



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIA DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL.

TEMA:

“REALIZACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA CREACIÓN DE
MICROEMPRESAS PARA JÓVENES Y ADULTOS DEL CANTÓN PAUTE”.

.Tesis previa a la obtención del título de:

Psicólogo Laboral y Organizacional.

Autor:

Daniel Hernán Brito Corral

Director:

Mst. Mónica Rodas

Cuenca, Ecuador

2012

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres y hermano, quienes han sabido llenarme de aliento en los momentos más difíciles para poder cumplir con esta meta, que para mí es uno de mis sueños hechos realidad. Ser Psicólogo Laboral.

AGRADECIMIENTO

- A Dios, por guiarnos y estar en cada paso que dimos en nuestras vidas.
- A nuestros padres y hermanos, por ser nuestros modelos a seguir y sobre todo por apoyarnos siempre en los momentos más difíciles.
- A Hernán Rodas, por permitirnos conocer y compartir con la vida de niños, jóvenes y adultos del cantón Paute.
- A mi directora, por ser mi guía y por saber brindarme el apoyo que yo he necesitado a lo largo de esta tesis.

Contenido

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	x
CAPÍTULO I	1
ASOCIACIÓN MUCHACHOS TRABAJADORES	1
1. Introducción	1
1.1 Geografía del Cantón Paute	1
1.2 Reseña Histórica de la Asociación Muchachos Trabajadores	2
1.3 Misión de la Asociación Muchachos Trabajadores	2
1.4 Visión de la Asociación Muchachos Trabajadores	2
1.5 Objetivo General de la Asociación Muchachos Trabajadores	3
1.6 Objetivos Específicos de la Asociación Muchachos Trabajadores	3
1.8 Conclusión	4
CAPÍTULO II	5
REALIDAD MIGRATORIA NACIONAL Y LOCAL	5
2. Introducción	5
2.1 Definición de Migración y Remesas	5
2.2 Tipos de Migración	6
2.3 Realidad Migratoria Nacional	6

2.4 Realidad Migratoria Local.....	10
2.5 Realidad Migratoria Cantón Paute	11
2.6 Factores que originan la Migración.....	11
2.7 Conclusión.-	12
CAPITULO III	13
Manual para descubrir oportunidades de negocios en tiempo de crisis.....	13
3. Introducción	13
3. 1 la idea	14
3.2 Fuentes de ideas para nuevos negocios.....	15
3.3 Varias ideas de identificación de negocios.....	18
3.4.- Como realizar una primera evaluación de la idea.....	22
3.4.1 La idea de negocio.....	22
3.4.2. La oportunidad de mercado.....	23
3.4.3. La oportunidad de mercado es atractiva cuando hay:.....	23
3.5 Aspectos claves para identificar una posible oportunidad de mercado	24
3.6.- Las condiciones de la nueva empresa.....	26
3.7.- Las condiciones del empresario	29
3.8.- Algunos criterios a tener claros desde el principio	30
3.8.1.- Orientación hacia el mercado	30
3.8.2.- Productos adecuados para empresas pequeñas	31
3.9 Conclusión	31

CAPITULO IV	32
Manual para formulación de planes de negocio.....	32
4. Introducción	32
4.1.- Preparación del plan de negocios	33
4.1.1.- Diagnóstico situacional del entorno	33
4.2.- Estudio de Mercado	36
4.2.1.- Definición del producto	36
4.2.2.- Mercado específico del producto	37
4.2.3.- Análisis de la competencia.....	40
4.2.4.- Análisis de los proveedores.....	42
4.2.5.- Estrategia de la empresa para posicionarse en el mercado	43
4.2.6.- Requerimientos de equipos e infraestructura	47
4.2.7.- Distribución física de la empresa	48
4.3.- Estudio Organizacional y Legal.....	48
4.3.1.- Recursos Humanos.....	48
4.3.2.-Diseño de la organización	50
4.3.3- Marco legal de la Organización	51
4.4.- Evaluación Financiera y económica del plan	52
4.4.1.- La inversión Inicial.....	53
4.4.2.- Capital de trabajo.....	54
4.4.3- Estructura de financiamiento del Negocio.....	54

4.4.4.- Análisis de la rentabilidad esperada del negocio.....	56
4.5 Conclusión.....	57
CAPITULO V	58
Manual práctico de ventas.....	58
5. Introducción	58
5.1.- Importancia de la negociación.....	58
5.1.1 Elementos de la negociación.....	59
5.2 Enfoques de la negociación.....	60
5.2.1 Negociación Integrativa o Cooperativa.....	61
5.2.2 Negociación Distributiva o Competitiva.....	62
5.4. La venta: Análisis conceptual	66
5.5. El perfil de éxito de un vendedor	67
5.7. Otras técnicas operativas en ejecución.....	74
5.7.1. Técnica: Presión	74
5.7.2 Técnica: Regateo	74
5.7.3. Técnica: Tiempo	75
5.8 Conclusión.....	75
CAPITULO VI	77
Plan Estratégico de capacitación en el cantón Paute	77
6. Introducción	77
6.1 Objetivos de Capacitación.....	77

6.2 Beneficios de capacitación	78
6.3 Como determinar necesidades de capacitación	79
6.3.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).....	79
6.3.2 Evaluación de desempeño	79
6.3.3 Observación Directa	80
6.3.4 Análisis del Cargo	80
6.3.4 Indicadores de Gestión.....	80
6.4 Plan de Capacitación	80
6.4.1 Objetivos de un Plan de Capacitación.....	81
6.5 Algunas Recomendaciones.....	83
6.6 Capacitación en el cantón Paute.....	83
6.6.1 Características de grupos focales.....	84
6.6.2 Ventajas y desventajas de los grupos focales	85
CAPITULO VII	86
7. INTRODUCCION	86
7.1 Plan de Capacitación Fundación Muchachos Trabajadores.....	86
7.1.1 Objetivo General:	86
7.1.2 Objetivo Específico:.....	86
7.1.4 Técnica a emplearse:.....	87
7.1.5 Recursos:	87
7.1.6 Agenda De Actividades:.....	88

CONCLUSION GENERAL.....	90
RECOMENDACIONES.....	91
Bibliografía.....	92

RESUMEN

El presente trabajo investigativo que tiene por título “Realización del plan de capacitación para la creación de microempresas para jóvenes y adultos del Cantón Paute”, se realizó un análisis sobre la migración en diversos lugares del cantón Paute porque nos dimos cuenta que la crisis económica ha hecho que nuestros migrantes retornen al país, por dicha razón se elaboró un manual con pautas para descubrir oportunidades de negocio en un entorno de crisis, y dirigimos a jóvenes y adultos de un proyecto de la Fundación La Casa del Migrante, “Muchachos Trabajadores”.

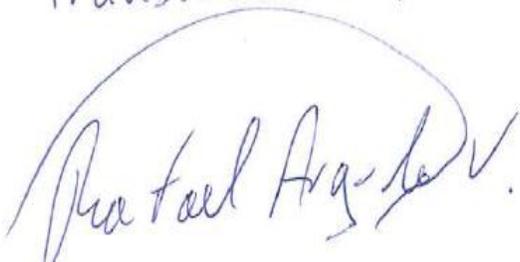
El objetivo principal de ésta investigación es dar pautas para desarrollar la creación de microempresas, que serán inspirados por los propios migrantes y se apoyará a emprendedores a empezar un negocio propio o llegar a expandir uno ya existente, haciendo que este sea económicamente rentable para lo cual se pretende sociabilizar dicho manual para que los emprendedores puedan contar con una guía la misma que les permitirá plasmar sus sueños en la realidad.

ABSTRACT

This research work titled *"Training Plan for the Creation of Small Companies for Youngsters and Adults of the City of Paute"* is an analysis of migration in several places of the city of Paute. We have realized that the world's financial crisis has made our migrants decide to come back to our country; for this reason, we have made a manual that gives some hints for finding business opportunities within a crisis environment. This is a project especially dedicated to youngsters and adults of the House of the Migrant Foundation named "Youth Workers."

The main goal of this research is to provide some guidelines for developing small companies, inspired and directed by migrants themselves, who will motivate people with an entrepreneurial spirit to start their own businesses or to expand the existing ones. The idea is to make these businesses profitable, so the manual we have made will be socialized among the members of the community with the purpose of helping them make their dreams a reality.

Daniel Brito

Translated by,




CAPÍTULO I

ASOCIACIÓN MUCHACHOS TRABAJADORES

1. Introducción

En los últimos años la situación general de la sociedad Ecuatoriana es muy crítica por el empobrecimiento y hasta la miseria que se vincula con mayor grado en la población de nuestro país. Los datos sobre nutrición, mortalidad, escolaridad, pone al Cantón de Paute dentro de un mapa de pobreza de Ecuador, como una zona que requiere de especial atención.

1.1 Geografía del Cantón Paute

“En la República del Ecuador en la provincia del Azuay se encuentra el Cantón de Paute el cual se encuentra delimitado al Norte con las cimas de Guachún, al sur con el río Paute el cual pasa a encontrarse con el río de Santa Bárbara (Gualaceo) y al costado formando el cuadro con el poblado llamado el Pan”. (O., Paute y su historia, 2006, págs. 35-42) “El cantón de Paute cuenta con 599.546 habitantes según datos estadísticos del libro Ecuador en cifras 2008, está asentada entre dos cerros en las riberas de un río al Noreste de Cuenca, es un pueblo con corto espacio pero es muy apetecido por sus buenas cualidades y regalos. Sombreándole por todas partes frondosos árboles frutales que le adornan con tantas aguas que sin mendigar las del río, se experimenta la abundancia”. (O., Paute y su historia Segunda Edición corregida y aumentada, 2006, págs. 35,36)

1.2 Reseña Histórica de la Asociación Muchachos Trabajadores

En el cantón de Paute se encuentra una pequeña asociación llamada “Muchachos Trabajadores” situada en el convento, que brindan ayuda voluntaria a jóvenes entre 6 y 16 años hijos de migrantes los cuales trabajan como lustradores, cargadores, ayudantes, vendedores ambulantes, jornaleros, asalariados en negocios, empresas, etc. La “Asociación Muchachos trabajadores” nació el 18 de marzo de 1997 en el cantón Paute con niños de los barrios y comunidades de Paute y Guachapala. La iniciativa de acercarse a esta organización ha sido de los mismos jóvenes; en dicha organización son alimentados e incentivados para ahorrar su dinero y que este no sea gastado en alcohol ni en drogas, y mucho menos recurran al robo por la necesidad de dinero.

1.3 Misión de la Asociación Muchachos Trabajadores

Quienes trabajan para esta organización ayudan a jóvenes de bajos recursos económicos, los mismos que luchan diariamente trabajando en los mercados, lustra botas, carpintería, entre otros, para obtener el sustento diario. La fundación Muchachos Trabajadores los ayuda a obtener cuentas de ahorros en una cooperativa para que de esta manera puedan obtener créditos para implementar algún negocio; pueden depositar en sus cuentas desde 0,10 ctvs. (Diez centavos) a \$1 (un dólar) o lo que hayan ganado durante el día. (Rodas, 2009)

1.4 Visión de la Asociación Muchachos Trabajadores

Los muchachos trabajadores puedan obtener créditos por parte de la cooperativa para ayudar a las personas que tienen a su cargo, estos jóvenes al darse cuenta del valor monetario y familiar se han convertido en un aporte importante para el pueblo de Paute, gracias a esta asociación podemos realizar los estudios de casos. (Rodas, 2009)

1.5 Objetivo General de la Asociación Muchachos Trabajadores

“El objetivo general de la fundación muchachos trabajadores es apoyar a los niños/as jóvenes trabajadores, que les permita mejorar su autoestima, apoyarse mutuamente y tener acceso a servicios que mejoren sus condiciones de vida.

1.6 Objetivos Específicos de la Asociación Muchachos Trabajadores

Dentro de los objetivos específicos o líneas de acción tenemos los siguientes:

- Fondo de Ahorro y Crédito: cada niño dispone de una libreta de ahorros y crédito. Los créditos son para la compra de implementos de trabajo, salud, alimentación, emergencias.
- Almacén de insumos: La organización tiene un almacén con todos los implementos necesarios para los trabajos de los niños a precios inferiores al mercado.
- Becas de Estudio: Actualmente se dispone de 10 becas de estudio para la escuela y colegio. La beca cubre la matrícula, libros, cuadernos y en algunos casos una ayuda mensual.
- Apoyo educativo: cada semana se da el servicio de apoyo y seguimiento de estudios abierto a todos los miembros de la organización.
- Paseos y Convivencias: durante el año se tienen previstas varias convivencias y paseos para afianzar los lazos de amistad y solidaridad para formación en valores. Cada semana hay reuniones para evaluar y programar.
- Comedor Dominical: los domingos tienen mayor trabajo en el centro cantonal, por ser el día de mercado y regresan a la tarde a sus hogares en las comunidades de la montaña, tomando apenas un refresco y un pan. Por esta razón se les ofrece una comida, en la que

comen todos juntos. En esta comida se cuenta con la solidaridad de la población y de las aldeas de la montaña, que a veces aportan con algunos alimentos.

- Pequeño taller artesanal: Ofrecer a los muchachos otra vía de ingresos con pequeñas artesanías con vidrio y madera, además fomentar las cualidades y vocaciones personales.

- Asistencia sanitaria periódica: Para mejorar las condiciones de salud de los niños/as, también fomentar la educación para la salud, y controlar los efectos nocivos en la salud de sus tareas laborales”. (Trabajadores, Marzo del 2009)

1.8 Conclusión

Como podemos observar en el cantón Paute existe un alto índice de migración lo cual ha generado el abandono de muchos jóvenes quienes hoy, cuenta con el apoyo de la Asociación Muchachos Trabajadores, la misma que es una organización libre y voluntaria que busca brindar una serie de oportunidades, para que puedan desarrollar capacidades para afrontar sus conflictos y encontrar soluciones.

CAPÍTULO II

REALIDAD MIGRATORIA NACIONAL Y LOCAL

2. Introducción

Vivimos en un país en el cual el emigrante, inmigrante se ha convertido en una figura emblemática de la decadencia del estado nacional y de los derechos humanos que van acompañada de una globalización que destruye los referentes de estado, nación y territorio. En el país debido a la falta de oportunidades de nuevos negocios, falta de empleo, sueldos bajos, falta de desarrollo empresarial, falta de educación, falta de créditos económicos, falta de emprendimiento, falta de creatividad entre otros ha producido una migración de manera masiva. Estos indicadores, fueron obtenidos por medio de entrevistas al personal de la fundación de “Muchachos Trabajadores” del Cantón de Paute.

2.1 Definición de Migración y Remesas

Para entender de mejor manera la migración es importante analizar la descripción de los siguientes aspectos:

Se entiende por migración como el deseo de una persona de desplazarse ya sea de manera temporal o permanente, desde su lugar de origen hacia otro destino.

La enciclopedia universal ilustrada define a la migración como: “Fenómeno social que consiste en el movimiento de población desde el país natal al extranjero o viceversa” (La migración y las teorías relacionadas, 2011)

Según el diccionario de la Real academia de la lengua española nos plantea que la migración es:”Desplazamiento geográfico de individuos o grupos, generalmente por causas económicas o sociales”. (Real Academia Española, 2011)

Los desplazamientos de personas del resto del mundo hacia Ecuador se conocen como inmigraciones.

Los movimientos humanos desde el Ecuador hacia otros países se conoce como emigraciones, (realizado por los emigrantes).

¿Qué son las remesas de los emigrantes?

El flujo de dinero que ingresa al país, proveniente del trabajo de compatriotas residentes en el extranjero, recibe el nombre de remesas de los emigrantes.

2.2 Tipos de Migración

Existen dos tipos de migraciones posibles, la migración legal o formal, si el desplazamiento es aprobado por el país receptor y la migración informal o irregular si el desplazamiento es ignorado por el gobierno del país receptor.

Migraciones Temporales, por razones de trabajo, turismo o cuestiones personales, pero que no implican un cambio definitivo de residencia. (Johnson, mayo del 2002)

2.3 Realidad Migratoria Nacional

En el Ecuador la migración empezó después de 1940, cuando las habitantes rurales migraron a la ciudad, en búsqueda de mejores oportunidades. El principal factor que influyó en el proceso migratorio interno fue la industrialización, por otra parte, lo que influyó de manera notable en la migración de las personas fue la inestabilidad política y económica que ha caracterizado la democracia ecuatoriana en los últimos 25 años.

Debido a una urbanización acelerada se produjeron las siguientes dificultades: el abandono de la actividad agrícola afectó sobre todo al mercado interno, la carencia de un jefe de familia ocasiono problemas económicos, debido a la aumento de la población

inmigrante se genera un aumento en la tasa de desempleo, la infraestructura urbana no puede abastecer el aumento poblacional, la dificultad de adaptación se da especialmente en cuanto al idioma, costumbres y prejuicios.

En el Ecuador estos problemas no pasaron por alto debido a que en 1950 la población urbana era de 913.932 y en 1982 algo más de 4 millones, en el 2001 la población en el Ecuador era de 12.156.608 habitantes.

Ecuador se incorporó a las corrientes migratorias internacionales desde los años 1950 en adelante; revistiendo en sus inicios este fenómeno un carácter más bien local, preferentemente masculino y orientado hacia los Estados Unidos de Norteamérica como destino fundamental. En los últimos años de la década de 1990, sin embargo, estos flujos emigratorios adquieren características masivas y de alcance nacional; incorporándose también las mujeres a este proceso e inaugurando a España como nuevo polo de atracción. Los cimientos de esta migración internacional se asientan en redes de apoyo familiar y comunitario. Pues las personas no se lanzan al azar a la migración sino que forman parte de redes colectivas que les proveen los recursos, la información y las oportunidades para emprender la compleja tarea que significa abandonar el país de origen y acceder e insertarse en el país de destino. Existe consenso en asociar el masivo éxodo de ecuatorianos al exterior con la crisis sin precedentes en el orden económico, social e institucional que enfrentó el Ecuador a fines de la década de 1990. Para el año 2000 esta cifra alcanzo un total de 700.000 ecuatorianos en Estados Unidos.

Grafico N° 1

La emigración internacional de ecuatorianos								
Periodo 2000-2007								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Entradas	344.052	423.737	461.396	456.295	536.779	598.722	656.309	752.684
Salidas	519.974	562.067	626.611	581.401	606.494	660.799	740.833	795.083
Saldo Migratorio	175.922	138.330	165.215	125.106	69.715	62.077	84.524	42.399
Fuente: Dirección Nacional de Migración Elaboración: FLACSO								

(Flasco, 2008)

Tomando en cuenta los 795.083 ecuatorianos en Estados Unidos podemos decir que se han generado deformaciones en la cultura por la influencia de la cultura norteamericana. La migración ha ocasionado que el migrante renuncie a sus bienes, muchas veces hipotecando o empeñando los mismos, inclusive arriesgan su vida en los pasos clandestinos, o también llegan a ser deportados.

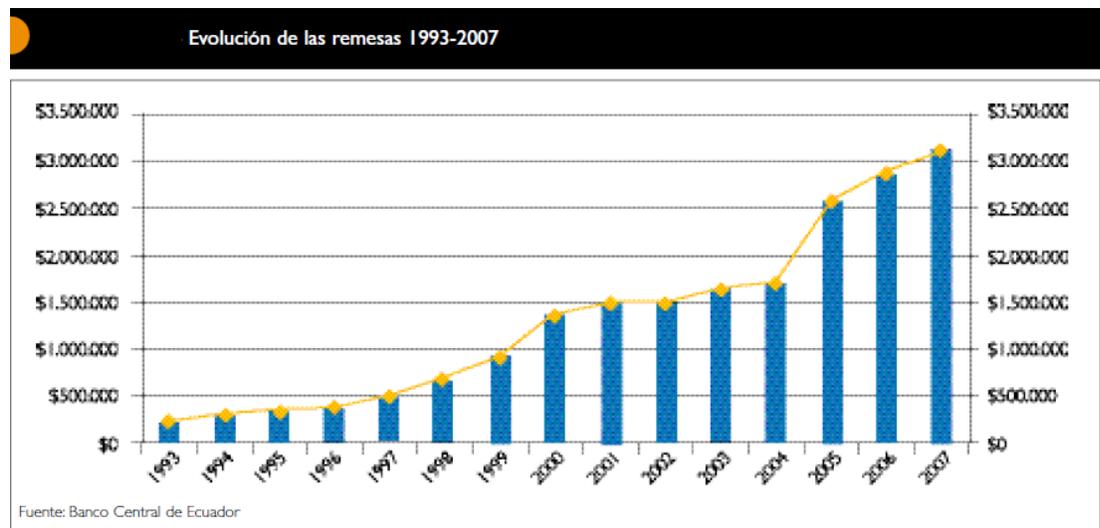
Sin embargo, aún cuando los temores por una crisis generalizada se hayan atenuado; los canales migratorios, las redes sociales y los nuevos patrones de la actividad económica basados en las remesas ya se han instalado y representan el segundo ingreso mas importante en el Ecuador, pero no es un beneficio económico para el país como tal ya que esto se utiliza en compra de bienes como casas, autos, entre otros y no generan fuentes de empleo. Parece indicar que la migración internacional se está constituyendo en un componente permanente de la vida de Ecuador. Más aún, a pesar de que se introduzcan mayores restricciones para el ingreso a los países de arribo, la práctica muestra que estas barreras se vencen mediante la incorporación de rutas ilegales o a través de la elección de nuevos puntos de destino, desarrollando estrategias a partir de experiencias pioneras que van abriendo camino a la diáspora ecuatoriana. (Plan migración, comunicación y desarrollo Ecuador-España, junio 2006)

Durante los últimos años las remesas de los emigrantes han registrado un notable incremento, convirtiéndose en un puntual de la economía. En efecto, en el 2000 y 2001, las remesas alcanzaron 1364 y 1430 millones de dólar respectivamente. En ambos años, las remesas fueron la mayor fuente de divisas del Ecuador luego de las exportaciones petroleras, superando incluso los ingresos percibidos por exportaciones de banano, cacao, café, camarón, y atún, principales productos tradicionales los mismos que representaron el 25 % y 27 % del total de exportaciones para esos años. (Ecuador, 31 de marzo 2002)

La migración internacional por su magnitud y características, está transformándose en una forma de vida de los ecuatorianos y ha constituido al Ecuador en un país exportador de personas e importador de remesas. (Plan migración, comunicación y desarrollo Ecuador-España, junio 2006)

En cuanto a España, a finales del 2006 el número de ecuatorianos ascendería a 14.292 personas, en el caso de Italia el número de ecuatorianos alcanzaría los 68.880 considerando que la economía subterránea italiana es una de las más grandes del mundo permitiendo mayores oportunidades de empleo a los ecuatorianos en el comercio informal.

Grafico N° 2



(Flasco, 2008)

Si tomamos en cuenta los países en los cuales existe mayor flujo migratorio tenemos que alrededor de 1.500.000 ecuatorianos son migrantes hasta el año 2008.

La mayoría de los migrantes al no tener documentos legales para permanecer en estos países se someten a un régimen de explotación laboral generando de esta forma

riquezas en el país en el que se encuentran, puesto que su mano de obra no se somete a contratos, pago de seguro social y demás beneficios de ley. Por lo tanto consiguen empleos que son considerados denigrantes para los habitantes de ese país por ejemplo la limpieza de baños públicos, trabajos en agricultura, empleadas domesticas, albañilería, etc. (cartilla sobre migracion N 10, 2004)

Las frías estadísticas oficiales del INEC y de la migración nacional nos señalan que existe alrededor de 1.500.000 de ecuatorianos fuera de la patria; y de que estos casi el 60% está considerado como irregular, la prensa y las asociaciones que trabajan en el tema, como la asociación Rumiñahui y la Asociación de Residentes en el mundo hablan que la cifra alcanza a los tres millones de compatriotas. (Cartillas sobre Migración)

2.4 Realidad Migratoria Local

En el Ecuador las provincias en las que se ha dado con mayor fuerza la migración es en la Provincia del Azuay y Cañar la primera tiene una población de 484.396 habitantes de los cuales salieron del país un total de 22.494 en busca de mejores oportunidades según datos obtenidos en la INEC. En cuanto a la provincia del cañar esta cuenta con un total de 158.364 habitantes de los cuales salieron del país un total de 13.361 habitantes según datos obtenidos en la INEC. La migración internacional en estas provincias se dio lugar hace 40 años y son consideradas como la mayor población migratoria del Ecuador. Se ha producido un alto número de abandono de hijos en la provincia del Azuay con un total de 12.333 menores de 18 años y 10.161 mayores de edad, siendo los destinos más recurridos España, Italia, EEUU, Inglaterra, Alemania, Venezuela, Chile, Colombia entre otros. Por otra parte en la Provincia del Cañar fueron abandonados un total de 1484 menores de 18 años y mayores un total de 11.877 mayores de 18 años. Los destinos que fueron elegidos para la salida del país son España, Italia, EEUU, Inglaterra, Alemania, Venezuela, Chile, Colombia entre otros.

2.5 Realidad Migratoria Cantón Paute

Dentro de la provincia del Azuay se encuentra el cantón de Paute el cual cuenta con una población de 23.106 habitantes, el número de personas que se encuentran en el exterior es de más de 7.000, la mayoría de estos se encuentran en EEUU, España e Italia. Según datos obtenidos en censo realizado por la INEC en el año 2008. En un censo realizado en 3 escuelas y 2 colegios en el centro cantonal de Paute, obtuvimos los siguientes resultados de un total de 717 encuestados, migraron 453 padres de familia, 175 madres y en 146 casos migraron padre y madre, en muchos de los casos el padre estaba en EEUU y la madre en España. Según un informe de La casa del Migrante de Paute plantea que desde la década de los 80 había un flujo migratorio desde Paute hacia EEUU siendo uno de los factores más influyentes el desastre de la josefina.

Es así como se ha ido dando en el Cantón de Paute, donde muchas personas se fueron para buscar un mejor vivir, principalmente a los Estados Unidos y a Europa, pero esto ha dado muchos cambios en nosotros tanto positivos como negativos, de esta manera iremos contando algunos de los cambios que se dieron en personas, debido a la migración.

Uno de los aspectos positivos de la migración son las remesas, que en el cantón de Paute son recibidas por la cooperativa Jardín Azuayo la que recibe \$4.000.000 por mes que va destinado al pago de préstamos contraídos por migración, vivienda, comercio. (Informe de la Casa del Migrante Paute)

2.6 Factores que originan la Migración

En primer lugar, el potencial de los efectos denominados “brain drain”. Este tipo de movimiento migratorio, presente en los discursos teóricos desde la década de los sesenta, constituye un importante capital humano en el proceso de desarrollo económico del país de origen.

En segundo lugar, otro de los factores que pueden promover el desarrollo en el país de origen de los emigrantes es el sistema de remesas, considerado como un estímulo positivo para el desarrollo. Y finalmente el factor del retorno migratorio como enlace directo entre migración y desarrollo (Montes del Castillo, 2007). En el Cantón Paute existe un capital humano o el retorno de innovación, donde muchos migrantes que salieron del país aprovecharon para estudiar y adquirir más competencias y así con su regreso transmiten información que sirve para un mejor desarrollo, como nuevas tecnologías, conocimientos y para mejorar sus competencias laborales.

Según la Dra. Eva María Gonzales Barrea profesora de didáctica y organización escolar de la Universidad de Murcia plantea que una de las cuestiones que actualmente se debaten entorno al desarrollo y los procesos migratorios es la manera en que se pueden aprovechar la experiencia que los migrantes adquieren en el extranjero para un mayor desarrollo del país y contexto de origen.

2.7 Conclusión.-

Podemos decir que la migración puede tener una serie de efectos negativos en la sociedad ecuatoriana, la migración no solo debe ser vista desde aspectos negativos ya que por un lado brinda un aporte significativo para la economía del país con las remesas las cuales son el segundo ingreso más importante del país detrás del petróleo.

En cuanto a un aspecto negativo tenemos que la migración produce una desintegración familiar y ha desencadenado que la sociedad sufra una serie de efectos como son la delincuencia, alcoholismo, drogadicción. Lo cual ha generado que los muchachos de hoy en día equivoquen el camino a seguir.

CAPITULO III

MANUAL PARA DESCUBRIR OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS EN TIEMPO DE CRISIS

3. Introducción

Diversas oportunidades de nuevos negocios pueden salir a flote inesperadamente como hechos fortuitos, en el camino de la gestión de la empresa o surgir de la inspiración o intuición personal. Las oportunidades hay que aprovecharlas, pero deben someterse al mismo proceso del análisis, junto con las oportunidades que surgen mediante un proceso racional. Si deseamos que la vida de la empresa, pueda durar un largo periodo de tiempo, no podemos depender de genialidades debemos buscar las maneras de incorporarlas cuando aparezcan, pero tenemos que vivir del esfuerzo, porque esa es la realidad, las ideas ocurrirán cada tanto, ahora como nadie puede asegurar que nos ocurra una por mes conviene encontrar una manera ordenada de innovar por medio de un proceso laborioso.

La mayoría de los grandes inventos fueron productos de los talentos, pero los inventores no siempre obtuvieron el reconocimiento por su descubrimiento y muchos no supieron adecuar el hallazgo original a los nuevos tiempos. El desarrollo de un perfil de capacidad de la empresa con vistas a un determinado negocio, es uno de los pasos más importantes en el proceso de selección estratégico de oportunidades. Este proceso debe incorporarse a la empresa, de manera de generar ambientes de trabajo orientados a la creatividad y la innovación sostenibles en el tiempo.

Descubrir una oportunidad en el mercado que sirva de base para iniciar una empresa, es un proceso que implica un estudio juicioso y objetivo de todos los aspectos, que de alguna forma van a influir en la posibilidad de hacer realidad el sueño de los que quieren hacer un aporte real a la generación de empleo.

3. 1 la idea

Los proyectos de creación de una nueva empresa nacen en torno a una idea. Una idea más o menos precisa, bien sea de un producto o servicio nuevo, o de una forma nueva de elaborar un producto o de brindar un servicio.

Para la creación de una empresa no es necesario ser un inventor o un genio. La mayoría de las ideas de las que surgen nuevos negocios no parten directamente de grandes descubrimientos técnicos si no de la observación atenta de los cambios y de las nuevas necesidades que se producen en la economía y en la sociedad que nos rodea.

De hecho, las fuentes de donde pueden obtenerse buenas ideas sobre oportunidades de negocio son muy diversas y suelen hallarse más cerca de nosotros de lo que suele pensarse.

Una oportunidad de negocio ocurre cuando un producto o servicio se puede vender en gran cantidad para cubrir todos los costos y generar el beneficio deseado. Una nueva oportunidad de negocio ocurre cuando:

- Se identifica un mercado previamente no conocido.
- Se descubre o desarrolla una nueva necesidad.
- Se identifica una mejor manera de servir a un mercado.

El mercado está en continuo cambio debido a aumentos de población, variaciones demográficas y avances tecnológicos son algunos de los cambios que ocurren hoy en día. El emprendedor perceptivo identificará las oportunidades de negocio que crean todos estos cambios. Tres enfoques que usted puede adoptar para ayudarse a identificar estas nuevas oportunidades de negocio son:

- Apoyarse en su conocimiento personal, capacidades y experiencias de vida.
- Buscar oportunidades de negocios en base de datos.

- Considerar productos/mercados existentes desde perspectivas diferentes.

La clave al usar cualquiera de estos tres enfoques es preguntarse ¿hay aquí una oportunidad de negocio? (kafati).

3.2 Fuentes de ideas para nuevos negocios

Arthur H. Kurillof y John M. Hemphill ponen el acento en que las oportunidades se hallan a menudo cerca del propio emprendedor. Para estos autores las principales fuentes de ideas para nuevos negocios son las siguientes:

- A. **La invención.**- La invención es muy a menudo el resultado de la percepción clara de una necesidad. Puede tratarse desde una cosa muy sencilla, hasta algo muy complejo, también puede ser desde inventos muy baratos hasta algunos extraordinariamente costosos.
- B. **El interés personal o los hobbies.**- La idea puede surgir a partir del propio interés o hobbies, capacidades, habilidades, y experiencias de la persona emprendedora. Por ejemplo la fotografía, la fabricación de pasteles caseros y mermeladas o el reciclaje de basuras (en este caso en un emprendedor ecologista).
- C. **La observación de tendencias sociales.**- Cambios en las tendencias demográficas, estilos de vida y patrones de consumo. ¿qué cambios están sucediendo en los hábitos de compra y en las actitudes del consumidor? ¿cuales son algunas de las necesidades especiales de ciertos grupos dentro del mercado? ¿hay en marcha algún plan de desarrollo que implique cambios zonales? La observación de la aparición de nuevas tendencias en ámbitos tan distintos como en la moda o el empleo del tiempo libre, pueden ser el origen de una nueva idea de creación de empresa. La observación de la creciente sensibilidad de la población respecto a la calidad de alimentación puede hallarse en la base. Por ejemplo de la idea de producir alimentos sin la utilización de pesticidas.

D. **La observación de la deficiencia de los demás.-** Cuales son los productos o servicios que necesitan ser mejorados. Analizar las disfunciones y los errores de otras actividades empresariales pueden dar lugar a la aparición de nuevas ideas por ejemplo, un pequeño computador para registrarse el consumo de teléfono, para contrarrestar los errores de la compañía.

E. **La observación de una ausencia.-** ¿Que productos o servicios están faltando? El responder a la pregunta ¿por qué no hay una cosa para hacer esto? Puede ser el origen de una idea. Por ejemplo este fue el caso de la maquina abrelatas o del pincel de un solo uso.

F. **El descubrimiento de nuevos usos para cosas ordinarias.-** ¿Cuáles son los cambios tecnológicos que están ocurriendo en el mercado? Reflexionando sobre productos corrientes, se nos pueden ocurrir aplicaciones inéditas. Por ejemplo, la utilización de materiales ordinarios de la construcción como elemento decorativo o la utilización de las cáscaras de arroz como material refractario.

G. **La deserción del empleo actual.-** Otras ideas surgen a partir de la decisión de algunas personas de abandonar su actual empleo y dedicarse a mejorar un producto o servicio que conocen bien a raíz de su anterior ocupación, en tales casos habrá que considerar cuestiones de tipo ético que no puedan desestimarse cuando se decide montar un negocio paralelo.

Otros autores, describen y clasifican otras fuentes de oportunidades de negocios que constatan con la clasificación anterior, la que también resultan importantes tomarlas en cuenta:

A. Productos existentes en otros mercados.- Estudie productos y servicios que se ofrecen en otros mercados y ciudades tanto locales como extranjeras y considere comercializarlos en su propio mercado. Su oportunidad puede ser fabricarlos o bajo licencia, importar o exportar.

B. Agregar el valor a productos o servicios existentes.- Compruebe la necesidad de ofrecer productos de mejor calidad o servicio agregado a ellos al realizarles algún sutil cambio. Un producto superior le podría dar la delantera respecto a sus competidores.

C. Combinar componente para obtener paquete mejor comercializable.-

Compruebe la necesidad de cambiar el paquete del producto incluyendo mayor o menor cantidad del mismo o, simplemente para tener combinaciones más comercializables. Por ejemplo, la agencia de turismo ofrece una combinación de viaje por avión, hotel y tours en un paquete completo.

D. Actuar como agente distribuidor para satisfacer una necesidad reconocida.-

Identificar mercados potenciales únicos, tales como por origen étnico, idioma, ubicación geográfica, estilo de vida, ocupación, edad u otra característica; e investigar cuál sería el tipo de producto que pondrán preferir. El caso de satisfacer las necesidades nutricionales y de salud de la población de personas diabéticas, suministrándoles todo en un solo punto de ventas.

E. Identificar un nicho de mercado descuidado por otros.- Pueden existir un nicho desatendido, y relativamente pequeño, del mercado porque las empresas más grandes no pueden servir a sectores fragmentados, o porque quizás fue totalmente soslayado por otros que ya estaban en la rama.

F. Comunicar que están atentos a nuevas oportunidades.- Promuévase así mismo publicando sus intereses en iniciar nuevos emprendimientos como fabricante, distribuidor, adquiriente de una empresa o de cualquier otra iniciativa. Para comunicar esto puede utilizar desde avisos en la sección clasificada de diario o revistas hasta cartas comerciales o avisar informalmente a conocidos, amigos, asociados, y actuales clientes que usted está en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios.

G. Buscar oportunidades de negocios en publicaciones y organismo público y privados.- Existen muchas publicaciones y organizaciones que directa o indirectamente proveen información con potenciales oportunidades de negocios.

- Las que están más al alcance de todos los avisos clasificados de diarios y periódicos. En todos los casos, estas potenciales oportunidades deben ser exhaustivamente investigadas para evitar sorpresas desagradables. En los avisos clasificados pueden encontrarse: remates judiciales de empresas y/o equipos de producción, sociedades existentes de búsqueda de nuevos socios, transferencias de fondos de comercio, ventas de negocios en funcionamiento (panaderías, colegios, restaurantes, etc.)
- Pueden consultar los registros estadísticos de importaciones en la Secretaría de Industrias de Comercio o en la dirección estadísticas de censos, donde figuran los productos importados que llegan al país. Dicho registro provee información de una detallada descripción del producto; cantidad importada; valor del producto y origen país de mismo. Estos elementos de información le resultará de mayor utilidad para evaluar: 1) la posibilidad de sustituir un producto importado por otro producido en el país 2) la posibilidad de importarlo más económicamente.
- También puede obtener todo tipo de información sobre oportunidades de negocios en los organismos, asociaciones, y fundaciones que promueven las inversiones y el comercio en el país. (kafati)

3.3 Varias ideas de identificación de negocios.

- Cada sugerencia puede conducirle a otras ideas de oportunidades potenciales.
- Guarde artículos de diarios describiendo éxitos empresariales y fíjese como reconocieron pistas potenciales.
- Suscríbase a revistas y periódicos de otras ciudades o consúltelos en bibliotecas buscando nuevas ideas de negocios que puedan ser adaptables a su sector de mercado.

- También las exposiciones industriales y comerciales suelen ser una buena fuente de ideas.
- **Técnicas creativas.-** Flexibilidad mental, capacidad de observación. Tolerancia al cambio, pensamiento lateral, brainstorming. Puede ser tomado en cuenta:
 - **Análisis personal.-** Circunstancias personales, experiencia laboral, conocimientos adquiridos, formación académica, circunstancias personales. Conocimientos técnicos que se tenga de un mercado, sectores o negocios concretos, Aptitudes, habilidades, aficiones, viajes, hobbies, deportes.
 - **Cambios de mercado.-** Los sectores empresariales, el mercado, la producción, la distribución, la comercialización, la financiación, el servicio posventa.
 - **Cambios del entorno.-** Cambios estructurales de la industria o del mercado, cambios en los ingresos personales, cambios demográficos, cambios en el tiempo libre, cambios en el nivel educativo, cambios en el mercado de trabajo, cambios en el ámbito económico y político del país, cambios en la percepción de la gente.
 - **Oportunidades.-** Huecos de mercado es decir mercados no abastecidos, deficiencia, incongruencia, lo inesperado, demandas no satisfechas, nuevos usos, nuevos conocimientos, innovación, creatividad, repetir experiencia ajenas posibilidad de mejorar el proceso.

Algunas tendencias del mercado.- Que sirvan como pistas o señalen oportunidades de negocio con futuro:

- **Aumento de la espiritualidad, sensibilidad femenina.-** Conciencia social y ecológica, relaciones sociales, hogar, vida larga y sana, belleza, entretenimiento, servicios a domicilio, productos a la medida, el consumidor se regala pequeños detalles, todo lo que ahorra tiempo será bienvenido, normalmente el consumidor se queja si ha

recibido un mal servicio, Otro punto importante es tomar en cuenta la opinión de los niños una vez que haya desarrollado su sentido para descubrir oportunidades de negocios estará usted más sensible a las sugerencias, frustraciones y comentarios de otra gente, sobre las necesidades potenciales del mercado. Como mencionamos antes, entrélese a usted mismo a preguntarse continuamente ¿hay alguna oportunidad de negocio?

- **Algunos ejemplos de oportunidades a partir de la observación de los cambios sociales.-** Si realizamos este ejercicio de observación de los factores de cambios sociales, obtendremos con bastante rapidez una lista de posibles oportunidades de negocio, basándose en las nuevas necesidades que tales cambios generan.

- **Cambios en los ingresos personales.-** Un aumento significativo de los ingresos personales del conjunto de la población o de un segmento de la misma puede generar, en sociedades como la nuestra nuevas necesidades de este tipo:

Actividades relacionadas con el cuidado personal: centros de gimnasia, dietética, vestuario, peluquerías.

Preocupación por un mayor confort en la vivienda: calefacción, aire acondicionado, electrodomésticos más sofisticados, decoración.

Comprar o alquilar la segunda vivienda

Restaurantes.

Cambio de nivel educativo.- Si lo que observamos es una elevación considerable del nivel educativo de una población determinada, el tipo de nuevas necesidades que podemos prever sería de este tipo:

- Formación: perfeccionamiento profesional, idiomas
- Libros, revista, periódicos

- Bibliotecas
- Sensibilidad creciente por la ecología y el medio ambiente; creación, por tanto, de empresas dedicadas a nuevos procesos de reciclaje
- Mayor sensibilidad por el hábitat urbano: actividades de rehabilitación de edificios.

Cambio en el tiempo libre.- Un tercer factor de cambio observado puede ser la constatación de que la gente tiene cada día más tiempo libre y confiere cada día mayor importancia a las actividades desarrolladas durante el mismo. De ahí pueden surgir nuevas necesidades de este tipo:

- Deporte: centros y tiendas especializadas.
- Centros de desarrollo de creatividad, centros de aprendizaje de artes plásticas, cinematografía, teatro, bricolaje, instrumentos musicales.
- Espectáculos.
- Viajes.
- Jardinería: enseñanza, utensilios, plantas, libros.
- Escuelas de danza.

Cambio en la esperanza de vida.- En nuestra sociedad se produce, como hemos contado ya, un importante cambio sobre la esperanza de vida de la población. La atención médica y los avances científicos alargan la vida de las personas. Ello crea, a su vez, nuevas necesidades:

- Servicios médicos especializados para ancianos: geriátricos.
- Residencias para ancianos.

Cambio en la actividad laboral de la mujer.- El desarrollo económico y cultural de un país lleva, en determinada fase, a un incremento notable del porcentaje de mujeres que

trabajan fuera del hogar. Este factor de cambio genera numerosas necesidades nuevas por ejemplo:

- Guardería.
- Servicios domésticos.
- Nuevos productos alimenticios de fácil preparación.
- Vender comida a domicilio.

Cambios en la forma de vida.- La soledad, en la sociedad urbana aumenta el número de personas que viven solas, sea por qué no se casan, sea por que están separadas o viudas, también puede ser por razones de preparación profesional, esto genera nuevas necesidades específicas.

- Apartamentos amueblados.
- Electrodomésticos individuales para personas solas.
- Centros de organización de actividades recreativas: clubes y asociaciones. (K, 2001)

3.4.- Como realizar una primera evaluación de la idea

3.4.1 La idea de negocio

Cuando una persona decide ser empresario siempre, debe hacerse la siguiente pregunta: ¿mi idea de negocio corresponde a una oportunidad prometedora en el mercado? La respuesta a esta pregunta es esencialmente importante porque lo que es atractivo para uno, no es necesariamente atractivo para otro. Vale la pena tener en cuenta: Una idea es prometedora si el emprendedor le puede sacar provecho, teniendo en cuenta su talento, sus objetivos y recursos.

3.4.2. La oportunidad de mercado

Aunque en un mercado puede haber numerosas oportunidades de negocio, a veces no es tan fácil identificarlas, por lo tanto la pregunta que surge ahora es ¿cómo saber que estoy frente a una oportunidad de mercado? Saber responder a esta pregunta es muy crítico, tomando en cuenta que solo así, se podrá saber si tengo la posibilidad real de crear con éxito una empresa.

3.4.3. La oportunidad de mercado es atractiva cuando hay:

a. Oportunidad de innovar.

Consiste en la posibilidad de diseñar una estrategia de mercado que es difícil de copiar, y puede ser muy rentable a largo plazo. La condición difícil de copiar es fundamental, pues habrá muchos imitadores que querrán compartir las ganancias del innovador; si no es posible garantizar esta condición, las posibilidades de éxito son remotas. Es preferible vender la idea a quien sí la pueda desarrollar

b. Oportunidad de conseguir una ventaja competitiva

Cuando no es posible innovar, quien desee crear una empresa ha de construir primero una ventaja competitiva, condición indispensable para lograr sobrevivir y crear riqueza.

La ventaja competitiva significa crear un producto o servicio, fijar un precio, un proceso de distribución o una forma creativa de comunicación, que sus potenciales cliente puedan considerar mejor que lo ofrecido por las empresas ya existentes. Esta se puede conseguir mediante la reducción de costos de producción, una innovadora investigación y desarrollo de productos, una compra más eficiente de las materias primas, uso de un componente más efectivo, una creativa forma de distribuir los productos o llevar los servicios, una fuerza de ventas bien entrenada, entre otras formas. A veces para lograr una ventaja competitiva solo se requiere mejorar las actuales ofertas existentes o establecer simplemente desde el inicio de la empresa una relación muy especial con sus clientes.

Hay una serie de interrogantes que usted puede responder y que le ayudaran a determinar la oportunidad y evaluar su potencial rendimiento empresarial estas son:

- ¿Existirá un mercado lo suficientemente grande?
- ¿Son los costos lo suficientemente bajos como para hacer que el negocio deje ganancia?
- ¿Existe la posibilidad de crecer?
- ¿Cuál será la fuerza de la competencia?
- ¿Poseo las capacidades y los conocimientos necesarios?

Estas preguntas no cubren todos los puntos necesarios relacionados con la comercialización, funcionamiento y financiamiento del inicio de la empresa; pero puede ayudarle a decidir si se justifica o no emprender un estudio detallado de la propuesta. Una manera de responder a las diferentes preguntas que surgen de este enfoque es tener una reunión para aportar nuevas ideas (lluvia de ideas) con asociados o amigos. (Mantilla, 2010)

3.5 Aspectos claves para identificar una posible oportunidad de mercado

Hasta este momento se tiene claridad qué es una oportunidad de mercado, sin embargo, es necesario saber cómo descubrirlas, por lo tanto la pregunta a contestar es: ¿cuál es la información que se requiere para llegar finalmente a descubrir una oportunidad de negocio? Para obtener una respuesta adecuada en este punto es necesario analizar los siguientes aspectos:

a.- El mercado

Para descubrir oportunidades en un mercado, primero se necesita conocerlo, ya que las posibilidades generalmente no son evidentes. Un mercado es un grupo de consumidores con un problema en común (necesidad) que quieren intercambiar algo de valor con quien ofrece bienes y servicios que puedan satisfacer sus necesidades. Un problema que siempre se va a encontrar es la diversidad de potenciales compradores, por esta razón no

se puede pretender atenderlos a todos, se requiere un proceso de elección hasta encontrar el grupo de personas a las que se les puede ofrecer una solución a sus necesidades con alguna diferenciación de valor.

	Compra	Usa	Decide	Influye
¿Quién?				
¿Dónde?				
¿Cuándo?				
¿Cómo?				
¿Por qué?				
¿Para qué?				

(Mantilla, 2010)

b.- Conocer a sus posibles competidores

Saber con quién se va a competir en un mercado es fundamental, es necesario estar seguro de no tener que enfrentar una competencia directa con quienes ya está establecido, lo mejor es encontrar formas nuevas o diferentes de atender las necesidades de los potenciales clientes y ofrecerles un valor mayor. Por esta razón, quien desea crear una empresa debe evaluar las fortalezas y debilidades de los competidores actuales, la forma de hacerlo simple es estudiar la manera como se satisfacen las necesidades de los consumidores; las oportunidades en la mayoría de las veces surgen de manera evidente, al descubrir los puntos débiles que se pueden superar. Así por ejemplo, la industria

requiere un equipo que es posible construir como alternativa para no tener que importarlo a un precio mayor.

c.- Conocer las condiciones económicas

La economía de un país influye de manera directa en la posibilidad de tener éxito en un negocio, teniendo en cuenta que éstas pueden cambiar rápidamente y puede generar efectos a largo plazo. Aspectos como las condiciones del nivel de ingresos de los potenciales clientes, el crecimiento económico del país, la inflación, entre otras variables; afectan los negocios, es necesario conocer los efectos a largo plazo y su incidencia en el desarrollo de su idea de negocio. Si su oportunidad de negocio la ha detectado en otro país, no debe olvidarse que las condiciones varían de país a país.

d.- Conocer las condiciones tecnológicas

Los avances tecnológicos pueden hacer obsoleta una idea de negocio, por la posibilidad de nuevos productos y nuevas formas de hacerlos. Igualmente, también pueden ayudar a hacer una idea de negocio más atractiva.

e.- Conocer el ambiente legal

No debe olvidarse que las empresas en general tienen restricciones de tipo legal, incumplirlas podría llevar a fracasar la idea de negocio.

f.- Conocer el ambiente social y cultural

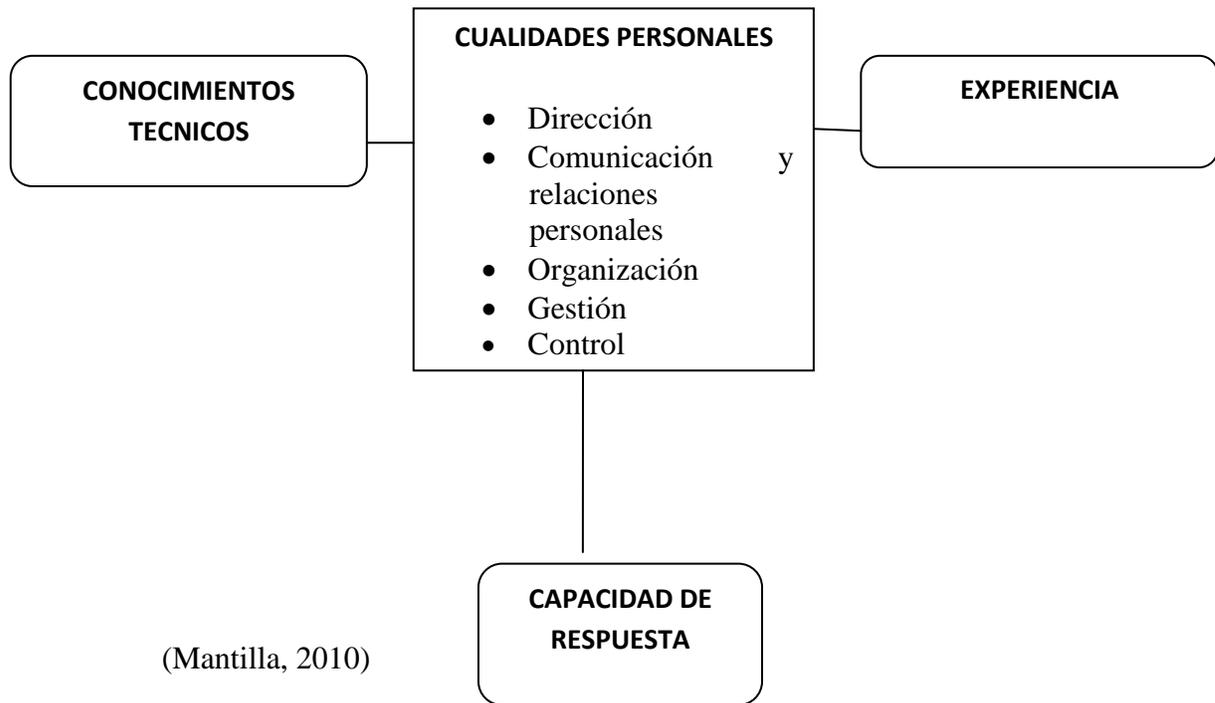
La manera como las personas viven y se comportan, influye de manera directa y son la fuente de oportunidades de negocio.

3.6.- Las condiciones de la nueva empresa

Los aspectos antes planteados ayudan a encontrar posibles oportunidades de negocios; sin embargo, queda por responder una de las preguntas más relevantes:

¿Tengo las capacidades y los recursos para aprovechar la oportunidad de negocio detectada? Para responder esta pregunta debo tener en cuenta los siguientes aspectos:

LA FORMULA IDEAL



a.- Un objetivo definido

Una persona que tenga la intención de ser empresario debe saber primero hacia dónde se dirige (objetivos), si esto no se tiene en cuenta, es altamente probable que tendrá que redoblar esfuerzos. Para fijar objetivos una empresa debe estar:

- Segura que las actividades que van a desarrollar son útiles para la comunidad y ayudan al progreso.
- Segura de tener una organización capaz de hacer realidad las actividades y las estrategias planeadas.

- Segura de crear riqueza con sus actividades.

Una manera de garantizar el cumplimiento de estas condiciones es mediante la formulación de la misión de la empresa la cual plantea a dónde se quiere llegar.

b.- Los recursos disponibles

Es indispensable contar con los recursos requeridos para poder hacer realidad una diferenciación visible ante los potenciales clientes y de esta forma aprovechar tal oportunidad. Para detectar las fortalezas y debilidades debe hacerse una evaluación de las áreas operacionales más críticas que serán los pilares fundamentales para hacer realidad una idea de negocio, así:

- **Área Financiera:** la ausencia de suficientes recursos financieros representa una barrera para entrar a un mercado atractivo. Algunas ideas de negocio requieren de grandes cantidades de dinero simplemente para empezar, debido a las inversiones en investigación y desarrollo, a la dotación de la infraestructura, al estudio de mercado o a la publicidad que es necesario emplear, antes de realizar la primera venta. La mayoría de las veces es necesario destacar la posibilidad de generar rentabilidad en el corto plazo, en algunos esta puede demorarse años.

- **Área de Producción:** es muy posible que los costos iniciales de producción sean altos por los bajos volúmenes de la misma; esta situación es especialmente desventajosa si se intenta luchar con los competidores ya establecidos. Sin embargo, también puede convertirse en una ventaja por la posibilidad de ser más flexibles al tener gastos de operación comparativamente más bajos. Debe examinarse las posibilidades de suministro de materias primas en forma permanente y las dificultades que se pueden presentar en el futuro.

- **Área de Mercadeo:** es imprescindible ofrecer al mercado una solución a las necesidades de sus potenciales clientes con una visible diferencia; lograr construir una

marca atractiva y desarrollar un empaque o una etiqueta innovadora son elementos esenciales.

Fijar un precio atractivo que mantenga un equilibrio con el valor ofrecido o generado. Un sistema de distribución que pueda garantizar un mejor suministro a los compradores potenciales.

Sólo después de comprobar que se tienen las condiciones necesarias para aprovechar una oportunidad de mercado, debe intentarse iniciar una nueva empresa. Sin embargo, si usted posee parte de los requisitos es conveniente buscar a otra persona o empresa que pueda cubrir la debilidad detectada. (Como descubrir una Oportunidad de negocio)

3.7.- Las condiciones del empresario

Finalmente, es necesario plantear la pregunta decisiva: ¿qué condiciones debo tener para convertirme en un empresario? Es indudable que usted pudo haber identificado una oportunidad, contar con los recursos para hacer realidad la empresa; sin embargo, pueden faltar algunas condiciones personales que son fundamentales examinar:

a.- ¿Cuál es mi talento? ¿Está relacionado de manera congruente con la idea de negocio que tengo en mente? La forma de saber esto es analizando si la actividad que va a desarrollar el nuevo empresario tiene una trascendencia especial en su vida, si está dispuesto a hacer sacrificios para convertir en realidad sus metas, teniendo claro que en el transcurso del tiempo puede encontrar nuevas ideas y nuevas formas de hacerlas realidad.

B.- Si no puede dejar de pensar en cuánto dinero va a ganar, no intente iniciar una empresa, pues rápidamente llegará la desesperación; piense mejor que la riqueza llegará como consecuencia de ser fiel al principio básico; sólo se podrá triunfar si se logra dar una respuesta integral a los problemas de los seres humanos colocando

nuestro talento y sabiduría en la búsqueda de mejores soluciones orientadas a mejorar la calidad de vida de quienes serán nuestros futuros clientes.

3.8.- Algunos criterios a tener claros desde el principio

De lo dicho anteriormente se deduce que es muy importante asegurar desde el principio lo siguiente:

a. Mantener un objetivo y buscar actitudes hacia ideas que permitan crear un producto o servicio.

b. Familiarizarse con la situación del segmento de mercado al que se desea concurrir.

c. Entender bien los requerimientos técnicos del producto o del proceso.

d. Analizar las necesidades financieras del desarrollo y la producción del producto. En general se es optimista respecto a las ventas y no se prevén los requerimientos de equipos especiales o formación especial.

e. Conocer las limitaciones legales que concurren en el producto o servicio.

f. Asegurar que el producto o servicio ofrece ventajas únicas de modo que se diferencien de la competencia.

g. Proteger legalmente las innovaciones y conocer las amenazas de ciertas reglamentaciones legales en el sector.

3.8.1.- Orientación hacia el mercado

Uno de los errores más frecuentes entre las personas que quieren establecer su propio negocio es el de enamorarse del producto o servicio sin saber cómo producirlo y sin conocer sus posibilidades reales de ser vendido con éxito.

La orientación hacia el mercado es la primera condición necesaria para obtener éxito. El nuevo empresario debe trabajar desde el exterior hacia el interior en lugar de hacerlo del interior hacia afuera. Debe identificar con claridad las necesidades del consumidor y desarrollar un producto o servicio que le satisfaga.

3.8.2.- Productos adecuados para empresas pequeñas

A la hora de acotar una idea de nueva empresa, es preciso pensar en adecuar el producto o servicio a los resultados limitados de dinero, personas y suministros. Debe escoger un segmento de mercado que le permita utilizar de modo ventajoso el ser de tamaño pequeño. Puede escoger, asimismo, un producto o servicio que necesite el cliente para completar su propio producto. El producto que se suministra a otros fabricantes, debe ser, por otra parte, lo suficientemente pequeño en volumen para que no le interese hacerlo a él mismo. (Mantilla, 2010)

3.9 Conclusión

Los emprendedores tienen una gran fuerza motivadora dentro de sí que los impulsa constantemente, es la búsqueda de su autorrealización como empresarios. Junto a ese deseo de autorrealización, también actúa otra característica de los emprendedores y esta es precisamente la creatividad, que integrada a su fuerza de voluntad, su perseverancia, su liderazgo, y desde luego su capacidad de escuchar y comunicarse adecuadamente, lo conducen con gran seguridad al logro de sus objetivos. El potencial de creatividad de las personas es función de la actitud, asociación de conocimiento, imaginación y capacidad de evaluación.

CAPITULO IV

MANUAL PARA FORMULACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO

4. Introducción

Este plan es una guía que facilita la creación y crecimiento de una empresa. Es también una carta de presentación para inversionistas o para obtener financiamiento por parte de una empresa privada o pública. Con el fin de reducir la incertidumbre y el riesgo de un negocio. El Plan de Negocios es un documento de presentación, lo más breve y conciso posible, en el que se describen los propósitos de un negocio, generalmente en los 3 a 5 años próximos, los pasos que hay que seguir para lograr esos propósitos y la rentabilidad que se espera con ese negocio.

Un plan de negocio debe contestar, a lo menos, las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuáles son las necesidades u oportunidades de negocio? ¿Cuáles son los objetivos de la empresa, de qué manera piensan lograrlos?
- b) ¿Cuál es el mercado objetivo? ¿Cómo es la estructura del mercado (hay muchos participantes, hay sustitutos)?
- c) ¿Cuáles son los canales de distribución definidos para llegar a los clientes?
- d) ¿Cuál es la política de precios de los productos? ¿Cuáles es la estimación de ingresos?
- e) ¿Cuáles son las características de los productos?
- f) ¿Cuál es la estructura funcional del negocio? ¿Quiénes son los principales ejecutivos que pueden asegurar el éxito del proyecto?
- g) ¿Cuáles son los costos de producción y administración asociados al proyecto?
- h) ¿Cuál es la rentabilidad esperada del proyecto? ¿Cuáles son las necesidades de financiamiento del proyecto? (Aprendizaje).

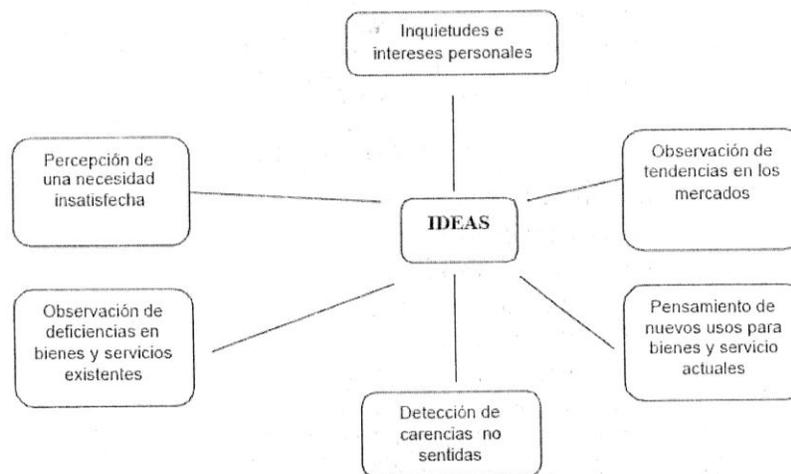
4.1.- Preparación del plan de negocios

Descubrir una oportunidad que sirva como base para crear una empresa es un proceso que implica un estudio de mercado, que de alguna forma va a lograr generar el cumplimiento de una meta basándose en lo siguiente:

4.1.1.- Diagnóstico situacional del entorno

La investigación de entorno, tiene por finalidad descubrir las oportunidades de negocio, las amenazas y riesgos que implica el aprovecharla. Se entiende como oportunidad de negocio, las necesidades insatisfechas que se manifiestan en un determinado mercado. Necesidades actuales que se proyectan en el futuro inmediato, mediano y nuevas necesidades que se presentarán en el futuro. Por otra parte, el investigador debe identificar con toda precisión si la oportunidad de negocio corresponde a una demanda explícita o una implícita; o bien, se trata de una necesidad sentida o una no sentida.

Las ideas de negocios provienen de diversas fuentes. El esquema siguiente ayuda a identificar de donde generar ideas de posibles negocios:



(manual diseño y elaboración de planes de negocios para micro y medianos empresarios rurales, 2003)

a.- Análisis del ámbito de negocio o entorno:

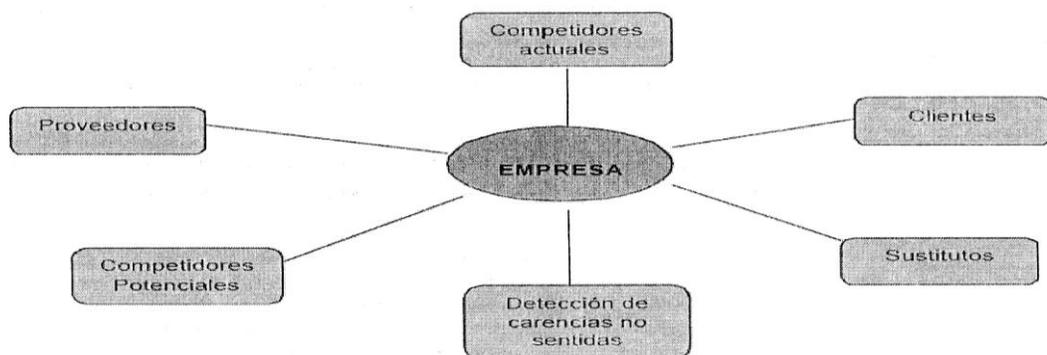
Para alcanzar negocios exitosos es necesario observar e investigar todos aquellos actores que conforman su entorno cercano o inmediato y las proyecciones de su entorno lejano o cercano. Detectando los cambios, los riesgos y las oportunidades que en ellos se puedan presentar.

El entorno inmediato o cercano:

- Los proveedores.
- Los intermediarios.
- Los clientes.
- Los competidores (actuales y potenciales).
- Los sustitutos.
- Público en general.

Esto nos ayuda a comprender la relación que tiene la empresa y sus negocios con el entorno inmediato y por tanto, se convierte en guía para realizar la investigación:

La figura muestra las fuerzas de Porter



(Manual diseño y elaboración de planes de negocios para micro y medianos empresarios rurales, 2003)

a) Competidores actuales: de ellos se derivan amenazas, tanto para que se ingrese a ese ámbito de mercado, como para sacarnos si estamos en él. Además siempre están compitiendo entre ellos para posicionarse mejor en ese ámbito de negocio; por ello, a más competidores hay mayores posibilidades que se compita por precio y calidad.

b) Competidores potenciales: si hay buenos negocios en ese ámbito, muchos querrán entrar y serán una amenaza al querer desplazarnos.

c) Sustitutos: se convierten en la más seria de las amenazas; pues aparecen sin aviso y siempre con una tecnología diferente para producir una satisfacción.

d) Clientes actuales y potenciales: si bien, en ellos surgen las oportunidades de negocio, siempre estarán tratando de mejorar su poder de negociación. Intentando comprar más y mejor por un menor precio.

e) Proveedores: si bien ellos son parte de la cadena de éxito, también constituyen una amenaza al estar siempre mejorando su poder de negociación en sus ventas. Intentan vender menos por más; y, puede que busquen organizarse para hacer el abastecimiento o ser los únicos en ese ámbito de mercado.

El entorno cercano o lejano.

El entorno demográfico.

El entorno económico.

El entorno político.

El entorno tecnológico.

El entorno natural o medio ambiente.

El entorno cultural.

Del Entorno lejano, provienen amenazas o nuevas oportunidades. En nuestros países, por ejemplo el Estado a través de sus políticas de fomento genera muchas oportunidades de negocio; pero también mediante normas impositivas o restrictivas genera amenazas

que requieren ser resueltas, defendiéndose de ellas o convirtiéndolas en oportunidades de negocio.

b.- Análisis y Selección de la Solución:

Una vez identificado en el entorno, las oportunidades de negocio o necesidades insatisfechas, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es necesario seleccionar la o las oportunidades que pretenderemos satisfacer. Seleccionada la necesidad insatisfecha, corresponde identificar la o las formas de solución de esa necesidad. Por lo general, todo problema tiene varias formas de ser solucionado, por lo que es imprescindible, en un muy primer lugar, descubrir el máximo de posibles soluciones de la o las necesidades insatisfechas seleccionadas. Para ello es recomendable recurrir a expertos en la materia para que nos ayuden a identificar esas posibles soluciones. Nunca se debe plantear una sola solución, y menos la misma solución que se ha venido ofreciendo con anticipación. Aquí no valen las ideas fijas o los prejuicios.

4.2.- Estudio de Mercado

4.2.1.- Definición del producto

En general, en la definición del producto, se deben contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué problema (s) soluciona su bien o servicio?
- ¿A qué necesidad específica del cliente responde?
- ¿Cómo se asegura que este producto sirve para lo que fue hecho?
- ¿Cuáles serán los servicios asociados que complementan el producto central?
- ¿Cuál o cuáles son las características que pretende atender, con relación a otros productos ofrecidos?
- ¿Qué es lo innovador del producto?
- ¿Hasta qué punto nuestro producto es único?

- ¿Cómo protegeremos su exclusividad en el mercado?

Cuando necesitamos que nuestro producto se distinga entre un conjunto de ellos, se requiere de su introducción en el mercado. Para ello, se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- El nombre a usar, debe ser descriptivo, por si mismo debe transmitir el principal aspecto que lo hace distinto.
- Debe ser original. No debe recordar a otros productos existentes.
- Debe ser atractivo, que sea llamativo y fácil de recordar.
- Claro y simple.

4.2.2.- Mercado específico del producto

Una vez definido el bien o servicio que vamos a desarrollar, debemos identificar el mercado específico al cual vamos a dirigirnos. Deberemos conocer los datos básicos de este mercado, pudiendo contestar, por lo menos, a la siguiente serie de preguntas clave:

- ¿Qué tamaño tiene el mercado?
- ¿Cuál es o son nuestros clientes?
- ¿Porqué los clientes necesitan nuestro producto?
- ¿Qué competencia existe en la actualidad?
- ¿En que nos diferenciamos de la competencia?
- ¿Cómo lograr que los posibles clientes se den cuenta de que necesitan el producto que queremos colocar en el mercado?

Respecto de los posibles accionistas, las entidades financieras o de inversión, debemos convencerles de que existe un mercado para nuestro producto y que nuestro producto va

a atender un mercado específico y concreto, y no un mercado etéreo. No se trata de desarrollar un plan de marketing completo, pero sí trabajar sobre puntos considerados como claves para el éxito del negocio:

- La definición del mercado.
- El análisis de la competencia existente.
- La estrategia de precios.
- La promoción y publicidad.
- El sistema de distribución de los productos.
- Las previsiones de las ventas.

En este punto se debe delimitar el tamaño que tiene el mercado y las posibilidades de crecimiento que presenta. Para ello se deberá definir:

El mercado geográfico: delimitando las zonas o áreas donde se piensa ofrecer el producto.

El mercado objetivo: definiendo los segmentos de mercado específicos que se pretende satisfacer.

La situación del mercado: describiendo el estado actual y la posible evolución o tendencia futura

Definición clara del perfil del cliente potencial: identificando los futuros consumidores del producto que se pretende colocar en ese mercado.

El perfil del consumidor deberá contener los siguientes datos:

- Edad.
- Género.
- Nivel de ingresos.
- Ciclo de vida familiar (soltero, casado, viudo, divorciado).
- Ocupación.

- Educación.
- Raza grupo étnico.
- Clase social.

Es importante definir las características psicológicas de la población, actitudes, creencias, esperanza, temores, prejuicios, necesidades o deseos, para estas definiciones es necesario considerar los siguientes parámetros:

- Clase social.
- Estilo de vida.
- Líder/seguidor.
- Extravertido/introvertido.
- Conservador/liberal.
- Independiente/dependiente.
- Tradicional/abierto a los cambios.
- Con conciencia social centrado en sí mismos.

La psicología del cliente está relacionada con su comportamiento como consumidor y consumidor y con su modalidad de compra y utilización de sus productos y servicios, las preguntas a responder son:

¿Usa productos y servicios similares a los suyos?

¿Con que frecuencia?

¿Qué beneficios percibe el cliente en su producto o servicio?

¿Cómo utiliza el cliente el producto o servicio?

El estudio que se desarrolle debe basarse en datos o estadísticas fácilmente verificables; distinguiendo si se trata de un mercado existente o de un mercado completamente nuevo. Si se trata de un mercado existente, los datos serán más fáciles de obtener a través de estadísticas publicadas en medios de difusión, datos de organismos públicos o de

asociaciones comerciales, etc. indicando siempre la fuente de dónde se tomaron los datos utilizados. En cambio, si se trata de un mercado completamente nuevo será necesaria una investigación de mercado, aunque sea solo de tipo exploratoria, para la delimitación del tamaño del segmento de mercado al cual se dirigirá el producto a ofrecer.

Los pasos a seguir para definir el segmento a ser atendido por el Plan de Negocios son:

- Establecer el tamaño del mercado (número de personas).
- Delimitar el porcentaje de tipos de clientes que hay en ese mercado. Estudiar la distribución por edades de este segmento. Por ejemplo: Clasificación INEC.
- Seleccionar aquellos que siguen más la moda, los que compran siempre el último modelo.
- Determinar si consumidor y comprador son la misma persona y definir cómo llegar al consumidor final.

4.2.3.- Análisis de la competencia

Una vez identificado el mercado potencial, se ha de analizar la competencia. Se trata de destacar sus puntos débiles y fuertes, comparándolos con los del negocio en estudio y definida desde diferentes perspectivas: dimensión, medios humanos, zona de influencia, estructura, prestigio, etc. o en el caso de tratarse de un producto completamente nuevo, es necesario hacer un esfuerzo para determinar cómo, hoy en día, se resuelve la necesidad que el producto pensado como se puede satisfacer.

Hay que identificar los proveedores más importantes que ofrecen un producto o servicio similar al contemplado para el presente negocio y analizar cuál es su cuota de mercado, cómo trabajan, cuáles son sus puntos fuertes y débiles y cómo el mercado los valora.

También es necesario estudiar las barreras de entrada existentes, como la existencia de barreras de salida que en ese segmento de mercado pueda haber.

Por su parte, a la hora de posicionar un producto en el mercado existen, básicamente, dos estrategias a adoptar:

- La competencia directa.
- La diferenciación.

La competencia directa surgiría con aquellos que tienen productos similares dentro del mismo mercado y, normalmente, presenta la desventaja de estar basada en una competencia de precios (estrategia de costos).

La diferenciación conlleva la selección de un mercado, a lo mejor más pequeño, pero donde existe menos o ninguna competencia. La diferenciación se puede conseguir a través de destacar aspectos como:

- El servicio de entrega.
- La documentación técnica.
- El servicio de post venta.
- La calidad.

Además, es conveniente enfatizar las habilidades o competencias esenciales de la empresa, aquellas sobre las que se basan las ventajas competitivas a largo plazo, como por ejemplo:

- El conocimiento de determinadas tecnologías.
- Las relaciones con determinados agentes del mercado objetivo.
- El conocimiento de un proceso.
- El acceso a un canal de distribución.

En términos generales, una estrategia de marketing para lograr un posicionamiento de mercado puede agruparse dentro de las cuatro "P": producto, precio, promoción y plaza.

- Producto: ha de satisfacer las necesidades del consumidor.
- Precio: lo que se ofrece a cambio del producto.
- Promoción: forma de dar a conocer el producto.
- Plaza o distribución: la forma en que el producto llega al consumidor.

4.2.4.- Análisis de los proveedores

Es importante que liste un número adecuado de personas o instituciones que ofrezcan materia prima, servicios relacionados con su negocio, líneas de financiamiento, recursos humanos, y/o materiales indirectos para la producción, porque son con ellos los que trabajaremos directamente en el proceso productivo.

Se deberá identificar:

- El nombre del proveedor.
- Los productos que ofrece.
- La dirección.
- El precio.
- Las cantidades.
- Los planes de financiamiento.
- La calidad.
- Y las promociones que ofrezca.

Los proveedores representan el inicio de la cadena de valor de los procesos de producción del bien o servicio contemplado en el presente Plan.

No se debe olvidar que es posible negociar muchos aspectos con los proveedores, especialmente con las formas de pago. Para ello, es necesario mantener las mejores relaciones con los proveedores para tomar decisiones acciones oportunas cuando se requiera. Así también, se debe recordar que el éxito de cada negocio, pasa por los buenos y oportunos suministros; y el éxito de uno es el éxito de los demás que comparten la misma cadena.

4.2.5.- Estrategia de la empresa para posicionarse en el mercado

a) Estrategia de Producto

Una vez identificado el producto y definido el mercado, es necesario especificar la estrategia en torno al mismo. Se trata principalmente de definir, con la máxima precisión, la característica de posicionamiento que tendrá el producto y los objetivos que se pretenden alcanzar.

De acuerdo a la siguiente matriz de Ansoff, nos permitirá establecer qué clase de producto es el nuestro y en qué mercado se ofrecerá, veamos:

Matriz de Ansoff

	Producto Actual	Producto Nuevo
Mercado Nuevo		
Mercado Existente		

(MANUAL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS PARA MICRO Y MEDIANOS EMPRESARIOS RURALES, 2003)

Las características que alcanzan los productos en cada una de las casillas son las siguientes:

- Un producto actual en un mercado existente es la de mayor competencia, posibilidades de competencia deberán basarse en la reducción de costos, para ofrecerlo a un menor precio que la competencia, o agregarle valores que lo hagan más satisfactorio para el cliente.
- Un Producto nuevo en un nuevo mercado, es el que tiene mayores riesgos pero que ofrece los mayores beneficios esperados.
- Un producto actual en un nuevo mercado, corresponde a un negocio que ha descubierto un lugar no atendido en la actualidad y tiene una ventaja casi absoluta, pero por un poco tiempo. En general, la posibilidad de la entrada posterior de otros competidores va a ser relativamente fácil; ya que si uno pudo formar mercado, otro también lo puede aprovechar y posicionarse más rápido.
- Un nuevo producto en un mercado existente. Este puede ser un producto mejorado o un sustituto; ahora sí, es más satisfactorio que los productos actuales, tendrá mayor efecto de desplazamiento.

b) La Estrategia de precios

La estrategia de precios es muy importante ya que es uno de los aspectos que influyen en el consumidor final y por lo tanto determinará los ingresos futuros del negocio. En la fijación de precios hay que considerar los siguientes aspectos:

- Identificación de los objetivos que se persiguen con la fijación de precios, así como las limitaciones que la pueden afectar. Tales como la elasticidad de la

demanda, grado y estacionalidad de la misma, el tipo de producto que se trate, la existencia de sustitutos y el tipo de mercado.

- La demanda e ingresos esperados. En función de la demanda esperada se puede establecer el precio para alcanzar, a su vez, los ingresos esperados.

Existen, básicamente cuatro maneras para establecer el punto de inicio para la fijación de precios:

- Con base en la demanda se orienta hacia los consumidores y se basa en fijar el precio del producto o del servicio en función de gustos y preferencias del consumidor.
- Con base en los costos: se basa en observar los costos de producción y de comercialización y añadir lo suficiente para cubrir los costos fijos y obtener beneficios.
- Con base en los beneficios esperados: otra manera de fijar los precios es fijarse un objetivo anual de beneficios, ya sea una cantidad específica o un porcentaje de ventas o inversión y establecer diversas hipótesis de precios y cantidades.
- Con base en la competencia: se establecen los precios basándose en los de la competencia.

En general, la fijación de precios es un proceso que será una combinación de los métodos descritos, pero que no debe hacerse de manera improvisada. Además, será necesaria la realización de ajustes y considerar la fijación de precios en función del valor, es decir, poner los precios considerando el beneficio del producto o servicio para el consumidor. El precio que fija la empresa afecta asimismo al valor que percibe el cliente. (MANUAL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS PARA MICRO Y MEDIANOS EMPRESARIOS RURALES, 2003)

C.-Promoción y publicidad de posicionamiento

La promoción tiene como objetivo dar a conocer el producto al cliente, explicar sus ventajas y debe convencerle que cubre sus necesidades mejor que los de la competencia u otras soluciones alternativas.

Los sistemas actuales para captar la atención de los clientes son los siguientes:

- La publicidad clásica a través de anuncios en televisión, radio, revistas, publicaciones especializadas, etc.
- El marketing directo a través de correo, teléfono, internet.
- Relaciones públicas.
- Exposición y ferias.
- Visitas personalizadas a clientes.

d.- Canales de distribución

El canal de distribución a escoger será uno de los factores fundamentales a considerar, el cual tiene un efecto importante sobre los beneficios ya que cuando aparecen intermediarios como mayoristas o minoristas se añaden niveles y, por tanto, complejidad en el canal de distribución. Cuanto más complejo es el proceso de distribución, menos control se tendrá sobre aspectos como precios finales de venta, condiciones de servicios, etc.

Se ha de encontrar el equilibrio entre el objetivo establecido al decidir cuál es el segmento de mercado al que se quiere llegar y cuál es el canal idóneo y con mejores resultados. Se ha de considerar que los desarrollos tecnológicos, particularmente en tecnología de la información, por ejemplo Internet, han expandido los canales de distribución. Algunos de los canales habituales son los siguientes:

- Distribuidores.
- Agentes externos o comisionistas.
- Franquicia.
- Vendedores al por mayor.
- Puntos de venta propios.
- Agentes de venta propios.
- Correo directo.
- Centro de llamadas.
- Internet.

4.2.6.- Requerimientos de equipos e infraestructura

Se deberán evaluar las necesidades reales de las infraestructuras y equipos que requiere el desarrollo del producto del caso.

Los que pueden abarcar los siguientes puntos:

Locales y oficinas, tipo y cantidad de suelos, terrenos, maquinarias y herramientas instalaciones, elementos de transporte, equipos para el proceso de información, aplicaciones informáticas, mobiliario, derechos de traspaso/patentes y marcas, depósitos y finanzas, gastos de constitución y puesta en funcionamiento, existencias, etc.

En el plan, se indicará de qué se dispone en el momento inicial, las características de los equipos requeridos y se cuantificará la inversión requerida, así como la política de pagos que se seguirá.

4.2.7.- Distribución física de la empresa

Una buena distribución física de los diferentes procesos de una empresa es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores. No se necesita tener un espacio muy grande para pensar en una buena distribución física; lo importante es tener claro cuáles son los requerimientos del negocio total y no sólo los de la línea de producción. Es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **La mínima distancia de recorrido:** Ante todo se debe buscar minimizar el manejo de materiales ya que puede desperdiciarse, deteriorarse y afectar la calidad del producto.
- **La flexibilidad:** Obtener una distribución que pueda reajustarse fácilmente a los cambios que exija el medio.

Siempre tener en cuenta el proceso productivo que se ha definido; ya que la disposición de la maquinaria, los equipos, las oficinas y en general el espacio físico dependerá del proceso que siga la elaboración del producto.

Una vez determinado el espacio, se deben definir los materiales que se necesitan para adecuar este espacio a las necesidades del proceso de producción. No se debe olvidar la ventilación, equipos, escritorios, materiales de los pisos, paredes. Para esto es bueno contar con una buena asesoría.

4.3.- Estudio Organizacional y Legal

4.3.1.- Recursos Humanos

Los seres humanos son la esencia de la empresa. Una organización sin recurso humano, simplemente no existe, por lo que debe ser considerado como un Capital, tanto o más importante que los capitales fijo o circulante. Consecuente con ello, este Capital debe ser bien constituido y bien manejado, de manera que se acreciente. Para ello es necesario:

- Realizar un inventario de las funciones principales que necesitan ser desarrolladas en su negocio y de los requerimientos en habilidades y conocimientos para cada función.
- Definir los cargos que deben ser permanentes y los que pueden ser temporales. Así como funciones que pueden ser atendidas por servicios de terceros.
- Una vez determinada las funciones, evaluar cuánto se está dispuesto a pagar por el estas personas.
- Comenzar el proceso de selección teniendo en mente que se debe tener exclusivamente las personas indispensables para su operación y desarrollo
- No contratar por contratar, asegurarse de realizar entrevistas que evalúen realmente lo necesita, hay que verificar cuidadosamente las hojas de vida (currículum vitae u otra forma) y cerciorarse de que la persona sea la ideal para el puesto.
- No olvidar los requerimientos legales del proceso de contratación.
- En una empresa incipiente pero con gran potencial de expansión, es importante tener personas que puedan desarrollar varias funciones.
- Contemplar la capacitación del personal, como una inversión para mantener actualizado y acrecentar el Capital Humano.

4.3.2.-Diseño de la organización

Los aspectos de organización incluyen la distribución y definición de tareas y responsabilidades, planificación del personal, dirección y cultura (valores, visión, misión) de la empresa. En este punto se hace referencia a la definición de los objetivos estratégicos y operacionales o funcionales del proyecto, a su organización y a las personas necesarias para llevarlo a término. Para ello, se debe observar que los objetivos de la empresa y sus áreas funcionales concuerdan y se complementen. Una vez establecido esto se deberá definir los procesos operativos de la empresa:

¿Qué se hace? ¿Con qué se hace? ¿En cuánto tiempo se hace? ¿Cómo se hace? ¿Dónde se hace?

Cualquier actividad empresarial necesitará considerar aspectos de tipo organizativo. La organización debe ser flexible y adaptarse a las nuevas circunstancias. Se deberán establecer las siguientes fases:

- Definición de objetivos: se observarán los aspectos externos e internos que son favorables y desfavorables para el desarrollo del proyecto para hacer un diagnóstico de la situación del mismo. A partir de este diagnóstico, se deben establecer los objetivos a corto y medio plazo como empresa. (Harris, 2003)
- Organización funcional de la empresa: en esta fase, a partir de los objetivos fijados, se deberán complementar los siguientes pasos:
 - Organigrama de la empresa.
 - Definición de funciones.
 - Asignación de funciones y responsabilidades sobre la base de los antecedentes y experiencia profesional.

- Gestión y dirección (proceso de toma de decisiones).
- Forma prevista de retribución (sueldos, reparto de beneficios, facturación por servicios).
- Confección de presupuestos operacionales.

Un modelo básico para diseñar el organigrama de la empresa, es el siguiente:



(Mailxmail)

4.3.3- Marco legal de la Organización

Cuando se pretende constituir legalmente una empresa es importante tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- El tipo de sociedad más adecuada a las condiciones del mercado.
- El número de socios que desean iniciar el negocio.
- La cuantía del capital social.
- Los gastos de constitución.
- Los trámites a realizar para implantarla legalmente.
- Las obligaciones laborales a las que estará sujeta.
- Las responsabilidades que se adquieren frente a terceros.

Otro aspecto de enorme importancia en la creación de una organización está representado por la tramitación que debe realizarse para que esta pueda operar dentro de la formalidad existente. Cual sea la situación, el plan de negocio, debe indicar los pasos necesarios para ese fin. En general los principales aspectos están relacionados con:

- Su constitución legal.
- Su iniciación de actividades tributarias.
- La tramitación pago de patentes o derechos para operar.
- Las autorizaciones de obras e instalaciones.
- Las autorizaciones sanitarias. (Uquillas, 2007)

4.4.- Evaluación Financiera y económica del plan

Se deben establecer todos los aspectos económicos y financieros del Plan de Negocio y se debe determinar si el negocio vale la pena llevarlo a cabo desde la óptica económica financiera. Con ese fin, los objetivos intermedios que deberá alcanzar el Plan son:

- a) Determinar los recursos económicos requeridos para la realización del Plan de Negocio.

- b) Determinar los costos totales del negocio. Los que incluyen: administración, producción y ventas.
- c) Determinar la o las inversiones necesarias para realizar el negocio.
- d) Determinar si es necesario contar con financiamiento externo.
- e) Analizar y evaluar las condiciones crediticias de cada fuente financiera: tales como tasas de interés, períodos de gracia, plazos de amortización de la deuda, y temas que cubre, seguros, etc.
- f) Realizar los estados financieros de la empresa y presupuestos para el desarrollo del negocio.
- g) Evaluar la rentabilidad del Plan de Negocios.

4.4.1.- La inversión Inicial

Se debe entender como inversión inicial la adquisición de todos los activos fijos o tangibles e intangibles que se necesita para iniciar las operaciones del negocio. No incluya el capital de trabajo.

El activo fijo o tangible es por ejemplo: terrenos, edificaciones, maquinaria, equipos, mobiliarios, vehículos de transporte, herramientas y otros.

El activo intangible o diferido incluye entre otros los activos que no se pueden tocar: patentes, marcas, diseños comerciales, licencias, nombres comerciales, transferencia de tecnología.

Se determina el monto de esta inversión inicial y se analiza, tomando en consideración otros elementos como comportamiento de los ingresos y gastos de administración proyectados en el tiempo, si se tiene la capacidad económica para realizarla. El asociarse, en algunos casos, puede ser una excelente alternativa.

4.4.2.- Capital de trabajo

El Capital de Trabajo, corresponde a los fondos que son necesarios para cubrir el valor del desfase entre los gastos (egresos) que se producen por las compras y el ingreso efectivo por el cobro a los clientes. Para cuantificar el Capital de trabajo necesario para una normal operación del Negocio, se debe proceder a comparar los egresos con los ingresos por unidad de tiempo. Unidad que puede ser semanal o mensual, dependiendo de la unidad común en que ocurren los ingresos y los egresos. Por ejemplo, si hay que pagar semanalmente y se reciben los ingresos también en esa semana, el flujo debe hacerse por esa unidad de tiempo, también es importante tomar en consideración la misma unidad de medida para ingresos y egresos, por ejemplo el impuesto a las ventas.

4.4.3- Estructura de financiamiento del Negocio

Una vez conocida la inversión inicial y el capital de trabajo necesarios, hay que determinar las fuentes económicas de las que se obtendrán los fondos para financiar el Plan de Negocio y cuál es la mejor opción. El financiamiento necesario puede provenir de diferentes orígenes. Así es como puede venir de:

- **Préstamos familiares.-** Adecuado para proporcionar "dinero inicial" o "capital semilla". Requisitos: amigos o conocidos dispuestos a arriesgar dinero.

Ventajas: Proceso simple e informal, con condiciones favorables. Desventajas: Tamaño reducido y con frecuencia restringido.

- **Ayudas del Estado.-** Adecuado para todas las fases de inicio, inserción en mercados, desarrollo del negocio e innovación de nuevos procesos y productos. Requisitos: Buen conocimiento de las posibilidades de ayuda.

Siempre hay que recopilar toda la información posible o acceder a un centro especializado para saber a qué tipo de ayudas se puede acceder y como llegar a ellas. Ventajas: Términos muy favorables en general (créditos con períodos de carencia y con bajo interés, subvenciones, etc.). Desventajas: El proceso es en ocasiones burocrático con largos periodos de espera.

- **Hipotecas.-** Adecuado para: financiación de propiedad empresarial e inversiones a largo plazo en activos de explotación. Requisitos: propiedad que pueda ser sometida a hipotecas. Ventajas: son sencillas de calcular y con condiciones a largo plazo relativamente favorables, la propiedad de la empresa permanece concentrada, pagos de interés deducibles a impuestos, porcentajes de devolución bajos durante largos períodos. Desventajas: pocas veces es posible la financiación por el total del valor del objeto hipotecado.
- **Créditos bancarios.-** Adecuados para: capital de trabajo. Requisitos: normalmente se necesitan garantías o avales personales. Ventajas: muy flexible, puede ajustarse a las necesidades actuales estacionales, la propiedad de la empresa permanece concentrada, pagos de interés deducibles.

Desventajas: tipo de financiación cara, difícil de acceder si no se cuenta con garantías suficientes.

- **Capital riesgo.-** Adecuado para: todas las etapas desde el comienzo hasta la realización principalmente para desarrollar innovaciones que por si son de riesgo alto. Requisitos: un plan empresarial sólido y negocios con objetivos de alto crecimiento. Ventajas: no se pierde la participación mayoritaria y se remunera en función de los resultados del proyecto empresarial (dividendo o plusvalía en la posterior venta de la participación). Desventajas: tener que compartir los beneficios con un tercero.

4.4.4.- Análisis de la rentabilidad esperada del negocio

Cualquier persona que invierte en un Negocio desea que éste sea tan próspero que le genere una utilidad y una rentabilidad esperada. No se debe olvidar que todo negocio implica un riesgo; por lo que la tasa esperada de rentabilidad debe ser superior a la que le ofrecen las entidades financieras cuyo riesgo es menor. Nuestro negocio debe rentabilizar, más de lo que ofrece el mercado financiero por los depósitos, de lo contrario prefiero no asumir el riesgo.

La Utilidad del Negocio está representada por los ingresos menos los costos:

$$\text{Utilidad} = \text{ingresos} - \text{costos}$$

Se entiende esta rentabilidad como la tasa a la que se espera que el dinero invertido rente en el Negocio. Es decir, esta constituye una relación entre la utilidad y los costos, expresada en términos porcentuales:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad} * 100}{\text{Costos de inversión}}$$

(BOLETÍN TÉCNICO DE NEGOCIOS Y FINANZAS, 2006)

4.5 Conclusión

El Plan de Negocios se presenta, por lo general, en un documento breve de unas quince páginas, de manera que sea de fácil lectura y comprensión por parte de los inversionistas y de quienes les corresponde tomar algún tipo de decisión sobre su realización. Sin embargo, es bueno siempre tener disponible los diversos antecedentes resultantes de la preparación del Plan de Negocios. Si bien cada Plan de Negocios es diferente, hay un cierto acuerdo que contempla algunos componentes básicos que deben ir en un documento de presentación del plan. Estos componentes son:

- El Resumen Ejecutivo
- Una Introducción
- Una descripción general de:
 - Diagnóstico situacional.
 - Estudio de mercado
 - Estudio Organizacional y legal.
 - Evaluación Financiera y económica del plan
 - Las conclusiones y recomendaciones

CAPITULO V

MANUAL PRÁCTICO DE VENTAS

5. Introducción

El tema de los negocios y el servicio al cliente tiene un valor estratégico en el nivel de competitividad de una organización, el tema de la venta y la negociación con compradores adquiere una alta importancia para todas las organizaciones.

El capacitar a los futuros vendedores en el “mundo de las ventas”, sin duda alguna deparará en el corto plazo resultados visibles, sobre todo para aquellas pequeñas empresas que luchan por destacar en algún segmento o lugar en el mercado. En muchas ocasiones, las microempresas y empresas fallan porque no han capacitado adecuadamente a su personal de ventas.

5.1.- Importancia de la negociación

Cuando se piensa en negociar, se hace en términos de comprar y vender. La mayoría de personas reconoce que los diplomáticos, empresarios, los ejecutivos y los representantes laborales, también negocian diariamente en sus trabajos. Lo que no se reconoce es que todas las personas negocian todos los días en casi todas las áreas de acción de sus vidas y relaciones.

Una negociación es un proceso mediante el cual se presentan propuestas específicas, con el propósito aparente de llegar a un acuerdo o un intercambio.

5.1.1 Elementos de la negociación

- Negociadores.
- Objeto de la negociación.
- Ambiente de la negociación.
- Tiempo disponible.

Tomando en consideración y como base los elementos de la negociación, se pueden distinguir dos formas de actuar: la tradicional y la cooperativa. La primera es esencialmente un proceso de regateo, en el que se pone énfasis en la distribución de lo que se negocia, bajo el supuesto de que lo que uno gana lo pierde el otro.

Por el contrario, el nuevo enfoque cooperativo trata de redefinir el problema mediante un intercambio de intereses para conseguir una ampliación de resultados beneficiosos tanto para compradores como para vendedores. Esta es una tendencia más efectiva y beneficiosa en todo proceso negociador.

Resulta obvio señalar que lo recomendable es seguir el enfoque cooperativo, pues la nueva realidad de la sociedad, el mercado y los negocios implica una manera diferente de actuar, que en esencia implica seguir algunos lineamientos generales, a saber:

- No negocie como si sus clientes fueran adversarios, ni tampoco convierta la negociación en un asunto demasiado informal o extremadamente formal, mantenga una relación directa, cordial y respetuosa, pero clara y transparente.
- Su propósito central es alcanzar un resultado ganar - ganar, no es ganarle a los demás, ni llegar a cualquier acuerdo simplemente por llegar.
- Mantenga con sus clientes una visión estratégica de largo plazo en los resultados que tendrá el proceso de negociación.

- Piense en sus clientes tanto como en usted mismo, no haga propuestas que no sean de ganar — ganar, presente opciones y ofertas que sean una base para seguir negociando y de esta manera alcanzar un acuerdo.
- No tenga temor de hacer las preguntas que considere necesarias, de igual manera, cuando le sea solicitado por el cliente ofrezca gradualmente intercambios de datos e información.
- Amplíe sus ofertas y propuestas, busque enriquecer para todos el resultado de la negociación. Aplique criterios objetivos, evite dejarse llevar por la primera impresión o percepciones subjetivas acerca del cliente.
- Haga cálculos antes de sentarse a negociar: ¿Cuál es su alternativa si no llega a un acuerdo? ¿Cuáles son sus prioridades? ¿Cuál es el valor relativo de los diferentes puntos que va a negociar?
- La habilidad más importante que puede desarrollar una persona en ventas es la de saber negociar diferencias, pues de ello depende su eficacia a la hora de cerrar negocios. (Sequeira, 2000)

5.2 Enfoques de la negociación

En el mundo de las ventas la mayoría de las personas ven las negociaciones de un modo equivocado. Las ven como una competencia en la que una parte gana a costa de la otra. Pero las negociaciones no son necesariamente una competencia entre ganadores y perdedores.

Como se indicó antes, hay dos enfoques de negociación: el integrativo (cooperativo) y el distributivo (competitivo), la comprensión de estas dos maneras ayudan al negociador que utiliza la manera cooperativa en los siguientes aspectos:

- Mantiene activa una negociación que no está conduciendo a resultados.
- Le hace sentirse más cómodo tanto al vendedor como al comprador.
- Le permite obtener más datos e información sobre lo que el cliente desea.
- Evita romper acuerdos previos sobre determinada venta.

- Le ayuda a comprender mejor las tácticas que se están usando.
- Mejora las relaciones a largo plazo en beneficio de negociaciones futuras.
- Le proporciona mayor nivel de satisfacción a la otra parte.

5.2.1 Negociación Integrativa o Cooperativa

El principio básico de este tipo de negociación es que ambas partes ganan.

En este sentido, tanto el vendedor como el cliente pueden aumentar sus utilidades y satisfacción sin perjudicarse mutuamente.

En este sentido se enfatiza en el aspecto comunicacional de la negociación, procurando alcanzar un resultado beneficioso para todas las partes involucradas, este esquema se enfoca en ganar-ganar.

Las razones para seguir una orientación integrativa dentro de una negociación de ventas son las siguientes:

- Se apoya y se tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
- Al disminuir los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo alcanzado, se asegura una mayor posibilidad de negocios futuros.
- Valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas, puesto que se trata de persuadir a la otra parte de seguir comercialmente relacionados.
- Se evita caer en una conducta de usar el poder o la indiferencia para evitar que el cliente se queje.

Las características para que se pueda dar una negociación integrativa son las siguientes:

- La meta final de cada participante es llegar a un acuerdo de ventas.
- Las partes confían entre ellas de no estar siendo engañadas.
- Las partes cambian su postura fácilmente sin ningún problema.
- Las partes hacen ofrecimientos atractivos.
- Las partes buscan una respuesta sin presiones.
- Las partes se respetan para evitar conflictos personales. (Sequeira, 2000)

5.2.2 Negociación Distributiva o Competitiva

Esta negociación es muy competitiva, generalmente los negociadores no hablan demasiado, no se exceden en el suministro de información y datos, muchos de los cuales son innecesarios. Mientras menos sepan uno del otro es mejor, pues se mantienen en secreto los motivos, límites de poder y presiones de tiempo. No se ofrece información que debilite, y mucho menos fuga de datos o estrategias. Los negociadores no se confían en suposiciones, cálculos o percepciones subjetivas o personales.

La negociación distributiva tiene las siguientes características:

- La meta final es la victoria sobre las otras partes.
- Las partes desconfían unas de otras.
- Las partes se mantienen firmes e inamovibles en sus posiciones.
- Las partes buscan la respuesta que solo les beneficie.
- Las partes buscan presionar a las demás.
- Las partes amenazan con utilizar el poder.

Un hecho que debe considerarse en las negociaciones distributivas, es que en todas ellas o al menos en la mayoría, existe una posibilidad que el cliente no vuelva a querer hacer

tratos o llegar a acuerdos con compradores que utilicen esta manera de negociar, pues no le inspiran confianza ni credibilidad de que vayan a cumplir lo que prometen.

Ambos enfoques no deben ser excluidos, se deben saber utilizar y diferenciar pues dependiendo de la situación, el negociador puede ser integrativo, distributivo o simplemente adoptar una ambivalente posición neutra.

Independientemente de la orientación que se adopte en una negociación, se debe plantear la siguiente pregunta: ¿cuál es el mejor modo de comportarse dentro de una negociación de ventas? A continuación se citan algunas conductas que pueden servir de guía para todo negociador que busque cerrar una venta:

- Guarde silencio adecuado, no hable en exceso.
- No confíe en suposiciones, percepciones subjetivas o emocionales.
- Evalúe y realice análisis de costos. (Sequeira, 2000)

- **Proceso de negociación en ventas**

Paso 1: Conocimiento de la contraparte

Negociar es como cualquier otra situación social con propósitos comerciales Funciona mejor cuando las partes se dan tiempo para conocerse. Resulta útil evaluar a las personas que participan en las negociaciones antes que éstas comiencen.

Los antecedentes individuales en otras negociaciones ofrecen una guía excelente sobre el nivel de importancia que tiene cada cosa para cada uno, y el nivel de experiencia en el tema.

Conforme se inicie el proceso, se deberá observar, escuchar y aprender. Una regla de oro es que el inicio sea amistoso y tranquilo, pero que conserve su carácter comercial.

No es recomendable mezclar aspectos emocionales - subjetivos en el inicio de una negociación.

Paso 2: Establecer Metas y Objetivos

Una negociación de ventas surge después de una declaración general de las metas y objetivos de las partes interesadas. Tal vez en ese momento no surjan temas específicos porque las partes interesadas solo están empezando a explorar las necesidades de la otra.

La persona que hace la declaración inicial debe entonces esperar que la otra parte de una retroalimentación adecuada para enterarse si las metas y objetivos sean similares.

Si hay diferencias, este es el momento para enterarse de su existencia.

Por lo general, en ventas es buena idea que las afirmaciones iniciales sean positivas y agradables. No es el momento para ser hostiles o estar a la defensiva. Se necesita una atmósfera de cooperación y confianza mutua.

Paso 3: Inicio del proceso de negociación

Algunas negociaciones en ventas son complejas y tienen muchos asuntos vinculados; otras tal vez solo tengan algunos. Asimismo, la complejidad de los temas individuales para discutir puede variar mucho.

Nadie puede predecir la dirección que tomarán las negociaciones a menos que ambas partes hayan expuesto estos puntos. Puede haber necesidades ocultas que no haya expuesto ninguna de las partes, pero estas surgirán conforme transcurran las negociaciones.

Un vendedor hábil estudiará cuidadosamente los temas antes que empiecen las negociaciones para determinar donde hay ventajas en lo que se refiere a deslindar o combinar los puntos a discutir con el cliente.

Algunos piensan que se debe iniciar la negociación con un tema sin importancia que tenga el potencial de una fácil solución, ya que esto establecerá un ambiente favorable. Para otros acuerdos que lleven al cierre de la venta. Otros consideran que empezar por un tema importante es lo mejor porque si no se le resuelve en forma satisfactoria, los otros perderán importancia.

Paso 4: Manejo de expresiones de desacuerdo y conflicto

El desacuerdo y el conflicto, manejados en forma adecuada, reunirán con el tiempo a los negociadores. Si se les maneja en forma inadecuada, aumentarán las diferencias.

El conflicto denota diferentes puntos de vista y saca a relucir los verdaderos deseos y necesidades de los clientes.

Al presentar los asuntos, la mayor parte de los clientes explicará lo que quiere. Le corresponde al otro negociador reafirmar o modificar lo que él quiere alcanzar, o con que se conformará.

Pocos negociadores, tanto compradores como vendedores obtendrán todo lo que quieren, incluso en una negociación con éxito. Los buenos negociadores se esforzarán por obtener tanto como puedan, aunque entenderán que tal vez sea necesario ceder y modificar algunas ofertas o peticiones.

Paso 5: Acuerdo de principio o arreglo

Cuando se llegue a un acuerdo de compra y venta, será necesario confirmarlo.

Es necesario decidir cómo se logrará el arreglo final, especialmente si se necesita una aprobación adicional. Casi siempre esto significa poner por escrito los términos acordados.

Si es posible, se debe hacer esto mientras las partes están juntas, de manera que puedan estar de acuerdo con el lenguaje que usaran. Esto reducirá más adelante el peligro de un malentendido. (Sequeira, 2000)

5.4. La venta: Análisis conceptual

Dentro de una negociación de ventas una persona debe tener bien claro el concepto de su función como vendedor. Mientras que un vendedor egoísta entiende que tiene que colocar su producto o servicio (su propia necesidad), el vendedor comprometido asume el rol de asistente del comprador y centra su interés en ayudar al cliente a satisfacer sus necesidades, deseos y a resolver un determinado problema (la necesidad “del cliente”).

En la medida que el vendedor centre su función exclusivamente en vender un producto, los fracasos y los no, serán un duro golpe a sus objetivos, a sus intereses y a su persona. Por el contrario, si se concentra en ayudar, asesorar, asistir al cliente, su objetivo estará cumplido, al margen de la decisión final que éste adopte. El cliente que acude a un vendedor con un problema o una necesidad, espera solucionarlo o satisfacerlo de su mano.

En otras palabras, toda persona que quiere tener éxito en las ventas deberá desarrollar primero una alta vocación de servicio. En este sentido ¿qué vocación de servicio podrá tener una persona soberbia, egoísta y prepotente?

No es que no tenga vocación de servicio, simplemente que anuló su capacidad de servir. Y un ser humano sin capacidad de servir a los demás no puede tener éxito en el campo de las ventas ni en ninguna disciplina que requiera de interacciones humanas.

El verdadero profesional de las ventas es aquel que alimenta y cultiva permanentemente su vocación de servicio, el que no escatima esfuerzos por ayudar a su cliente.

Algunos de esas variables negativas para el éxito en las ventas se pueden agrupar en la siguiente lista:

- **Soberbia**
- **Pesimismo y Negatividad**
- **Egoísmo**
- **Ser desagradable**

5.5. El perfil de éxito de un vendedor

La lista de variables negativas que el vendedor debe evitar o corregir inmediatamente dentro de un proceso de negociación, debe enfocarse en una conducta de éxito la cual tiene las siguientes características:

a.- Planificar los objetivos y metas:

El vendedor exitoso no depende de la suerte y de la improvisación. Por ello en una negociación, no escatima esfuerzos para alcanzar sus objetivos. No le teme al sacrificio. Domina su voluntad. Pone su carácter en acción. Sabiendo que ese es el precio que debe pagar para obtener sus objetivos y metas más ambiciosas.

b. Generar confianza:

Gran parte del trabajo de un vendedor se concentra en su capacidad de generar confianza. La venta es un acto de confianza mutua entre el cliente y el vendedor. La

decisión del cliente es un acto que contiene múltiples aspectos psicológicos y racionales. Nadie torna una decisión de compra y venta si no está seguro de lo que está haciendo.

c. Transmitir convicción:

Si el vendedor no está convencido de que su producto o servicio es el mejor del mercado y de que su organización brinda el mejor servicio: ¡Cómo puede esperar que su cliente se sienta de esa manera! A menos que el vendedor crea que su oferta ofrece las mejores ventajas y agrega gran valor a la vida de sus clientes, no podrá poseer el poder de persuasión necesario para desarrollar un proceso de negociación exitoso en ventas.

d.- Conectarse con el cliente:

Haga preguntas a su cliente. Preguntas relevantes. Y escuche atentamente sus respuestas. Póngase en el lugar de su cliente: en su cabeza, en su bolsillo, en su corazón. Piense en qué puede ayudarlo. Identifique necesidades. Exponga beneficios.

Su personalidad afecta la calidad de relación con sus clientes. Si sus habilidades para establecer este vínculo son pobres, seguramente la gente lo evitará. Uno de los principales objetivos del vendedor es lograr que sus clientes se sientan a gusto y no duden en depositar su confianza en él.

e. Promocionarse con el cliente:

Antes, durante y después de la negociación, venda la idea de que usted es la persona más indicada con la que su cliente puede hacer negocios. Si logra vender sus servicios de manera exitosa, no sólo la venta del producto será mucho más fácil de realizar, sino que es posible que haya creado un cliente de por vida.

No se trata de una serie de trucos o técnicas para generar confianza. Se trata de tener una sincera vocación de servicio y de una clara determinación a mejorar los aspectos de personalidad que afectan negativamente una negociación de ventas.

f. Empatía:

Empatía es la capacidad de crear una buena relación con su cliente visualizando estar en su situación (ponerse en sus zapatos). En este sentido, es la habilidad de interpretar las necesidades y sentimientos del cliente, de generar confianza, de crear ese clima de cordialidad y distensión que necesita para tomar una decisión.

g. Proyección de cierre:

La proyección debe interpretarse como la capacidad de resolución, de concreción, de cierre que se debe tener en una negociación. Es la agresividad "sana" que debe cultivar todo vendedor para poder ayudar al cliente a tomar una decisión.

h. Enfoque integral en el cliente

En esta parte probablemente el vendedor esté pensando que su función es sólo obtener nuevos clientes. No hay nada más alejado de la realidad de la función exitosa en ventas que pensar exclusivamente en los nuevos clientes, pues es bien sabido que los ingresos de una organización dependen, básicamente, de tres fuentes:

- Obtener nuevos clientes
- Vender más a los clientes actuales
- Recuperar clientes perdidos

i. Espíritu de trabajo en equipo

Dentro de un proceso de negociación de ventas y de relaciones con clientes, el vendedor debe estar claro que su éxito se debe a la participación de otras personas. Todo vendedor integra un equipo con sus compañeros de trabajo. El éxito de una negociación lo tiene el equipo.

La generosidad de un vendedor de éxito está en comprometerse con los resultados de su equipo y "empujar" en su ámbito de acción hasta, la consecución de los objetivos globales de su organización.

Esta es una de las características de una organización que espera ser líder en ventas: trabaja en equipo y está integrada por un equipo de sólido liderazgo enfocado en el cliente. La capacidad de trabajar en equipo es una de las condiciones del éxito de las personas que participan dentro de un proceso de negociación en ventas.

j. Preocupación por la percepción del cliente

En este aspecto, no es tan importante lo que piensa el vendedor de su producto, sino la percepción de calidad que experimenta el cliente. El precio es el significado monetario del valor percibido por el cliente. Si el cliente percibe gran valor en la propuesta del vendedor, y proporcionado respecto de su precio, no dudará en concretar la negociación en un acuerdo.

No le parecerá caro y no surgirán objeciones al respecto. En este sentido, el vendedor con su trabajo puede ampliar el valor percibido por el cliente o, por el contrario, reducirlo.

k. La motivación personal

La palabra motivación proviene de motivo, de motor. Es aquello que mueve a alguien a hacer lo que hace o a hacer lo que tiene que hacer. Son las causas más profundas de una firme voluntad. La motivación no significa el estado de ánimo de una persona para hacer lo que decidió hacer. Tampoco significa el entusiasmo pasajero de alguien al que las cosas le están saliendo ocasionalmente bien. El operar en un nivel de alta motivación distingue a un vendedor ante sus clientes, genera confianza y vende. El pone al cliente en primer lugar y trata de satisfacer su necesidad superior de servir, y de esa manera ayuda mejor a su cliente. (Sequeira, 2000)

5.6. Como vender: Técnicas de ventas

La base inicial para un manejo adecuado de técnicas en una negociación de ventas es la comunicación; así mismo la clave para que una comunicación sea afectiva y efectiva es la credibilidad.

La habilidad de la comunicación interpersonal significa la capacidad de hacer que constantemente, todo lo que comunicarnos sea creíble sobre todo en un proceso de negociación.

No importa lo que se diga, nada va a significar mucho para la mente de la persona que escucha a menos que una persona sea creíble y digna de confianza. No puede haber acción de compra y venta donde no haya credibilidad.

Existen algunas habilidades que deben ponerse en práctica para que la comunicación interpersonal sea afectiva y efectiva durante una negociación de ventas. A continuación se enumeran y explican brevemente en qué consiste cada una de ellas:

a. Comunicación visual:

Una habilidad a aprender es mirar a la otra persona con sinceridad y sin titubear. Haga de esto un hábito. La comunicación visual es la habilidad más importante entre sus herramientas de impacto personal. Un simple contacto visual no es suficiente para la buena comunicación, es necesario que ese contacto sea muy humano y transmita sensación de bienestar al cliente que escucha.

b. Postura y movimiento:

En una negociación al comunicarnos debemos tratar de ser espontáneos, manteniéndonos erguidos y moviéndonos con suavidad y naturalidad. Debemos evitar estar "flojos" o muy "rígidos".

c. Gestos y expresiones de la cara:

El objetivo de cuidar sus gestos es para que aprenda a estar relajado y actuar con naturalidad cuando habla. Una buena forma es tener los brazos a sus costados de manera natural cuando este descansando.

Usted debe aprender a sonreír bajo presión, de la misma manera natural que cuando está contento. Ante todo sonría, recuerde "aquel que quiera tener amigos, que se muestre amigable".

D. El aspecto personal, su forma de vestir:

Usted nunca tiene una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión. Usted debe intentar vestir y asearse y tener un aspecto apropiado para el medio al que pertenece y para usted mismo. Las personas nos causan una impresión inmediata y fuerte con solo verlas cinco segundos. Durante otros cinco minutos se causa el 50% más

de impresión (positiva o negativa), además de la que tuvimos en los primeros segundos. Acá se habla más de una impresión emocional que de una impresión intelectual.

e.- Su voz y la variedad vocal:

Es importante aprender a usar su voz como un instrumento sonoro y claro, especialmente cuando esta comunicándose con otros en persona, por teléfono o en el marco de una reunión.

Es importante que su voz atraiga la atención y no que se convierta en una barrera contra la acción. Su voz debe transmitir energía, emoción, entusiasmo. Además recuerde que el 80% de la efectividad de su mensaje la transmite el tono y la calidad de su voz.

El lenguaje se compone tanto de palabras como de "muletillas". Las personas se comunican mejor cuando son capaces de seleccionar las palabras correctas. Esto requiere un amplio vocabulario que se pueda usar adecuadamente en cada situación. Su vocabulario se ampliara con la práctica, y usted lo puede lograr incorporando constantemente nuevas palabras a su forma de expresarse. Aprenda además a usar sus pausas. Un comunicador eficiente, usa pausas naturales entre frases. Un excelente comunicador usa las pausas para causar los efectos emocionales que espera.

g. Atraer la atención del que escucha:

Se debe hacer un esfuerzo especial para involucrar y mantener el interés activo de las personas con la que usted se está comunicando, cada vez que hable.

h. Use el humor:

Es importante crear un lazo entre usted y el oyente, utilizando el humor, ocasionando que puedan seguir escuchándolo con atención. Se debe usar el humor como una

herramienta que lo haga más humano y que los demás se sientan bien cuando están cerca de usted. A pesar de que el humor es tan importante, solo algunas personas tienen una disposición natural para ser agradables y simpáticos, otros deben cultivar esa habilidad. El humor no consiste en contar chistes, eso es solo una expresión de este, si no que hay muchas formas y su objetivo es la de causar bienestar a la otra persona.

i. Ser uno mismo:

Se debe intentar, ser uno mismo en todas las situaciones de comunicación, comprendiendo y usando sus fuerzas naturales y venciendo sus debilidades para la comunicación. La autenticidad en una persona genera credibilidad en las demás, máxime cuando éstas son clientes.

Sin embargo, aparte de desarrollar técnicas de comunicación en negociación, un vendedor debe tomar en consideración otras variables importantes, las cuales tienen que ver con algunas técnicas operativas de ejecución:

5.7. Otras técnicas operativas en ejecución

5.7.1. Técnica: Presión

En esta técnica se utiliza básicamente el concepto de que se tienen varias alternativas, introduciendo la variable competencia en la negociación. El comprador le puede decir a cada vendedor: "Tienes que mejorar tu oferta" Respecto de esta táctica, es bueno considerar que una negociación no debe ser injusta para ninguna de las partes. Es importante recordar que es un proceso de "dar y recibir" de ambos lados.

5.7.2 Técnica: Regateo

El regateo es una táctica de negocios muy utilizada aunque normalmente mal vista. Sin embargo, el regateo no es necesariamente una opción que se deba abandonar máxime

cuando se habla en términos cuantitativos (cifras, precios, plazos, tasa de interés, periodos de gracia, entre otros). El regateo puede funcionar si:

- La otra parte quiere cerrar el trato.
- Al dar un poco más, puede mejorarse una relación a largo plazo.
- No está mal que la otra persona sienta que se ésta llevando una ganga.
- Cuando hay una posibilidad real y legal de obtener una mejor opción.
- Cuando el entorno cultural de negocios se basa en el regateo.

5.7.3. Técnica: Tiempo

La gente necesita tiempo para ajustarse a las nuevas ideas y propuestas. Tome en cuenta el tiempo de aceptación dentro de la planificación, y sus negociaciones tendrán más posibilidades de desarrollarse sin tropiezos. Las personas son muy sensibles a los cambios de la siguiente clase: • Un cambio de interés a indiferencia. • Un cambio de cooperación a competencia. • Un cambio de cordialidad a frialdad. Un cambio de interrupciones cortas a largas. Un cambio de lugar. • Un cambio de personas. Cada cambio es capaz de enviar un aviso. Puede enfatizar un punto que quiere lograr, puede mostrar su fuerza o aumentar la importancia en un punto. (Sequeira, 2000)

5.8 Conclusión

Dentro del desarrollo de un proceso de negociación de ventas, un vendedor debe tornar en consideración, como conclusión, algunas variables que debe aplicar como conducías, a saber:

- La negociación no es una competencia. Se puede encontrar un mejor trato para ambas partes.

- Escriba un plan. Nunca decida en ningún punto a menos que esté preparado para hacerlo
- Sin importar que tan grandes sean las diferencias, nunca tenga miedo de negociar con un cliente, ya sea actual o potencial.
- No hable demasiado. Escuche sin criticar
- No se sienta limitado por los hechos, promedios o estadísticas. Intente llegar siempre a un acuerdo de ventas.
- No enfatice sus propios problemas si se llega a presentar un estancamiento. « No se sienta limitado por la oferta final o por un precio firme: todo es negociable.
- Aprenda a salirse y regresar después. Nunca deje puertas cerradas.
- Una negociación difícil tiene conflictos. La persona que tiene una necesidad de caer bien esta propenso a ceder demasiado. Si en una negociación ha empujado demasiado lejos al cliente, tenga la indulgencia y la buena voluntad de volver a negociar. Por lo menos asegúrese de que escucha sus problemas y los comprende.
- Ponga metas más altas. Prepárese para tomar los riesgos que van con las metas más altas. También este preparado para trabajar duro y ser paciente.
- Pruebe a su cliente. Nunca sabe lo que él estará dispuesto a ceder. Tómese el tiempo y sea persistente, pero no majadero.

CAPITULO VI

PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN EN EL CANTÓN PAUTE

6. Introducción

En el presente capítulo partiremos desde la diferenciación de los siguientes conceptos:

“Capacitación significa la preparación de la persona en diferentes ámbitos, Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. El ser humano recibe estas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios principios personales, tenemos el adiestramiento el cual es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo y por último tenemos el entrenamiento que es el acto de proporcionar medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficiosos para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades.” (Arrula Adriana Carribero, 2002)

6.1 Objetivos de Capacitación

Los objetivos de la capacitación son los siguientes:

- 1.- Preparar al personal para que pueda realizar las diferentes tareas que son establecidas por una organización.
- 2.- Generar oportunidades de desarrollo personal

3.- Mejorar el desempeño de los trabajadores logrando un cambio en su actitud, por medio de mejoramiento del clima laboral, motivación y participación en la toma de decisiones lo cual va a generar un mayor compromiso en los trabajadores de la empresa.

4.- Genera motivación y compromiso en los participantes

5.- Generan una serie de aprendizajes que podrán ser utilizados no solo en su vida laboral sino también en su vida personal como por ejemplo: trabajar en equipo, mejorar la comunicación, organización, entre otros.

6.2 Beneficios de capacitación

La capacitación puede ser utilizada de la siguiente manera:

- Para generar transmisión de conocimientos o llamada también “inducción” la cual consiste en brindar la información a los nuevos empleados de la empresa con temas relacionados con la organización, sus productos, sus servicios, su política, sus reglamentos, entre otros.
- Desarrollo de habilidades sobre todo en destrezas y conocimientos los cuales van a ser de gran utilidad para desempeñarse en las diferentes situaciones que se le presenten.
- Desarrollo o progreso de actitudes, comúnmente se refiere al cambio de actitudes desfavorables por actitudes positivas, aquí se incluye la motivación, relaciones personales, mejorar las habilidades de atención al cliente, supervisión, técnicas de ventas entre otros.

Otros Beneficios

- Mejora el rendimiento del personal
- Genera conocimientos en diferentes aspectos
- Motivación
- Mejora las relaciones interpersonales

- Genera compromiso
- Facilita la toma de decisiones y resolución de problemas
- Aumenta la productividad y la calidad. (Suarez, 2008)

6.3 Como determinar necesidades de capacitación

Para determinar las necesidades de capacitación en una organización se aplican una serie de técnicas entre las cuales tenemos las siguientes:

6.3.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

El DNC es una técnica que consiste en determinar las necesidades de la empresa, basándose en el análisis de la organización, en el manual de funciones, y en los trabajadores con la finalidad de generar el cumplimiento de objetivos de la organización.

Para determinar las necesidades de capacitación tenemos una serie de técnicas que serán analizadas brevemente a continuación las mismas que sirven para obtener información sobre las fortalezas y debilidades que tienen cada una de las organizaciones:

6.3.2 Evaluación de desempeño

La Evaluación de desempeño nos permite obtener información del personal indicando el nivel de desempeño de estos en cada área. Esta es una técnica que nos ayuda para determinar necesidades de capacitación. Puede realizarse de la siguiente manera una evaluación directa o también llamada de 90 grados la cual consiste en que el jefe inmediato evalúa directamente al empleado, otra es la evaluación de 180 grados en la cual intervienen en la evaluación los pares(mismo nivel jerárquico) y el jefe inmediato y por ultimo una evaluación de 360 Grados en la cual intervienen en la evaluación el jefe inmediato, el par, y un cliente de esta manera se obtiene la mayor cantidad de información de la persona evaluada.

6.3.3 Observación Directa

La cual nos permite verificar el mal uso de las herramientas de trabajo, un retraso en el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización, mala administración de la materia prima, problemas disciplinarios, ausentismo, entre otros. Los cuestionarios por medio de un “check list” lo cual puede darnos información sobre las necesidades de capacitación que tiene una organización.

6.3.4 Análisis del Cargo

El mismo que nos da las aptitudes, conocimientos y capacidades que se necesitan para realizar las funciones de un cargo y preparar programas adecuados de capacitación para que el personal pueda realizarlo de la mejor manera.

6.3.4 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión sirven para identificar situaciones que en un futuro puedan generar una necesidad de capacitación o problemas que se están presentando en alguna área específica de la organización.

Luego de un análisis de las diferentes técnicas que se pueden utilizar para determinar las necesidades de capacitación se ha determinado que en el cantón de Paute la técnica que más acorde está la de observación directa y entrevistas con las personas del lugar. Una vez que ya se hayan determinado las necesidades de capacitación se procederá a realizar el plan de capacitación para los participantes del cantón.

6.4 Plan de Capacitación

La Capacitación debe ser considerada como una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general debe encaminarse a preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para mejorar sus competencias orientadas hacia el mejor desempeño de todos los colaboradores .

El objetivo fundamental de un Plan de Capacitación, es procurar el desarrollo sostenido de la comunidad u organización y de sus miembros, teniendo como eje al ser humano, a través del mejoramiento y desarrollo sus competencias y de la capacidad de acción individual y comunitaria, para la satisfacción específica de las necesidades materiales, intelectuales, afectivas y sociales.

6.4.1 Objetivos de un Plan de Capacitación

- Promover el mejoramiento de sistemas de comunicación.
- Incrementar la productividad de las personas dentro de una organización.
- Mejorar el clima laboral de la organización.
- Bajar los niveles de la rotación del personal tanto por renuncias o despidos.
- Contribuir a reducir los accidentes de trabajo.
- Reducir el costo del aprendizaje.

Para determinar un plan de capacitación debemos partir de un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) la misma que nos va a proporcionar las fortalezas y debilidades de la organización para lo cual es importante que nos basemos en cualquiera de las técnicas anteriormente mencionadas. Una de las técnicas que más se utilizan para determinar necesidades de capacitación es la evaluación de desempeño la misma que nos va a brindar la mayor cantidad de información sobre las necesidades de capacitación y que además nos va a proporcionar un diagnóstico sobre la situación de la empresa, el mismo que nos ayudará a determinar los periodos para realizar el plan de capacitación. Este plan puede ser realizado de manera semestral o anual lo recomendable es que sea semestral ya que así podemos establecer un cronograma que sea manejable frente a cualquier tipo de situaciones, al ser anual este cronograma tiende a afectarse de manera considerable si se presenta cualquier situación que no esté planificada.

Es importante considerar la logística ya que este es uno de los aspectos más importantes dentro de las capacitaciones ya que aquí intervienen los presupuestos, herramientas, y personas que van a realizar los talleres.

Existen varias formas para la evaluación de las capacitaciones uno de ellos son los indicadores de gestión, que presentan cuanto ha sido el aumento en la productividad del personal luego de haber sido capacitado. Otra técnica es la realización de una encuesta la cual nos va a permitir obtener datos sobre cómo ha sido el impacto de la capacitación en el personal y en qué temas se deberían reforzar más adelante.

Donald Kirkpatrick quien es un experto en formación y recursos humanos desarrollo un modelo para determinar el impacto que una capacitación puede generar en el personal el mismo que está estructurado de la siguiente manera:

Reacción o satisfacción

Busca responder cuál fue la acogida que tuvo la capacitación en los participantes y nos permite saber en qué medida se valoró la acción capacitadora.

Aprendizaje

Ayuda a visualizar si los participantes pudieron desarrollar los objetivos que fueron planteados para el taller, y determina el grado de conocimiento adquirido.

Comportamiento

Permite observar si los conocimientos adquiridos son proyectados a su trabajo.

Resultados

El objetivo es saber cuál fue el impacto en cuanto a calidad y cantidad para compararlos con los objetivos planteados por el capacitador para saber si en realidad la capacitación fue conveniente.

6.5 Algunas Recomendaciones

A continuación se presentan una serie de aspectos a tener en cuenta para que una capacitación tenga el impacto deseado:

- Definir el grupo al que se va a dirigir la capacitación. Se debe tratar de establecer un grupo que sea homogéneo es decir que tenga el mismo nivel educativo, que persigan intereses comunes, entre otros.
- Determinar el presupuesto que será manejado
- Saber el tiempo con el que dispondrá para realizarla, de ésta manera se puede organizar de tal manera que no interfiera en las actividades del personal.
- Tomar en cuenta el tamaño del grupo de esta manera se puede realizar el plan de acuerdo a las necesidades.

6.6 Capacitación en el cantón Paute

En el Cantón de paute luego de realizar la capacitación sobre el “Manual de Creación de Microempresas” se procederá a medir el impacto que tuvo la capacitación en los participantes, para lo cual se procederá a manejar una técnica de diagnóstico llamada Grupos focales, esta es una herramienta muy útil para la planificación de talleres, capacitaciones y la evaluación de los mismos. Consiste en que los participantes puedan compartir libremente su opinión sobre temas específicos de tal manera que se pueda generar un intercambio de de ideas entre la persona que está aplicando la técnica y los participantes.

Esta técnica puede ser dirigida por cualquier persona que esté debidamente adiestrado para llevarlo a cabo.

6.6.1 Características de grupos focales

Entre las características de los grupos focales tenemos lo siguiente:

- Grupo que tenga características homogéneas como por ejemplo que tengan los mismos intereses.
- Se tratan temas específicos.
- La idea de esta técnica no es la de llegar a acuerdos, lo que es importante son las opiniones, sentimientos, emociones que tienen los participantes sobre algún tema.
- Es una técnica que sirve para generar un mejor aprendizaje en los participantes.

El grupo focal requiere establecer las razones por las cuales se va a realizar, el tipo de información que es importante para los participantes y para el moderador, el número de los participantes debe ser de 4 a 10 personas con un número recomendado para la mejor obtención de resultados de 6 a 8 personas, las cuales pertenecen un grupo específico.

Los recursos usualmente incluyen las preguntas, identificación de los participantes, lo recomendable es realizar hasta 3 grupos focales que incluyan las mismas preguntas. Las preguntas deben ser abiertas de manera que se pueda obtener la mayor cantidad de información posible, el número de preguntas es de 6 a 8 en caso de ser más se debe establecer prioridades, se pueden incluir preguntas que no estén planificadas o modificar las que ya existen, para alcanzar mejores resultados se debe llevar a cabo una prueba piloto, la aplicación de esta deberá ser aplicada a un grupo similar. Dentro de las funciones del moderador tenemos que este debe dominar el tema que se está tratando, coordinar la convocatoria de los participantes, encargarse de la logística, anotar la información de los participantes. (Huerta, 2005).

6.6.2 Ventajas y desventajas de los grupos focales

Tenemos una serie de ventajas sobre la aplicación de esta técnica y es que los grupos focales nos permiten interactuar con los participantes, no discrimina a personas, es una técnica que no tiene mayor costo económico, se obtienen resultados rápidos, por el contrario entre las debilidades tenemos que la persona que dirige no tiene el control sobre el grupo a comparación de una entrevista individualizada, el éxito de los resultados va a depender de las destrezas del moderador, la falta de compromiso de los participantes. (Suarez, 2008)

CAPITULO VII

7. INTRODUCCION

En el presente capítulo se procederá a presentar el plan de capacitación el mismo que permitirá generar en los participantes una serie de conocimientos básicos sobre la creación de microempresas, este plan está diseñado para un total de 58 participantes los mismos que abarcan una población joven y adulta del Cantón Paute hijos de migrantes, este plan tiene como objetivo sociabilizar el manual llamado “Manual para descubrir oportunidades de negocios en tiempo de crisis” el mismo que fue creado con la finalidad de convertirse en una herramienta que ayude a fomentar el emprendimiento.

7.1 Plan de Capacitación Fundación Muchachos Trabajadores

7.1.1 Objetivo General:

Socializar la propuesta “la migración como un factor de desarrollo de competencias micro-empresariales en jóvenes y adultos del cantón Paute”

7.1.2 Objetivo Específico:

Fomentar la creación de microempresas en el Cantón Paute.

7.1.3 Temática:

En la presente se procederá a instruir a los jóvenes y adultos del Cantón Paute sobre la creación de microempresas basado en el “Manual para descubrir oportunidades de negocios en tiempo de crisis” el mismo que fue creado para brindar estrategias que faciliten el buen emprendimiento laboral.

7.1.4 Técnica a emplearse:

Al ser un grupo grande de participantes lo que se pretende es aplicar la técnica de grupos focales, la misma que nos permitirá generar un intercambio de conocimientos para de esta manera facilitar el aprendizaje.

7.1.5 Recursos:

Recursos Didácticos:

- Computadora
- Videos

Recursos Materiales:

- Marcadores
- Papelógrafos
- Cinta masqui

Recursos Financieros:

Se pretende realizar la capacitación con un presupuesto de 80 dólares americanos, los mismos que abarcan la logística e implementación del taller:

**PRESUPUESTO PARA EL TALLER FUNDACIÓN MUCHACHOS
TRABAJADORES**

CURSO	INSTRUCTOR	SECCIÓN/PERSONA
MANUAL PARA CREACIÓN DE MICROEMPRESAS	DANIEL BRITO CORRAL	JOVENES Y ADULTOS DEL CANTÓN PAUTE
PRESUPUESTO		
Detalle		Valor
Impresión de Manual		20 dólares
Materiales de Dinámicas		35 dólares
Materiales Varios como: (Marcadores, Papepelógrafos, cinta masqui entre otros)		5 dólares
Otros Gastos		20 dólares
Valor Total		80 Dólares

7.1.6 Agenda De Actividades:

A continuación se presenta el detalle de actividades que se pretenden realizar en el taller el mismo que tendrá una duración aproximada de 4 horas en las que se realizarán las siguientes actividades:

AGENDA DE TALLER FUNDACIÓN MUCHACHOS TRABAJADORES

PARA EL _____

CURSO	INSTRUCTOR	SECCIÓN/PERSONA	No. Pers
MANUAL PARA CREACIÓN DE MICROEMPRESAS	DANIEL BRITO CORRAL	JOVENES Y ADULTOS DEL CANTÓN PAUTE	58
DURACION TALLER: 4 horas			
ACTIVIDADES PROGRAMADAS			
HORA	ACTIVIDADES	INSTRUCTOR	
12h30 pm	Llegada de Los Participantes	Daniel Brito	
12h45 pm	Bienvenida	Daniel Brito	
13h00 pm	Dinámica “la cuerda más larga”	Daniel Brito	
13h15pm	Retroalimentación Dinámica	Daniel Brito	
13h20 pm	Almuerzo	Daniel Brito	
13h15 pm	Video Motivacional “Tony Melendez”	Daniel Brito	
13h 20 pm	Retroalimentación del Video	Daniel Brito 1	
13h30 pm	Sociabilización del Manual	Daniel Brito	
14h00 pm	Dinámica “ Cuadrado”	Daniel Brito	
14h15 pm	Despedida	Daniel Brito	
14h30 pm	Entrega de Manual a la Fundación M. Trabajadores	Daniel Brito	

(Suarez)

(R., 2003)

El taller diseñado busca motivar y entregar una herramienta que les permita a los emprendedores generar desarrollo y empleo en su cantón, para esto se ha diseñado este taller que tiene como fin, generar aprendizaje y compromiso de los jóvenes y adultos del cantón.

CONCLUSION GENERAL

La sociedad requiere de personas creativas, para lograr un mejor desarrollo en todos los aspectos que involucra a una sociedad. Es por esto que hemos visto la necesidad de fomentar al desarrollo micro-empresarial apoyándonos en las remesas que nuestros migrantes aportan al País. En el cantón de Paute al tener un alto índice de Migración, es importante que a los jóvenes y adultos del Cantón, se les brinde una base teórica, la misma que luego de ser sociabilizada puedan utilizarla como una herramienta para generar fuentes de empleo, cabe resaltar que no solamente la creación es un factor considerable, ya que también se puede realizar un mejoramiento de procesos, desarrollo de nuevos productos, servicios o mejorando los ya existentes. De esta manera se van a satisfacer de mejor manera las necesidades del consumidor.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda evaluar las necesidades y potencial de la persona que se predisponga a leer el manual, pues el fin de este es responder a una necesidad
- Dar a conocer por medio de una revisión de los títulos principales del contenido del manual para que la persona sepa sobre que se trata

Bibliografía

(s.f.). Recuperado el 11 de agosto de 2011, de <http://www.mailxmail.com/curso-empresa-sociedad/organigrama-estructuras-organizativas-empresa>

Aprendizaje, A. d. *MANUAL INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS*.

BOLETÍN TÉCNICO DE NEGOCIOS Y FINANZAS. (2006). honduras: MCA-Honduras.

K, A. K. (s.f.). *Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP). División de Acciones Formativas*. Recuperado el 8 de agosto de 2011, de <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/descubriroportunidadnegocios.html>

kafati, k. a. (s.f.). *Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP). División de Acciones Formativas*. . Recuperado el 8 de agosto de 2011, de <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/descubriroportunidadnegocios.html>

Mailxmail. (s.f.). Recuperado el 11 de agosto de 2011, de <http://www.mailxmail.com/curso-empresa-sociedad/organigrama-estructuras-organizativas-empresa>

Mantilla, M. B. (2010). *Como descubrir oportunidades de negocio*. Bogota: sena.

MANUAL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS PARA MICRO Y MEDIANOS EMPRESARIOS RURALES. (2003). Santiago de Chile: Promer.

Sequeira, J. G. (2000). *negacion de ventas*. san jose.

Arrula Adriana Carribero, C. p. (junio de 2002). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 28 de Marzo de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>

Blanco, C. (2006). 59.

Cartillas sobre Migración. (s.f.). Recuperado el 29 de Marzo de 2011, de <http://www.migrantesenlinea.org> <http://www.ildis.org.ec>

Ecuador, B. C. (31 de marzo 2002). *boletín mensual del 31 de marzo del 2002* .

Frydman, A. (2007). *www.eumed.net*. Recuperado el 08 de Febrero de 2010, de (<http://www.eumed.net/tesis/2007/lmd/Factores%20Claves%20de%20Exito%20para%20un%20nuevo%20emprendimiento.htm>

Huerta, D. J. (febrero de 2005). *www.academic.uprm.edu*. Recuperado el jueves de abril de 2011, de http://academic.uprm.edu/jhuerta/HTMLobj-94/Grupo_Focal.pdf

Informe de la Casa del Migrante Paute.

Johnson, S. (jueves de Agosto de mayo del 2002). *Cartillas sobre migración, plan migración, comunicación y desarrollo*. Recuperado el 11 de Agosto de 2011, de <http://www.fes-ecuador.org/media/pdf/migracion1.pdf>

La migración y las teorías relacionadas. (Jueves de Agosto de 2011). Recuperado el 11 de Agosto de 2011, de http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/hernandez_r_ca/capitulo1.pdf

Montes del Castillo, M. M. (2007). 196,197.

O., V. H. (2006). *Paute y su historia*. Cuenca ecuador: Servigraf, Cuenca- Ecuador, 2006.

O., V. H. (2006). *Paute y su historia Segunda Edicion corregida y aumentada*. cuenca-Ecuador: servigraf, Cuenca-Ecuador , 2006.

Plan migración, comunicación y desarrollo Ecuador-España. (2006 Junio). *Plan migración, comunicación y desarrollo Ecuador-España, #19* , 1-2.

Plan migración, comunicación y desarrollo Ecuador-España. (junio 2006). *Plan migración, comunicación y desarrollo Ecuador-España # 19* , 14,15.

Real Academia Española. (jueves de agosto de 2011). Recuperado el 11 de Agosto de 2011, de Real Academia Española: <http://buscon.rae.es/draeI/>

Rodas, H. (Marzo de 2009). Proyecto Asociación Muchachos trabajadores ACOEC-CECCA. Cantón Paute, Azuay, Ecuador.

Trabajadores, A. M. (Marzo del 2009). *Proyecto Asociación Muchachos Trabajadores*.

Villamar, D. (2004). Características y diferencias clave entre las primeras migraciones y la reciente ola emigratoria. *CARTILLAS SOBRE MIGRACIÓN N° 10* , 3-5.

www.altercom.org. (s.f.). Recuperado el 29 de marzo de 2011, de EL IMPERIO Y LA CIA CONTRA AMÉRICA LATINA (TERCERA PARTE) TRIBUNAL DIGNIDAD, SOBERANÍA Y PAZ CONTRA LA GUERRA: www.altercom.org

Arrula Adriana Carribero, C. p. (junio de 2002). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 28 de Marzo de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>

Blanco, C. (2006). 59.

Cartillas sobre Migración. (s.f.). Recuperado el 29 de Marzo de 2011, de <http://www.migrantesenlinea.org> <http://www.ildis.org.ec>

Ecuador, B. C. (31 de marzo 2002). *boletín mensual del 31 de marzo del 2002* .

Frydman, A. (2007). *www.eumed.net*. Recuperado el 08 de Febrero de 2010, de (<http://www.eumed.net/tesis/2007/lmd/Factores%20Claves%20de%20Exito%20para%20un%20nuevo%20emprendimiento.htm>

Huerta, D. J. (febrero de 2005). *www.academic.uprm.edu*. Recuperado el jueves de abril de 2011, de http://academic.uprm.edu/jhuerta/HTMLobj-94/Grupo_Focal.pdf

Informe de la Casa del Migrante Paute.

Montes del Castillo, M. M. (2007). 196,197.

O., V. H. (2006). *Paute y su historia*. Cuenca ecuador: Servigraf, Cuenca- Ecuador, 2006.

Plan migración, comunicación y desarrollo Ecuador-España. (2006 Junio). *Plan migración, comunicación y desarrollo Ecuador-España, #19* , 1,2.

Plan migración, comunicación y desarrollo Ecuador-España. (junio 2006). *Plan migración, comunicación y desarrollo Ecuador-España # 19* , 14,15.

Suarez, A. (2008). *www.Gestion humana.com*. Recuperado el 15 de 10 de 2011, de *www.Gestion humana.com*

Trabajadores, A. M. (Marzo del 2009). *Proyecto Asociación Muchachos Trabajadores*.

Villamar, D. (2004). Características y diferencias clave entre las primeras migraciones y la reciente ola emigratoria. *CARTILLAS SOBRE MIGRACIÓN N° 10* , 3-5.

www.altercom.org. (s.f.). Recuperado el 29 de marzo de 2011, de EL IMPERIO Y LA CIA CONTRA AMÉRICA LATINA (TERCERA PARTE) TRIBUNAL DIGNIDAD, SOBERANÍA Y PAZ CONTRA LA GUERRA: www.altercom.org

R., C. C. (2003). *Hacer Talleres. En Una Guía Práctica para Capacitadores (págs. 2-199)*. Cali-Colombia: DSE.

Suarez, A. (s.f.). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 23 de noviembre de 2011, de www.gestiopolis.com

Flasco. (2008). Ecuador La Migracion Internacional en Cifras. En *Ecuador La Migracion Internacional en Cifras* (pág. 93). Quito: Flasco.