para la facilitación y su complemento: el Manual para empresarias, constituyen uno de los primeros pasos de colaboración entre el INAMU y el MEIC, en el marco del convenio interinstitucional que nos cobija.

Esperamos que este documento sea un apoyo para el o la facilitadora y que les permita asesorar y proveer el desarrollo empresarial de las mujeres, relacionándolas con la administración y gestión de sus propios negocios.

Créditos

El presente documento ha sido elaborado con el valioso aporte de las/os siguientes profesionales:

Autora:

María Pía Llobet

Edición:

Sara Morales

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)

Ana Victoria Naranjo

Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU)

Diseño gráfico e impresión:

Roxana Marín S.

roxanamarin@racsa.co.cr

Teléfono (506)392-6650

(506) 273-7517

338.642

159cu

Instituto Nacional de las Mujeres

Curso creando empresarias: elementos teóricos para la elaboración de planes de negocios: manual para la facilitación / Instituto Nacional de las Mujeres. - 1 ed. --

San José: Instituto Nacional de las Mujeres, 2005. --

(Colección Metodologías; n. 10)

134 p.; 21.5x28 cm.

ISBN 9968-25-076-7

1. MICROEMPRESAS - ADMINISTRACIÓN. 2. MICROEMPRESAS-
METODOLOGÍA. 3. MERCADEO. 4. PRECIOS I. TÍTULO

Descripción del Programa

El curso pretende que quienes participan sean capaces de trazar los lineamientos para implementar y desarrollar su propia empresa, sea ésta de servicio o de bienes, permitiendo así fortalecer su potencial emprendedor, mediante el desarrollo de sus habilidades, destrezas y talentos, para concebir, planear y poner en marcha un proyecto innovador.

Se trabajará con un máximo de veinte proyectos que deberán haber sido seleccionados previamente por la autoridad correspondiente, quien tendrá la responsabilidad de evaluar a las aspirantes y seleccionar sólo a aquellas personas realmente comprometidas con su proyecto.

El programa comprende dos partes, la primera consta de sesenta horas, donde se complementará la teoría con la práctica en sesiones semanales de cuatro horas cada una donde:

- 1- Se impartirán, de manera comprensiva, los lineamientos teóricos para el desarrollo del Plan de Negocios.
- 2- Se les motivará y reforzará su autoestima integrando en cada sesión las fortalezas del género.
- 3- Se brindará un amplio margen de tiempo para que las participantes expresen inquietudes y dudas concernientes a la teoría impartida.
- 4- Se designarán sesiones específicas para la revisión individual de avances alcanzados por cada participante en el desarrollo de su Plan de Negocios y así brindarles una asesoría personalizada.
- 5- Se estimulará y desarrollará la participación activa y la autocrítica en cada una de las participantes.
- 6- Se estimularán y desarrollarán sus capacidades para hablar en público.

La segunda parte del programa busca involucrar a quienes participan con su medio empresarial, asignándoseles tareas semanales donde:

- 1- Se les forzará a salir al mercado a realizar investigaciones específicas que les permita identificar aspectos específicos a su Plan de Negocios. Tal es el caso de la competencia, precios, tendencias, potencial del mercado, etc.
- 2- Orientaciones para que logren ubicarse en su contexto de negocios específico e identificar posibles obstáculos y sus posibles soluciones.

- 3- Se les abrirá el panorama empresarial de tal forma que serán capaces de reestructurar sus productos o servicios para satisfacer necesidades reales de mercado.
- 4- Finalmente, se involucrarán activamente y de lleno en su proyecto al conocer su realidad mejor.

Las sesiones catorce y quince se reservan para la exposición de cada proyecto requisito indispensable para la obtención del certificado de participación. Dichas presentaciones se deberán llevar a cabo de manera formal tal, cual fuese el caso de una presentación a un inversionista potencial.

Por último es menester enfatizar que una vez finalizado el curso y si este ha sido certificado por el MEIC se dará a los proyectos participantes el seguimiento del caso para continuar brindando apoyo y evaluar los diferentes grupos de empresarias con herramientas cuantitativas y cualitativas para obtener la información adecuada que les permita retroalimentarse y por ende, actualizar el programa según los requerimientos del entorno.

Meta:

Promover la creación y desarrollo de micro y pequeñas empresas formales, que generen riqueza a Costa Rica.

Objetivo General:

Agrupar a mujeres de la microempresa y futuras empresarias nacionales; mediante un curso integral teórico – participativo; con el fin de guiarlas paso a paso, hasta lograr plasmar sus ideas empresariales en un Plan de Negocios que no sólo funja como herramienta crítica, sino que posteriormente se transforme en guía de sus esfuerzos a la hora de implantar y desarrollar sus empresas.

Objetivos Específicos	Estrategia
1. Motivar a las mujeres costarricenses a formar parte activa en la economía de nuestro país	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la autoestima desde el enfoque de género. • Introspección. • Evaluación de oportunidades. • Beneficios de ser empresaria. • Compromiso social.
2. Preparar un “Plan de Negocios” convincente sobre un proyecto nuevo real.	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar los conocimientos teóricos necesarios para plasmar por escrito y profesionalmente sus proyectos empresariales. • Desarrollar su capacidad de ordenar las ideas y trazar el derrotero a seguir para lograr materializar sus proyectos empresariales. • Adquirir, por medio de la investigación, capacidad crítica en su campo empresarial. • Acumular conocimientos actualizados y veraces a nivel macro y micro relevantes a su campo empresarial. • Desarrollar en ellas la capacidad de exponer a terceros en forma clara y convincente sus proyectos empresariales.
3. Analizar las diferentes fuentes de financiamiento de nuevos proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar posibles oportunidades de financiamiento para su proyecto empresarial. • Ser capaz de analizar cuál opción de financiamiento es la más adecuada a sus necesidades. • Lograr con ayuda de la investigación, desarrollar sus conocimientos concernientes a las diferentes formas de financiamiento sus ventajas y desventajas; y el procedimiento a seguir para acceder a dicho capital. • Facilitar el contacto empresaria-fuente de financiamiento.
4. Aclarar el panorama legal	<ul style="list-style-type: none"> • Familiarizar a la microempresario y futura empresaria con los procedimientos y trámites legales necesarios para el establecimiento formal de su negocio. • Mostrar formularios. • Ayudar a los participantes a llenar formularios legales.
5. Lograr que las futuras empresarias alcancen un nivel de desarrollo intelectual y empresarial que les permita participar de los muchos beneficios que ofrecen otras instituciones avocadas al desarrollo empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Crear por medio del conocimiento teórico, un puente que les permita a todas estas empresarias aprovechar cursos posteriores que solidifiquen sus conocimientos en diferentes áreas empresariales de su elección. • Invitarlas a conocer un poco más acerca de los muchos servicios que brindan otras entidades para su beneficio como son el caso de: <ol style="list-style-type: none"> 1. INA 2. PROCOMER 3. Fundación Omar Dengo 4. MEIC 5. Gobiernos locales 6. ONG`s 7. Bancos, etc

Cronograma de Actividades

SEMANA 1	INTRODUCCIÓN
	Introducción al curso. Objetivos. Forma de trabajo. Resultados a esperar.
	CHARLA MOTIVACIONAL
	Se brindará una charla motivacional al grupo para fortalecer autoestima y enfatizar valores desde el enfoque de género.
	ANTECEDENTES DE LAS PARTICIPANTES
	Breve historial profesional y personal de las participantes. Otros negocios que han desarrollado. Logros conseguidos.
	ANTECEDENTES DEL NEGOCIO
	Razones que justifican el proyecto. Objetivos a alcanzar. Elemento clave diferenciador del negocio.
	ELEMENTOS INTRODUCTORIOS DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO
	Portada, resumen ejecutivo y tabla de contenido. Perfil de la industria; Perfil de la empresa.
SEMANA 2	EL PRODUCTO O SERVICIO
	Descripción de la línea de productos. Características técnicas. Características que lo diferencian de la competencia. Posibilidades de ampliación de la línea o de diversificación. Determinación del precio del producto (Costos de fabricación).
SEMANA 3	EL MERCADO
	El objetivo es mostrar que existe un nicho de mercado para el producto; que se entiende y conoce el mercado en el que se opera y que se dispone de los recursos y habilidades para vender y distribuir el producto, sabiendo quien es y qué lugar ocupa la competencia.

	LOS CLIENTES
	<p>¿Quiénes son? (particulares, empresas, distribuidores, fabricantes,...).</p> <p>¿Dónde están localizados?</p> <p>¿Cuál es su sensibilidad respecto a precio, calidad y servicio?</p> <p>Justificación de la cifra de ventas. ¿Cuál es el tamaño total del mercado? ¿Por qué puedo conseguir esta cuota de mercado?</p> <p>¿Cuál será mi estrategia de ventas? ¿Conozco la estructura de precios?</p>
SEMANA 4	REPASOS, REVISIÓN DE PROYECTOS Y DINÁMICAS EN GRUPO
SEMANA 5	REPASOS, REVISIÓN DE PROYECTOS Y DINÁMICAS EN GRUPO
SEMANA 6	LA COMPETENCIA VENTAS ESTIMADAS
	<p>Enumeración de las empresas de la competencia.</p> <p>Características más sobresalientes (precios, marca, canales, madurez en el mercado, posición financiera).</p> <p>¿Sabe cuáles son sus planes de expansión?</p>
SEMANA 7	CANALES DE DISTRIBUCIÓN
	<p>Describir los canales de distribución, si es venta directa, a través de representantes, márgenes y transporte...</p>
SEMANA 8	ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y VENTAS
	<p>Como desarrollar la estrategia de mercadeo idónea para llevar a cabo la venta de sus productos/servicios.</p> <p>Fuentes de financiamiento.</p> <p>Procedimientos legales.</p>
SEMANA 9	CONTABLE - INVERSIÓN
	<p>Describir las distintas fases del proceso de producción. Etapa de desarrollo del producto, costos, locación, necesidades de labor.</p> <p>Generar: Gastos de operación, costos de fabricación y presupuesto.</p>

SEMANA 10	CONTABLE - PRESUPUESTO
	Flujo de Efectivo.
SEMANA 11	LEGAL-INVITADO
	Trámites legales para el establecimiento FORMAL de una empresa. Tributación pequeño contribuyente, trámites, formularios, Inscripción, Permisos municipales, etc.
SEMANA 12	PROPUESTA DE PARTICIPACIÓN O APOYO A FOMENTO DE EMPRENDEDORES- INVITADO
	Tipo de ayuda en la Financiación de Activos Fijos, Forma de desembolso, Trámites Legales.
SEMANA 13	ONG`s – PLANES DE APOYO
	Diversas Organizaciones No Gubernamentales expondrán a las participantes sus diferentes planes de apoyo a la micro empresa.
SEMANA 14	PRESENTACIÓN DE PROYECTOS
	Las participantes tendrán la opción de presentar sus proyectos a las autoridades competentes y posibles inversionistas.
SEMANA 15	PRESENTACIÓN DE PROYECTOS
	Las participantes tendrán la opción de presentar sus proyectos a las autoridades competentes y posibles inversionistas. EVENTO DE GRADUACIÓN.

Recomendaciones para la Facilitación:

Están en la base educativa que se propone a continuación una serie de recomendaciones sobre el perfil que deben de tener las personas facilitadoras del proceso de enseñanza-aprendizaje de estos grupos generadores de ingresos. A saber:

- a)-Conocimientos sobre administración de empresas o sobre gestión de proyectos productivos (agropecuarios y no agropecuarios).
- b)-Conocimientos y sensibilidad para trabajar con grupos de mujeres o mixtos desde el enfoque de género.
- c)-Conocimientos y destrezas en el manejo participativo de grupos, durante la experiencia de la capacitación o la asesoría.

Semana 1

Introducción al Plan de Negocios

INTRODUCCIÓN AL CURSO:

PRIMERA PARTE DE LA LECCIÓN

Dedique esta parte a desarrollar los siguientes elementos:

- **Introducción:** puede utilizar el anexo 1 sobre Guía General del Plan de Negocios.
- **Charla Motivacional:** Recuerde recuperar aspectos del enfoque de género dentro de la motivación.
- **Antecedentes de las participantes:** puede invitar a quienes participan a que cuenten sus experiencias de tipo empresarial o de negocios, no importa que éstas sean incipientes.

SEGUNDA PARTE DE LA LECCIÓN

El Plan de Negocios - Preguntas más frecuentes

1. ¿Para qué sirve un Plan de Negocios?

La razón fundamental del Plan de Negocios es de servir de guía de trabajo dando respuesta a las siguientes cuestiones:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿Cuál ha sido nuestra trayectoria?
- ✓ ¿Por qué quiero montar esta empresa?
- ✓ ¿Qué voy a vender?
- ✓ ¿A quién voy a vender?
- ✓ ¿Cómo voy a vender?
- ✓ ¿Quién es mi competencia?
- ✓ ¿Cómo está el sector?
- ✓ ¿Cómo lo voy a producir?
- ✓ ¿Qué necesito para producir?
- ✓ ¿Cuánto me cuesta?
- ✓ ¿Cómo voy a controlar y dirigir toda la organización de las tareas?
- ✓ ¿Qué equipo humano necesito?
- ✓ ¿Cuánto dinero necesito y de dónde lo voy a conseguir?
- ✓ Los ingresos, ¿cubrirán todos los gastos?

2. ¿Necesito un plan de negocios aún si no estoy buscando financiamiento del proyecto?

Para que un negocio pequeño sea exitoso, se necesita saber hacia dónde se va y cómo se va a llegar ahí. El crear un plan de negocios obliga a establecer metas, definir los recursos necesarios para materializar el negocio y por supuesto, a prever problemas que podrían presentarse.

Comente: La función más importante del plan de negocios es ayudar al empresario o empresaria a pensar el cómo desarrollar su proyecto, iproyectarlo! Por ende, debe de ser comprensivo y debe de incluir mínimo: La descripción del negocio, el mercado meta, la competencia, posicionamiento, perfil del cliente, método de distribución y mercadeo y el flujo de efectivo.

3. ¿Cómo lee una persona inversionista un plan de negocios y qué es lo que éste busca en el mismo?

No espere que toda persona a la que usted envía su plan de negocios lo lea todo y a conciencia. En realidad, con lo único que usted puede contar es con que el o la inversionista le de una "ojeada". Quienes invierten saben lo que buscan en un proyecto – un negocio de rápido crecimiento y con un retorno de inversión atractivo– generalmente esperan que el proyecto les redite cinco veces su inversión en un lapso de cinco a siete años.

Indíqueles: Es necesario tener en cuenta que quienes invierten, raramente ponen su dinero en un PRODUCTO, estas personas invierten en un NEGOCIO. Muchos productos no han pasado del papel dada la imposibilidad del inversionista en entender cómo se va a hacer para que la o el consumidor potencial gaste su dinero en el mismo.

El resumen ejecutivo muy probablemente sea lo primero que el inversionista lea de su plan de negocios. Asegúrese de resaltar en éste la naturaleza única de su producto o servicio, las fortalezas de su equipo administrativo y el porqué su proyecto va a hacer dinero. Si logra interesar a quien lee con su resumen ejecutivo, es casi seguro que éste lea el resto del plan.

4. ¿Qué tipo de manejo le dará la o el inversionista (BANCO) al plan de negocios?

En primera instancia, el plan de negocios llega a las manos de un ejecutivo o de una encargada de nivel medio, quien lo scannea y resalta, talvez, las partes interesantes en el mismo y si éste pasa, iría a las manos de aquella persona con poder de decisión. Uno de cada diez llega hasta esta etapa. Si le interesa a ésta última persona, se concertará una entrevista. Si persiste el interés, la entidad procederá a entablar conversaciones serias y evaluaciones del proyecto. Uno de cada cien llega a esta etapa. La gran mayoría de las propuestas son rechazadas en éste punto, ya que recuerde, quienes invierten, lo hacen en menos de un 1% de todos aquellos cientos de proyectos que reciben anualmente.

Ejemplifique: Un banco recibe varios planes de negocios todos los días que se traduce en cientos de planes de negocios al año. Ellos invierten en menos de un 1% de éstos, por eso es importante hacer el Plan de Negocios a conciencia ya que cuando ustedes los terminen van a saber a ciencia cierta si van a necesitar que les presten dinero o si el negocio les va a dejar (y en qué tiempo) utilidad suficiente para que hagan lo que tengan que hacer sin la carga de un préstamo.

5. ¿Qué tan largo debe de ser el plan de negocios?

Treinta o cincuenta páginas deberían ser suficientes. Más largo que eso se arriesga a que no lo lean o que le den a lo sumo una ojeada muy superficial.

Recuérdelos: Nadie se va a impresionar con un documento de doscientas páginas, ¡el contenido es lo que importa! Entre más legible sea su plan de negocios, más enfocado aparentará ser su negocio.

SEMANA 1

LAS PRIMERAS PÁGINAS DEL PLAN DE NEGOCIOS

ELEMENTOS INTRODUCTORIOS:

Los elementos introductorios del plan de negocios determinarán la primera impresión del lector con respecto al proyecto. En muchos casos, éstos elementos, en especial el resumen ejecutivo, determinará el que el lector prosiga leyendo el resto del plan. Es más, la tabla de contenido será el indicador de que tan bien ha organizado sus ideas y el proyecto.

Es por ende que todos los elementos introductorios del plan de negocios **DEBEN** ser **EXCELENTES** en presentación y contenido.

Los elementos introductorios son:

- Portada
- Resumen Ejecutivo
- Tabla de Contenido

Explique: Por más pomposo que se presente el plan de negocios, si este ha sido elaborado de manera poco profesional, estará enviando al lector un mensaje negativo en lo referente a su propio conocimiento del negocio y aspectos básicos que deben de cuidarse. Su portada DEBE contener toda la información pertinente, su resumen ejecutivo DEBE de convencer a otros de que su plan de negocios vale la pena seguirse leyendo y su tabla de contenido debe de facilitar a los lectores navegar a través del plan.

El desarrollo de cada uno de éstos apartados debe de ser ilustrado y apoyado por una muestra física que sirva de guía explicativa y que permita a las participantes crear en su mente una imagen clara de los tres elementos introductorios.

La Portada:

El propósito de la portada es informar al lector acerca de lo que va a empezar a leer y donde puede localizar a su autor intelectual. Es también una forma de hacer notar el plan de negocios. Quienes invierten ven docenas, sino más, de planes de negocios a la semana y cosas sencillas como el papel de la portada puede llamar su atención.

La portada debe de contener claramente la palabra **“Plan de Trabajo”** e incluir:

- 1- Nombre del negocio
- 2- Logotipo de la empresa (Explique qué es un logotipo y qué representa)
- 3- Dirección
- 4- Personero (Persona a contactar)
- 5- Número telefónico
- 6- Número de fax
- 7- Dirección electrónica
- 8- Fecha y lugar

El Resumen Ejecutivo:

El resumen ejecutivo debe de constar de una a máximo tres páginas y debe de incluir el concepto del negocio, aspectos financieros, requerimientos financieros, estado actual del negocio, cuando se formó, propietarios principales y personal clave y de ser posible sus mayores logros.

A pesar de que el resumen ejecutivo es la primera parte del plan, es la última en ser escrita. Conforme se escriben las diferentes secciones del plan de negocios, uno debe de separar oraciones representativas de cada uno que luego formarán parte del resumen.

Indíquenos: El resumen ejecutivo es lo primero que verán la mayoría de quienes leen el plan de negocios. Si no es bueno, puede ser lo último que lean de su empresa. Particularmente se lee el resumen ejecutivo antes de ver el resto del plan para así determinar si quieren saber más del proyecto. Otras personas, también revisarán en primera instancia el resumen ejecutivo con el propósito de obtener idea general del negocio y medir el profesionalismo y viabilidad del negocio.

Tabla de Contenido:

La tabla de contenido facilita el encontrar secciones específicas del plan. Todas las páginas del plan deben de estar numeradas y la tabla de contenido debe de contener esta numeración.

CAPÍTULO I

1-DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO:

Esta sección del plan de negocios busca presentar un cuadro claro de lo que hace su empresa reflejando con ello la visión empresarial. Revela información acerca de: ¿Quién es usted? ¿Qué va a ofrecer? ¿Cuáles necesidades del mercado piensa satisfacer? ¿Por qué su negocio es una idea viable?

Explique: El darle una VISIÓN al negocio permite que éste crezca ordenadamente y racionalmente dentro de parámetros sanos lo que le va permitir ahorrarse gastar su tiempo y dinero en esfuerzos que No le van a aportar ningún valor al negocio.

Cuando el dueño de un negocio no tiene clara la VISIÓN del mismo y se le pregunta ¿Quién es su empresa? Dará una explicación larguísima, confusa llena de palabras incomprensible y un par de frases trilladas al ser cuestionado acerca de su negocio al largo plazo.

Una descripción corta, clara y fácil de entender acerca de su negocio no sólo ayudará a su plan de negocios, sino que también le beneficiará a la hora de ponerse metas y decidir en dónde colocar su dinero y esfuerzo.

Una descripción del negocio típico incluye:

- Perfil de la industria
- Perfil de la empresa
- Perfil del Producto/Servicio
- Descripción de su producto/servicio

- Posicionamiento
- PUV
- FODA
- Precio

Indíquelas: En ésta sesión SOLO vamos a tocar los dos primeros temas: Perfil de la Industria y Perfil de la Empresa.

1.1 Perfil de la Industria:

Aquí, usted debe de escribir un mínimo de dos páginas acerca del sector de la economía en que usted opera o piensa operar. La información la debe de obtener de la prensa escrita, cámaras de asociados, revistas, entrevistas pero TODA debe de ser ¡RECIENTE!

Debe de incluir información tal como:

- a- Breve reseña histórica.
- b- El estado actual de dicho sector.
Ejemplo: Sí usted tiene en mente un negocio de confección de prendas de vestir, hablará de la situación actual del sector textil costarricense.
- c- Las posibilidades de desarrollo de dicho sector a futuro. Demostrar que su negocio tiene ¡FUTURO!
Ejemplo: Siempre dentro del campo textil usted hablará del apoyo que recibe o de lo mucho que se espera que crezca con los tratados de libre comercio, etc.

Explíquelas: En breve deberán brindar una breve reseña de la industria en la que su negocio se desarrollará y competirá. Decisivamente lo que se quiere demostrar es que su proyecto se desarrolla en un "punto caliente" dentro de la industria y con grandes expectativas a largo plazo. Por otro lado, usted también está estableciendo en donde es que su empresa encaja en el mercado.

TIPS:

- 1- Interese al lector con el lenguaje.
- 2- Responda el ¿POR QUÉ?.
- 3- No es una discusión acerca de la competencia, eso viene después.
- 4- No use conjeturas sino hechos para basar sus observaciones del mercado.
- 5- Visite asociaciones comerciales para información.
- 6- Utilice periódicos y revista para obtener información de actualidad.
- 7- No tema incluir información negativa.
- 8- Incluir entre los apéndices del plan fotocopia de los artículos de prensa citados.

1.2 Perfil de la Empresa:

Aquí usted debe de escribir un mínimo de tres páginas acerca de su negocio: pasado, presente y futuro.

Debe de incluir la siguiente información:

a-MISIÓN de la empresa: Una descripción de una o dos oraciones acerca del propósito de su negocio y a que mercado se dirige su producto o servicio.

b-HISTORIA de la empresa que cubra:

- ¿Qué clase de negocio es el suyo?
- ¿Cuándo se fundó la empresa?
- ¿Es nueva o ya se encontraba establecida?
- ¿Cuál es la historia detrás de la fundación de la empresa?
- ¿Cuál es la estructura legal de su negocio? Sociedad anónima, un solo propietario, una corporación, etc
- ¿Quiénes son sus principales socios o socias y qué experiencia aportan al negocio?
- ¿Cuáles necesidades del mercado piensa satisfacer?
- ¿A quién se lo va a vender?
- ¿Qué tiene de especial su negocio que lo hará exitoso?

Recuérdelos: Debe de empezar con la misión de la empresa, Una vez determinada la misión de la empresa se puede proceder a discutir aspectos más técnicos. Recuerde que usted está describiendo la historia de su empresa y, aunque hay ciertos factores que usted debe de cubrir, no deje de hacer su historia vívida e interesante.

Algunas áreas que debe cubrir son:

TIPS:

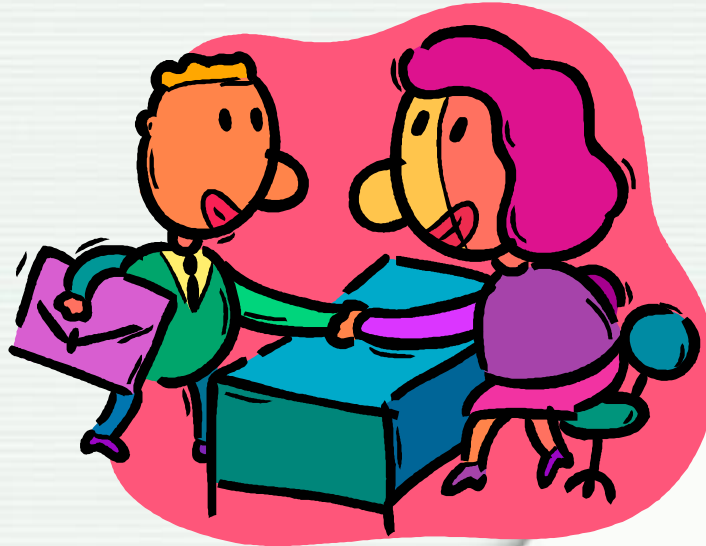
- 1- El enfoque de su empresa depende de su mercado.
- 2- Pregúntese en qué tipo de negocio se encuentra usted realmente.
- 3- Sí su empresa se encuentra ya establecida incluya una reseña histórica, ventas y utilidades pasadas.

TAREA:

Consiste en:

- 1- Diseñar un logotipo.
- 2- Iniciar el plan de negocios realizando trabajo de investigación para recopilar la información y desarrollar por escrito los puntos 1.1 y 1.2 estudiados en ésta clase.
- 3-Tiene TODA la semana para hacerla y se recogerá para su revisión.

CREANDO EMPRESARIAS MEIC – SEMANA 1



El Plan de Negocios Preguntas más frecuentes

¿Para que sirve un Plan de Negocios?



El Plan de Negocios

Preguntas más frecuentes

¿Se necesita un plan de negocios aún si no se está buscando financiamiento?



El Plan de Negocios

Preguntas más frecuentes

¿Cómo lee el inversionista un plan de negocios y qué es lo que busca?



El Plan de Negocios

Preguntas más frecuentes

¿Qué tipo de manejo le dará el inversionista al plan de negocios?



El Plan de Negocios

Preguntas más frecuentes

¿Qué tan largo debe ser el plan de negocios?



Elementos Introdutorios La Portada

- Nombre del negocio
- Logotipo de la empresa
- Dirección
- Personero (Persona a contactar)
- Número telefónico
- Número de fax
- Dirección electrónica
- Fecha y lugar



Elementos introductorios Resumen Ejecutivo

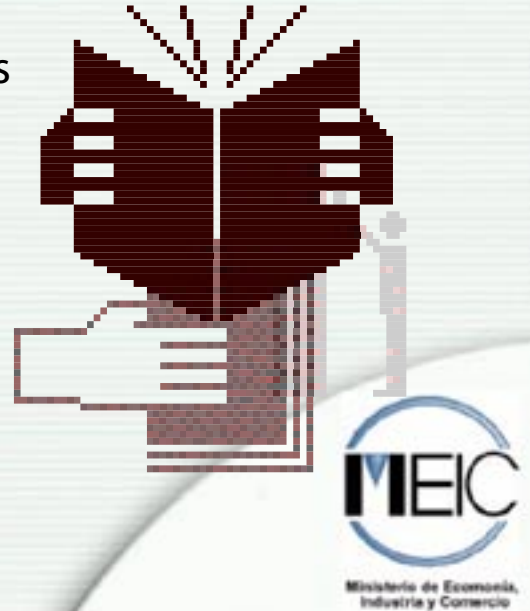
Primera parte del plan pero la última en ser escrita.



Elementos introductorios

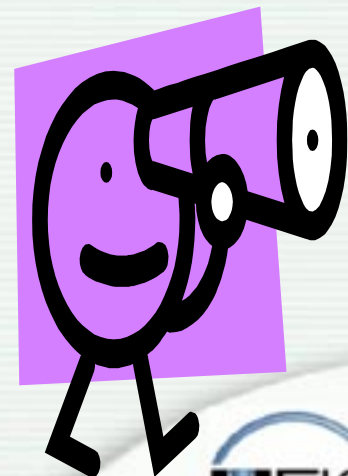
Tabla de Contenido

- Facilita encontrar secciones específicas en el plan
- Indica la estructura
- Denota claridad de ideas



Descripción del Negocio

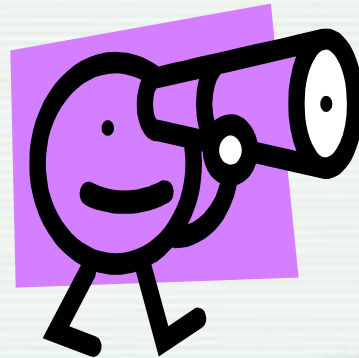
¿Qué busca esta sección?



Descripción del Negocio

Incluye:

- Perfil de la Industria
- Perfil de la Empresa
- Perfil del producto/servicio
- Estrategia de precios



Descripción del Negocio Perfil de la Industria

- Breve reseña histórica.
- El estado actual de dicho sector.
- Las posibilidades de desarrollo de dicho sector a futuro. Demostrar que su negocio tiene FUTURO!



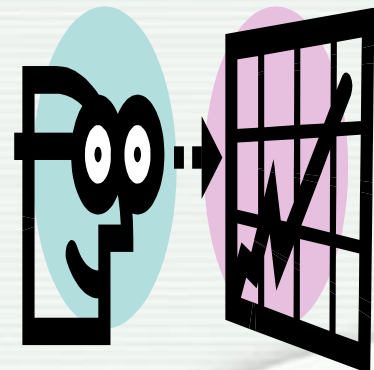
Perfil de la Industria

TIPS



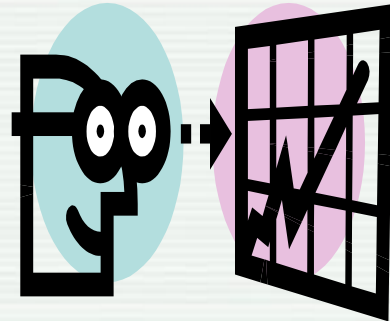
Descripción del Negocio Perfil de la Empresa

- MISION
- Historia de la empresa que cubra:
 - ¿Qué clase de negocio es el suyo?
 - ¿Cuándo se fundó la empresa?
 - ¿Es nueva o ya se encontraba establecida?
 - ¿Cuál es la historia detrás de la fundación de la empresa?
 - ¿Cuál es la estructura legal de su negocio? Sociedad anónima, un solo propietario, una corporación, etc
 - ¿Quiénes son sus principales socios y que experiencia aportan al negocio?
 - ¿Cuáles necesidades del mercado piensa satisfacer?
 - ¿A quién se lo va a vender?
 - ¿Qué tiene de especial su negocio que lo hará exitoso?



Perfil de la Empresa

TIPS



TAREA



- Desarrollar Logotipo
- Recopilar Información y elaborar puntos 1.1 y 1.2
- ¡¡Se recogerá la próxima clase !!



Semana 2

Capítulo I: Descripción del Negocio, continuación...

PRIMERA PARTE DE LA LECCIÓN

Antes de iniciar a impartir nuevos conocimientos teóricos:

a)-Recoger tareas.

b)-Haga una breve reseña de la clase pasada y enfatice que ésta clase es continuación de la clase 1 y con ella se concluye el Capítulo I del plan de negocios.

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO:

1.3 Perfil del producto/servicio:

Esta sección del plan de negocios busca presentar al lector/a, con una descripción completa del producto/servicio que se piensa comercializar. Para lograr un cuadro claro, usted debe de abarcar cuatro aspectos fundamentales:

- **Descripción de su producto/servicio**
- **Posicionamiento**
- **PUV**
- **FODA**

Recomendación: Una vez mencionados los cuatro puntos a cubrir en este apartado, presente con ejemplos uno por uno y haga énfasis en que son SUBPUNTOS del perfil del producto o servicio.

1.3.1 Descripción de su producto/servicio

Aquí usted debe de mencionar aspectos como:

1- ¿En qué consiste su producto/servicio?

2- ¿En qué forma se va a usar?

3- ¿Cuál es la naturaleza del mismo?

4- Incluya tanto detalle como sea necesario para que el lector pueda tener una imagen clara del mismo en su cabeza.

1.3.2 Posicionamiento

Este apartado busca que el o la empresaria potencial conozca cómo darle personalidad, o identidad de su producto y qué lugar ocuparía en el mercado.

Definición: Lugar que ocupa o nos gustaría que ocupara nuestro producto o servicio en la mente de consumidores y competidores.

Explique: Posicionamiento, equivale a su identidad en el mercado: cómo quiere usted que el mercado y sus competidores perciban su producto o servicio.

Ejemplo: Si ustedes miran los nuevos anuncios de Mc Donald`s verán que están enfocados a los jóvenes mientras que antes salían familias completas en ellos. Esto quiere decir que ellos quieren que los relacionen y los vean como un lugar para que coman los jóvenes. No les interesa recalcar que la comida es saludable o barata, pero si, que es el lugar donde a un joven le dan lo que le gusta.

Recalque: que el posicionamiento es intangible, es algo que está o que se quiere que esté en la cabeza del consumidor.

1.3.3 PUV (Posición Única de Ventas)

Definición: Es la ventaja competitiva que separa su producto/servicio de la competencia. Se basa en las características tangibles de su producto/servicio.

El PUV equivale a aquellas características únicas de su producto, lo que lo hace especial.

Ejemplo: El sabor particular que le dan la combinación única de ingredientes a la Salsa Lizano.

Explique una vez más: Mientras su PUV se basa en características de su producto o servicio, su posicionamiento se basa en la percepción de sus clientes y competidores.

Ejemplo: Si usted tiene un servicio de limpieza:

PUV = La calidad de los productos de limpieza que usa; detergentes, desinfectantes, aromatizantes, etc.

Posicionamiento: El más rápido, el más confiable o el que provee el negocio con el mejor servicio.

TIPS:

- 1- Enfóquese en aquellos factores de éxito.
- 2- Incluya fotografía o gráficos descriptivos.
- 3- Enfatique en las ventajas competitivas de su producto y negocio.

1.3.4 FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Esta sección busca informar acerca de aquellos cuatro elementos (**casi coordinadas**) que ubican a su producto o servicio hoy, y en el futuro, dentro del mercado.

Debe de ser tan detallado como sea posible y cada punto debe de contener suficientes elementos. Ejemplo: al menos cuatro FORTALEZAS, cuatro OPORTUNIDADES, cuatro DEBILIDADES y cuatro AMENAZAS.

- 1. Fortalezas:** Son aquellos factores internos que dan a la empresa ventaja competitiva.
- 2. Oportunidades:** Son aquellos factores externos que propician el desarrollo de la empresa.
- 3. Debilidades:** Son aquellos factores internos a la empresa que constituyen una limitante.
- 4. Amenazas:** Son aquellos factores externos que obstaculizan el desarrollo de la empresa.

TIPS:

- *Investigue a sus competidores comprando en sus establecimientos o llamándolos para saber que ofrecen y que cobran por sus productos.*

Crear una lista de la fortalezas y debilidades de sus competidores, poniendo especial énfasis en:

- *Sistema de distribución*
- *Precios*
- *Valor agregado*
- *Servicio*
- *Ciclo de vida del producto*

Ejemplo: *En el caso del servicio de limpieza, lo que debo evaluar en el competidor es: precio, locación, servicios extra, horas de atención al público, calidad del servicio, si se encuentran computarizados y si proporcionan servicios de remiendos y sastrería.*

1.4 El Precio:

Esta sección busca conocer el precio en colones que usted le asignará a su producto o servicio.

Tiene que ser un precio que esté de acuerdo con todo lo que usted escribió anteriormente; es decir, si se va a posicionar como un producto de exclusivo y su PUV serán sus conocimientos únicos en el campo, ¡POR SUPUESTO que no será NADA barato!

Para ponerle precio a un producto o servicio hay que hacer tres cosas:

- 1- Determinar cuánto me cuesta realmente producirlo (Costo de Fabricación).
- 2- Ajustar precios de acuerdo a los precios de la competencia (Precios de la competencia).
- 3- Darle un precio final y definitivo al producto/servicio (Precio Final).

1.4.1 Costo de Fabricación

Los costos de fabricación los componen tres rubros: los costos directos, la mano de obra y los gastos indirectos.

Recomendación: utilice el siguiente personaje e historia para ilustrar las prácticas:

Le presento a María: María confecciona almohadas y otros artículos para el hogar, tales como manteles de mesa y servilletas, utilizando telas tradicionales disponibles a nivel local. María trabaja en su casa, para poder vigilar a sus niños, preparar las comidas para la familia y realizar otras tareas domésticas, mientras genera ingresos adicionales con sus confecciones. Vende sus productos localmente a turistas y a una empresa exportadora que los revende en Estados Unidos y Europa.

Indíqueles que: En diversas secciones de este Módulo de Capacitación, se utilizará como ejemplo la unidad de producción del negocio casero de María para enseñar a usted cómo determinar los costos y fijar precios para sus productos).

1.4.1.1 Costos Directos:

1.4.1.1.1 Materia Prima

- Haga una lista de TODOS los materiales que utiliza en la fabricación de su producto.
- Incluir el PRECIO/COSTO de cada material utilizado.
- Incluir en el costo del material los costos de transporte del material a su taller.
- Incluir costo de desperdicios o sobrantes no utilizables.

Ejercicio 1
Calcular los costos de la Materia
Prima para fabricar 1 Almohada

<i>MATERIALES</i>	<i>COLONES</i>
Tela	¢100
Hilo	¢10
Relleno	¢20
Borlas	¢35
Cremallera	¢45
<i>OTROS MATERIALES</i>	<i>COLONES</i>
Bolsa plástica	¢5
Caja de cartón	¢100
Etiqueta	¢10
COSTO TOTAL MATERIALES	

Proporcione los siguientes consejos:

TIPS:

- Calcular el costo unitario de componentes contables (botones, cierres, etc.).
- Componentes no contables. (Utilizar medidas de peso, bobinas de hilo, ovillos, unidad de medida) Calcular cuánto se requiere para fabricar un cierto número de piezas y dividir el costo de la unidad contable entre el número de piezas fabricadas.

Ejemplo: una bobina de hilo cuesta ¢100 y se cosen diez fundas de almohada. El costo del hilo por almohada es de ¢10.

1.4.1.1.2 Mano de Obra

Es el tiempo dedicado por usted y/o sus empleados a la elaboración de sus productos "X", la tarifa deseada por hora de trabajo.

Tiempo de producción **X** Tarifa deseada por hora = **Costo Mano de Obra**

Ejercicio 2
Costo del tiempo requerido en Mano de Obra
para la producción de una Almohada

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>MINUTOS</i>
Medir y cortar	15'
Confección	30'
Bordado	60'
Acabado	15'
TOTAL HORAS	120'

Ejercicio 3
Calcular la tarifa deseada por hora

María considera que juntos, ella y su esposo, trabajarán veintiseis días al mes, ocho horas diarias.

Alquiler	45
Comida	30
Ropa	20
Gastos Médicos	15
Transporte	13
Educación	10
Servicios Públicos	10
Reparación Hogar	15
Ocio	3
Impuestos	10
Familia	20
Ahorro	7
Seguros	10
TOTAL	

Total de gastos familiares/mes	÷ Días de trabajo/mes	÷ Horas de trabajo/mes	= TARIFA DESEADA POR HORA
---------------------------------------	------------------------------	-------------------------------	----------------------------------

Se puede calcular la tarifa por hora con base en el salario mínimo establecido para el tipo de trabajo realizado o utilizarlo como referencia.

Ejemplo: costurera, mesera, panadera, etc.

Para determinar la tarifa deseada por hora usted PUEDE TAMBIÉN acudir al Ministerio de Trabajo y preguntar el salario mínimo para tal función y ajustarlo a lo que el mercado paga.

1.4.1.2 Gastos Indirectos:

Son todas aquellos gastos adicionales para poder producir un producto/servicio, tal es el caso de el agua, la luz, transporte, etc. Pueden ser de dos tipos:

1.4.1.2.1 Gastos fijos

No varían independientemente del nivel de producción.

Ejemplo: Alquiler, mantenimiento, reparaciones, útiles de oficina, seguros, servicios profesionales (contables, legales), salarios administrativos (secretaria), reserva para contingencias, impuestos y depreciación.

1.4.1.2.2 Gastos variables

Varían de acuerdo al volumen de producción.

Ejemplo: Teléfono/fax, luz eléctrica, gastos de venta y comercialización.

Ejercicio 4 María ha hecho una lista de sus Gastos Indirectos mensuales. Son como sigue:

Teléfono	¢16
Servicios públicos(municipales)	¢19
Mantenimiento/reparación máquina coser	¢15
Depreciación	¢1
Útiles de oficina	¢9
Gastos de venta:	
Transporte	¢13
Muestras	¢15
Fotos	¢8
TOTAL COSTOS INDIRECTOS MENSUALES	¢96

Si María produce 78 artículos por mes ¿Cuáles son sus costos generales por artículo? = ¢1.23

1.4.2 Precios de la competencia

Es esta sección usted debe de dar información acerca de los precios a los que se cotiza actualmente en el mercado su producto/servicio. Debe mencionar no sólo el precio sino el proveedor del producto/servicio.

1.4.3 Precio Final

Basándose en lo que a usted le cuesta en colones producir una unidad de su producto/servicio y conociendo el precio de mercado del mismo, de un valor estimado en colones del posible precio de venta al público.

Debe de volver a enfatizar que el precio debe de ser representativo No SOLO del posicionamiento deseado para el producto/servicio.

TAREA:

Consiste en:

- 1- Desarrollar por escrito los puntos abarcados en ésta clase.
- 2- Tiene TODA la semana para hacerla y se recogerá para su revisión.
- 3- Traer la próxima clase una muestra de su producto /servicio.

SEGUNDA PARTE DE LA LECCIÓN (Ver Anexo #2)

DINÁMICA 1: Desarrollo del Carrito de supermercado

Esta dinámica busca el que las participantes empiecen a ejercitar sus capacidades para identificar y desarrollar nuevos productos identificando las necesidades reales de las y los usuarios. Además, la dinámica busca motivarlas a hablar ante un público y debatir sus ideas.

- 1- Formar Grupos de un máximo de 5 personas.
- 2- Entregar una copia de la **DINÁMICA 1** a cada una.
- 3- Instrucciones: Cada grupo debe de buscar la forma de mejorar un carrito de supermercado basándose en sus experiencias como usuarias o usuarios. Esto debería de serles relativamente fácil ya que de seguro, han experimentado problemas con estos carritos y han deseado de alguna u otra forma que tuviesen algunas características diferentes que les permitiera una visita más amena a sus muchos viajes al supermercado.
 - a- Deben hacer un dibujo grupal del nuevo carrito.
 - b- Exponer ante el grupo las razones que motivaron los cambios sugeridos.

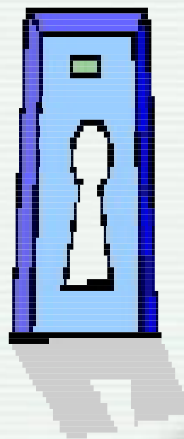
Descripción del Negocio

Continuación del Capítulo I



Descripción del Negocio Perfil del Producto/Servicio

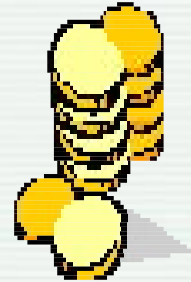
- Descripción de su producto/servicio
- Posicionamiento
- PUV
- FODA
 - Fortalezas
 - Oportunidades
 - Debilidades
 - Amenazas



Descripción del Negocio

El Precio

- Determinar el costo de fabricación de su producto/servicio
- Precios de la competencia
- Precio Final



E tapa1: Determinar el costo de elaborar su producto





CALCULO DEL COSTO DE MATERIA PRIMA



A. Materiales

- Haga una lista de **TODOS** los materiales que utiliza en la fabricación de su producto.
- Incluir el **PRECIO/COSTO** de cada material utilizado.
- Incluir en el costo del material los costos de transporte del material a su taller.
- Incluir costo de desperdicios o sobrantes no utilizables.
- Incluir gastos financieros

- ✓ Recomendaciones
 - o Calcular el costo unitario de componentes contables (botones, cierres, etc)
 - o Componentes no contables. (Utilizar medidas de peso, bobinas de hilo, ovillos, unidad de medida) Calcular cuanto se requiere para fabricar un cierto número de piezas y dividir el costo de la unidad contable entre el número de piezas fabricadas.
 - o Ej: una bobina de hilo cuesta ¢100 y se cocen 10 fundas de almohada. El costo del hilo por almohada es de ¢10.
 - o Calcular el monto de los intereses que paga por mes e incluirlo.



Les presento a María. María confecciona almohadas y otros artículos para el hogar, tales como manteles de mesa y servilletas, utilizando telas tradicionales disponibles a nivel local. María trabaja en su casa, para poder vigilar a sus niños, preparar las comidas para la familia y realizar otras tareas domésticas, mientras genera ingresos adicionales con sus confecciones. Vende sus productos localmente a turistas y aun exportador que los revende en Estados Unidos y Europa.



EJERCICIO 1 CALCULAR LOS COSTOS DE LA MATERIA PRIMA

Costo de producir una almohada		Otros materiales	colones
Materiales	colones	Etiqueta	10
Tela	100	Bolsa plástica	5
Hilo	10	Caja de cartón	100
Relleno	20	Costo total materiales:	
Borlas	35	₡ _____	
Cremallera	45		





CALCULO DEL COSTO DE MANO DE OBRA



B. Mano de OBRA

Es el tiempo dedicado por usted y/o sus empleados a la elaboración de sus productos "X" la tarifa deseada por hora de trabajo.

- Tiempo de producción X Tarifa deseada por hora



Ejercicio 3: Calcular costo mano de obra

Tiempo dedicado a la producción:

ACTIVIDAD	TIEMPO MINUTOS
Medir y cortar	15
Confección	30
Bordado	60
A cabado	<u>15</u>
Total	120

$$\frac{\text{Tiempo dedicado a la producción en horas}}{\text{Tarifa deseada por hora}} = \text{Costo de mano de obra}$$



Ejercicio 2: Calcular la tarifa deseada por hora de María

Alquiler	45
Comida	30
Ropa	20
Gastos médicos	15
Transporte	13
Educación	10
Servicios Públicos	10
Reparaciones en el hogar	15
Ocio	3
Impuestos	10
Familia	20
Ahorros	7
Seguros	10
Total	

María considera que juntos ella y su esposo trabajaran 26 días al mes, 8 hrs diarias.

Se puede calcular la tarifa por hora con base en el salario mínimo establecido para el tipo de trabajo realizado o utilizarlo como referencia.

Ej: costurera, mesera, panadera, etc.

$$\frac{\text{Total gastos familiares/mes}}{\text{Días Trb/mes} \times \text{Hrs Trb/mes}} = \text{Tarifa deseada por hora}$$



Ejercicio 4: Calcular el total de los costos directos (Materiales + MO)

- Materiales _____
- Mano de obra _____
- Total de costos directos _____



B. CÁLCULO DE GASTOS GENERALES



C. Gastos Generales

Gastos generales de gestión de su negocio que no constituyen aportes directos a la elaboración de su producto pero que sean necesarios para el funcionamiento de su negocio.

Gastos fijos: no varían independientemente del nivel de producción

Alquiler, mantenimiento, reparaciones, útiles de oficina, seguros, servicios profesionales (contables, legales), salarios administrativos (secretaria), reserva para contingencias, impuestos y depreciación.

Gastos variables: Varían de acuerdo al volumen de producción.

Teléfono/fax, luz eléctrica, gastos de venta y comercialización, ...



Ejercicio 5: Calcular los gastos indirectos

- María ha hecho una lista de sus gastos indirectos mensuales. Son como sigue:

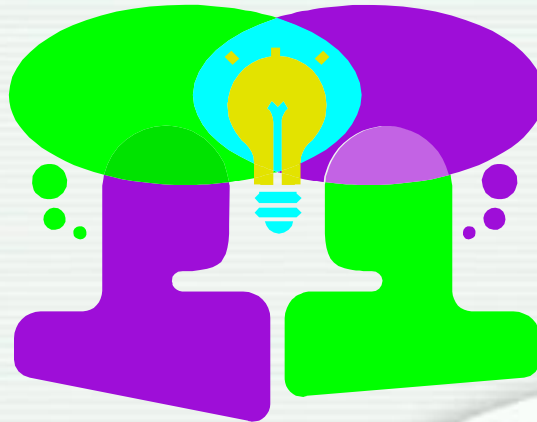
– Teléfono	₡16
– Servicios públicos(municipales)	19
– Mantenimiento y reparación(máquina cocer)	15
– Depreciación	1
– Útiles de oficina	9
– Gastos de venta:	
• Transporte	13
• Muestras	15
• Fotos	8
- Costos indirectos mensuales ₡96
- Si Maria produce 78 artículos por mes Cuáles son sus costos generales por artículo?₡1.23



Descripción del Negocio

El Precio Estratégico

- Posicionamiento
- El precio envía un mensaje (value)
- No siempre se quiere el precio más bajo (exclusividad, estatus, prestigio, etc)



TAREA

- Desarrollar por escrito los puntos abarcados en ésta clase.
- Tiene TODA la semana para hacerla y se recogerá para su revisión.
- Traer la próxima clase una muestra de su producto /servicio



Semana 3

Capítulo II: El Mercado

PRIMERA PARTE DE LA LECCIÓN

Antes de iniciar a impartir nuevos conocimientos teóricos:

- a)- Recoger tareas.
- b)- Haga una breve reseña de la clase pasada y enfatice que en ésta clase se da inicio a un nuevo capítulo del Plan de Negocios.

2-EL MERCADO:

El propósito de ésta sección es el proveer suficientes hechos para convencer al inversionista, inversionista potencial o lector(a), que su negocio tiene suficientes clientes dentro de una industria creciente y que puede generar ventas importantes a pesar de la competencia.

Recomendación: Para desarrollar esta sección, el o la facilitadora DEBE de tomar en cuenta todos los elementos que ya ha mencionado en la parte #1 del plan (Elementos introductorios), ya que se trata de desarrollar a fondo el tipo de cliente al que se apunta, el tamaño del mercado y su tendencia, la competencia y proyectar las ventas estimadas como elemento final.

Muchas de las secciones que siguen – desde la manufactura y mercadeo hasta el capital inicial - se basarán en las ventas estimadas proyectadas en esta sección.

Los apartados que comprende esta sección son:

- Perfil del Cliente
- Tamaño del Mercado y Tendencias
- La Competencia
- Ventas estimadas

En ésta sesión semanal SOLO vamos a tocar los dos primeros temas: El Cliente y El Tamaño del Mercado.

2.1 Perfil del Cliente:

Se recomienda: Es importante ser minucioso en la descripción del cliente meta para su producto o servicio.

El perfil del cliente consiste en una descripción del consumidor/a meta, definiendo claramente aquellas características de las personas o entidades a las que usted pretende venderle. Dicha descripción se llama PERFIL DEL CLIENTE.

Para poder desarrollar este punto, hay que seguir dos pasos:

PASO #1: CONOCER A SU CLIENTE

Indique que: Lo normal es hacer un estudio extenso del mercado. Pero dado el tiempo limitado con que se cuenta en éste curso, vamos a aprovechar el conocimiento de la competencia en cuanto a sus clientes y lo utilizaremos a nuestro favor. ¿Cómo lo hacemos?

- **Visite comercios y hable con consumidores de la competencia y pregúntenles discretamente:**
 - * ¿Por qué comercian con ese producto/servicio? (el que es similar al suyo) así podrá saber porque lo ofrecen a sus clientes.
 - * Pregúnteles qué les gusta del proveedor de ese producto/servicio
 - * Pregunte qué más les gustaría obtener del actual proveedor
 - * Qué no le gusta de su proveedor actual y así encontrará un nicho desatendido.
- **Complemente la información anterior contestándose a usted misma:**
 - * ¿Quiénes son mis clientes?
 - Una corporación
 - Una persona
 - * ¿Mi cliente se encuentra localizado en?
 - Mi pueblo, ciudad, barrio
 - Mi provincia y alrededores (Ejemplo: Meseta Central)
 - A nivel nacional
 - A nivel internacional
 - A nivel nacional e internacional
 - * ¿La decisión de compra se basa primordialmente en?
 - Precio
 - Calidad
 - Servicio
 - Conveniencia
 - Otros
 - * ¿Qué tan seguido compra el producto/servicio?
 - Diario
 - Semanal
 - Mensual
 - Trimestral
 - Anual
 - Al aparecer en el mercado

- * ¿Qué necesidades satisfago con mi producto/servicio?
- * ¿Cómo se está satisfaciendo actualmente esa necesidad?
- * ¿Edad?
 - Infante
 - Adolescente
 - Universitario
 - 25 – 35 años
 - 50+
 - Ciudadano de oro
- * ¿Sexo y Género?
 - Hombre (masculino)
 - Mujer (femenino)
- * Ingreso disponible
 - Limitado
 - Moderado
 - Abundante
- * Estilo de vida
 - Adicto al trabajo
 - Ama de Casa
 - Sobre Peso
 - Familiar
 - Retirado
 - Otro

PASO #2: SEGMENTAR

Cuando se habla de segmentar el mercado, simplemente lo que se busca es dividir el mercado en grupos de consumidores que se parezcan más entre sí en relación con algunos o algún criterio razonable.

Hay varios criterios que se pueden usar para agrupar a los consumidores que comparten semejanzas entre sí:

a- Demografía

El mercado se divide en grupos de acuerdo con: el sexo, edad, ingresos, educación, etnias, religión y nacionalidad.

Explique: *Lo más común es segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas.*

b- Geografía

Los mercados se dividen en diferentes unidades geográficas, como: países, regiones, departamentos, municipios, ciudades, comunas, barrios.

Debe tenerse en cuenta que algunos productos son sensibles a la cultura de una nación, pueblo o región.

c- Psicografía

El mercado se divide en diferentes grupos con base en características de los compradores tales como: clase social, estilo de vida, tipos de personalidad, actitudes de la persona hacia sí misma, hacia su trabajo, la familia, creencias y valores.

Explique: La segmentación por actitudes se la conoce como segmentación conductual y es considerada por algunos mercadólogos como la mejor opción para iniciar la segmentación de un mercado.

d- Patrones de Utilización del Producto

Se refiere a la forma en que los compradores utilizan el producto y la forma en que éste encaja en sus procesos de percepción de sus necesidades y deseos.

e- Categoría de Clientes

Los mercados pueden dividirse de acuerdo al tamaño de las cuentas y éstas según sean del sector gubernamental, privado o sin ánimo de lucro. En cada clasificación el proceso de decisión de compra tiene características diferentes y está determinado por distintas reglas, normas y sistemas de evaluación, y también por distintos niveles de especialización en la compra.

Profundice: Las anteriores variables de segmentación están orientadas hacia los mercados de consumo. Sin embargo, los mercados industriales pueden segmentarse utilizando también estas variables, pero también otra muy importante como es la segmentación por enfoque de nido.

f- Segmentación por Enfoque de Nido

Se le llama de nido porque es una estructura de criterios que se va construyendo de afuera hacia adentro. Estos criterios son factores demográficos, variables operativas tales como tamaño de la cuenta, necesidad de servicios y de tecnología; enfoques de compra del cliente como son las estructuras de poder en la empresa, criterios y políticas de compras; factores situacionales como la urgencia, el tamaño del pedido y la aplicación específica del producto. En el núcleo del nido estarán las características personales del comprador como son su actitud hacia el riesgo, lealtad hacia el proveedor y semejanzas entre vendedor y comprador.

En conclusión: segmentar por enfoque de nido consiste en utilizar todas las otras variables anteriores en un orden adecuado que permita ir definiendo cada vez más el perfil del cliente.

Ejemplifique: Segmentar por enfoque de nido el segmento de mercado para las toallas sanitarias ultradelgadas:

Demografía: Mujeres entre los 13 y 50 años.

Psicografía: Con una vida social activa y que gusta de vestir ajustada y verse natural.

Patrón de utilización: Una paquete cada 4 semanas.

Cuando ya se cuenta con cartera de clientes:

Apunte a sus clientes actuales de ¡PRIMERO! Sus clientes actuales son probablemente su mercado más importante. Aprenda tanto como pueda de ellos, quienes son, como le buscan, que les gusta de usted y que no. Ellos lo llevarán a determinar nuevos clientes potenciales.

Empiece por segmentar a sus clientes actuales y compárelos con la segmentación de mercado previamente realizada para determinar dónde encajan ellos dentro de sus aspiraciones. Con ello entenderá mejor sus necesidades, vías de alcance y diferencias.

Utilice las QUEJAS como fuente de información. Estudios muestran que el 2 a 4% de los clientes insatisfechos se quejan. Sí los contacta podría conocer problemas del producto y encontrar una solución reparando las relaciones cliente-empresa y atraer otros consumidores potenciales a la escena. Recuerde que *iun loco hace 100!*.

Puede hacer así mismo uso del listado para crear el perfil del cliente. Esto da muchas ideas!

Proporcione los siguientes consejos:

TIPS:

- Para orientarse más rápido, defina el tipo de cliente que no quiere atender. Ejemplo: Sí venden toallas femeninas, saquen a todas aquellas 0-12 años y de 50 +. Sí su cliente son las empresas saquen todas aquellas que no pueden pagar su producto/servicio o bien ustedes no pueden abastecer su enorme demanda.
- El error más común es dar una descripción superficial del cliente. No, pero NO describa a su cliente como todos aquellos consumidores que comen carne. ¡Eso no es definir al cliente!
- Asegúrese de definir la localización geográfica de sus clientes, es indispensable para la posterior estrategia de mercadeo y para la proyección de ventas.
- Sí va a usar palabras a la tica, EVÍTELAS (Ejemplo: mis clientes son los surfos). Y si usa palabras propias de la industria, proporcione una definición que cualquier persona entienda.

2.2 Tamaño del Mercado y sus tendencias:

Esta sección define el tamaño total del mercado así como la tajada del mismo al que su negocio se enfocará. Para ello, debe remitirse a información estadística; de varios años atrás a la fecha; proyecciones, artículos de prensa, etc. Todo debe aparecer en los apéndices del trabajo para que tengan validez.

Deben de asegurarse contestar las siguientes interrogantes:

- 1- ¿Cómo definimos nuestro mercado?
- 2- ¿Qué tan grande es y cuál será su crecimiento en los próximos años (tres años para efectos de este curso)?
- 3- ¿Cómo se encuentra segmentado nuestro mercado (ya lo sabe al haber cubierto el proceso de desarrollo del perfil del cliente)?
- 4- ¿Qué otras empresas atienden actualmente a éste mercado?
- 5- ¿Qué tendencias de mercado afectan o potencian mis ventajas competitivas (remitirse a FODA)?

Recuérdelos: No confundir: una cosa es la industria total y otra su mercado, ese segmento específico al que van a vender su producto/servicio. Este será muy probablemente menor al mercado de la industria mencionado en su descripción de la industria.

Usted está profundizando en un tema que ya mencionó al dar la descripción de la industria. Límitese a confirmar tal información con HECHOS.

Ejemplo: Si usted está abriendo un restaurante, su mercado estará limitado a la ciudad o barrio donde se ubique, además usted no se especializará en todos los tipos de platillo; venderá comida china, italiana, francesa, etc. según sea su ventaja competitiva y nicho de mercado. Este ejemplo ¿qué ilustra? Que la industria de los restaurantes es mucho más extensa que su nicho de mercado.

De los siguientes consejos:

TIPS

- Al hablar del tamaño del mercado, recuerden mencionar de manera enfática las tendencias del mismo: Tendencias socioeconómicas, de la industria, culturales, políticas gubernamentales, crecimiento poblacional, etc.
- Diga sin miedo el impacto positivo y NEGATIVO que tendrán esas tendencias en su negocio. Más tarde, en el plan de mercadeo se podrán dar gusto explicando de que manera las piensan atacar.
- Cite las fuentes de información. No invente, demuestre que sus proyecciones se fundamentan en fuentes fidedignas de información.

TAREA:

Consiste en:

- 1- Desarrollar por escrito los puntos abarcados en ésta clase.
- 2- Tiene TODA la semana para hacerla y se recogerá para su revisión.
- 3- Traer el producto/servicio con las correcciones del caso producto de la DINÁMICA 2.

SEGUNDA PARTE DE LA LECCIÓN

DINÁMICA 2: Juicio al producto o servicio

Esta dinámica busca el que las participantes defiendan ante el grupo las cualidades de su producto, a la vez que es sometida a la crítica constructiva por parte de sus compañeras. Para hacerlo ya cuentan con la información recopilada durante el desarrollo del Perfil del Producto, pero deben de creer en lo que pusieron en papel.

También se busca familiarizarlas aún más con las presentaciones ante el público y autoestima. Para la dinámica hay que:

Instrucciones: Pedir que cada participante saque su producto, lo ponga frente para que:

- a)- Escriba las 5 mejores cualidades de su producto/servicio.
- b)- Los cinco peores defectos del mismo.
- c)- Posibles soluciones a los defectos.
- d)- Tienen tan sólo 25 minutos para hacerlo.
Exponer ante el grupo su producto y debatir las críticas constructivas que reciba.

Capítulo II El Mercado



El propósito de ésta sección es el proveer suficientes hechos para convencer al inversionista, inversionista potencial o lector que su negocio tiene suficientes clientes dentro de una industria creciente y que puede generar ventas importantes a pesar de la competencia.



Capítulo II El Mercado

- Perfil del Cliente
- Tamaño del Mercado y Tendencias
- La Competencia
- Ventas estimadas



El Mercado Perfil del Cliente

Descripción del cliente

- Definir sus características
- Pasos:
 - » Conocer al cliente
 - » Segmentar el mercado



EL Mercado ¡¡¡Conocer al Cliente!!!

- Para qué conocer al cliente
- Mercado industrial V s Mercado Consumo
- Factores a considerar
 - Si soy nuevo en el mercado...
 - Si ya estoy establecido...



Si soy nuevo en el mercado...



- Averigüe que les gusta de su proveedor actual y por qué.
- Qué más les gustaría obtener de este.
- Qué no le gusta de su proveedor actual. (Ayuda a buscar un nicho de mercado desatendido)
- Por qué requiere de éste producto o servicio, Cuál es la motivación de compra?.



Si ya estoy establecido...

- Apunte a sus clientes actuales de PRIMERO.
- Ellos lo llevarán a determinar nuevos clientes potenciales.
- Empezar por segmentar a sus clientes actuales
- QUEJAS



El Mercado

Perfil del Cliente

SEGMENTAR

- Demografía
- Geografía
- Psicografía
- Patrones de Utilización del Producto
- Categoría de Clientes
- Enfoque de Nido



TIPS

- Clientes que no quiere atender
- Error más común
- Localización del cliente
- Palabras a la TICA



Tamaño del Mercado

- Propósito de ésta sección
- Limítese a los HECHOS
- Contéstese:
 - Cómo definimos nuestro mercado
 - Tamaño y crecimiento
 - Segmentación
 - Competencia
 - FODA



TIPS

- Al hablar de tamaño del mercado
 - Tendencia Socioeconómica
 - Tendencia Cultural
 - Tendencia política
 - Crecimiento Poblacional,
 - Etc...
- Hablar de impacto positivo y negativos
- Cite fuentes de información



TAREA



- Desarrollar por escrito los puntos abarcados en esta clase.
- Tiene TODA la semana para hacerla y se recogerá para su revisión.
- Traer el producto/servicio con las correcciones del caso.



Semana 4

Repaso y Dinámicas

PRIMERA PARTE DE LA LECCIÓN

Antes de iniciar el repaso de las sesiones 1, 2 y 3: Recoger tareas

Esta primera sesión de la clase está dedicada 100% al repaso de las lecciones 1, 2 y 3 y la evacuación de dudas acerca de la teoría.

SEGUNDA PARTE DE LA LECCIÓN

Para llevar a cabo esta segunda parte de la lección el o la facilitadora, debe dividir sus tareas: mientras otra persona desarrolla la dinámica, usted debe de llamar aparte a cada una de las participantes y revisar con ellas los avances hasta la fecha del plan de negocios, brindándoles una asesoría personalizada. Revise todas las dinámicas en el anexo #2.

APLIQUE LA DINÁMICA 3: Mi producto vale hoy más

Esta dinámica busca el que las participantes defiendan nuevamente su producto/servicio utilizando las muestras corregidas que trajeron a clase. Deben de calcular en clase los costos nuevamente.

Instrucciones:

- 1- De manera individual cada participante debe de calcular el precio de venta al público.
- 2- Exponer ante las otras participantes el producto mejorado y el porqué del precio al público.
- 3- Por su parte el resto de participantes deben de decir si pagarían ese precio y por qué (sí/no).

Semana 5

Dinámicas y Revisión

PRIMERA PARTE DE LA LECCIÓN

Para llevar a cabo esta lección el profesor debe nuevamente asignar a otra persona el desarrollo de las dinámicas. Quien facilita, debe de llamar aparte a cada una de las participantes y revisar con ellas los avances hasta la fecha del plan de negocios.

DINÁMICA 4: Ensalada de Ideas (Ver anexo #2)

Esta dinámica busca el que las participantes aprendan una de las muchas técnicas existentes para la generación de nuevas ideas que conlleven a la creación de nuevos productos. Para hacerlo cuentan ya con el conocimiento de su empresa y de sus clientes meta. También se busca que practiquen hablar en público y tener menos temor a las nuevas propuestas de mercado.

Para la dinámica hay que solicitar lo siguiente:

Instrucciones:

SE NECESITA:

- 1-Llevar dados suficientes para entregar uno a cada grupo.
- 2- Formar grupos de un máximo de 3 personas.
- 3- Entregar una copia de la dinámica 4 (cuatro páginas) a cada miembro junto con un dado.
- 4- Seleccione 3 de las tablas de palabras aleatorias en la primera página. Decida según su línea de negocios. Sí no hay ninguna afín, la debe de crear.
- 5- Copia las 3 tablas en los espacios abajo del título TABLA DE ESTÍMULOS.

- 6- Tirada de Dado 1: Hace tres tiradas de dado que serán las que determinarán que palabra y de que lista escribirá en los espacios dispuestos para TIRADA DE DADO 1.
- 7- En los espacios de multiplique el estímulo, busque palabras similares que se ajusten aún más.
- 8- GENERE IDEAS: Este espacio es para que el participante escriba las ideas de productos que surgieron de la combinación de palabras y estímulos.
- 9- Repita el proceso 3 veces más.

SEGUNDA PARTE DE LA LECCIÓN

DINÁMICA 5: SCAMPER

Esta dinámica busca nuevamente el generar nuevas ideas para el desarrollo y mejora de productos/servicios.

Instrucciones:

- 1- Con los mismos grupos de la dinámica anterior, deben de escoger uno de los productos/servicios que brinda alguna de las integrantes (¡SOLO PUEDEN ESCOGER UNO!).
- 2- En la tabla prevista para éste ejercicio, escriba bajo la columna de características aquellas características importantes del producto/servicio. Ejemplo: Una melcocha de tamarindo. Características: ácida, forma larga, color, empaque transparente, etc.
- 3- Proceda a realizar el escamper. Ejemplo: Molifíquelo: De ácida a dulce; de forma larga a redonda, etc.

Semana 6

Capítulo II: La Competencia, continuación...

PRIMERA PARTE DE LA LECCIÓN

Antes de iniciar a impartir nuevos conocimientos teóricos:
Recuerde al grupo que retomarán la teoría y que al final de ésta sesión se dará por concluido el capítulo 2 del plan de negocios.

2.3 La Competencia:

Esta sección indica en dónde encaja su producto/servicio dentro del ámbito competitivo. El presentar su negocio dentro del panorama competitivo, reafirma y prueba su conocimiento de la industria y que se encuentra en capacidad de hacer frente a las muchas barreras que se interpondrán en el éxito de su negocio.

Recuerde: *debe presentar una visión amplia que incluya tanto competidores directos (proveen su mismo producto o servicio) y los competidores indirectos (proveen productos o servicios sustitutos a los que usted ofrece).*

Para lograr un análisis completo lo ideal es cubrir los tres pasos básicos:

2.3.1 Análisis Competitivo de las Partes

PASO #1: REALIZAR UN ANÁLISIS COMPETITIVO DE LAS PARTES

¿Qué es competitividad?

Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio. Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

Tipos de Competitividad:

Hay dos tipos de competitividad:

a- Competitividad interna:

(Directamente relacionadas con su previo análisis FODA de su empresa). La competitividad interna se refiere a la capacidad de la empresa para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

b- Competitividad externa:

Está orientada a la elaboración de los logros de la empresa en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Michel Porter:

Existen dos tipos básicos de ventaja competitiva que dan lugar a dos estrategias genéricas:

Liderazgo de costo:

El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

Diferenciación:

La segunda estrategia genérica es la diferenciación. En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

El enfoque de costo explota las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación explota las necesidades especiales de compradores en ciertos segmentos.

2.3.1.1 Cadena del Valor Agregado:

Cada cadena de valor de una empresa está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características. La cadena genérica se usa para demostrar cómo una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña.



Insumos para que profundice en el tema (opcional):

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa.

El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías discretas se aislen. Las funciones amplias como manufactura o mercadotecnia deben ser subdivididas en actividades. El subdividir actividades puede proceder al nivel de angostar cada vez más las actividades que son hasta cierto punto discretas. Cada máquina en una fábrica, por ejemplo, podría ser tratada como una máquina separada. Así, el número de actividades es con frecuencia muy grande.

Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa. Si el procedimiento de pedidos es una forma importante en la que la empresa interactúa con sus compradores, por ejemplo, debe ser clasificada bajo mercadotecnia. Con frecuencia las empresas han obtenido ventajas competitivas al redefinir los papeles de las actividades tradicionales.

Aunque las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra.

La ventaja competitiva generalmente proviene de los eslabones entre las actividades, igual que lo hace de las actividades individuales mismas.

Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. Los eslabones con frecuencia reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general. Una empresa debe optimizar los eslabones que reflejan su estrategia para poder lograr la ventaja competitiva.

Los eslabones pueden también reflejar la necesidad de coordinar actividades. La entrega oportuna, por ejemplo, puede requerir la coordinación de actividades en las operaciones, logística externa y servicio. La capacidad de coordinar los eslabones con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación. La mejor coordinación, por ejemplo, puede reducir la necesidad de inventario dentro de la empresa. Los eslabones implican que el costo de una empresa o la diferenciación no es simplemente el resultado de esfuerzos para reducir el costo o mejorar el desempeño en cada actividad de valor individualmente. Mucho del cambio reciente en la filosofía hacia manufactura y hacia calidad fuertemente influenciada por la práctica japonesa es un reconocimiento de la importancia de los eslabones.

Los eslabones son numerosos, y algunos son comunes para muchas empresas. Los eslabones más obvios son aquellos entre las actividades de apoyo y las actividades primarias, representadas por las líneas punteadas en la cadena de valor genérico. El diseño del producto normalmente afecta el costo de fabricación del producto.

Eslabones más sutiles son aquellos entre las actividades primarias. Por ejemplo, la inspección aumentada de las partes de entrada puede reducir los costos de seguridad de calidad, más tarde, en el proceso de producción, mientras que un mejor mantenimiento con frecuencia reduce el tiempo perdido en una máquina. Los eslabones que implican actividades en diferentes categorías o de diferentes tipos, son con frecuencia los más difíciles de reconocer.

Los eslabones entre las actividades de valor surgen de varias causas genéricas, entre ellas las siguientes:

- *La misma función puede ser desempeñada de diferentes formas. Por ejemplo, conformarse a las especificaciones puede lograrse a través de insumos comprados de alta calidad, especificando tolerancias cercanas en el proceso de manufactura o la inspección 100% de los bienes acabados.*

- *El costo o desempeño de las actividades directas se mejora por mayores esfuerzos en las actividades indirectas. Por ejemplo, una mejor programación reduce el tiempo de viaje de la fuerza de ventas o el tiempo de entrega de vehículos. Actividades desempeñadas dentro de una empresa reducen la necesidad de mostrar, explicar o dar servicio a un producto en el campo.*
- *Las funciones de seguro de calidad pueden ser desempeñadas de diferentes maneras. Aunque los eslabones dentro de la cadena de valor son cruciales para la ventaja competitiva, son con frecuencia sutiles y pasan desapercibidos. La importancia del abastecimiento cuando afecta el costo de manufactura y su calidad puede no ser obvia.*

Los eslabones no sólo existen dentro de la cadena de valor de una empresa, sino entre la cadena de una empresa y las cadenas de valor de proveedores y canales (ENCADENAMIENTOS). Estos eslabones, que llamo eslabones verticales, son similares a los eslabones dentro de la cadena de valor, la manera en que las actividades de proveedores o de canal son desempeñadas afecta el costo o desempeño de las actividades de una empresa (y viceversa). Los proveedores producen un producto o servicio que emplea la empresa en su cadena de valor, y las cadenas de valor de los proveedores también influyen a la empresa en otros puntos de contacto. Las actividades de abastecimiento y logística interna de una empresa interactúan con el sistema de entradas de pedidos del proveedor.

Para profundizar en el tema indique:

Las características del producto de un proveedor, así como otros puntos de contacto con la cadena de valor de una empresa pueden afectar significativamente los costos y diferenciación de una empresa.

Los eslabones entre las cadenas de valor de proveedores y la cadena de valor de la empresa pueden proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su ventaja competitiva.

Los eslabones de proveedor significan que las relaciones con los proveedores no son un juego que suma-cero, es decir, un juego en el cual una gana sólo una parte a costillas de la otra, sino una relación en que ambas partes pueden ganar.

La división de los beneficios de coordinar u optimizar los eslabones entre una empresa y sus proveedores es una función del poder de saldo de los proveedores y se refleja en los márgenes de los proveedores. El poder de saldo de los proveedores es parcialmente estructural y parcialmente una función de las prácticas de compra de una empresa. Así, tanto la coordinación con los proveedores como un fuerte saldo para capturar el sobrante son importantes para la ventaja competitiva. Uno sin el otro pierde oportunidades.

Los eslabones de canal son similares a los eslabones de proveedor. Los canales tienen cadenas de valor a través de las que pasa el producto de una empresa.

Los canales ejecutan actividades como ventas, publicidad y despliegue que pueden sustituir o complementar las actividades de la empresa. También hay muchos puntos de contacto entre las cadenas de valor de la empresa y de los canales, como la fuerza de ventas, entrada de pedidos y logística externa.

Los eslabones verticales, como los eslabones dentro de la cadena de valor de una empresa, se ignoran con frecuencia, Aun si se reconocen, la propiedad independiente de los proveedores o canales o una historia de una relación adversa pueden impedir la coordinación y la optimización conjunta requerida para explotar los eslabones verticales. Algunas veces los eslabones verticales son más fáciles de lograr con socios coaligados o con unidades de negocios hermanas que con empresas independientes, aunque esto no se asegura. Como con eslabones dentro de la cadena de valor, el explotar los eslabones verticales requiere de información y de sistemas de información modernos que están creando muchas nuevas posibilidades.

2.3.1.2 Discusión Principales Competidores:

PASO #2

Presente una breve discusión de sus principales competidores. Sí es posible incluya sus ventas anuales y la parte porción del mercado que abarca. En cada caso se debe incluir aquellas necesidades del mercado que su competidor satisface y deja de satisfacer.

2.3.1.3 Tabla de Competidores:

PASO #3

Debe de saber distinguir qué factores hacen diferentes a sus competidores los unos de los otros.

Ejemplifique, pídale: Haga una tabla comparativa entre usted y sus principales competidores.

Ejemplo:

Califique del 1 al 5 según se crea es el nivel alcanzado en cada caso.

	Mi empresa	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
Precio				
Calidad				
Diseño				
Imagen				

Para poder desarrollar cada caso usted debe basarse en el análisis de competitividad del PASO #1 y preguntarse entre otras cosas:

- *¿Quién es el líder en precio?*
- *¿Quién es el líder en calidad?*
- *¿Quién posee la mayor porción del mercado?*
- *¿Por qué han entrado y salido recientemente empresas dedicadas a éste mismo ramo de la industria?*

La discusión debe de culminar con una explicación general del por qué cree usted ser capaz de capturar parte del mercado.

TIPS

- *NUNCA diga "No tenemos competencia" ¡Los inversionistas no le van a creer! Inclusive si su producto o servicio es realmente innovador, usted necesita determinar qué podría un consumidor comprar en vez de su producto.*
- *Recuerde mencionar a los competidores indirectos. Si usted fabrica salsas gourmet, no sólo compite con otros fabricantes de salsas, también compite con fabricantes de mostazas y otros condimentos.*
- *De ser posible, presente la información más relevante en forma de un cuadro comparativo fácil de comprender.*

2.4 Ventas Estimadas:

Ya usted sabe quiénes son sus clientes y dónde se encuentran, es hora de cuantificar cuántos de esos clientes existen en su radio de acción y a cuántos podría acceder si lo ampliara.

En esta sección se busca que usted determine ya sea en colones o en unidades:

- *¿Cuál es la demanda estimada de su producto/servicio a corto y largo plazo?*
- *¿Hay un incremento en la demanda de su producto/servicio?*
- *Determine sus clientes potenciales que podrían haber en sus áreas de acción meta.*

TIPS

- *Utilice toda la información que ha recopilado hasta la fecha para redactar los pasos anteriores.*
- *Busque información en asociaciones, cámaras, cooperativas, etc.*
- *Estadística y Censos en un buen comienzo para determinar consumidores por región.*

TAREA:

Consiste en:

- 1- Desarrollar por escrito los puntos abarcados en esta clase.
- 2- Tiene TODA la semana para hacerla y se recogerá para su revisión.

SEGUNDA PARTE DE LA LECCIÓN

DINÁMICA 6: Curva de Valor

Busca el que de manera individual cada una de las personas participantes reconozcan su posición en el mercado frente a sus competidores. Es un ejercicio inicial para que luego puedan desarrollar con mayor facilidad la tabla comparativa del punto 2.3.1.3 del Plan de Negocios.

Instrucciones:

- 1- Se realiza de manera individual.
- 2- Se le entrega una tabla de Curva de Valor a cada participante.
- 3- La primera tabla se titula con el nombre de la empresa y la segunda es para la competencia.
- 4- En el renglón ancho de ambas tablas; donde dice factor; se escriben aquellas características importantes del producto/servicio Ej: Calidad, Precio, Diseño, Marca, Servicio, Mercadeo, Distribución, Ventas, Posicionamiento, etc.
- 5- Se procede a calificar del 1 al 10 dibujando un punto (.) en la casilla de calificación seleccionada para cada característica, tanto para mi producto (tabla de arriba) como para el de la competencia (tabla de abajo).
- 6- Después de haber calificado mi producto y el de la competencia en cada factor, se unen los puntos con una línea (gráfico) y se procede a analizar mis fortalezas y debilidades así como las de la competencia.

Apuntes:

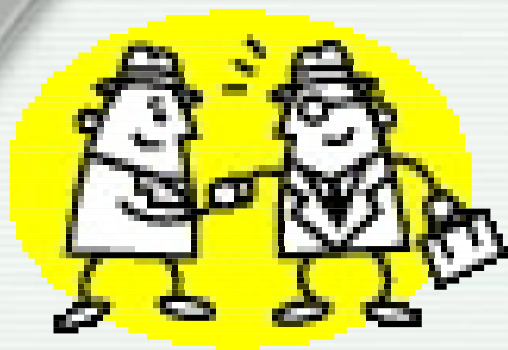
CREANDO EMPRESARIAS MEIC – SEMANA 6



La Competencia

¿Qué debe indicar esta sección?

- ¿Dónde encaja su producto o servicio dentro del ámbito competitivo
- Busca presentar al negocio dentro del ámbito competitivo



La Competencia

- ¿Cómo lo hago?
- PASO #1: Análisis Competitivo
 - ¿Qué es competitividad?
- PASO #2: Discusión Competidores
- PASO #3: Distinguir Factores de éxito entre competidores.



PASO #1: Análisis Competitivo

- Paso Tipos de Competitividad
- Competitividad Interna: Capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos y los procesos de transformación.
- Competitividad Externa: Logros de la organización en el contexto del mercado o industria. Influyen variables exógenas.



Etapas de Evolución de la Competitividad

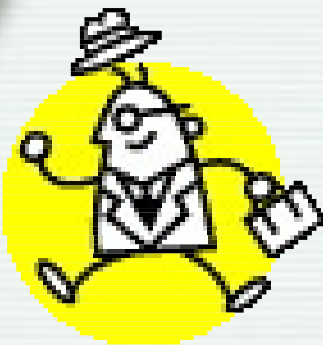
- Etapa I. Incipiente: Muy bajo nivel de competitividad
- Etapa II. Aceptable: Regular nivel de competitividad
- Etapa III. Superior: Buen nivel de competitividad
- Etapa IV. Sobresaliente: Muy alto nivel de competitividad



Ventajas Competitivas

¿Qué son?

¡No es lo mismo que tipos de competitividad!



Tipos de Ventajas Competitivas y sus estrategias Genéricas

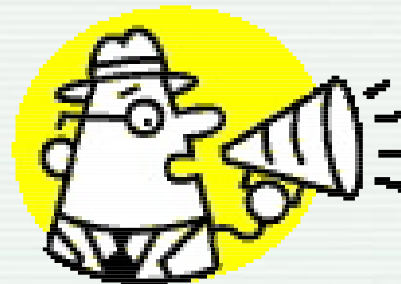
Dos estrategias genéricas:

- Liderazgo de Costos
- Diferenciación



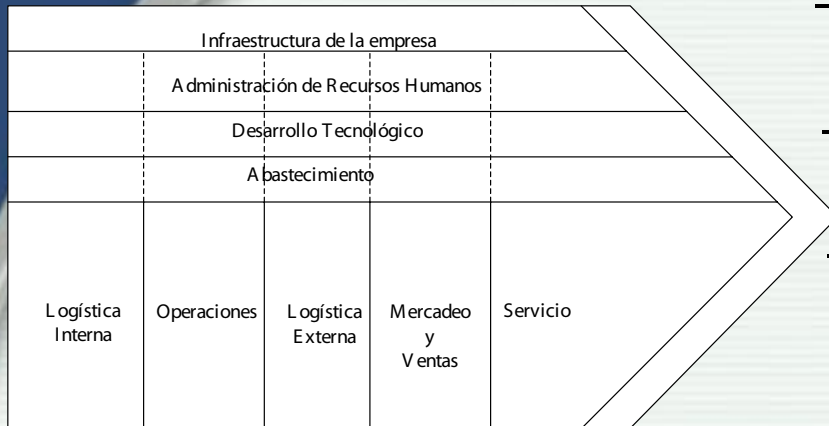
Actividades de Valor

- Cómo determino en que área poseo ventaja competitiva
- Todo lo que hace una empresa debería quedar capturado dentro de una actividad de valor



CADENA DE VALOR

ACTIVIDADES DE APOYO



- Actividades de Valor
- Actividades Primarias
- Actividades de apoyo



En qué ayuda la CV ?

- Herramienta para diagnosticar CV's y encontrar maneras de crearla o mantenerla
- Diseño de la estructura organizacional
- Explotar las similitudes entre las actividades.



¿Cómo lo hago? Continuación



- PASO #2: Breve discusión de principales competidores
- PASO #3: Distinguir qué los hace diferentes (usar Paso #1)



TIPS

- Nunca diga "No tenemos competencia"
- Competidores directos e indirectos
- Cuadro comparativo



Ventas Estimadas

A estas alturas ya sabemos:

Quién es su cliente. Qué y cuando compra.
Ingresos. Cuántos de ellos hay. Cuántos habrán
en 3 años. Quienes son mis competidores y
porción de mercado que atienden. Me conozco
y cuento con una CV definida.



TAREA



- Consiste en:
- Desarrollar por escrito los puntos abarcados en esta clase.
- Tiene TODA la semana para hacerla y se recogerá para su revisión.



Capítulo III: Canales de Distribución

PRIMERA PARTE DE LA LECCIÓN

Antes de iniciar a impartir nuevos conocimientos teóricos:

a)- Recuerde al grupo que con esta clase se inicia y finaliza todo el capítulo 3 del Plan de Negocios.

b)- Recoger tareas.

3-CANALES DE DISTRIBUCIÓN:

DEFINICIONES Y CONCEPTO DE CANAL

DISTRIBUCIÓN:

Es el diseño de los arreglos necesarios para transferir la propiedad de un producto y transportarlo de donde se elabora a donde finalmente se consume.

Es un sistema que mueve físicamente los productos desde donde se producen al sitio en que se puede tomar posesión de ellos y utilizarlos.

DEFINICIÓN DE CANAL:

Conducto a través del cual se desplazan los productos desde su punto de producción hasta los consumidores.

Son grupos de individuos y organizaciones que dirigen el flujo de productos a los consumidores.

Una serie de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de lograr que el producto llegue al consumidor/a o usuario/a final.

3.1 Clasificación del Canal(Es) Empleado(s):

El propósito de éste apartado es el definir de manera genérica el tipo de canal empleado actualmente y en un futuro para hacer llegar el producto o servicio al consumidor final.

3.1.1 Canal de distribución de bienes de consumo

Es hacer llegar los productos perecederos por diversos canales de distribución hacia las manos de los consumidores de manera fácil y rápida. Ejemplo: Los agricultores pueden hacer llegar sus productos por medio de una central de abastos o por medio de agentes de ventas.

3.1.2 Canal de distribución de los bienes industriales

Es cuando se dispones de diversos canales para llegar a las organizaciones que incorporan los productos a su proceso de manufactura u operaciones. Ejemplo: Las empresas que fabrican partes para la elaboración de un auto, las proporcionan a empresas ensambladoras para llevar a cabo su producción.

3.1.3 Canal de distribución de servicios

La naturaleza de los servicios da origen a necesidades especiales en su distribución. Y se pueden dar de dos formas:

- a)- Una es que el servicio se aplique al demandante en el momento de producirse. Ejemplo: Una persona que demanda servicio de masaje; éste se aplica al mismo tiempo en que se produce.
- b)- Otra forma puede ser que el demandante reciba el servicio hasta que él desee utilizarlo. Ejemplo: Cuando una persona hace una reservación de hotel, podría decirse que el servicio ya está comprado y producido. Pero llegará a ser utilizado hasta que el demandante lo decida.

“El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí”.

Las empresas necesitan el apoyo de un canal de distribución que facilite la llegada de los productos con mayor rapidez y lo más cerca posible de las manos de los demandantes.

3.2 Tipos de Intermediarios de Productos o Servicios:

El propósito de éste apartado es el definir el tipo de intermediario empleado actualmente y en un futuro para hacer llegar el producto/servicio al consumidor final.

3.2.1 Definición de Intermediario

Las o los intermediarios son organizaciones de negocios independientes que ayudan en forma directa al flujo de bienes y servicios entre una organización de marketing y sus mercados.

Un intermediario/a es una empresa de negocios que proporciona servicios que se relacionan directamente con la compra y/o venta de un producto según éste pasa del o la productora al consumidor/a. Quien produce puede tener la propiedad del producto o ayudar en forma activa a la transferencia de la propiedad. Con frecuencia, pero no siempre, quien intermedia toma posesión física del producto, mientras que otros no lo manejan físicamente.

3.2.2 Importancia de Intermediarios

En algunas ocasiones, los críticos de marketing han afirmado que los precios de los productos son altos debido a que existen demasiados intermediarios/as que realizan funciones innecesarias y duplicadas. Aunque éstos se pueden eliminar cuando se intenta reducir los costos de distribución, no siempre se logran costos inferiores.

La razón para esta incertidumbre se encuentra en un axioma del marketing que afirma que se pueden eliminar intermediarios, pero no sus funciones. Estas se pueden desplazar de una parte a otra en un esfuerzo por mejorar la eficiencia. Sin embargo, alguien tiene que llevarlas a cabo, si no es un intermediario, entonces el productor o el consumidor final.

Aclare: *En ciertas situaciones, los intermediarios/as estén quizá en posibilidad de realizar las actividades de distribución mejor, o en forma más barata, que los productores o los consumidores. De hecho, los intermediarios pueden llegar a ser realmente indispensables en muchas situaciones. Por lo general, no resulta práctico para el o la productora negociar directamente con los consumidores finales.*

3.2.3 Clasificación de los Intermediarios

A- INSTITUCIÓN MINORISTA

El menudeo:

Son todas las actividades involucradas en la venta o realización de bienes y servicios de consumo directamente a las y los consumidores finales para su uso personal o doméstico.

El menudeo no incluye la venta de productos industriales o la venta de productos de consumo a los revendedores.

No todas las empresas que llevan el menudeo son minoristas.

Una minorista es una empresa que otorga más de la mitad de sus ingresos de las ventas directas hechas a los consumidores.

Las empresas minoristas agregan valor a productos como:

- 1- Servicios que ofrecen crédito, entrega, horas extras de tienda.*
- 2- La imagen que presentan, pueden elevar la imagen del producto.*
- 3- El personal que contratan, como vendedores que ayudan a identificar y resolver problemas de los clientes.*
- 4- La ubicación de la tienda, quizá cerca de otras para facilitar las compras de comparación.*

B- INSTITUCIÓN MAYORISTA

Los o las comerciantes mayoristas son negocios de propiedad independiente que poseen títulos de los productos que ofrecen para su venta a los compradores u organizaciones.

CLASIFICACIÓN DE COMERCIANTES MAYORISTAS:

Mayoristas de línea general: Sólo llevan una o dos líneas de productos pero están surtidas en mayor profundidad que las líneas de un mayorista de mercancía general, algunos ejemplos son las empresas mayoristas de medicamentos, las de abarrotes y las de artículos de ferretería. Ejemplo: Merck Sharp & Dohme.

Mayoristas de especialidad: Llevan una parte específica de una línea de productos. Mayoristas de estantería o comerciantes de servicio, se originaron cuando los supermercados comenzaron a expandirse con artículos no comestibles de alto margen, como libros de bolsillo, salas de belleza, etc. Las empresas mayoristas de este sistema por lo general se surten de línea limitada de productos, mayormente artículos básicos y de rápida producción. Ejemplo: Pedro Oller (DIPO).

Mayoristas de entrega directa al consumidor: Estas empresas toman los pedidos de sus clientes y se los dan a los o las productoras, quienes los embarcan directamente a los clientes mayoristas. Ejemplo: VENDEL.

Mayoristas por correo:

Estos envían catálogos a clientes meta, para quienes es apropiada la compra de pedidos por correo. Ejemplo: Victoria Secret.

C- VENTA DIRECTA

La venta directa se define como un contacto personal entre alguien que vende y un cliente fuera de un establecimiento al detalle.

También se le conoce con el nombre de venta en casa, pero como veremos los papeles cambiantes de la mujer han hecho menos exacta esta última designación.

Hay muchas compañías de prestigio que recurren a la venta directa, como Avon, Mari kay, Tupperware, Electrolux, (aspiradores) Amway, etc.

Diversos productos se venden a través de esta modalidad, la mayor parte de los cuales requiere una demostración muy completa (cosméticos, artículos para la limpieza para el hogar).

3.2.4 Niveles de Intermediarios

Introduzca el tema aclarando que: Cada producto requiere de un manejo especial por parte del canal de distribución para que llegue en buenas condiciones al consumidor/a. Ejemplo: El pescado necesita llegar rápidamente al punto de venta, por lo tanto, es mejor utilizar un canal de distribución rápido para que el producto no pierda su color, frescura y sabor.

El canal elegido afecta los demás elementos de la mezcla de mercadotecnia.

Cada empresa tendrá que identificar alternativas para llegar a sus mercados meta, que van desde la venta directa hasta el uso de canales con uno, dos, tres o más niveles de intermediarios.

Como niveles de intermediarios se entiende el número de intermediarios que intervendrán en la transportación de productos al consumidor/a.

A- PRODUCTORES DE BIENES DE CONSUMO

- **Productor/a – Consumidor/a.** Es el nivel más corto, los artículos se venden directamente de quien los fabrica a quien los consume.
- **Productor/a – Detallista – Consumidor/a.** En este nivel un/a intermediario (detallista) compra los productos al fabricante para posteriormente venderlos al consumidor final.
- **Productor/a – Mayorista – Detallista – Consumidor/a.** Este canal es el más factible y tradicional, el mayorista compra los productos al fabricante, posteriormente el mayorista puede venderlos, ya sea al mayoreo o menudeo, en caso de que sea al mayoreo, los detallistas compran los productos en esas tiendas para finalmente, venderlos al consumidor.
- **Productor/a – Agente – Mayorista – Detallista – Consumidor/a.** Los fabricantes recurren a los agentes, quienes a su vez utilizan a las empresas mayorista que venden a las grandes cadenas de tiendas o tiendas pequeñas.

B- PRODUCTORES DE BIENES INDUSTRIALES

- **Productor/a – Usuario/a.** Representa a la distribución directa, entrada de ingresos más alta. En ese tiempo de distribución los fabricantes por ejemplo de aviones o maquinaria prefieren la venta directa.
- **Productor/a – Distribuidor/a Industrial – Usuario/a.** En este nivel los productores de piezas pequeñas o de materiales para construcción venden sus productos a un distribuidor para que éstos lleguen a los usuarios más rápido.
- **Productor/a – Agente – Usuario/a.** Este nivel es utilizado en fábricas que no tienen departamento de ventas y tienen que buscar un agente que ayude a colocar su producto en el mercado, distribuirlo y hacer los contactos para que sea expuesto y llegue a manos del o la consumidora.

C- PRODUCTORES DE SERVICIOS

- **Productor/a – Consumidor/a.** Por su naturaleza de que los servicios no son tangibles, con frecuencia requieren de un contacto personal con el cliente que requiere asesoramiento del servicio que ofrecemos (abogados/as, médicos/as, maestras /os, transporte, estética).
- **Productor/a – Agente - Consumidor/a.** Aunque en la mayoría de los casos de los servicios el contacto es directo, puede tener sus excepciones, un agente de ventas es un ejemplo sobre este nivel, ya que ellos se encargan de realizar la transacción entre el fabricante de servicios y los consumidores.

3.3 Tipos de Distribución:

3.3.1 Distribución Intensiva

Un productor/a vende su producto a través de las tiendas disponibles en el mercado donde previsiblemente el público lo buscará. Las y los consumidores finales no posponen la compra para encontrar una marca en especial. Los detallistas no pagan la publicidad de un producto que vende también la competencia. Por tanto, la distribución intensiva impone casi todo el peso de la publicidad en los hombros del fabricante.

3.3.2 Distribución Selectiva

Un fabricante vende su producto a través de varios mayoristas y detallistas (pero no mediante todos ellos) en un mercado donde una persona suele buscarlo. Es adecuada para los bienes de comparación (como ropa y electrodomésticos) y para el equipo accesorio industrial.

Explique: Una compañía a veces adopta una estrategia de distribución selectiva después de aplicar durante algún tiempo la distribución intensiva. Casi siempre se basa en el alto costo de esta última o bien del desempeño poco satisfactorio de los intermediarios. Hay intermediarios que acostumbran ordenar en cantidades pequeñas y nada rentables; otros son un mal riesgo de crédito. Al eliminar a este tipo de intermediarios, se reduce el número de tiendas y, en cambio, aumenta el volumen de ventas.

3.3.3 Distribución Exclusiva

El proveedor o proveedora acepta vender su producto únicamente a un intermediario mayorista o detallista en determinado mercado. Quienes fabrican los productos, adoptan a menudo una distribución exclusiva cuando es indispensable que el detallista mantenga un gran inventario. Así, también es adecuada cuando un distribuidor debe dar el servicio de instalación o de reparación. Las empresas fabricantes de maquinarias agrícolas y de equipo para construcción conceden la distribución exclusiva.

3.4 Administración de Canales de Distribución:

Una vez que la empresa ha analizado los canales alternativos y optado por el mejor diseño de canal, deberá implementar y administrar el canal elegido. La administración del canal requiere seleccionar y motivar a intermediarios individuales y evaluar su rendimiento con el paso del tiempo.

Las decisiones sobre distribución deben ser tomadas con base en los objetivos y estrategias de mercadotecnia general de la empresa.

La mayoría de estas decisiones las toman los productores de artículos, quienes se guían por tres criterios generales.

3.4.1 La cobertura y el mercado

En la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer. Como ya se mencionó, los intermediarios reducen la cantidad de transacciones que se necesita hacer para entrar en contacto con un mercado de determinado tamaño, pero es necesario tomar en cuenta las consecuencias de este hecho; por ejemplo, si un productor puede hacer cuatro contactos directos con los consumidores finales, pero hace contacto con cuatro minoristas quienes a su vez, lo hacen con consumidores finales, el número total de contactos en el mercado habrá aumentado a dieciséis, lo cual indica cómo se incrementa la cobertura del mercado con el uso de intermediarios. La cobertura del mercado es tan importante para algunos productores que es absolutamente necesario un canal para lograrla.

3.4.2 Control

Se utiliza para seleccionar el canal de distribución adecuado, es decir, es el control del producto. Cuando el producto sale de las manos de quien lo produce, se pierde el control debido a que pasa a ser propiedad del comprador/a y éste puede hacer lo que quiera con el producto. Ello implica que se pueda dejar el producto en un almacén o que se presenta en forma diferente a sus anaqueles. Por consiguiente, es más conveniente utilizar solo las o los intermediarios que pueden y están dispuestos a proporcionar dichas actividades al vender el producto, es decir, elegirán el canal más corto y directo.

3.4.3 Costos

La mayoría de los consumidores piensan, que cuanto más corto sea el canal, menos será el costo de distribución y, por lo tanto, menor el precio que deben pagar. Sin embargo, ha quedado demostrado que los intermediarios son especialistas y que realizan esta función de un modo más eficaz de lo que haría un productor; por lo tanto, los costos de distribución son generalmente más bajos cuando se utilizan intermediarios en el canal de distribución. Además, un canal corto indirecto requiere una inversión más fuerte por parte del o la fabricante, ya que debe sostener una fuerza de ventas más adecuada, empleados de oficina y equipo de cómputo para procesar los pedidos y dar un buen servicio a la clientela.

Aclare, explique: De lo anterior se puede deducir que el utilizar un canal de distribución más corto da por resultado, generalmente, una cobertura de mercado muy limitada, un control de los productos más alto y unos costos más elevados; por el contrario, un canal más largo da por resultado una cobertura más amplia, un menor control del producto y costos más bajos.

El área de mercadotecnia debe decidir cuál de estas alternativas es la más idónea para cumplir con las necesidades de la empresa y satisfacer al consumidor. Es aquí donde debe actualizarse y buscar la rentabilidad de los canales de distribución.

Este criterio es el más importante ya que la empresa no trata de ejercer control sobre el canal, sino de percibir utilidades. Cuanto más económico parece ser un canal de distribución menos posibilidades tiene de conflictos y rigidez. Al hacer la valoración de las alternativas se tiene que empezar por considerar sus consecuencias en las ventas, en los costos u en las utilidades. Las dos alternativas conocidas de canales de distribución son: la fuerza vendedora de la empresa y la agencia de ventas del productor. Como se sabe, el mejor sistema es el que produce la mejor relación entre las ventas y los costos. Se empieza el análisis con un cálculo de las ventas que se realizan en cada sistema, ya que algunos costos dependen del nivel de las mismas.

3.4.4 Motivación

Una vez seleccionados, los intermediarios deben ser motivados para que realicen su mejor esfuerzo. La compañía debe vender no sólo por medio de sus intermediarios, sino a ellos. Para la mayor parte de los productores, el problema es encontrar la forma de ganarse su cooperación. Utilizan la táctica de la zanahoria y el garrote. Así, ofrecen motivadores positivos, como altos márgenes de ganancia, condiciones especiales, recompensas, asignaciones para publicidad, para exhibiciones y competencias de ventas. Pero en ocasiones, también usan motivadores negativos, como amenazas de reducir los márgenes, de frenar las entregas o de plano terminar la relación. El productor que utiliza esta táctica suele ser el que no ha estudiado bien las necesidades, los problemas, los puntos fuertes y las debilidades de sus distribuidores.

Las compañías más avanzadas tratan de formar asociaciones a largo plazo con sus distribuidores por medio de una programación de la distribución. Esto implica construir un sistema de mercadotecnia vertical planeado, con administración profesional, que satisfaga las necesidades tanto del fabricante como de los distribuidores. El o la fabricante organiza en el área de mercadotecnia un departamento llamado de planeación de las relaciones con los distribuidores. Su tarea es identificar las necesidades de los distribuidores y elaborar programas que ayuden a cada uno a comercializar el producto de la compañía.

Este departamento, en unión con las empresas distribuidoras, planea los objetivos de comercialización, los niveles de inventario, las estrategias de mercadotecnia, el entrenamiento en ventas y los planes de publicidad y promoción. La finalidad es convencer a los distribuidores de que ganan dinero formando parte de un avanzado sistema de mercadotecnia vertical.

3.4.5 Evaluación de los miembros del Canal

El fabricante tiene que examinar regularmente el desempeño de los intermediarios utilizando parámetros como las cuotas de ventas, los niveles promedio de inventario, el tiempo de entrega al cliente, el trato de los artículos dañados o perdidos, la cooperación en los programas de promoción y entrenamiento de la compañía y el servicio a los clientes. La compañía debe reconocer y premiar a los intermediarios que desempeñan bien. Aquellos que no tiene éxito deben recibir ayuda y en última instancia, ser sustituidos.

TAREA:

Consiste en:

- 1- Desarrollar por escrito los puntos abarcados en ésta clase.
- 2- Tiene TODA la semana para hacerla y se recogerá para su revisión.

SEGUNDA PARTE DE LA LECCIÓN

DINÁMICA 7: Experiencia Compra y Uso del Consumidor Final (Ver anexo #2)

Busca un análisis general de todos los puntos tratados hasta la fecha que haga caer en cuenta a la participante de la realidad global de su negocio y producto/servicio.

Instrucciones:

- 1- Se realiza de manera individual.
- 2- Se le entrega una copia a cada participante de la DINÁMICA 7. Deben de contestar de manera sincera a las preguntas que en el documento aparecen.
- 3- Por último deben de comentar con el resto de la clase aquellas verdades descubiertas durante el ejercicio.

CREANDO EMPRESARIAS MEIC – SEMANA 7



La Distribución

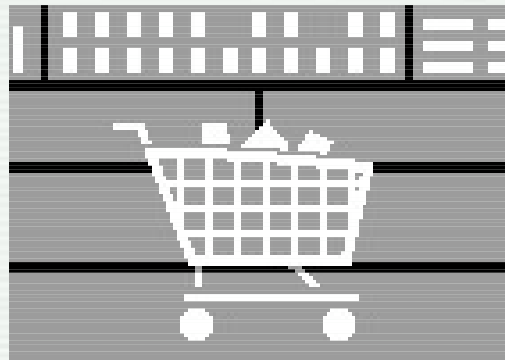
- ¿Qué debe indicar esta sección?
 - Cómo voy a hacer llegar mi producto / servicio al consumidor final.



La Distribución

¿Qué es?

Definición: Es el diseño de los arreglos necesarios para transferir la propiedad de un producto y transportarlo de donde se elabora a donde finalmente se consume.



Canales de Distribución

- **Definición 1:** Una serie de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de lograr que el producto llegue al consumidor o usuario final.
- **Definición 2:** Conducto a través del cual se desplazan los productos desde su punto de producción hasta los consumidores



CLASIFICACIÓN DE CANALES

- Canal de distribución de bienes de consumo
- Canal de distribución de los bienes industriales
- Canal de distribución de servicios.
 - Al momento de producirse
 - Hasta que se desee utilizarlo



Los Intermediarios

DEFINICION DE INTERMEDIARIO:

Un intermediario es una empresa de negocios que proporciona servicios que se relacionan directamente con la compra y/o venta de un producto según éste pasa del producto al consumidor.



Los Intermediarios

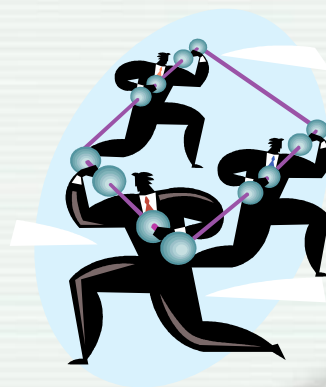


- Cada producto requiere de un manejo especial por parte del canal de distribución para que llegue en buenas condiciones al consumidor
- Existen para ello diferentes NIVELES de intermediarios



TIPOS DE INTERMEDIARIOS

- INSTITUCIÓN MINORISTA
- INSTITUCIÓN MAYORISTA
- VENTA DIRECTA



Niveles de Intermediarios

- PRODUCTORES DE BIENES DE CONSUMO:
 - Productor – Consumidor.
 - Productor – Detallista – Consumidor.
 - Productor – Mayorista – Detallista – Consumidor.
 - Productor – Agente – Mayorista – Detallista – Consumidor.



Niveles de Intermediarios

- PRODUCTORES DE BIENES INDUSTRIALES:
 - Productor – Usuario.
 - Productor – Distribuidor Industrial – Usuario.
 - Productor – Agente – Usuario.



Niveles de Intermediarios

- PRODUCTORES DE SERVICIOS:
- Productor – Consumidor.
- Productor – Agente - Consumidor



TIPOS DE DISTRIBUCIÓN

- Distribución Intensiva: Un productor vende su producto a través de las tiendas disponibles en el mercado donde previsiblemente el público lo buscará.
- Distribución Selectiva: Un fabricante vende su producto a través de varios mayoristas y detallistas (pero no mediante todos ellos) en un mercado donde una persona suele buscarlo.
- Distribución Exclusiva: El proveedor acepta vender su producto únicamente a un intermediario mayorista o detallista en determinado mercado.



ADMINISTRACIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

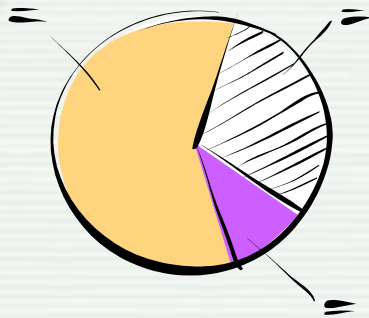
- SELECCIÓN DE COMPONENTES DE UN CANAL

- La cobertura y el mercado
- Control
- Costos



ADMINISTRACIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

MOTIVACION: Una vez seleccionados, los intermediarios deben ser motivados para que realicen su mejor esfuerzo. La compañía debe vender no sólo por medio de sus intermediarios, sino a ellos.



ADMINISTRACIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

EVALUACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CANAL

- cuotas de ventas
- niveles promedio de inventario
- tiempo de entrega
- artículos dañados
- programas de promoción
- servicio



TAREA

- Consiste en:
- Desarrollar por escrito los puntos abarcados en esta clase.
- Tiene TODA la semana para hacerla y se recogerá para su revisión.



Capítulo IV: Estrategias de Mercadeo y Ventas

PRIMERA PARTE DE LA LECCIÓN

Antes de iniciar a impartir nuevos conocimientos teóricos:

- a)- Recuerde al grupo que en ésta clase se inicia y se da por terminado el capítulo IV del Plan de Negocios.
- b)- Recoger tareas.

4-MERCADEO Y VENTAS:

Esta sección del plan de negocios describe tanto la estrategia como las tácticas a seguir para lograr que el consumidor compre sus bienes o servicios. Una Buena sección en su plan de negocios acerca del mercadeo y las ventas de su negocio le va a servir no solo de guía sino que también demostrará a sus inversionistas potenciales que usted sabe como vender sus servicios/productos. Esta sección debe de incluir las siguientes 3 secciones:

- Estrategia de Mercadeo
- Método de Ventas
- Método de Promoción (Publicidad)

4.1 Estrategia de Mercadeo:

En secciones previas ya usted ha definido su producto, precio, posicionamiento, tipo de cliente, mercado meta y la competencia. Ahora usted necesita unir toda esa información en una estrategia coherente. Cuando escriba esta sección piense en redactar un plan que cuente a grandes rasgos cómo va a hacer usted para que los clientes le compren su servicio/producto.

Su estrategia puede ser desde un par de oraciones de largo hasta un par de párrafos. Los elementos que debe abarcar son:

- 1- Cómo va a encontrar a sus clientes prospectos y una vez identificados como piensa educarlos acerca de su producto. Ejemplo. Sí usted va a mandar publicidad por correo hable de cómo va a elaborar esas listas.
- 2- ¿Qué características de su producto/servicio va a enfatizar para lograr que los clientes lo noten?
- 3- ¿Qué técnicas de mercadeo o ventas innovadoras va a utilizar?. ¿Por qué cree que es innovadora?

- 4- ¿Va a enfocar sus esfuerzos a nivel local, regional, nacional o internacional?. ¿Planea expandirse fuera de su región inicial?
¿Por qué?

4.2 Método de ventas:

Describa claramente sus canales de distribución actuales y como planea utilizarlos:

¿Cómo planea hacer llegar sus productos/servicios al consumidor/a final?. Su método de de distribución y ventas es uno de los elementos más importantes de su plan de negocios. En esta sección usted demuestra su habilidad y conocimiento para hacer llegar sus productos/servicios a las manos de su cliente META.

¿Venderá usted directamente a sus consumidores? Usará representantes de venta, distribuidores, venta directa, etc?

¿Dará servicio de entrega inmediata, al día siguiente, por correo, etc ? (asegúrese de incluirlo en el costo)

- 1- No cometa el error de confundir ventas y mercadeo! Las ventas se enfocan en la manera de hacer llegar el producto/servicio a las manos del cliente meta; el mercadeo se centra en el cómo educar al consumidor final acerca de su Producto/servicio.
- 2- Sí usted está o va a usar una fuerza de ventas externa a su empresa asegúrese de enfatizar los beneficios que ello conlleva y los talentos únicos que traen a la mesa.
- 3- Muchos negocios pequeños asumen que el esfuerzo de ventas puede dar frutos en poco tiempo, esfuerzo y dinero; pero la realidad es que a un representante de ventas le puede tomar hasta un año para familiarizarse con el territorio, producto, etc.
- 4- Debe de incentivar a su red de distribución para que introduzcan con mayor agresividad sus productos.

4.3 Método de Promoción (Publicidad):

Su campaña de promoción (publicidad) es la forma en la que usted comunica la información deseada de sus productos/servicios.

Esta sección debe incluir una descripción de todos los vehículos de promoción a usar; Ejemplo: prensa, revistas, radio, correo, panfletos, catálogos, etc. Adicionalmente debe de describir cosas como el diseño del empaque, eventos promocionales, etc.

- 1- Asegúrese de que sus tácticas de promoción apoyen sus tácticas de ventas. Ejemplo: Sí usted usa vendedoras independientes explique el material de apoyo que se les proveerá para apoyar el esfuerzo de ventas.

- 2- Use ejemplos para apoyar sus tácticas promocionales. Ejemplos: Experiencias previas, la competencia, artículos, etc.
- 3- El poseer un empaque original es un arma efectiva en las tácticas promocionales. Si usted lo tiene, incluya una muestra del mismo y explique sus beneficios en detalle.
- 4- Si los eventos promocionales representan una importante parte de sus tácticas promocionales, incluya una agenda de los mismos. Ejemplo: Ferias locales, Desfiles de moda, Puestos de exhibición temporales, etc.
- 5- Recuerde que la promoción tiene sus costos, así que averigüe el costo de llevar a cabo las tácticas seleccionadas, ya que lo necesitara luego en la parte financiera.

4.4 Mezcla de mercadotecnia:

Defina: La Mezcla de mercadotecnia es el conjunto de variables de mercado que prepara una empresa para producir el efecto que desean las y los consumidores.

Se refiere a las variables de decisión sobre las cuales su compañía tiene mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor/a. Estas cuatro variables son las siguientes y se las conoce como las cuatro Pes:

Una taza de p..., una pizca de p..., dos libras de p... y 40 gotas de p...

Para nadie es un secreto que el éxito de una compañía está en satisfacer plenamente a la clientela, ellos son la razón principal de la supervivencia y buen funcionamiento de cualquier empresa, y para lograr que se sientan a gusto y por ende, se consiga una respuesta favorable que redunde en beneficios para la compañía, se utiliza lo que comúnmente se denomina MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

Primero, partiremos por definir de una forma clara lo que es la mezcla de mercadotecnia, entendiéndola como "todo el conjunto de variables de mercadotecnia que prepara una empresa para producir un efecto que se desea por parte de los consumidores". Lógicamente este deseo es influir sobre la demanda del producto a ofrecer, buscando que éste se adquiera cada vez más y por un número mayor de personas.

¿QUÉ SON LAS CUATRO P`S?

Dentro del conjunto de esta mezcla se encuentran las llamadas "Cuatro P" que significan Producto, Precio, Plaza y Promoción. Así mismo, cada una de estas

divisiones está conformada por todas las variables de mercadotecnia que analiza y desarrolla una empresa para buscar, como dijimos antes, cambiar los hábitos de consumo en favor de la misma.

Política del Producto

Defina las características del producto que le va a ofrecer a las y los consumidores. Recuerde que *Producto* es el paquete total de beneficios que la o el consumidor recibe cuando compra.

El *Producto* es el bien o servicio que tú consumes, es la Coca-Cola que tomas en la tarde, el CD que compraste de tu grupo preferido, la carne que venden en la plaza de tu barrio; así mismo, es la atención que recibiste en el avión en tus pasadas vacaciones, el esmero porque tu cita al odontólogo fuera lo más grata posible y lo bien que te sentiste al llegar y ser muy bien atendido en el hotel donde te alojaste en tu viaje a la costa.

Pero lo anterior no hubiera sido completo si no percibes la calidad de lo que recibiste, las opciones que tuviste para elegir, la marca reconocida de determinado producto y todo lo concerniente al servicio ofrecido después de haber hecho tu adquisición o recibido la atención. Es todo esto lo que tiene que ver con la idea de producto en la Mezcla de Mercadotecnia y cualquier compañía debe esmerarse porque se cumpla a cabalidad todo lo anterior y hacer todo lo posible para que su producto sea el mejor.

Política de Precios

Determine el costo financiero total que el producto representa para el cliente incluida su distribución, descuentos, garantías, rebajas, etc. Tenga en cuenta que el precio es una expresión del valor del producto para consumidores potenciales.

El *Precio* es lo que pagas diariamente en tu transporte, lo que diste para entrar al cine y lo que tu mamá y tu papá pagaron para comprar esa ropa o equipo, que tanto le gusta. Así mismo, dentro de esta clasificación se encuentran los posibles descuentos al comprar algo o las facilidades de pago encontradas al adquirir un producto de un valor alto. En este sentido, el precio debe corresponder con la percepción que tiene la o el comprador sobre el valor del producto y es decisión de la compañía determinar qué se debe vender con un precio accesible a muchas personas o por el contrario, establecer un precio exclusivo, para determinado segmento de consumidores.

Política de Distribución (Plaza)

Escoja los intermediarios a través de los cuales su producto llegará a los y las consumidoras. Ejemplos: mayoristas, minoristas, distribuidores, agentes.

La *Plaza* es el centro comercial donde te encuentre con tus amistades para comer un helado, el concesionario donde compraste el repuesto para el carro, la panadería donde conseguiste el pan para el desayuno y el bar donde tomaste unos tragos en la noche. Para que la venta de un producto, esté acorde con las políticas de determinada compañía, es muy importante determinar la ubicación de la plaza, la cobertura que se vaya a tener, los inventarios que se vayan a manejar y el transporte que se necesite para el correcto tráfico del producto a ofrecer, esto determinado por las necesidades propias de cada compañía.

Política de Comunicaciones (Promoción)

Seleccione los medios para hablar con los intermediarios en la distribución de sus productos, así como también con sus consumidores actuales y potenciales.

Por último, se encuentra la *Promoción* dentro de la cual está el comercial que tanto te impactó en T.V., el anuncio que escuchaste en la radio promocionando una obra de teatro y el aviso de prensa de una página para dar a conocer el auto último modelo. Dentro de lo anterior también tienen cabida los cupones de descuento para comprar una pizza o la muestra que llegó a tu casa del nuevo shampoo acondicionador.

La anterior descripción de cada una de las "Cuatro P", se hizo de la manera más sencilla posible para entender mucho mejor todo lo concerniente a la Mezcla de Mercadotecnia. Es decisión, por lo tanto, de cada empresa poder combinar de la mejor manera estas variables para un correcto funcionamiento de la misma y lograr la satisfacción total de todos los consumidores quienes compraremos si estamos a gusto con el producto, su precio, el lugar donde podamos adquirirlo y nos agrade la publicidad del mismo.

MERCADEO OBSOLETO... QUE NO DEBO OLVIDAR

Muchos errores se comenten cuando no se entiende claramente la importancia y el impacto de las políticas de mercadeo de las empresas. Una visión plana de los negocios y pensamientos de corto plazo, muchas veces han destruido buenas ideas de negocios, por una desconexión total entre la empresa y su sistema de mercadotecnia.

A continuación algunos errores que no se deben cometer cuando se piensa en mercadeo.

NO olvidar jamás que en la actualidad, la valoración de una marca y la imagen de la empresa juegan roles más importantes que en el pasado.

NO cometer los siguientes errores cuando se desarrolla el mercadeo de una empresa.

1. Equiparar el Mercadeo con las Ventas

No se debe cometer el error de pensar que mercadeo es sinónimo exclusivamente de aumento de las ventas. Hoy en día el mercadeo se relaciona con temas nuevos, como la generación de valor y la satisfacción. Un claro ejemplo es la importancia que tiene en la actualidad los conceptos de ventajas funcionales, planificación estratégica y servicio al cliente. **El mercadeo va más allá de vender...**

2. No pensar constantemente en el Sistema de Atención al Cliente

En la actualidad, las y los consumidores gozan de muchas opciones al momento de realizar una compra. Los gustos y las modas cambian constantemente, lo que obliga a las empresas a evaluar dichas tendencias, con el fin de mantener permanentemente un eficiente servicio de atención al cliente.

"al desarrollar una estrategia de servicio al cliente se deben enfrentar tres decisiones básicas, qué servicios se ofrecerán, qué nivel de servicio se debe ofrecer y cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios".

Lo que implica hacer un seguimiento constante a los usuarios como estrategia fundamental.

3. Olvidar que un cliente frecuente es más valioso a largo plazo que una venta ocasional de alto ingreso

La viabilidad de las empresas en el largo plazo, dependerá siempre de su base de clientes fija y su aumento constante. La fidelización del cliente basada en excelente servicio, buenos precios y gran calidad en los productos debe ser la premisa fundamental de cualquier estrategia de mercadeo.

4. Poner mayor énfasis en el volumen de clientes y no en su calidad y rentabilidad

Existen clientes más rentables que otros. Pensar el mercadeo como un aumento plano de clientes es un grave error. En muchas ocasiones diez excelentes clientes pueden ser más valiosos que cien.

Es fundamental, que las empresas basen sus estrategias de mercadeo bajo criterios de focalización y segmentación ya que de esta manera se encuentran los perfiles de clientes más adecuados y los más rentables.

5. Basar la determinación de los precios en el costo más alto en lugar de un precio objetivo

La fijación de los precios siempre se debe hacer pensando en el largo plazo y no en el corto plazo. No se deben olvidar factores como la posible entrada de competidores, el desarrollo de productos más económicos por parte de la competencia o el entorno económico.

Cualquier desarrollo de mercadeo, debe apartarse de la visión de negocio de corto plazo, para hacerse una visión de empresa y firma a largo plazo.

6. Planear las herramientas de comunicación separadamente y sin integración con el sistema de mercadeo

Las operaciones de mercadeo deben ser parte integral de la filosofía y la estrategia de la empresa. Muchas veces, los departamentos de mercadeo actúan como entes separados de los sistemas de producción o de gerencia.

Cuando todos los departamentos de las empresas actúan coordinadamente se generan mejores resultados de largo plazo, evitando ineficiencias y aumentando la productividad global de la empresa.

7. Vender el producto, sin comprender y responder a las necesidades reales de los consumidores

El desarrollo de cualquier producto en la actualidad, no nace de un criterio de oferta, nace de un criterio de demanda, es decir, los nuevos productos se deben desarrollar con base en las preferencias de los consumidores.

Dicha realidad genera la necesidad de que las empresas deban pensar constantemente en las necesidades de sus clientes y en las formas en las que mejor se puedan resolver sus necesidades.

Adicionalmente, ninguna política de mercadeo debe olvidar el entorno económico, social y de competencia que se afronta.

4.5 Cincuenta Ideas para Promocionar:

1. Papelería de la empresa:

El aspecto, la textura y la calidad de la papelería hacen que ésta sea un arma poderosa de mercadeo. Las cartas comerciales, las cotizaciones, las facturas, las tarjetas de presentación, etc. llegarán a muchas manos llevando la imagen de su empresa. Es muy importante que haya uniformidad y coherencia para generar una sólida imagen corporativa.

2. Color "propio":

Cuando la microempresa se asocia con un color, el recuerdo aumenta y es más fácil crear actitudes. La microempresa debe usar un mismo color en todos los recursos de mercadeo que utilice.

3. Tarjetas de presentación:

Como persona de negocios, usted conoce la importancia de las tarjetas de presentación. La pregunta es: ¿Hace entrega de ella cuando es conveniente? ¿Las lleva siempre consigo? Cuando las entrega ¿hace un comentario manifestando la importancia de conservarla para llamarle posteriormente?

4. Publicidad:

La publicidad debe mantener una línea de unidad. Así, se logra un mayor impacto y una mejor imagen con un menor costo de inversión.

Si no dispone de muchos recursos no está en capacidad de consultar una agencia de publicidad. Consulte entonces los servicios de un diseñador independiente que los hay muchos y de buena calidad.

5. Fotografías:

Las microempresas deben centrar sus esfuerzos al hacer sus inversiones publicitarias. En materia de fotografía, es preferible hacer una buena inversión una única vez y no muchas pequeñas inversiones que a la postre salen más costosas con resultados de menor calidad.

Esta sugerencia representa varias ventajas: Logra una excelente imagen empresarial desde el comienzo, difundiendo en catálogos, afiches, etc., con lo cual consolida el impacto y el nivel de recordación.

Sugerencia: Las mejores fotografías son las que muestran el producto en uso.

6. Afiches:

Se pueden hacer a partir de las mismas fotografías que se han utilizado para catálogos y folletos. Hoy es posible hacer cantidades reducidas y se pueden exhibir en vitrinas, hoteles, almacenes, oficinas y otros sitios estratégicos.

7. Reimpresión de anuncios y publicidad:

Generalmente los artículos periodísticos sobre una microempresa o sus avisos publicitarios salen publicados una sola vez, dados sus altos costos. Estos recursos se pueden multiplicar haciendo fotocopias de calidad para enviarlas por correo o colocarlas en carteleras y otros lugares estratégicos.

8. Reimpresión por computador:

Otra opción, consiste en "escanear" el aviso publicitario e imprimirlo a color en su computadora o mandarlo a reproducir según la cantidad requerida.

9. "Canjes" publicitarios:

Cuando la empresa reciba una oferta publicitaria y ésta sea de su interés, proponga pagar en "canje", si acaso los productos o servicios hacen viable esta opción.

10. Patrocinios publicitarios:

Muchos proveedores estarían dispuestos a hacer publicidad compartida con las empresas que distribuyen sus productos, asumiendo parcialmente los costos, si se argumentan adecuadamente los beneficios que recibirían ambas partes.

11. Mensajes grabados:

Hoy ya son comunes los conmutadores telefónicos que permiten colocar música y presentar un mensaje de la empresa o de sus productos, cuando la línea telefónica está ocupada o cuando no es horario de trabajo.

12. Catálogos publicitarios de los proveedores:

Si una microempresa distribuye productos o servicios de otras, es muy posible que ellas tengan catálogos y material publicitario de calidad que podrían facilitarles gratuitamente.

13. Obsequios publicitarios:

Si ha pensado hacer obsequios publicitarios, verifique que sean duraderos y preferiblemente de buena calidad: La calidad de los obsequios también habla de la calidad de quien los entrega.

14. Personalice los obsequios especiales:

Los obsequios de los clientes especiales o potencialmente especiales deben ser marcados con el nombre de cada uno. Ellos aprecian este pequeño detalle y utilizarán el obsequio gustosamente. Se gana en impacto publicitario y en recordación.

15. "Take one" (tome uno):

Si le sobraron folletos, catálogos o volantes, organice un "dispensador". Recorte y decore adecuadamente una caja de cartón. Colóquela en un sitio donde sus compradores potenciales puedan tomar uno y llevárselo.

16. Patrocinio a seminarios:

Con frecuencia los organizadores de conferencias, seminarios y congresos buscan patrocinadores para sus eventos. Generalmente los costos no son muy altos y se obtienen retribuciones importantes: Invitaciones para asistir (lleve sus tarjetas de presentación personal), autorización para colgar un pendón con su publicidad o le permiten colocar una mesa para la distribución de muestras o impresos publicitarios.

17. Sitio en internet y acceso a la red:

Particularmente, los servicios profesionales y especializados deben considerar la conveniencia de tener su propio "web site" en Internet: Les permite ofrecer información a otros mercados y transmitir una imagen de avanzada. Si se cuenta adicionalmente con acceso a Internet, puede disminuir costos en comunicación de larga distancia y al exterior.

18. Comerciales grabados:

Si alguna vez utilizó comerciales en la radio, grábelos para reproducirlos en su establecimiento comercial. Es una forma de aprovechar la recordación que los clientes conservan del mensaje radial.

19. Alianzas con otros empresarios:

Si lo propone, otros empresarios estarían dispuestos a exhibir publicidad o entregar volantes de su negocio, si usted hiciera lo mismo por ellos.

Evalúe cual les la línea de productos apropiada para hacer este tipo de acuerdos.

20. Envío de tarjetas postales personalizadas:

Joe Girard, considerado el mejor vendedor del mundo por el Libro de los Records Guinness, enviaba tarjetas de saludo a cada uno de sus clientes de vehículos todos los meses del año. Si el mejor del mundo utiliza esa técnica, vale la pena prestar atención y aplicarla con nuestras modificaciones personales. Es una forma de decirle al cliente "Usted es importante", "Usted me agrada y deseo servirle".

21. Capacitación en servicio al cliente:

La capacitación en el tema del servicio al cliente debe ser una preocupación constante para la microempresa. TODO el personal debe recibir este entrenamiento y reforzarlo periódicamente hasta que se convierta en una "forma de vida".

22. Capacitación en ventas:

Asegúrese que usted y los vendedores hayan recibido entrenamiento y capacitación en las técnicas básicas para hacer negocios. En Ventas, ninguna capacitación es suficiente. De otra parte, aunque una persona haya recibido varios cursos, siempre será más lo que desconoce que lo que sabe.

23. Asistencia a eventos:

La asistencia a eventos le permite hablar de su actividad y conocer la de sus contertulios. Esto le servirá como fuente de referidos, pero también le facilitará contactos para posibles alianzas estratégicas.

Permítame insistir: ¿Lleva las tarjetas de presentación personal?

24. Seminarios de crecimiento personal:

La asistencia a conferencias y seminarios de crecimiento personal son una inagotable fuente de inspiración que le ayudan a recargar su energía y a reafirmar sus metas personales y empresariales. Promueva o patrocine la asistencia de su gente. Recuerde: Las grandes empresas se hacen con personas tan motivadas como usted.

Ahora bien. Solo por curiosidad: ¿Lleva consigo sus tarjetas personales?

25. Bonos de descuento:

Los cupones de descuento pueden dar muy buenos resultados y vale la pena ensayar su uso, midiendo los resultados para evaluar si el esfuerzo justifica su implementación futura. Los bonos de descuento pueden "mover" las ventas en épocas difíciles.

26. Muestras:

Obsequie pequeñas cantidades de su producto para que los clientes potenciales sepan lo que se pierden si no lo adquieren. Que no sea tan pequeña que no se alcance a probar ni tan grande que el cliente ya no necesite comprarla. Este es un recurso muy útil y fácil de combinar con otras técnicas.

27. Exhibiciones en centros comerciales:

Algunos centros comerciales ofrecen la posibilidad de colocar una mesa de venta o un stand a un bajo costo. Explore esta posibilidad que le provee de nuevos clientes. Las personas que atienden el stand deben recibir el entrenamiento adecuado para garantizar buenos resultados.

28. "Centros de influencia":

En razón de su actividad, algunas personas están en contacto permanente con otras. Por ejemplo, el peluquero, el carnicero, el de la lavandería, etc. Ofrezca a ellos un bono en dinero por cada cliente nuevo que le presenten y que le compre a Usted. Entréguele suficientes tarjetas personales y visítelo para hacerle "mantenimiento". Nunca le falle con el pago del bono y ellos se convertirán en verdaderos "perros de caza".

29. Guiones de telemarketing:

Elabore guiones para las personas que harán el telemarketing. Si no se elaboran los guiones siempre quedarán interrogantes o argumentos por fuera, por más experiencia que se posea.

Elabore un formato para obtener información precisa de las llamadas que entran. No deje nada al azar. Los negocios no son una ruleta.

30. Listas de clientes:

Haga su propia lista de correo. Una con los clientes reales y una de los clientes potenciales. Las campañas de correo son relativamente económicas y muy efectivas si se cuenta con una buena base de datos y un diseño adecuado.

31. Actitud telefónica:

Desarrolle la actitud de sonreír mientras habla por teléfono. La manera como atiende el teléfono puede atraer o espantar clientes potenciales. Insístale a su gente sobre la importancia de este tópico ya que un contacto y un negocio pueden depender exclusivamente de ello.

32. Atención de quejas y reclamos:

Este asunto es mucho más importante de lo que aparenta ser. Un cliente que presenta una queja o un reclamo es una persona que nos está dando la oportunidad de satisfacerle y de mejorar para el futuro. No olvide: Un cliente insatisfecho es una bomba de tiempo que deja una estela de mala imagen sobre el producto y la empresa que no llenó sus expectativas. Un cliente a quien atendimos satisfactoriamente su reclamo puede ser un cliente vitalicio.

33. Obtenga referidos:

Si usted brinda un servicio de calidad, siéntase en el derecho de solicitar referidos a su cliente. Si no solicitó referidos, considere que la venta no estuvo completa. El sistema de referidos es la garantía de contar con una cantera inagotable de clientes.

34. Utilice símbolos:

Si planea hacer obsequios especiales, observe el propósito y ajústese a él.

Si planea hacer un obsequio para disculparse por algo, busque regalos perecederos (unas flores frescas o unos chocolates), para que desaparezca el regalo pero también el recuerdo del motivo.

Pero si desea crear un símbolo, entregue el obsequio y diga algo así como "El éxito en mi negocio depende básicamente de las recomendaciones que hacen los clientes satisfechos. Este es un gesto de agradecimiento por sus recomendaciones" y si desea agregue algo más. El símbolo ha sido creado para que el cliente lo recuerde.

Sugerencia: ¡Olvídese ya de obsequiar licor!

35. Testimonios:

Los testimonios tienen varias ventajas: Son gratuitos, se obtienen muy fácilmente y se pueden convertir en un argumento de ventas muy importante para los clientes potenciales. Si entre sus clientes satisfechos se encuentra una persona reconocida, con prestigio o de un alto cargo, vale la pena que obtenga su testimonio escrito de cómo ha sido atendido por su empresa y cómo se siente con su servicio.

36. Participación en ferias:

Generalmente, los altos costos que implican la participación en una feria le impiden al microempresario asistir como expositor. Sin embargo, puede desarrollar actividades publicitarias y promocionales paralelamente durante los días de la feria, utilizando dicho evento como punto de referencia.

37. Ayudas visuales:

Facilite a los vendedores una "Carpeta de ventas" con material impreso a todo color. Esto es más eficaz que valerse únicamente de la voz del vendedor. Un cliente entiende mejor y recuerda más, cuando utiliza varios órganos de los sentidos al

recibir el mensaje. Hoy es muy fácil y económico obtener un número reducido de impresos de calidad para "armar" la carpeta de ventas.

Coloque ayudas visuales también en la oficina: "Posicione" entre su gente los productos que comercializa.

38. Horarios hábiles:

Si su negocio está abierto cuando los de la competencia están cerrados, seguramente podrá arrebatarles un volumen importante de ventas. Si la línea de su negocio y los costos se lo permiten, considere la posibilidad de atender los días no hábiles o los horarios no hábiles: Podría llevarse una grata sorpresa.

39. Distribución:

Considere todas las opciones posibles para que los clientes puedan efectuar sus compras muy fácilmente: Por teléfono, por correo, por fax, por correo electrónico, puerta a puerta, a través de concesionarios, en el punto de venta, etc.

40. Tarjetas de crédito:

Enmarcados en el propósito de facilitar las compras al cliente, es conveniente tener la posibilidad de recibir todas las tarjetas de crédito, especialmente si no lo hace la competencia.

41. Fax 24 horas:

Si la empresa tiene un telefax, cerciórese que el contestador y el fax queden habilitados en las horas no hábiles. Aunque esta recomendación parece obvia, es sorprendente la cantidad de empresas que no lo hacen.

42. Fax mercadeo económico:

Si hace una campaña de difusión vía fax, considere hacer los envíos en horas no hábiles: Generalmente encontrará desocupados los equipos receptores y es más económico.

Conviértalo en regla: El envío de mensajes vía fax a otras ciudades debe hacerse en horario nocturno o en horario de las promociones de las compañías telefónicas, si el mensaje no se trata de una verdadera urgencia.

43. Sea "todo oídos":

Sus empleados y los clientes pueden dan información útil para mejorar los productos o el servicio.

Esté alerta: En esa información puede haber semillas importantes que Usted deberá descubrir y madurar para que germinen y ayuden a mejorar el negocio. Sea humilde: Las buenas ideas surgen de donde menos lo espera Usted.

44. Bases de datos de expositores:

Tal vez una feria no sea de su línea directa de trabajo, pero puede ofrecerle perspectivas interesantes. Por ejemplo, si se trata de una feria de textiles y confecciones, es posible que ese no sea su negocio, pero quienes allí exponen pueden ser potencialmente clientes suyos. Obtenga la base de datos y contáctelos después de la feria.

45. No se deje contagiar por la gran empresa:

La tendencia de la pequeña empresa es hacer las cosas que hacen las grandes empresas: Desarrollar un enorme organigrama, utilizar el horario de trabajo tradicional, contratar empleados que suministran servicios a otros empleados, jefes con automóvil de la empresa, etc. La pequeña empresa debe resistir esas "tentaciones" y dedicar sus esfuerzos al fortalecimiento del servicio de atención al cliente.

46. Participación en gremios y asociaciones:

Participar en gremios, asociaciones, fundaciones, cooperativas, clubes, etc. le permitirá ejercer una función social y conocer nuevas amistades, que pueden ser clientes potenciales, proveedores u otros empresarios con los que podría hacer alianzas comerciales. No olvide sus tarjetas personales cada vez que asista a las reuniones de su asociación.

47. Forme lazos "humanos":

La sonrisa, el mirar a los ojos, llamar a las personas por su nombre y darles un trato especial, establece un lazo humano de confianza; y los clientes prefieren hacer negocios con una persona que les inspira confianza y no con un perfecto extraño.

48. Oriente sus esfuerzos empresariales:

¿Cómo orientar los esfuerzos y recursos de la pequeña empresa? ¿Dónde hacer más énfasis? Hoy, es necesario obtener clientes fieles, con quienes se pueda contar a largo plazo. Si deseamos obtener clientes vitalicios, una sugerencia es distribuir sus esfuerzos así:

- a. EL UNIVERSO: 10%
- b. LOS CLIENTES POTENCIALES: 25%
- c. LOS CLIENTES ACTUALES: 65%

49. No pierda la perspectiva de su negocio:

Dedique tiempo a actividades que no tengan ninguna relación con el rol de su empresa: Leer un buen libro, ir de paseo o a cine, un partido de béisbol o un deporte que no le interese para nada, o al circo. Le será más fácil romper los paradigmas propios de su actividad y le ayudará a descubrir mejores formas de hacer las cosas en su negocio. Pregúntese: ¿Qué podría utilizar de todo esto? ¿Cómo podemos servir a esta gente?

50. El cronograma de mercadeo:

Diseñe un cronograma de mercadeo para su empresa. Como ya dijimos, no conviene dejar las cosas al azar. Programe. Ejecute. Evalúe resultados. Programe nuevamente.

Haga un cuadro con cinco columnas: Primera, mes y semana. Segunda, Tipo de actividad que se aplica esa semana (Telemercadeo, bono de descuento, etc.). Tercera, Objetivo de la actividad (Ventas, recabar información, atraer clientes nuevos, etc). Cuarto, Tipo de soporte (volantes, "perifoneo", correo directo, etc.). Quinta, Presupuesto destinado a la actividad. Sexta, calificación del resultado (de 1 a 10), después de contrastar resultados frente a los objetivos propuestos.

Al terminar el año, podrá programar las actividades del año siguiente con mejores elementos de juicio, ya que puede eliminar o modificar las actividades que arrojaron resultados desfavorables.

Aplique este recurso y su negocio tendrá otro perfil en el futuro.

No intente aplicar todas las sugerencias que considere útiles al mismo tiempo.

Seleccione las que a su juicio sean más aplicables y útiles en su negocio. Aplique la idea por un tiempo y posteriormente, ponga en práctica otra. Como es natural, no todas las ideas sirven en todos los negocios.

TAREA:

Consiste en:

- 1- Desarrollar por escrito los puntos abarcados en ésta clase.
- 2- Tiene TODA la semana para hacerla y se recogerá para su revisión.

SEGUNDA PARTE DE LA LECCIÓN

DINÁMICA 8: Mercadeo

Con base en las cincuenta ideas para promocionar mencionadas al final de la primera parte, las participantes deben de elegir cinco que les pueden ser de utilidad para su estrategia de mercadeo, analizarlas y definir cinco ventajas y cinco desventajas de su uso.

CREANDO EMPRESARIAS MEIC – SEMANA 8



Mercadeo y Ventas

¿Qué debe mostrar esta sección?

- Estrategia de Mercadeo
- Método de Ventas
- Método de Promoción (Publicidad)



Estrategia de Mercadeo

¿Qué es?

Plan que cuente a grandes rasgos cómo va a hacer usted para que los clientes le compren su servicio/producto.

- Cómo va a encontrar a sus clientes
- Cómo piensa educarlos
- Características de su producto/servicio a enfatizar
- Técnicas de mercadeo o ventas innovadoras
- Sus esfuerzos a nivel local, regional, nacional o internacional



Método de ventas

¿Qué es?

Descripción detallada de cómo planea hacer llegar sus productos/servicios al consumidor final.

- No cometa el error de confundir ventas y mercadeo
- ventas externa a su empresa-enfatizar los beneficios que ello conlleva
- No asuma que el esfuerzo de ventas puede dar frutos en poco tiempo, esfuerzo y dinero
- Incentivar a su red de distribución



Método de Promoción (Publicidad)

¿Qué es?

La forma en la que usted comunica la información deseada de sus productos/servicios. Esta sección debe incluir una descripción de todos los vehículos de promoción a usar

- Tácticas de promoción apoyen sus tácticas de ventas
- Use ejemplos para apoyar sus tácticas promocionales
- Empaque original es un arma efectiva
- Eventos promocionales
- Costos



Mezcla de mercadotecnia

¿QUÉ SON LAS CUATRO P's?

- PRECIO
- PRODUCTO
- PROMOCION
- PLAZA
(Distribución)



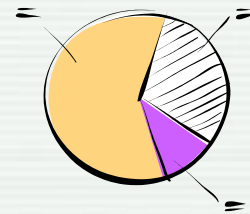
MERCADEO OBSOLETO ...QUE NO DEBO OLVIDAR

- **EQUIPARAR EL MERCADEO CON LAS VENTAS:** El mercadeo va más allá de vender...
- **2. NO PENSAR CONSTANTEMENTE EN EL SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE:** "al desarrollar una estrategia de servicio al cliente se deben enfrentar tres decisiones básicas, qué servicios se ofrecerán, qué nivel de servicio se debe ofrecer y cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios".
- **3. OLVIDAR QUE UN CLIENTE FRECUENTE ES MÁS VALIOSO A LARGO PLAZO QUE UNA VENTA OCASIONAL DE ALTO INGRESO:** La viabilidad de las empresas en el largo plazo, dependerá siempre de su base de clientes fija y su aumento constante.
- **4. PONER MAYOR ÉNFASIS EN EL VOLUMEN DE CLIENTES Y NO EN SU CALIDAD Y RENTABILIDAD:** Existen clientes más rentables que otros. Perfiles de clientes más adecuados y los más rentables.
- **5. BASAR LA DETERMINACIÓN DE LOS PRECIOS EN EL COSTO MÁS ALTO EN LUGAR DE UN PRECIO OBJETIVO:** La fijación de los precios siempre se debe hacer pensando en el largo plazo y no en el corto plazo.
- **6. PLANEAR LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN SEPARADAMENTE Y SIN INTEGRACIÓN CON EL SISTEMA DE MERCADEO:** Cuando todos los departamentos de las empresas actúan coordinadamente se generan mejores resultados de largo plazo, evitando ineficiencias y aumentando la productividad global de la empresa.
- **7. VENDER EL PRODUCTO, SIN COMPRENDER Y RESPONDER A LAS NECESIDADES REALES DE LOS CONSUMIDORES:** Los nuevos productos se deben desarrollar con base en las preferencias de los consumidores.



50 IDEAS PARA PROMOCIONAR

1. PAPELERÍA DE LA EMPRESA:
2. COLOR "PROPIO":
3. TARJETAS DE PRESENTACIÓN:
4. PUBLICIDAD:
5. FOTOGRAFÍAS:
6. AFICHES:
7. REIMPRESIÓN DE ANUNCIOS Y PUBLICIDAD:
8. REIMPRESIÓN POR COMPUTADOR
9. "CANJES" PUBLICITARIOS:
10. PATROCINIOS PUBLICITARIOS:



Semana 9

Capítulo V: Plan Financiero

5-ESTRATEGIA FINANCIERA:

5.1 Descripción del Proceso Productivo:



PLAN FINANCIERO

Propósito de ésta sección:

– Generar:

- Costos de Fabricación
- Proyección de Ventas (Semana 2)
- Capital Inicial
- Estado de Resultados
- Flujo de Efectivo (Semana 10)



Costos de Producción

- Proceso Productivo: Debe describir en detalle el proceso productivo ya que con esto justifica los datos numéricos siguientes.
- Costo de elaborar el producto/servicio
 - Costos Directos (Materia Prima + Mano Obra)
 - Gastos Indirectos (Tel, agua, transporte, etc)



Proceso Productivo

- Sea un bien o un servicio describa en detalle el proceso productivo o proceso para brindar el servicio.
- Una vez descrito el proceso, enumere todos los requerimientos de bienes de capital necesarios y sepárelos en dos columnas: con los que ya cuenta, los que debe de conseguir
- **Recuerde incluir posteriormente (Semana 11) esta sección en el costo de los trámites legales.**
- Si compra el bien terminado: Justificar el por qué. Justifique
- En todos los casos: ubicación geográfica y justifíquela.



TIPS

- Asegúrese de justificar por qué su estrategia generará mayores beneficios
- No omita el justificar por que compra/fabrica
- No se olvide de justificar su preferencia en la locación de la operación
- Si lo va a instalar en la casa; justifique con costos y con percepción del cliente.



Costo de Fabricación

- Costos Directos
 - Materiales
 - Mano de Obra



A. Materiales

- Haga una lista de TODOS los materiales que utiliza en la fabricación de su producto.
 - Incluir el PRECIO/COSTO de cada material utilizado.
 - Incluir en el costo del material los costos de transporte del material a su taller.
 - Incluir costo de desperdicios o sobrantes no utilizables.
 - Incluir gastos financieros
- ✓ Recomendaciones
 - o Calcular el costo unitario de componentes contables (botones, cierres, etc)
 - o Componentes no contables. (Utilizar medidas de peso, bobinas de hilo, ovillos, unidad de medida) Calcular cuanto se requiere para fabricar un cierto número de piezas y dividir el costo de la unidad contable entre el número de piezas fabricadas.
 - o Ej: una bobina de hilo cuesta $\text{¢}100$ y se cocen 10 fundas de almohada. El costo del hilo por almohada es de $\text{¢}10$.
 - o Calcular el monto de los intereses que paga por mes e incluirlo.



EJERCICIO 1 CALCULAR LOS COSTOS DE LA MATERIA PRIMA

Costo de producir una almohada.

Materiales	colones
Tela	100
Hilo	10
Relleno	20
Borlas	35
Cremallera	45

Otros materiales colones

Etiqueta	10
Bolsa plástica	5
Caja de cartón	100

Costo total materiales:
₡ _____



B. Mano de OBRA

Es el tiempo dedicado por usted y/o sus empleados a la elaboración de sus productos "X" la tarifa deseada por hora de trabajo.

- Tiempo de producción
- X Tarifa deseada por hora



Costo Mano Obra: _____



Ejercicio 3: Calcular costo mano de obra

Tiempo dedicado a la producción:

ACTIVIDAD	TIEMPO MINUTOS
Medir y cortar	15
Confección	30
Bordado	60
A cabado	15
Total	120

$$\frac{\text{Tiempo dedicado a la producción en horas}}{\text{Tarifa deseada por hora}} \times \text{Costo de mano de obra} = \text{Costo de mano de obra}$$



Ejercicio 2: Calcular la tarifa deseada por hora de María

Alquiler	45
Comida	30
Ropa	20
Gastos médicos	15
Transporte	13
Educación	10
Servicios Públicos	10
Reparaciones en el hogar	15
Ocio	3
Impuestos	10
Familia	20
Ahorros	7
Seguros	10
Total	

María considera que juntos ella y su esposo trabajaran 26 días al mes, 8 hrs diarias.

Se puede calcular la tarifa por hora con base en el salario mínimo establecido para el tipo de trabajo realizado o utilizarlo como referencia.

Ej: costurera, mesera, panadera, etc.

$$\frac{\text{Total gastos familiares/mes}}{\text{Días Trb/mes} \times \text{Hrs Trb/mes}} = \text{Tarifa deseada por hora}$$



Ejercicio 4: Calcular el total de los costos directos (Materiales + MO)

- Materiales _____
- Mano de obra _____
- Total de costos directos _____



Costo de Fabricación

Gastos Indirectos

- FIJOS
- VARIABLES



Costos Indirectos

Gastos fijos: no varían independientemente del nivel de producción

Alquiler, mantenimiento, reparaciones, útiles de oficina, seguros, servicios profesionales (contables, legales), salarios administrativos (secretaria), reserva para contingencias, impuestos y depreciación.



Costos Indirectos

- **Gastos variables:** Varían de acuerdo al volumen de producción.
- Teléfono/fax, luz eléctrica, gastos de venta y comercialización, ...



Ejercicio 5: Calcular los gastos indirectos

- María ha hecho una lista de sus gastos indirectos mensuales. Son como sigue:

– Teléfono	¢16
– Servicios públicos(municipales)	19
– Mantenimiento y reparación(máquina cocer)	15
– Depreciación	1
– Útiles de oficina	9
– Gastos de venta:	
• Transporte	13
• Muestras	15
• Fotos	8
- Costos indirectos mensuales ¢96
- Si Maria produce 78 artículos por mes ¿Cuáles son sus costos generales por artículo? ¢1.23



PROYECCION DE VENTAS
VER TABLA 1

CAPITAL INICIAL
VER TABLA 2

ESTADO DE RESULTADOS
VER TABLA 3



5.2 Proyección de Ventas (12 meses):

TABLA 1

Introduzca el nombre de su empresa aquí:								
12 meses - Proyección de Ventas								
	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dec-06	Jan-07	Feb-07	Mar-07	Apr-07
Art 1- Unds vta								
Precio Vta								
TOTAL VTA	0	0	0	0	0	0	0	0
Art 2- Unds vta								
Precio Vta								
TOTAL VTA	0	0	0	0	0	0	0	0
Art 3- Unds vta								
Precio Vta								
TOTAL VTA	0	0	0	0	0	0	0	0
Art 4- Unds vta								
Precio Vta								
TOTAL VTA	0	0	0	0	0	0	0	0
Art 5- Unds vta								
Precio Vta								
TOTAL VTA	0	0	0	0	0	0	0	0
Art 6- Unds vta								
Precio Vta								
TOTAL VTA	0	0	0	0	0	0	0	0
Art 7- Unds vta								
Precio Vta								
TOTAL VTA	0	0	0	0	0	0	0	0
Total ventas Mensuales	0	0	0	0	0	0	0	0

				Inicio año fiscal	Sep-06				
					Historial de ventas				
May-07	Jun-07	Jul-07	Aug-07	Annual Totals	2007	2006	2005	2004	
				0					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	
				0					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	
				0					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	
				0					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	
				0					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	
				0					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	
				0					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	

5.3 Capital Inicial:

TABLA 2

Nombre de la empresa AQUÍ		
Fuentes de Capital		
Inversión del Propietario e Inversionistas		
Nombre y % participación	\$	-
Otro Inversionista		-
Otro Inversionista		-
Otro Inversionista		-
Total Propietario e Inversionistas	\$	-
Prestamos Bancarios		
Banco 1	\$	-
Banco 2		-
Banco 3		-
Banco 4		-
Total Préstamos	\$	-
Otros Préstamos		
Fuente 1	\$	-
Fuente 2		-
Total Otros Préstamos	\$	-
Gastos Iniciales		
Edificio		
Compra	\$	-
Construcción		-
Remodelación		-
Otros		-
Total Edificio	\$	-
Equipo		
Mobiliario	\$	-
Equipo		-
Electrodomésticos		-
Maquinaria		-
Otros		-
Total Equipo	\$	-
Gasto Administrativo		
Alquiler	\$	-
Depósito		-
Cuotas legales / contables		-
Seguros		-
Salarios (pre- apertura)		-
Otros		-
Total Gastos Administrativos	\$	-

Inventario Inicial		
Artículo 1	\$	-
Artículo 2		-
Artículo 3		-
Artículo 4		-
Artículo 5		-
Total Inventario Inicial	\$	-
Gastos Promocionales		
Propaganda	\$	-
Impresión		-
Artes		-
Viajes		-
Otros		-
Total gastos Promocionales	\$	-
Otros Gastos		
Otros Gasto 1	\$	-
Otros Gastos 2		-
Total Otros Gastos	\$	-
Reserva de Emergencias	\$	-
Capital de trabajo	\$	-
RESUMEN		
Fuentes de Capital		
Total Propietario e Inversionistas	\$	-
Préstamos Bancarios		-
Otros Préstamos		-
Total Fuentes de Capital	\$	-
Gastos Iniciales		
Edificio	\$	-
Leasehold improvements		-
Equipo		-
Gastos Administrativos		-
Inventario Inicial		-
Gastos Promocionales		-
Otros Gastos		-
Reserva de Emergencias		-
Capital de Trabajo		-
Total Gastos Iniciales		
Colateral - Préstamos		
Collateral for Loans	Value	Description
Propiedad (Ej)	\$ 120,000	Casa en Cartago Centro
Otro Colateral	-	
Otro Colateral	-	
Otro Colateral	-	
Propietarios		
Su nombre aquí		
Otro dueño		
Otro Dueño		
Fiadores (a parte de los propietarios)		
Fiador 1		
Fiador 2		
Fiador 3		

5.4 Estado de Resultados (Ganancias VS Pérdidas) 12 meses:

TABLA 3

Nombre de su empresa:							
	IND. %	Sep-06	% B/A	Oct-06	%	Nov-06	%
Ingreso ventas							
Artículo 1			-		-		-
Artículo 2			-		-		-
Artículo 3			-		-		-
Artículo 4			-		-		-
Artículo 5			-		-		-
Artículo 6			-		-		-
Artículo 7			-		-		-
Total Ingreso Ventas		0	0.0	0	0.0	0	0.0
Costos Directos							
Artículo 1			-		-		-
Artículo 2			-		-		-
Artículo 3			-		-		-
Artículo 4			-		-		-
Artículo 5			-		-		-
Artículo 6			-		-		-
Artículo 7			-		-		-
Total Costos Directos		0	-	0	-	0	-
Utilidad Bruta		0	-	0	-	0	-
Gastos Indirectos							
Salarios			-		-		-
Seguro			-		-		-
Otros Servicios			-		-		-
Suplementos Oficina			-		-		-
Mantenimiento y Reparaciones			-		-		-
Propaganda			-		-		-
Vehículo - Despacho			-		-		-
Legal- Contable			-		-		-
Alquiler			-		-		-
Teléfono			-		-		-
Utensilios			-		-		-
Seguro			-		-		-
Impuestos			-		-		-
Intereses			-		-		-
Depreciación			-		-		-
Otros Gastos (especificq)			-		-		-
Otros Gastos (especificq)			-		-		-
Otros Gastos (especificq)			-		-		-
Total Expenses		0	-	0	-	0	-
Utilidad Neta		0	-	0	-	0	-

5.5 Flujo de Efectivo:

TABLA 4

Nombre de la Empresa					
Fecha de Inicio	Comienzo	Feb-06	Mar-06	Abr-06	May-06
Dinero en mano (inicial)		0	0	0	0
INGRESOS					
Ventas en Efectivo					
Ventas al Crédito					
Intereses (otros Ingresos)					
Préstamos					
Otras contribuciones					
TOTAL INGRESOS		0	0	0	0
Total efectivo disponible	0	0	0	0	0
EGRESOS					
Publicidad					
Comisiones y Cuotas					
Salarios					
Beneficios sociales					
Seguros					
Intereses					
Materiales y suplementos					
Comidas - Entretenimiento					
Gastos de Oficina					
Compras para reventa					
Alquiler					
Vehículos					
Transporte					
Misceláneos					
Otros Gastos					
Otros Gastos					
Otros Gastos					
SUBTOTAL		0	0	0	0
Pago préstamo (principal)					
Bienes de capital					
Gasto inicial					
Reserva					
Retiros dinero propietario					
TOTAL EGRESOS		0	0	0	0
Dinero en mano al final mes	0	0	0	0	0
OTRA INFORMACION OPERATIVA					
Volumen de ventas (colones)					
Cuentas malas					
Inventario					
Depreciación					

Anexo 1

Guía General para el Plan de Negocios

La Portada:

La portada debe de contener claramente la palabra “Plan de Trabajo” e incluir:

- 1- Nombre propio y nombre del negocio
- 2- Logotipo de la empresa
- 3- Dirección
- 4- Número telefónico
- 5- Número de fax
- 6- Dirección electrónica
- 7- Fecha

El Resumen Ejecutivo:

El resumen ejecutivo debe de constar de una a máximo tres páginas y debe de incluir el concepto del negocio, aspectos financieros, requerimientos financieros, estado actual del negocio, cuando se formó, propietarios principales y personal clave y de ser posible sus mayores logros.

Tabla de Contenido:

La tabla de contenido facilita al lector encontrar secciones específicas del plan. Todas las páginas del plan deben de estar numeradas y la tabla de contenido debe de contener esta numeración.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1 Perfil de la Industria:

Breve reseña de la industria en la que su negocio competirá. Decisivamente lo que se quiere demostrar es que su proyecto se desarrolla en un “punto caliente” dentro de la industria y con grandes expectativas a largo plazo. Usted también está estableciendo en donde es que su empresa encaja en el mercado.

1.2 Perfil de la Empresa:

Debe de empezar con la misión de la empresa, una descripción de una o dos oraciones acerca del propósito de su negocio y a que mercado se dirige su producto o servicio.

Una vez determinada la misión de la empresa se puede proceder a discutir aspectos más técnicos.

1.3 Perfil del producto/servicio:

Describa su producto o servicio enfocándose en la forma en que se va a usar. Incluya tanto detalle como sea necesario para que el lector comprenda la naturaleza del mismo.

Enfatice en su PUV (Posición Única de Ventas). Es la ventaja competitiva que separa su producto o servicio de la competencia.

- 1.3.1 Descripción de su producto/servicio
- 1.3.2 Posicionamiento
- 1.3.3 PUV (Posición Única de Ventas)
- 1.3.4 FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

1.4 El Precio

Aquí debe de explicar porqué su producto/servicio costará lo que costará.

- 1.4.1 Costo de Fabricación
 - 1.4.1.1 Costos Directos:
 - 1.4.1.1.1 Materia Prima
 - 1.4.1.1.2 Mano de Obra
 - 1.4.1.2. Gastos Indirectos
 - 1.4.1.2.1 Gastos fijos:
 - 1.4.1.2.2 Gastos variables:
- 1.4.2 Precios de la competencia
- 1.4.3 Precio Final

CAPÍTULO II: EL MERCADO

2.1 Perfil del Cliente:

Es importante ser minucioso en la descripción del cliente meta para su producto o servicio. Esta descripción consiste en DEFINIR las características de las personas o entidades a las que usted pretende venderle.

2.2 Tamaño del Mercado y sus tendencias:

Esta sección define el tamaño total del mercado así como la tajada del mismo al que su negocio se enfocará. Para ello, debe remitirse a información estadística; de varios años atrás a la fecha; proyecciones, artículos de prensa, etc. Todo debe aparecer en los apéndices del trabajo para que tengan validez.

Recuerde que usted está profundizando en un tema que ya mencionó al dar la descripción de la industria. Límitese a confirmar tal información con HECHOS.

2.3 La Competencia:

Esta sección indica en dónde encaja su producto/servicio dentro del ámbito competitivo. El presentar su negocio dentro del panorama competitivo, reafirma y prueba su conocimiento de la industria y que se encuentra en capacidad de hacer frente a las muchas barreras que se interpondrán en el éxito de su negocio.

- 2.3.1 Análisis Competitivo de las Partes
 - 2.3.1.1 Cadena del Valor Agregado
 - 2.3.1.2 Discusión Principales Competidores
 - 2.3.1.3 Tabla de Competidores

2.4 Ventas Estimadas

CAPÍTULO III: CANALES DE DISTRIBUCIÓN

3.1 Clasificación del Canal(es) empleado(s)

- 3.1.1 Canal de distribución de bienes de consumo
- 3.1.2 Canal de distribución de los bienes industriales
- 3.1.3 Canal de distribución de servicios

3.2 Tipos de Intermediarios

- 3.2.1 Definición de Intermediario
- 3.2.2 Importancia de Intermediarios
- 3.2.3 Clasificación de los Intermediarios
- 3.2.4 Niveles de Intermediarios

3.3 Tipos de Distribución

- 3.3.1 Distribución Intensiva
- 3.3.2 Distribución Selectiva
- 3.3.3 Distribución Exclusiva

3.4 Administración de los canales de distribución

- 3.4.1 La cobertura y el mercado
- 3.4.2 Control
- 3.4.3 Costos
- 3.4.4 Motivación
- 3.4.5 Evaluación de los miembros del Canal

CAPÍTULO IV: ESTRATEGIA DE MERCADEO Y VENTAS

4.1 Estrategia de Mercadeo

4.2 Método de ventas

4.3 Método de Promoción (Publicidad)

4.4 Mezcla de mercadotecnia

4.5 Cincuenta Ideas para Promocionar

CAPÍTULO V: ESTRATEGIA FINANCIERA

5.1 Descripción del proceso productivo

5.2 Proyección de ventas

5.3 Capital Inicial

5.4 Estado de Resultados

5.5 Flujo de Efectivo

DINÁMICA 1: Desarrollo del Carrito de supermercado

Esta dinámica busca el que las participantes empiecen a ejercitar sus capacidades para identificar y desarrollar nuevos productos identificando las necesidades reales de los usuarios. Además la dinámica busca motivar a las participantes a hablar ante un público y debatir sus ideas.

- 1- Formar Grupos de un máximo de 5 personas.
- 2- Entregar una copia de la **DINÁMICA 1** a cada miembro.
- 3- Instrucciones: Cada grupo debe de buscar la forma de mejorar un carrito de supermercado basándose en sus experiencias como usuarias. Esto debería de serles relativamente fácil ya al ser usuarias de seguro ya han experimentado problemas con ellos y han deseado de alguna u otra forma que tuviesen algunas características diferentes que les permitiera una visita más amena a sus muchos viajes al supermercado.
 - a- Deben hacer un dibujo grupal del nuevo carrito.
 - b- Exponer ante el grupo las razones que motivaron los cambios sugeridos.

DINÁMICA 2: Juicio al producto/servicio

Esta dinámica busca el que las participantes defiendan ante el grupo las cualidades de su producto, a la vez que es sometida a la crítica constructiva por parte de sus compañeras. Para hacerlo ya cuentan con la información recopilada durante el desarrollo del Perfil del Producto, pero deben de creer en lo que pusieron en papel.

También se busca familiarizarlas aún más con las presentaciones ante el público y autoestima. Para la dinámica hay que:

- 1- Instrucciones: Pedir que cada participante saque su producto, lo ponga frente para que:

- a. Escriba las 5 mejores cualidades de su producto/servicio
- b. Los cinco peores defectos del mismo
- c. Posibles soluciones a los defectos
- d. Tienen tan sólo 25 minutos para hacerlo
- e. Exponer ante el grupo su producto y debatir las críticas constructivas que reciba

DINÁMICA 3: Mi producto vale hoy más

Para llevar a cabo la está segunda parte de la lección el profesor debe de asignar a su asistente el desarrollo de la dinámica y él por su parte debe de llamar a parte a cada una de las participantes y revisar con ellas los avances hasta la fecha del plan de negocios.

Esta dinámica busca el que las participantes defiendan nuevamente su producto/servicio utilizando las muestras corregidas que trajeron a clase. Deben de calcular en clase los costos nuevamente.

Instrucciones:

- 1- De manera individual cada participante debe de calcular el precio de venta al público
- 2- Exponer ante las otras participantes el producto mejorado y el porqué del precio al público
- 3- Por su parte el resto de participantes deben de decir si pagarían ese precio y por qué (si/no).

DINÁMICA 4: Ensalada de Ideas

Para llevar a cabo la está sesión el profesor debe de nuevamente asignar a su asistente el desarrollo de la dinámica y él por su parte debe de llamar a parte a cada una de las participantes y revisar con ellas los avances hasta la fecha del plan de negocios.

Esta dinámica busca el que las participantes aprendan una de las muchas técnicas existentes para la generación de nuevas ideas que conlleven a la creación de nuevos productos.

Para hacerlo cuentan ya con el conocimiento de su empresa y de sus clientes meta.

También se busca que practiquen hablar en público y tener menos temor a las nuevas propuestas de mercado. Para la dinámica hay que:

Instrucciones:

SE NECESITA:

- 1- Necesita llevar dados suficientes para entregar uno a cada grupo.
- 2- Formar Grupos de un máximo de 3 personas.
- 3- Entregar una copia de la dinámica 4 (cuatro páginas) a cada miembro junto con un dado.
- 4- Seleccione 3 de las tablas de palabras aleatorias en la primera página. Decida según su línea de negocios. Sí no hay ninguna afín, la debe de crear.
- 5- Copia las 3 tablas en los espacios abajo del título TABLA DE ESTÍMULOS.
- 6- Tirada de Dado 1: Hace tres tiradas de dado que serán las que determinarán que palabra y de que lista escribirá en los espacios dispuestos para TIRADA DE DADO 1.
- 7- En los espacios de multiplique el estímulo, busque palabras similares que se ajusten aún más.
- 8-GENERE IDEAS: Este espacio es para que el participante escriba las ideas de productos que surgieron de la combinación de palabras y estímulos.
- 9- Repita el proceso 3 veces más.
- 10-Cada grupo debe de exponer aquel producto de los 4 intentos que considera su mejor idea y explicar cómo surgió y porque es buena.

**DINÁMICA 4:
Arroz con mango
listas de palabras aleatorias**

Lista 1	Lista 2	Lista 3
1. Explosivos	1. Oler	1. Chicle
2. Diamante	2. Saborear	2. Queso
3. Camello	3. Sentir	3. Fuego
4. Hoja	4. Tocar	4. Fruta
5. Tren	5. Oír	5. Político
6. Beisbol	6. Ver	6. Langosta

Lista 4	Lista 5	Lista 6
1. Feliz	1. Museo	1. Australia
2. Triste	2. Cuadro	2. Sur América
3. Culpable	3. Motor	3. Europa
4. Furioso	4. Mostruo	4. Norte América
5. Excitado	5. Hielo	5. Asia
6. Ansioso	6. Niebla	6. África

Lista 7	Lista 8	Lista 9
1. Banco	1. Día de los enamorados	1. Chimenea
2. Escoba	2. Día de la madre	2. Cristal
3. Taza	3. Día del Padre	3. Aceituna
4. Violín	4. Semana Santa	4. Mapa
5. Agua	5. Día de la Independencia	5. Espuma
6. Pulpo	6. Navidad	6. Gasolina

Lista 10	Lista 11	Lista 12
1. Negro	1. Disco	1. Paracaidismo
2. Blanco	2. Bigote	2. Buceo
3. Rojo	3. Serpiente	3. Viajes al espacio
4. Azul	4. Indio	4. Patineta
5. Amarillo	5. Espejo	5. Motocicleta
6. Verde	6. Planeta	6. Carrera de Fórmula 1

DINÁMICA 4: Arroz con mango

Variable 1	Variable 2	Variable 3
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.
6.	6.	6.

Tirada de dados # 1

1.	2.	3.
----	----	----

Multiplique el estímulo

1.	2.	3.
----	----	----

Genere ideas

--

Tirada de dados # 2

1.	2.	3.
----	----	----

Multiplique el estímulo

1.	2.	3.
----	----	----

Genere ideas

--

Tirada de dados # 3

1.	2.	3.
----	----	----

Multiplique el estímulo

1.	2.	3.
----	----	----

Genere ideas

--

DINÁMICA 5: SCAMPER

Esta dinámica busca nuevamente el generar nuevas ideas para el desarrollo y mejora de productos/servicios.

Instrucciones:

- 1- Con los mismos grupos de la dinámica anterior, deben de escoger uno de los productos/servicios que brinda alguna de las integrantes (¡¡SOLO PUEDEN ESCOGER UNO!!).
- 2-En la tabla prevista para éste ejercicio, escriba bajo la columna de características aquellas características importantes del producto/servicio. EJ: Una melcocha de tamarindo. Características: Ácida, Forma larga, Color, empaque transparente, etc.
- 3- Proceda a realizar el SCAMPER. EJ: Modifíquelo: De ácida a dulce; de forma larga a redonda, etc.

DINÁMICA 5: SCAMPER

Esta Técnica es una lista de preguntas que el alumno tiene que contestar acerca de su reto o problema con el fin de **producir ideas nuevas**. El estímulo proviene de forzarse a sí mismo a contestar preguntas que usted normalmente no se haría.

Sustituyalo: Piense en sustituir parte de su producto, proceso o servicio por alguna otra cosa. Utilice diferentes elementos o ingredientes, matrices, estructuras, secuencias u organización. Invierta la causa y efecto. Cambie el ritmo, velocidad u horario.

Combínelo: Piense en combinar dos o más partes de su producto, proceso o servicio para lograr un producto, proceso o servicio diferente. Mezclelo, júntelo. ¿Qué sucederá si se unen o separan algunas cosas? ¿Qué sucederá si se sigue un procedimiento de forma diferente?

Adáptelo: Piense sobre qué partes de su producto, proceso o servicio e pueden adaptar para cambiar la naturaleza del producto, proceso o servicio. ¿Qué sucederá si se amplía o reduce algo? ¿Hay alguna forma de adaptarlo manteniendo la estructura actual? ¿Se puede producir algo más?

Modifíquelo: Piense en cambiar parte o todo de la situación actual o distorsionada de una forma inusual para obtener nuevas ideas. Añada algo dedique más tiempo, incremente la repetición, refuércelo, hágalo más grande o grueso, añada algún otro valor. Dóblelo, duplíquelo, aumentelo. Quite algo, hágalo más pequeño o más fuerte, divídalo simplifíquelo, redúzcalo, aligérela. Cambie la forma, color, sonido, olor, movimiento, situación, orientación, fuente de energía, etc. Sustitúyalo. Quite algo que hay, añada lo que no hay. Se puede dejar algo constante o hacerse variable? ¿Qué pasa si se amplía o se reduce algo?

Póngalo o úselo en otros propósitos: Piense en cómo podría utilizar el producto, proceso o servicio para otros propósitos. Utilice alguien o algo más. Utilice otros elementos, ingredientes, materiales, métodos, situaciones o puntos de vista. Utilícelo de otro modo. ¿hay alguna otra forma de utilizarlo manteniendo la estructura actual? ¿Se puede producir algo más?

Elimínelo: piense cómo se podría eliminar algo del producto proceso o servicio para hacerlo mejor ¿Qué sucederá si se elimina algo?

Revérselo o inviértalo: Piense en qué pasaría si parte del producto, proceso o servicio funcionara en reversa o se invierta. Déle la vuelta, inviértalo, invierta las posiciones, cara y dorso positivo y negativo. Cambie los papeles, orientación y disposición. ¿Qué sucederá si se invierte algo?

Ejercicio: SCAMPER

Característica	S	C	A	M	P	E	R

DINÁMICA 6: Curva de Valor

Busca el que de manera individual cada una de las participantes reconozca su posición en el mercado frente a sus competidores. Es un ejercicio inicial para que luego puedan desarrollar con mayor facilidad la tabla comparativa del punto 2.3.1.3 del Plan de Negocios.

Instrucciones:

- 1- Se realiza de manera individual.
- 2- Se le entrega una tabla de Curva de Valor a cada participante.

- 3- La primera tabla se titula con el nombre de la empresa y la segunda es para la competencia.
- 4- En el renglón ancho de ambas tablas; donde dice factor; se escriben aquellas características importantes del producto/servicio Ej: Calidad, Precio, Diseño, Marca, Servicio, Mercadeo, Distribución, Ventas, Posicionamiento, etc.
- 5- Se procede a calificar del 1 al 10 dibujando un punto (.) en la casilla de calificación seleccionada para cada característica, tanto para mi producto (tabla de arriba) como para el de la competencia (tabla de abajo)
- 6- Después de haber calificado mi producto y el de la competencia en cada factor, se unen los puntos con una línea (gráfico) y se procede a analizar mis fortalezas y debilidades así como las de la competencia.

**DINÁMICA 6:
Experiencia de Compra
y Uso del Consumidor Final**

Elementos de la Experiencia	Preguntas
Compra	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se da cuenta la gente que necesita el producto o servicio que ofrecemos? • ¿Cómo encuentran los clientes a nuestra empresa? • ¿Cuánto le lleva a los clientes encontrar el producto o servicio que necesitan? • ¿Cómo hacen los clientes su decisión de compra? • ¿Cómo ordenan y compran el producto o servicio? • ¿Es el lugar de compra atractivo y accesible? • ¿Qué tan seguro es para el cliente hacer una transacción con nosotros? • ¿Qué tan rápido puede el cliente hacer una compra? • ¿Cómo paga el cliente por nuestro servicio?
Entrega	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se entrega su producto o servicio? • ¿Cuanto tiempo lleva entregar el producto o servicio? • ¿Qué pasa cuando su producto o servicio es entregado al cliente? • ¿Cómo se instala su producto? • ¿Qué tan difícil es desempacar e instalar el producto?
Uso	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Requiere el producto entrenamiento o asistencia especializada? • ¿Es el producto fácil de almacenar cuando no está en uso? • ¿Qué tan efectivas son las características y funciones del producto? • ¿Para qué está usando el cliente verdaderamente el producto? • ¿Qué tipo de ayuda requieren los clientes cuando usan el producto? • ¿Por qué razones puede el cliente regresar un producto?

Suplementos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se necesita de otros productos o servicios para que el producto funcione? • ¿Qué tan costosos son los otros productos o suplementos que necesita el producto?
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Requiere el producto mantenimiento? • ¿Qué tan fácil es mantener y actualizar el producto? • ¿Cómo se repara el producto?
Desecho	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Produce el producto algún desperdicio? • ¿Qué tan fácil es para el cliente disponer o desechar el producto? • ¿Qué pasa cuando se desecha el producto o ya no se usa más?

DINÁMICA 7: Experiencia Compra y Uso del Consumidor Final

Busca un análisis general de todos los puntos tratados hasta la fecha que haga caer en cuenta a la participante de la realidad global de su negocio y producto/ servicio.

Instrucciones:

- 1- Se realiza de manera individual.
- 2- Se le entrega una copia a cada participante de la DINÁMICA 7.
- 3- Deben de contestar de manera sincera a las preguntas que en el documento aparecen.
- 4- Por último deben de comentar con el resto de la clase aquellas verdades descubiertas durante el ejercicio.

DINÁMICA 8: Mercadeo

En base a las cincuenta ideas para promocionar mencionadas al final de la primera parte, las participantes deben de elegir cinco que les pueden ser de utilidad para su estrategia de mercadeo, analizarlas y definir cinco ventajas y cinco desventajas de su uso.

