



ESCUELA DE FORMACIÓN

Foro Nacional Permanente de la Mujer

MÓDULO X

Proyecto Promoción de los Derechos Humanos y el
Fortalecimiento de las capacidades de las mujeres en Frontera
Norte: Esmeraldas e Imbabura



GUIA METODOLOGICA DE PROMOCION DE EMPRENDIMIENTOS CON ENFOQUE DE GÉNERO.

PARTE 2

Desarrollada por:

Humberto Alexander Salazar Estacio

Junio 2012



INDICE

• Que persigue el módulo	3
• Estructura de contenidos	4
• Ejes transversales	12
BLOQUE 1	15
• Lección 1	16
• Lección 2	22
• Lección 3	29
• Lección 4	35
BLOQUE 2	47
• Lección 1	48
• Lección 2	54

MÓDULO IX

PROMOCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS CON ENFOQUE DE GÉNERO. PARTE 2

“Herramientas de gestión de empresa”

Este módulo transfiere herramientas para una gestión de los emprendimientos y la mejora de los procesos de comercialización con enfoque en ventas.

Duración: 24 horas (3 TALLERES)

Temario

BLOQUE 1

La Administración de una empresa

Lección 1: ¿QUÉ ES UN EMPRENDIMIENTO O EMPRESA?

Lección 2: LA SELECCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO O EMPRESA

Lección 3: LA EMPRESA: RECURSOS Y SISTEMAS DE GESTION

Lección 4: EL PROCESO ADMINISTRATIVO

BLOQUE 2

Ventas

Lección 1: EL PROCESO DE VENTAS

Lección 2: EL VENDEDOR

QUE PERSIGUE EL MÓDULO (NUESTRO OBJETIVO)

El conjunto de lecciones consideradas en el Bloque 1 de este módulo te permitirán conocer los elementos claves que considera la tarea de administrar una empresa. Se trata de adentrarse en el mundo de los sistemas de gestión empresarial para tener a mano lecciones exitosas y recomendaciones básicas que te ayuden a llevar los emprendimientos a buen puerto.

Adicionalmente el Bloque 2 te permitirá organizar los procesos de venta que permiten el desarrollo de tu emprendimiento o empresa. Perseguimos con esto fortalecer los procesos de sostenibilidad que tienen como punto de partida los procesos de comercialización que parten de un enfoque de cliente.

ESTRUCTURA DE DESARROLLO DE CONTENIDOS

BLOQUE 1

Taller 1 (8 horas)

Hora	Actividad	Recursos sugeridos	Técnica sugerida	Tiempo
9:00	Bienvenida y reglas generales módulo • Presentación facilitadores. • Presentación de objetivo módulo. • Presentación agenda.	Presentación powerpoint o uso de papelógrafos de acuerdo a disponibilidad de elementos técnicos.	Presentación expositiva. Lenguaje simple, cálido y directo.	10 min
9:10	Identificación de expectativas para el Bloque 1	Tarjetas y marcadores	Expositiva/participativa. 1. Uso de juego de exposición de expectativas. Este juego debe permitir responder a la siguiente interrogante: ¿Cuál es el futuro que deseas para el emprendimiento en el que estás o deseas involucrarte? Se ha de tratar de que se lo caracterice a detalle en el plazo de 5 años tomando en cuenta los activos que tendrá en términos de infraestructura, instrumentos de trabajo, número de trabajadores, volumen de ventas y generación de ingresos. 2. Revisar en conjunto expectativas y establecer cuales pueden tener respuesta y cuáles no.	20 min
09:30	Identificación de saberes previos	Hoja de preguntas y respuestas para uso de la participante o el participante	1. Reflexión individual (5 minutos) • Qué cualidades acompañan a la persona emprendedora?	20 min

Guía metodológica de promoción de emprendimientos con enfoque de género. Parte 2
Humberto Alexander Salazar Estacio

			• ¿En tu criterio qué elementos son centrales a una buena gestión empresarial? Las preguntas no se comparten sino hasta el final de la jornada. Se propone que Luego de la lectura del texto compara las respuestas con los aprendizajes que obtengas del Bloque 1. 2. Lectura recuadro algunas ideas para empezar...(5 minutos) 3. Reflexión grupal (10 minutos)	
9:50	Lección 1: ¿Qué es un emprendimiento o empresa?	Pizarra y marcadores.	Expositiva/ participativa. Se realiza una exposición de los contenidos establecidos en la lección. El facilitador define ejemplos con base a contenido.	60 min
10:50	Reflexión colectiva lección 1	Pizarra, marcadores. Fotocopias de lectura lección	Se desarrollan las actividades de análisis establecidas para la lección. Se establece un momento de reflexión individual, uno de grupos y una plenaria	30 min
11:20	Refrigerio			10 min
11:30	Dinámica:	Salón de trabajo	Se identifica dinámica que permita reconocer virtudes asociadas a emprendedores.	30 min
12:00	Lección 2: La selección del emprendimiento o empresa	Pizarra y marcadores.	Expositiva/ participativa. Se realiza una exposición de los contenidos establecidos en la lección. El facilitador define ejemplos con base a contenido.	60 min
13:00	Almuerzo			
14:30	Reflexión colectiva	Pizarra, marcadores. Fotocopias de lectura	Se desarrollan las actividades de análisis	60 min

Guía metodológica de promoción de emprendimientos con enfoque de género. Parte 2
Humberto Alexander Salazar Estacio

	lección 2	lección	establecidas para la lección. Se establece un momento de reflexión individual, uno de grupos y una plenaria Se busca responder a preguntas de análisis de factibilidad considerando entre otras interrogante sobre: • ¿De qué tamaño es el mercado potencial o población que se pretende beneficiar? • ¿Qué parte de esa población se puede atender con los productos y servicios generados con el proyecto? Es decir, ¿cuál es la participación probable y a cuantos usuarios /clientes se puede atender en cada año del período de evaluación del proyecto? • Con qué estrategia se puede lograr esa participación, o qué mecanismos se utilizarán para que la población hacia la que va dirigido el proyecto social utilice los productos y servicios generados por el mismo?	
15:30	Dinámica	Salón	Se identifican dinámica que permitan: movilizar la energía de los y las participantes para pasar a un nuevo momento de reflexión.	15 min
15:45	Evaluación en plenaria sobre las lecciones tratadas	Papelógrafos, marcadores.	Se promueve que se desarrolle una deliberación sobre cuáles son los aspectos más sobresalientes en relación al	30 min

Guía metodológica de promoción de emprendimientos con enfoque de género. Parte 2
Humberto Alexander Salazar Estacio

			contenido de las lecciones. Se usa como insumo las preguntas de reflexión propuestas al inicio de la mañana.	
--	--	--	--	--

Taller 2 (8 horas)

Hora	Actividad	Recursos sugeridos	Técnica sugerida	Tiempo
9:00	Bienvenida y reglas generales • Presentación facilitadores. • Presentación de objetivo módulo. • Presentación agenda.	Presentación powerpoint o uso de papelógrafos de acuerdo a disponibilidad de elementos técnicos.	Presentación expositiva. Lenguaje simple, cálido y directo.	10 min
9:10	Recuperación de temas tratados en taller previo	Tarjetas y marcadores	Expositiva/participativa. 1. Recuperación de ideas centrales y aprendizajes colectivos.	15 min
09:25	Identificación de saberes previos	Hoja de preguntas y respuestas para uso de la participante o el participante	4. Reflexión individual (5 minutos) sobre • En tu criterio. ¿Cuál es el elemento más valioso de una empresa? Responde la pregunta y anótala en tu cuaderno. • ¿Cuáles son las unidades departamentales que usualmente tienen las empresas? • Se comparte brevemente respuestas y se sondean grados de conocimiento sobre el tema	15 min
9:40	Lección 3: La empresa, recursos y sistemas de gestión	Pizarra y marcadores.	Expositiva/ participativa. Se realiza una exposición de los contenidos establecidos en la lección. El facilitador define ejemplos con base a contenido.	60 min

Guía metodológica de promoción de emprendimientos con enfoque de género. Parte 2
Humberto Alexander Salazar Estacio

10:50	Reflexión colectiva lección 3	Pizarra, marcadores. Fotocopias de lectura lección	Se desarrollan las actividades de análisis establecidas para la lección. Se establece un momento de reflexión individual, uno de grupos y una plenaria	30 min
11:20	Refrigerio			10 min
11:30	Dinámica:	Salón de trabajo	Se identifica dinámica que permita promover esquemas de trabajo de equipo	30 min
12:00	Lección 4: El proceso administrativo	Pizarra y marcadores.	Expositiva/ participativa. Se realiza una exposición de los contenidos establecidos en la lección. El facilitador define ejemplos con base a contenido.	60 min
13:00	Almuerzo			
14:30	Reflexión colectiva lección 4	Pizarra, marcadores. Fotocopias de lectura lección	Se desarrollan las actividades de análisis establecidas para la lección. Se establece un momento de reflexión individual, uno de grupos y una plenaria	60 min
15:30	Dinámica	Salón	Se identifican dinámica que permitan: movilizar la energía de los y las participantes para pasar a un nuevo momento de reflexión.	15 min
15:45	Evaluación en plenaria sobre las lecciones tratadas en el taller 2	Papelógrafos, marcadores.	Se promueve que se desarrolle una deliberación sobre cuáles son los aspectos más sobresalientes en relación al contenido de las lecciones.	30 min

BLOQUE 2

Taller 3 (8 horas)

Hora	Actividad	Recursos sugeridos	Técnica sugerida	Tiempo
------	-----------	--------------------	------------------	--------

Guía metodológica de promoción de emprendimientos con enfoque de género. Parte 2
Humberto Alexander Salazar Estacio

9:00	Bienvenida y reglas generales • Presentación facilitadores. • Presentación de objetivo módulo. • Presentación agenda.	Presentación powerpoint o uso de papelógrafos de acuerdo a disponibilidad de elementos técnicos.	Presentación expositiva. Lenguaje simple, cálido y directo.	10 min
9:10	Identificación de expectativas para el Bloque 2	Tarjetas y marcadores	Expositiva/participativa. 1. Uso de juego de exposición de expectativas. Este juego debe permitir responder a la siguiente interrogante: ¿Qué conoces sobre los procesos de venta? Qué elementos en tu criterio son claves para el éxito de la comercialización de productos o servicios de un emprendimiento? 3. Revisar en conjunto expectativas y establecer cuales pueden tener respuesta y cuáles no.	20 min
09:25	Identificación de saberes previos	Hoja de preguntas y respuestas para uso de la participante o el participante	1. Reflexión individual (5 minutos) sobre: En base a tu idea de emprendimiento o emprendimiento efectivo contesta las siguientes preguntas: ¿qué canales tienes definido para la comercialización de los productos o servicios que ofreces o ofrecerás?, ¿cuáles son los requerimientos que tienes que el cliente espera que satisfagas?, ¿cómo identificas estos requerimientos y a través de qué mecanismos evalúas el cumplimiento de estos	15 min

Guía metodológica de promoción de emprendimientos con enfoque de género. Parte 2
Humberto Alexander Salazar Estacio

			para beneficio de los clientes?, ¿cómo sintetizarías los objetivos de calidad del producto o servicio que entregas.	
9:40	Lección 1: El proceso de ventas	Pizarra y marcadores.	Expositiva/ participativa. Se realiza una exposición de los contenidos establecidos en la lección. El facilitador define ejemplos con base a contenido.	60 min
10:50	Reflexión colectiva lección 1	Pizarra, marcadores. Fotocopias de lectura lección	Se desarrollan las actividades de análisis establecidas para la lección. Se establece un momento de reflexión individual, uno de grupos y una plenaria	30 min
11:20	Refrigerio			10 min
11:30	Dinámica:	Salón de trabajo	Se identifica dinámica que permita promover juegos de roles que permitan ver habilidades de ventas	30 min
12:00	Lección 2: El vendedor	Pizarra y marcadores.	Expositiva/ participativa. Se realiza una exposición de los contenidos establecidos en la lección. El facilitador define ejemplos con base a contenido.	60 min
13:00	Almuerzo			
14:30	Reflexión colectiva lección 2	Pizarra, marcadores. Fotocopias de lectura lección	Se desarrollan las actividades de análisis establecidas para la lección. Se establece un momento de reflexión individual, uno de grupos y una plenaria	60 min
15:30	Dinámica	Salón	Se identifican dinámica que permitan: movilizar la energía de los y las participantes para pasar a un nuevo momento de reflexión.	15 min

Guía metodológica de promoción de emprendimientos con enfoque de género. Parte 2
Humberto Alexander Salazar Estacio

15:45	Evaluación en plenaria sobre las lecciones tratadas en el taller 3	Papelógrafos, marcadores.	Se promueve que se desarrolle una deliberación sobre cuáles son los aspectos más sobresalientes en relación al contenido de las lecciones.	30 min
-------	--	---------------------------	--	--------

EJE TRANSVERSAL BLOQUE 1

La administración ética

La administración de una empresa requiere definir principios. En la mayoría de los casos los principios que rigen empresas y emprendimientos básicamente la eficacia y eficiencia administrativa que permiten generar lucro. No se ve más allá de esto. No importa los medios que se usen si los fines se alcanzan. Esta visión empresarial es la madre de todo descalabro posterior. En el bloque entregaremos herramientas para la gestión administrativa de una empresa pero no de cualquier empresa sino de una donde la ética sea rectora de las relaciones, procesos y resultados.

Recuadro 1

Algunas ideas para empezar

El mundo cambia, a veces esos cambios son pequeños, se trata de transformaciones que se producen al interior de una época y que no cuestionan los pilares fundamentales de un momento histórico. En otros casos asistimos a grandes transformaciones que generan verdaderos terremotos sociales de los cuales nuevos sistemas de relación se levanta y con ellos nuevos valores que cuestionan aquellos que se sostenían en la época precedente.

No todo cambio deriva en evolución. Quizá uno de los elementos que marcan un cambio evolutivo es la incorporación en lo nuevo que viene de elementos que desde una perspectiva ética ubiquen a los seres humanos como actores y receptores directos de los beneficios que puede tener asociado la superación de lo viejo por lo nuevo.

En ese marco nos interesa confrontar aquellas ideas que plantean que “todo se vale para obtener lo que se quiere”.

De la matriz que se configura desde esa idea fundante pocas cosas positivas pueden esperarse. Por el contrario, esta idea de que todo vale es un buen caldo de cultivo para provocar en las relaciones la consolidación de la corrupción.

Es necesario entonces que las actividades que generan riqueza están marcadas por principios éticos.

La palabra "ética" procede del término *éthos*, que significa hábito o costumbre. Aunque también tiene por significado el de modo de ser o carácter.

La ética es una expresión humana que da cuenta del desarrollo de los actos humanos según principios.

La ética es un concepto más amplio que el de moral porque incluye un principio activo de reconocimiento de cómo operan las normas y valores que sustentan las relaciones humanas.

Si por su parte, la moral se define como el conjunto de principios, criterios, normas y valores que dirigen nuestro comportamiento. La ética por su parte es la encargada de discutir y fundamentar reflexivamente ese conjunto de principios o normas que constituyen nuestra moral.

Apuntamos entonces a impulsar procesos de gestión administrativa sustentados en la ética.

EJE TRANSVERSAL BLOQUE 2

El enfoque cliente

Los procesos de venta parten de un acuerdo ético entre ofertante y demandante. Esto es que el producto o servicio que se diseña, realiza y/o se entrega se lo produce bajo la consigna de transferir el mejor producto o servicio que sea posible. En la perspectiva de la gestión ética que se promueve en esta guía. El enfoque cliente es fundamental pues los valores que se construyen a partir de allí hablan de que nos interesa que aquellos que reciben el beneficio de lo que hacemos tengan el más alto rendimiento de la inversión que realizan.

Recuadro 1

Algunas ideas para empezar

El interés que el mundo empresarial a nivel global ha tenido en relación al control de la calidad se explica plenamente en relación a un mercado de alto grado de diversidad en la oferta y en relación con una demanda cada vez más exigente y especializada.

La calidad por tanto puede definirse como el logro de la satisfacción de los clientes. Pero, ¿qué caminos tenemos para que se produzca esta satisfacción? La respuesta que nos entrega la literatura sobre el tema es que debemos establecer de forma adecuada los requisitos del cliente y desarrollar procesos eficaces que garanticen que los resultados sean los más óptimos.

Un sistema de ventas no puede pensarse por fuera del producto o servicio que ofrecemos. Mientras mayor calidad posee el producto o servicio, más grande será la ventana de oportunidades para los procesos de venta de los productos.

Es claro que también podríamos priorizar otros factores de venta como aquel que juega con el precio o aquellos donde ofrecemos una cosa pero entregamos otra.

En esta guía por el contrario nos interesa otro camino.

Añadamos a esto que esta guía parte de un enfoque de género donde perseguimos tener los temas de equidad de género en todo el proceso incluido el de comercialización. Esto nos exige pensar nuestros sistemas de ventas desde una perspectiva que reconoce los temas de género que hemos venido tratando

BLOQUE 1

LA ADMINISTRACION DE UNA EMPRESA

Temario

Lección 1: ¿QUÉ ES UN EMPRENDIMIENTO O EMPRESA?

Lección 2: LA SELECCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO O EMPRESA

Lección 3: LA EMPRESA: RECURSOS Y SISTEMAS DE GESTION

Lección 4: EL PROCESO ADMINISTRATIVO

QUE PERSIGUE EL BLOQUE 1

El conjunto de lecciones consideradas en el Bloque 2 te permitirán conocer los elementos claves que considera la tarea de administrar una empresa. Se trata de adentrarse en el mundo de los sistemas de gestión empresarial para tener a mano lecciones exitosas y recomendaciones básicas que te ayuden a llevar los emprendimientos a buen puerto.

LECCIÓN 1: ¿QUÉ ES UN EMPRENDIMIENTO O EMPRESA?

Actividades a sugerir

- Investiga en libros o en internet sobre el papel que cumplen los códigos de ética para el impulso de empresas socialmente responsables
- ¿Qué elementos definen la actitud emprendedora? Elabora dos párrafos y comparte tus respuestas con tus compañeras y compañeros.

Las preguntas a resolver

El mundo del emprendimiento es un mundo de interrogantes. Las que nos asaltan de partida son: ¿Quién es una emprendedora o emprendedor?, ¿qué es una empresa?, ¿qué recursos deben considerarse en la gestión de una empresa?, ¿cómo puedo optimizar las actividades de mi empresa?, ¿qué es el proceso administrativo?

Trataremos de responder estas interrogantes en esta lección.

¿Quién es una emprendedora o emprendedor?

Una PERSONA EMPRENDEDORA...
¡Siempre quiere crecer! porque satisface bien sus intereses y los intereses de los demás de manera aceptable.

Esta persona tiene unas determinadas cualidades básicas que entre otras son:

- Innovación
- Flexibilidad
- Dinamismo
- Asume riesgos
- Creatividad

Está claro que existe mucha discusión sobre cuáles son las cualidades prioritarias. El Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra por ejemplo destaca que un emprendedor debería evaluar los puntos fuertes y débiles del listado que presentaremos para así establecer las soluciones adecuadas a sus carencias.

Proponemos entonces que hagamos un diagnóstico de cualidades completando con una x como calificamos la existencia de la cualidad en nosotros.

CUALIDAD	¿Qué tan presente está cualidad en nosotros?		
	ALTO	MEDIO	BAJO
• Creatividad.			
• Autoconfianza.			
• Capacidad de iniciativa.			
• Actitud positiva hacia el trabajo.			
• Capacidad de asumir riesgos y afrontarlos.			
• Predisposición hacia el trabajo en equipo.			
• Tenacidad.			
• Expectativas de control.			
• Capacidad de organización y planificación.			
• Orientación comercial.			
• Orientación al logro.			
• Tolerancia a la frustración.			
• Perspectiva ética de gestión			

Recuadro

El Enfoque de género en la promoción de la pequeña empresa. Abril 2009

AGENCIA SUIZA PARA EL DESARROLLO Y LA COOPERACION COSUDE

¿En qué se diferencian pequeñas empresarias y empresarios?

Las dificultades condicionadas por la situación de pobreza afectan tanto a mujeres como hombres, sin embargo la mujer es más vulnerable debido a la existencia de desventajas propias al género, es decir que afectan únicamente a mujeres.

Las desventajas propias del género se deben a:

- disposiciones legales: p. ej., muchas mujeres necesitan la autorización de un pariente masculino para llevar a cabo asuntos financieros o para comprar tierras (y otras desventajas legales);
- normas socioculturales/ético morales: p.ej., en la mayoría de las culturas, las ideas existentes sobre las actividades típicas de mujeres y hombres limitan

masivamente la elección de las actividades de la mujer; en ciertas culturas esto ocurre debido a las habituales obligaciones domésticas de la mujer;

- obligaciones sociofamiliares de las mujeres: esto resulta, entre otros, en una alta carga del trabajo de las mujeres, en una limitada libertad de elección de la localidad de las empresas y sectores y en una movilidad reducida;
- factores institucionales limitantes : p. ej., la baja representación de los intereses de la mujer en organizaciones de PME; la falta de acceso a sistemas de información y a importantes redes profesionales; la falta de acceso a instrucción y formación profesional en sectores modernos y dinámicos.

¿Qué es una empresa?

Una **EMPRESA** es una organización conformada por personas con recursos técnicos y financieros, mediante los cuales se trabaja en función de la producción de bienes o prestación de servicios para satisfacer las necesidades o deseos existentes en la sociedad.

Existen diferentes tipos de empresas.

En el libro: «Introducción a la Administración de Organizaciones» de Rafael Elio De Zuani (2003) el autor propone la siguiente clasificación:

Según el Sector de Actividad:

1. Empresas del Sector Primario: También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
2. Empresas del Sector Secundario o Industrial: Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.
3. Empresas del Sector Terciario o de Servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

Según la Propiedad del Capital:

1. Empresa Privada: La propiedad del capital está en manos privadas.
2. Empresa Pública: Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.

3. Empresa Mixta: Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

Según el Ámbito de Actividad:

1. Empresas Locales: Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
2. Empresas Provinciales: Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.
3. Empresas Regionales: Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
4. Empresas Nacionales: Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.
5. Empresas Multinacionales: Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

Según el Destino de los Beneficios:

1. Empresas con Ánimo de Lucro: Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc.
2. Empresas sin Ánimo de Lucro: En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo.

Según la Forma Jurídica:

1. Unipersonal: El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.
2. Sociedad Colectiva: En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
3. Cooperativas: No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.
4. Comanditarias: Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
5. Sociedad de Responsabilidad Limitada: Los socios propietarios de éstas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de

carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.

6. Sociedad Anónima: Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan.

En el libro: «Negocios Exitosos», de Jack Fleitman y Mc Graw Hill (2000) se propone la siguiente clasificación por tamaño

Según el Tamaño

1. Grandes Empresas: Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.
2. Medianas Empresas: En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.
3. Pequeñas Empresas: En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.
4. Microempresas: Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

Actividades de análisis

1. Revisa el texto sobre emprendedores hombres y mujeres. Elabora un ensayo corto donde reflejes tu opinión sobre los datos presentados.
2. Si tienes interés visita el enlace: <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html> allí encontraras la descripción que presentamos relativa a tipos de empresas y puedes navegar por el sitio mirando otras temáticas que te resulten de interés.
3. Define 5 o 6 principios que serán la base del código de ética de tu emprendimiento. Comparte estos principios con tus compañeras y

compañeros. Que el intercambio te ayude a precisar tu declaración empresarial de principios.

LECCIÓN 2: LA SELECCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO O EMPRESA

Actividades a sugerir

- ¿Qué define el concepto factibilidad? Busca en el diccionario la respuesta a la pregunta.
- ¿La idea de emprendimiento o empresa que tengo en mente es factible? ¿Cómo reconozco si es adecuada? Escribe tu respuesta y al final coteja la misma con el contenido de la lección.

La factibilidad de una iniciativa

Preguntarse sobre la factibilidad en definitiva es interrogarse sobre las perspectivas que tiene mi idea o iniciativa de obtener los rendimientos que aspiramos de la misma.

Para poder definir si una idea tendrá el éxito esperado necesitamos impulsar un proceso de recopilación y análisis de información. Se requiere considerar entre otros ámbitos básicos el legal, administrativo, estratégico y financiero.

También es importante identificar los niveles de factibilidad para tener la capacidad de detectar las inconsistencias de la definición y características de la iniciativa respecto de la estrategia seleccionada. Esto significa que en el ejercicio que pongamos en marcha debemos tomar en cuenta para el procesamiento de la información:

- La misión y visión que tienen o queremos dar a la iniciativa
- Los valores que definen la cultura organizacional que se persigue construir.
- Las habilidades clave de partida.
- El tipo y expectativas de la población que se pretende atender.

En términos de establecer la factibilidad de mercado es importante realizar una proyección sobre los ingresos y beneficios que generará la iniciativa. El Instituto Tecnológico de Monterrey en su texto para el Diplomado "Emprendedores para el Desarrollo Social" destaca que debemos para esto procurar responder a tres preguntas:

1. ¿De qué tamaño es el mercado potencial o población que se pretende beneficiar?
2. ¿Qué parte de esa población se puede atender con los productos y servicios generados con el proyecto? Es decir, ¿cuál es la participación probable y a cuantos usuarios /clientes se puede atender en cada año del período de evaluación del proyecto?
3. Con qué estrategia se puede lograr esa participación, o qué mecanismos se utilizarán para que la población hacia la que va dirigido el proyecto social utilice los productos y servicios generados por el mismo?

Recuadro

Los casos de diez emprendedores que crearon negocios rentables en 2006

Diario el Clarín. Cecilia de Castro.
cdecastro@clarin.com

Algunos descubrieron una oportunidad por azar. Otros supieron aprovechar su experiencia como empleados. No faltan los que transformaron su vocación en un emprendimiento exitoso.

Una ex jugadora de la selección argentina que ahora diseña ropa de hockey y la vende en Europa, un sobrino ejemplar que le mandaba encomiendas con golosinas a su tía instalada en España y terminó exportando containers, un artista que aprovechó su vocación y ahora vende Santas y renos a los Estados Unidos y un pequeño empresario que ofrece ataúdes de diseño pintados a gusto del cliente.

Esos son algunos de los diez casos elegidos entre las historias de emprendedores publicadas en el suplemento económico de Clarín en 2006.

También están los que aguzaron su ingenio para transformar un negocio común y corriente en un emprendimiento original y rentable.

Unos planificaron su crecimiento paso a paso; a otros el éxito los tomó por sorpresa. Pero ninguno desaprovechó la oportunidad.

Miremos el caso de una emprendedora exitosa...

Del hockey a la empresa

El revés era la mejor pegada de María Paula Castelli (33) cuando jugaba en la Selección argentina de hockey. Varios años después de despedirse de las canchas, Castelli diseña y vende remeras, buzos y camperas de hockey.

Acá y en Europa las prendas llevan pegadas las etiquetas con el nombre del emprendimiento: Reves, en homenaje a su golpe.

"En los torneos internacionales siempre me llamaba la atención el merchandising. Había tazas, biromes, remeras", una costumbre que faltaba en el país.

"En 1998, cuando quedé afuera de la selección, decidí encarar este emprendimiento ligado al hockey". Reves nació con una inversión de cinco mil pesos, "el dinero que tenía ahorrado de las becas que me daban por jugar en la selección".

El negocio creció: desde hace tres años todas las categorías de la selección española de hockey se visten con Reves.

"Me instalé en España en enero de 2002, después del quinto presidente", cuenta desde Barcelona. Allí trabaja con su socia, la ex jugadora de la selección española, Sonia de Ignacio-Simó (35). Las dos se conocieron en la cancha, empuñando un palo de hockey y tratando de embocar la pelota en arcos opuestos.

Hoy "el setenta por ciento de nuestros productos se exporta desde la Argentina directo a Barcelona". Desde allí lo distribuyen a Alemania, Holanda, Bélgica, Francia, Inglaterra, Irlanda, Suiza, Austria e Italia.

Lo que se dice un negocio redondo, del derecho y del revés.

¿Qué metodología puedo utilizar para hacer un estudio de mercado?

Para efectuar un estudio de mercado Laura Campos del Tecnológico de Monterrey sugiere:

- a. Definir los objetivos del estudio
- b. Especificar las necesidades de información
- c. Especificar las fuentes de información
- d. Buscar información secundaria interna y externa
- e. Seleccionar las fuentes primarias y diseñar los instrumentos de recopilación de información
- f. Hacer las proyecciones de ventas para el período de evaluación definido en la formulación del proyecto.

En términos de mecanismos que podemos tomar en cuenta para recuperar la información tenemos:

1. Encuestas. Se debe preferir preguntas cerradas y formularios cortos.
2. Entrevistas. Tienen un énfasis más cualitativo. Buscan obtener información de expertos , competidores, distribuidores, proveedores y posibles clientes.

Los resultados del estudio deben apuntar a permitirnos una toma de decisión que se desarrolle en relación a dos campos generales.

- i) La identificación de las proyecciones de ingresos que nos permite establecer el costo de oportunidad; y,

- ii) La identificación de necesidades de expresas de recursos que puestas al servicio de la iniciativa permitan obtener los beneficios que se esperan de la misma.

Laura campos destaca que definir la factibilidad técnica significa responder a la pregunta: ¿qué requisitos de calidad espera la población beneficiada que cumplan los servicios que ofertamos?. Esto va a delinear el tipo de tecnología que debemos aplicar al proceso de producción.

Al respecto de la factibilidad técnica o de operación necesitamos conocer:

1. ¿Qué recursos se necesitan para realizar el proyecto?
2. ¿Son esos recursos accesibles a nosotros?
3. ¿Cuánto cuestan los recursos requeridos?

Es importante a propósito de la respuesta a estas preguntas considerar elementos como:

- i) el tamaño y la ubicación del lugar donde se desarrollará la producción
- ii) las instalaciones, maquinaria y equipo según el giro del negocio.
- iii) la cantidad y calidad de las materias primas necesarias identificando para esto las fuentes de abasto, las normas de calidad requeridas y los proveedores que puedan satisfacer los requerimientos.
- iv) el tipo y la cantidad de personas que requerimos involucrar en el proceso de producción y distribución.

Con base a la revisión de estos criterios podremos tener unas líneas de información básicas para establecer nuestro plan de inversiones y la caracterización de los gastos de producción asociados a costos directos como materia prima y mano de obra; y otros costos de producción como energía eléctrica, mantenimiento de maquinaria, gastos generales, costos por depreciación del equipo.

También podremos determinar otros costos que no están vinculados de forma directa a la producción pero que son parte del costo del producto y que tienen que ver fundamentalmente con gastos de administración, distribución, comunicación y otros.

La valoración de resultados

Básicamente en términos de emprendimientos de carácter económico lo que se busca es establecer la relación entre ingresos y gastos para saber si el resultado que tendremos es el que arroja el mayor rendimiento a los recursos que asignemos.

Guía metodológica de promoción de emprendimientos con enfoque de género. Parte 2
Humberto Alexander Salazar Estacio

El estudio de mercado nos puede dar una idea de ingresos que debemos valorar en el tiempo.

Podemos usar un cuadro como el que sigue tomado del texto: Emprendedores para el Desarrollo Social del Instituto Tecnológico de Monterrey:

INGRESOS

Ingresos del proyecto derivados del estudio de mercado						
Concepto	0*	1	2	3	4	5
Unidades vendidas						
Precio por unidad						
Ingresos totales						

* En el período 0 no hay ingresos, es una etapa de conformación del negocio.

GASTOS

Inversiones del proyecto derivados del estudio técnico						
CONCEPTO	0*	1	2	3	4	5
Terreno y local						
Maquinaria y equipo						
Costos de transporte						
Equipamiento de oficina						

Guía metodológica de promoción de emprendimientos con enfoque de género. Parte 2
Humberto Alexander Salazar Estacio

Total						

* En el período 0 pueden existir gastos propios a la etapa de conformación del negocio.

Gastos de producción derivados del estudio técnico						
Concepto	0*	1	2	3	4	5
Materia prima 1						
Materia prima 2						
Mano de obra						
Total de costo directo por unidad						

Gastos integrados						
Concepto	0*	1	2	3	4	5
Gastos de producción						
Gastos de Administración						
Gastos de venta						

Guía metodológica de promoción de emprendimientos con enfoque de género. Parte 2
Humberto Alexander Salazar Estacio

Total						

Las tablas nos permiten ver que los ingresos y los gastos requieren ser valorados en el tiempo. Una inversión necesita definir si los rendimientos esperados en el tiempo son aquellos que satisfacen las expectativas de los que invierten.

Una formula básica para conocer lo que se denomina Utilidad neta es al valor de los ingresos restar costos y gastos de producción, gastos de administración, gastos de venta, gastos financieros, impuestos y reparto de utilidades.

Actividades de aplicación

1. Aplica las tablas presentadas arriba para la valoración de tu idea de emprendimiento o empresa o tu iniciativa concreta. Con base a los resultados de la tabla desarrolla un análisis donde evalúes tu proyecto. Averigua las tasas de inversión a plazo fijo que dan los bancos. Compara si el rendimiento de tu inversión es superior o inferior a lo que obtendrías de tener los recursos a plazo fijo.

LECCIÓN 3: LA EMPRESA: RECURSOS Y SISTEMAS DE GESTION

Actividades a sugerir

- En tu criterio. ¿Cuál es el elemento más valioso de una empresa? Responde la pregunta y anótala en tu cuaderno.
- ¿Cuáles son las unidades departamentales que usualmente tienen las empresas? Coteja tu respuesta con el contenido de la lección

¿Qué es lo más valioso de una empresa o emprendimiento?

Las empresas las hacen las personas. El gran cambio de la época industrial a la época informacional en la que nos encontramos es que las personas dejan de ser un recurso asimilable a otros como las máquinas para convertirse en el elemento central de la generación de valor para una empresa. Las personas no son recursos en la lógica de administración ética que la nueva época exige.

De esta manera una empresa o emprendimiento tendrá éxito en la medida que cuente con equipos humanos que tengan las competencias y destrezas necesarias para responder de forma acertada a las necesidades y requerimientos que establece el giro de negocio de la empresa.

Por otra parte, el éxito dependerá de que el liderazgo al frente del emprendimiento sea capaz de canalizar las capacidades de las personas que se involucran en la gestión de la empresa.

Recuadro

Los hombres son mejores líderes que las mujeres...

La afirmación de arriba es falsa. No hay pruebas a favor del mito de que los hombres son mejores líderes que las mujeres.

Lo que indican las pruebas es que las semejanzas en el estilo de liderazgo de hombres y mujeres compensan las diferencias. Cuando hay diferencias, favorecen a las mujeres, no a los hombres. En los estudios se muestra que las **mujeres líderes**, calificadas por sus compañeros, subordinados y jefes, obtienen puntuaciones más altas que los hombres en casi todas **las dimensiones importantes:** fijación de metas, motivación, fomento de la comunicación, producir trabajo de calidad, escucha a los demás y fungir como mentoras.

Las mujeres suelen adoptar un estilo de liderazgo más democrático. Alientan la participación, comparten el poder y la información y tratan de fortalecer el sentimiento de valía de los seguidores. Prefieren dirigir por inclusión y confiar en su carisma, destreza, contactos y capacidades de trato personal para influir en los demás. Por su parte, **los hombres se inclinan más a tener un estilo directivo de mando**

y control. Toman como su base de influencia la autoridad formal de su puesto administrativo.

En las organizaciones actuales, **la flexibilidad, el trabajo en equipo, la confianza y la participación de la información sustituyen a las estructuras rígidas, el individualismo competitivo, el control y el secreto.** Los mejores líderes escuchan, motivan y apoyan a su personal; es decir, despliegan su inteligencia emocional. Además las mujeres, comparadas con los hombres, tienen puntuaciones un tanto más elevadas en esa forma de inteligencia. Como ejemplo concreto, **el uso generalizado en las organizaciones de equipos multidisciplinarios significa que los líderes eficaces deben ser negociadores diestros.** Los estilos de liderazgo que adoptan las mujeres las hacen mejores para las negociaciones, pues las tratan en el contexto de una relación continua y se esfuerzan para que la otra parte gane ante sus ojos ante los demás.

Fuente: R. Shape "As Leaders, Women Rule", en Business Week, 20 de noviembre de 2000. Pp 75-84. H. Fisher "The Natural Talents of Women and How They Are Changing the World", New York, Ballentine, 2000, "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis" en Psychological Bulletin, septiembre 1990. Mirar en <http://www.coscatl.com/articulos/hombres-mejores-lideres.htm>

¿Qué recursos se tienen que tomar en cuenta para la conformación de una empresa?



¿Qué actividades realizan las empresas con base a sus recursos?

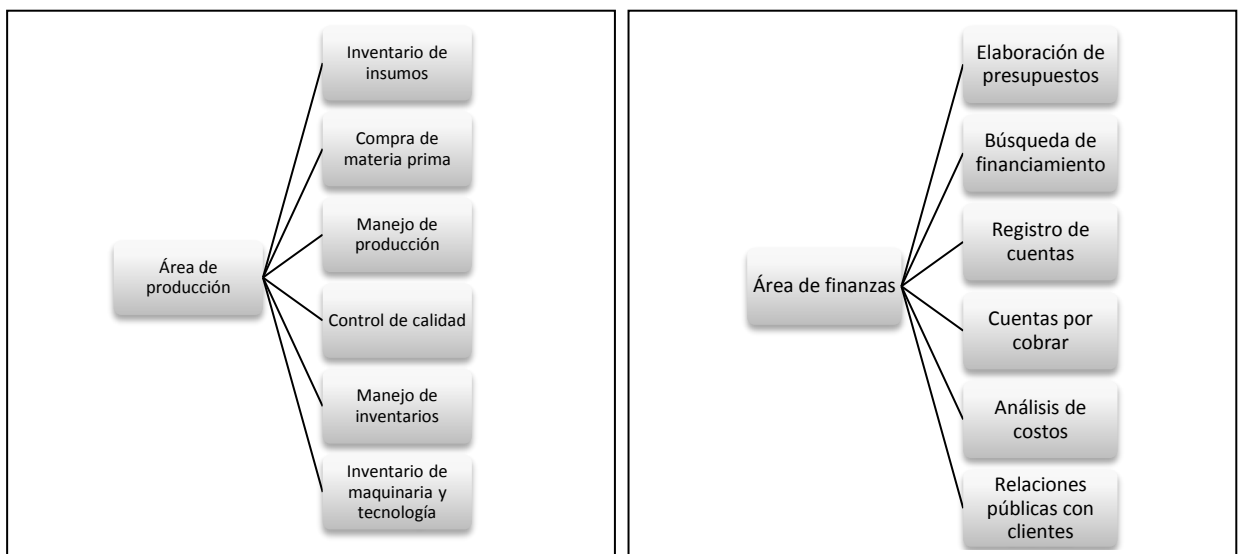
Cómo revisamos no existe un tipo único de empresa. Dada la diversidad de giros empresariales una empresa puede tener que desarrollar actividades muy distintas. Sin embargo, existen también actividades que son, de alguna manera generales, a una buena parte de emprendimientos:

- Investigar el mercado
- Comprar materia prima
- Llevar cuentas
- Pagar impuestos
- Planificar el trabajo
- Elaborar el producto / brindar el servicio
- Vender productos / servicios
- Buscar financiamiento
- Vender
- Seleccionar , contratar y manejar personal

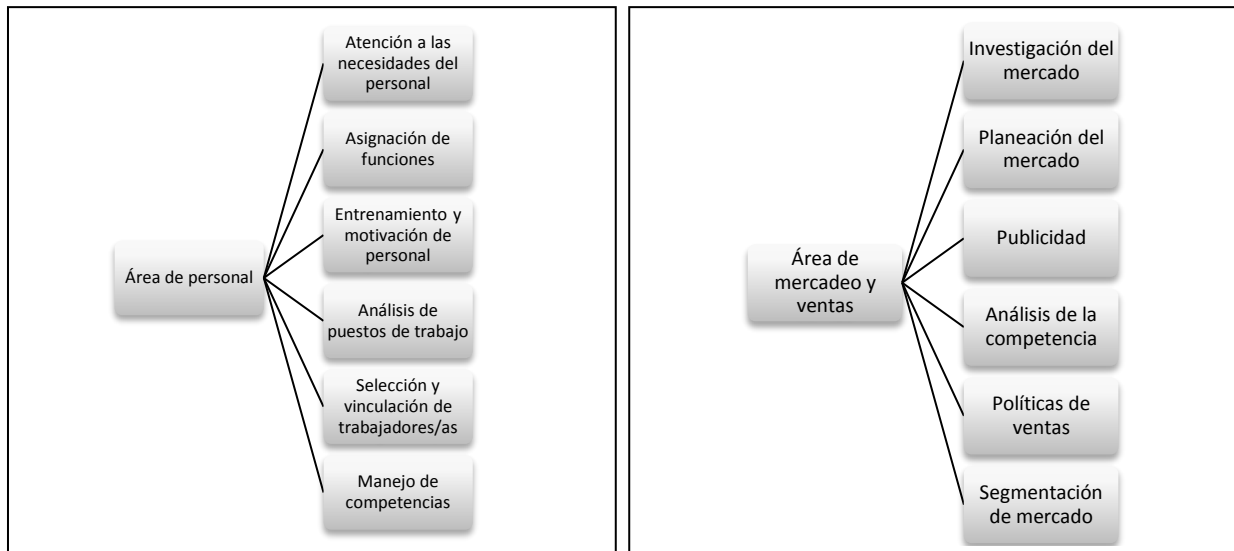
¿Cómo se organizan las empresas?

Las empresas suelen según el tipo empresarial al que se pertenecen organizarse por áreas. Miremos los siguientes esquemas de resumen

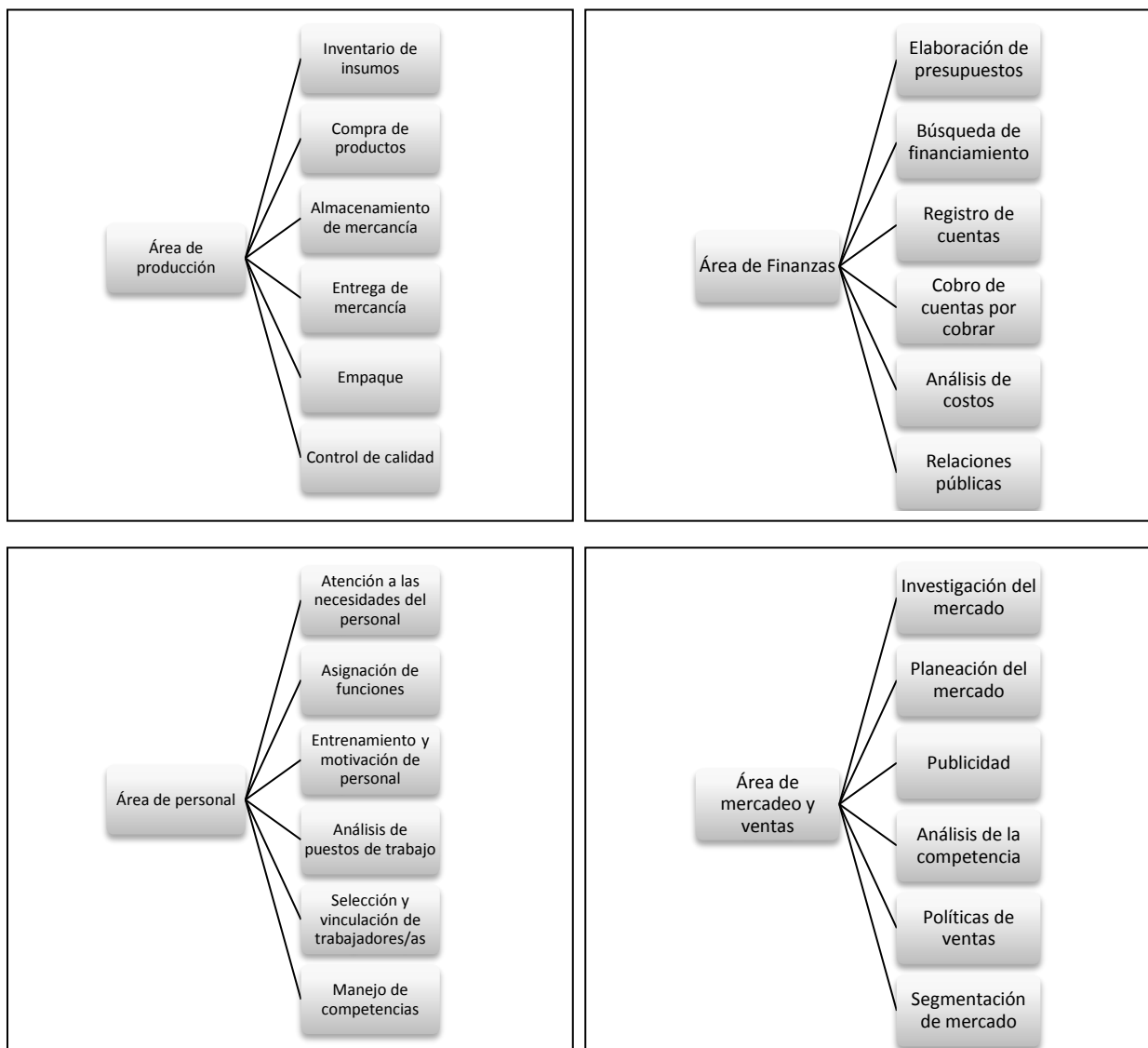
Esquema 1
Empresa industrial



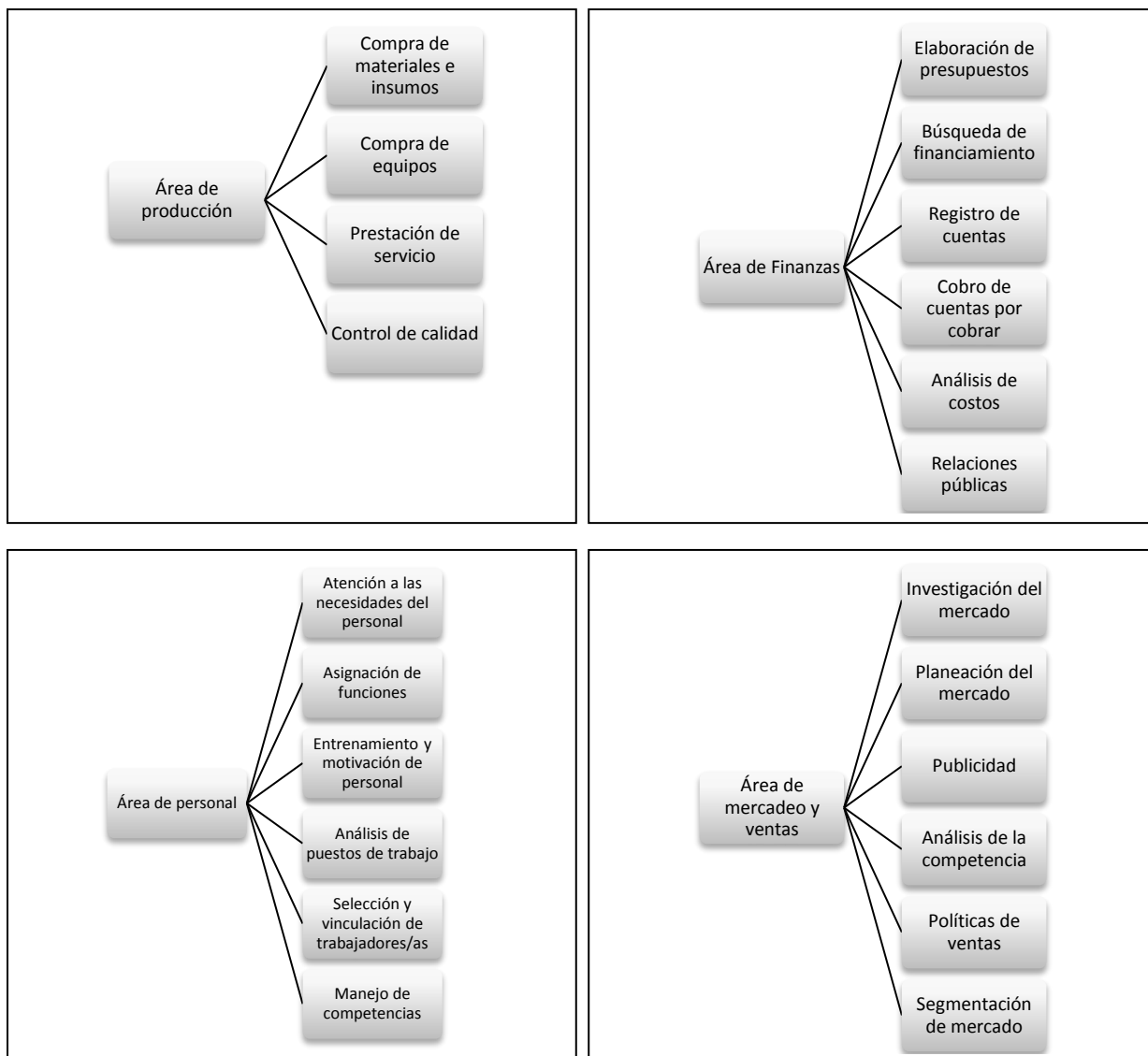
Guía metodológica de promoción de emprendimientos con enfoque de género. Parte 2
Humberto Alexander Salazar Estacio



Esquema 2
Empresa Comercial



Esquema 3
Empresa Servicios



Actividades de aplicación

Diseña tu emprendimiento o analiza tu empresa desde los recursos con los que cuentas. Haz una evaluación sobre qué recursos tienes actualmente y que recursos te hacen falta en relación al tipo de empresa en la que te vas a involucrar. Haz este ejercicio de forma detallada tomando en cuenta:

1. La gente con la que cuentas y la gente que requerirás.
2. Toma un tiempo para pensar en las capacidades que requieres tener en ti y en la gente que te acompaña para conseguir los resultados que persigues. Es decir valora el conocimiento necesario donde ubiques con claridad las habilidades adquiridas y al experiencia que vas a necesitar.
3. Define con que recursos financieros cuentas para emprender la tarea y a partir de allí valora si requieres crédito pensando siempre que tengas luego los ingresos necesarios para cubrirlo.
4. Establece que herramientas, equipos e insumos básicos actuales y potenciales son necesarios para el desarrollo de tu emprendimiento o empresa.

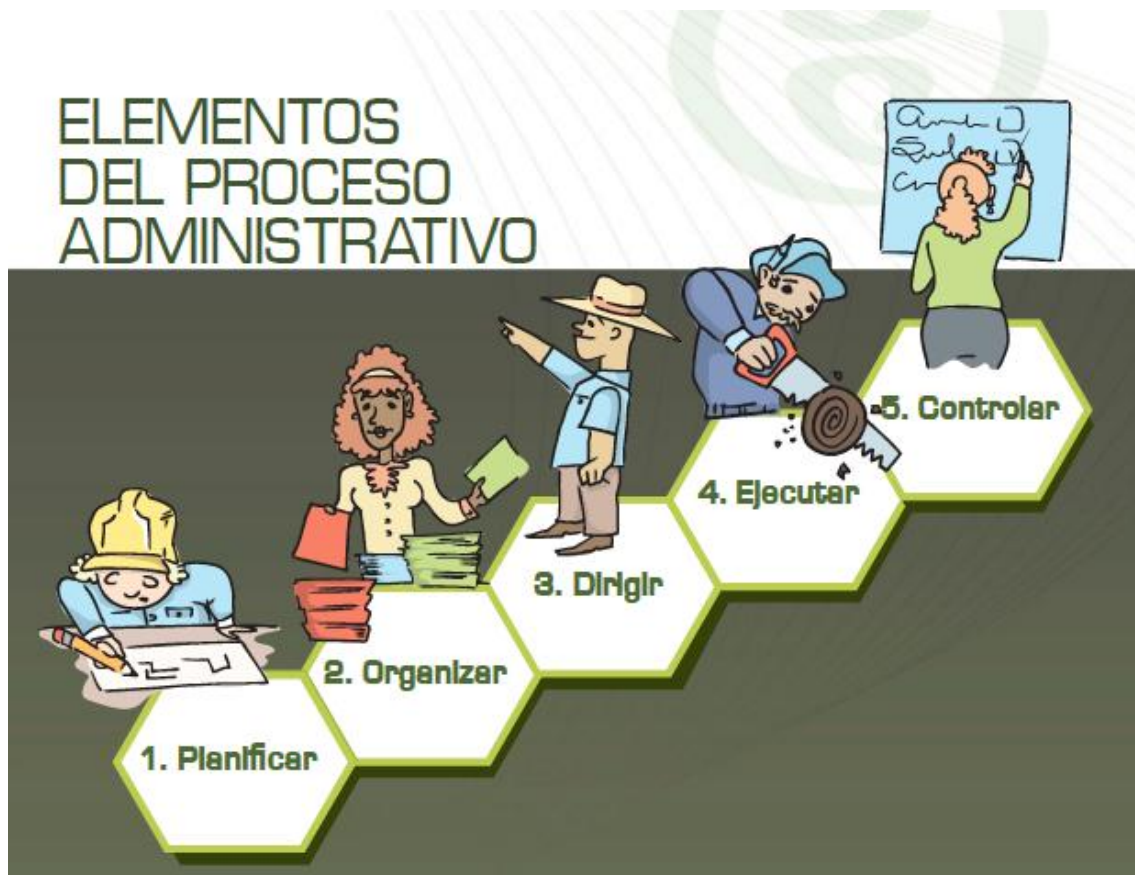
LECCIÓN 4: EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Actividades a sugerir

- Elabora un cuestionario con 5 preguntas relativas a los procesos de administración. Al final de la lección contesta las preguntas que se resolvieron a partir del contenido. Si existiesen preguntas no resueltas investiga por tu cuenta para completar la información.
- Haz una entrevista a un emprendedor que trabaje en un tema parecido al de tu idea de emprendimiento o emprendimiento efectivo. Consulta sobre los procesos administrativos y sus lecciones aprendidas y dificultades encontradas. Sintetiza los resultados de tu entrevista.

Hacia un modelo de administración por procesos

Cuando miramos la administración de los sistemas de gestión desde una perspectiva integral nos vemos obligados a reconocer que existen distintas dimensiones que deben ser consideradas. Sintetizamos estas dimensiones en el siguiente esquema:



Para Recuadro

La perspectiva de género en la empresa
Tomado de la guía: empresas de mujeres, empresas exitosas

La incorporación de la perspectiva de género en las relaciones al interior de la empresa es un proceso que comprende la participación de mujeres y hombres por igual y no puede prescindirse de una de las partes. Por tanto, es un proceso que requiere de tiempo y que debe incidir en todas y todos los integrantes de la unidad productiva, con diferencias de grado en su impacto, ya que cada grupo de personas es heterogéneo y posee distintas percepciones, objetivos e intereses.

- La comprensión adecuada sobre el alcance del reto de trabajar con perspectiva de género en las empresas de mujeres requiere partir de los siguientes aspectos:
- Reconocer las relaciones inequitativas entre los sexos al interior de las organizaciones productivas y que afectan en mayor medida a las mujeres.
- Combatir la falta de equidad, visibilizando las diferencias en el acceso a los puestos de decisión y el control de los recursos que intervienen en el proceso productivo. Esto es más evidente en las empresas familiares que limitan la toma de decisiones, aun cuando sean ellas quienes realizan el trabajo de organización y dirección de las empresas.
- Involucrar a mujeres y hombres en actividades que motiven relaciones más equitativas y constructivas en el proceso de producción.
- Establecer en un plano de equidad e igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, el disfrute de las condiciones, las remuneraciones, los procesos de formación, el acceso de toma de decisiones y, en general, la puesta en marcha de prácticas que beneficien a la empresa.

Un elemento indispensable para alcanzar la equidad de género en las empresas administradas por mujeres es reconocer que las posibilidades de desarrollo de muchas de sus empleadas depende la forma en que nos corresponsabilicemos en el trabajo productivo (el que se realiza en la empresa, el comercio o la oficina) con el trabajo productivo que se lleva a cabo cotidianamente en el hogar y cuyo principal supuesto, tradicionalmente difundido, es que se trata de trabajo "de las mujeres".

Lorena Aguilar señala que trabajar desde una perspectiva de género significa que, de manera incluyente, se reconozcan las desigualdades que existen en las relaciones de poder entre mujeres y hombres a fin de implementar acciones y procesos que permitan disminuir al máximo estas situaciones de desigualdad, y propicien una convivencia y colaboración equitativas.

Los procesos de trabajo se han construido históricamente con base en una serie de valores, símbolos y consideraciones de poder que han marcado rumbos distintos de lo que es socialmente permisible y aceptable para mujeres

y hombres. Por ello, la empresa se ha considerado, en términos culturales, un espacio propio de los hombres, construido y pensado por y para ellos conforme a sus necesidades y condiciones. La incursión relativamente reciente de las mujeres en este espacio “reservado” se ha dado con dificultades de diversa índole.

Sin embargo, a pesar de las limitantes familiares y culturales que caracterizan la inequidad de género, las mujeres están participando de manera cada vez más activa en los procesos productivos y generando con ello productos, servicios y empleos.

De esta manera se vuelve necesario respaldar la labor de las mujeres en el ámbito empresarial, a fin de fomentar la igualdad tanto en el trato y en el acceso a los servicios, como en las ofertas y demandas, generando un ambiente de competencia equitativo entre empresarias y empresarios de rubros similares, sin ninguna distinción por motivos de género.

La planificación



¿Qué es la planificación?

Podemos definir la planificación como el conjunto de decisiones que me permiten identificar a donde quiero llegar, a donde podré llegar y como debo hacerlo. Es decir podemos decir que la planificación es el conjunto de pasos que me permitirán convertir mis deseos en realidad.

Preguntas orientadoras son:

¿Cuál es el futuro deseable de mi empresa?

¿Cuál es su futuro probable?

Por otra parte, habrá que preguntarse sobre cuales son los elementos para una buena planificación.

Los diferentes textos que se plantean sobre esto destacan como respuesta a la interrogante anterior lo siguiente:



¿Qué es realizar un diagnóstico?

Es analizar el entorno interno y externo de la iniciativa o emprendimiento. Se trata de identificar el punto de partida y las condiciones que definen el entorno en el que se desarrolla la empresa.

¿Qué debo considerar en relación a objetivos y estrategias?

Primero debo saber diferenciar entre tipos de objetivos



Para establecer los objetivos debo considerar:

Primero, ¿qué voy a hacer?, luego, ¿dónde lo voy a hacer?, tercero ¿quién me ayudará a hacerlo?, cuarto ¿cómo lo voy a hacer?, finalmente ¿cuándo y en cuanto tiempo lo voy a hacer?

¿Y las estrategias?

Hay muchos caminos que llevan a un mismo objetivo. Entonces las estrategias son las acciones que me propongo realizar para lograr mis objetivos. Por eso debo evaluar que beneficio e inconvenientes tienen cada una de las estrategias seleccionadas y solo allí podré escoger la mejor estrategia.

¿Qué hay de la evaluación?

La evaluación se establece a partir de criterios, estos, son los que permiten identificar si la planificación fue implementada de forma acertada.

La evaluación nos permitirá identificar de manera general si se cumplieron los objetivos, los tiempos y se hizo lo previsto con los recursos asignados.

Tomando en cuenta lo descrito sintetizamos:



PLANIFICACIÓN

¿CÓMO PLANIFICO EN MI EMPRESA?

1. Realizo un diagnóstico de las necesidades y del entorno de la empresa.
2. Determino cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
3. Identifico las estrategias a seguir para cumplir los objetivos determinados.
4. Determino los criterios de evaluación para los planes que pienso realizar en mi empresa.

¿Qué considera la organización de la empresa?

¿QUÉ ES ESTO DE LA ORGANIZACIÓN? Es el ordenamiento de los recursos y departamentos de la empresa para facilitar el logro de sus objetivos.

Miremos los gráficos para considerar los factores que debemos tomar en cuenta:

1. ESPACIO

Un lugar para cada
cosa
y cada cosa en su
lugar:



2. TIEMPO

Definir el tiempo
específico para
cada tarea
y cada tarea a su
debido tiempo.



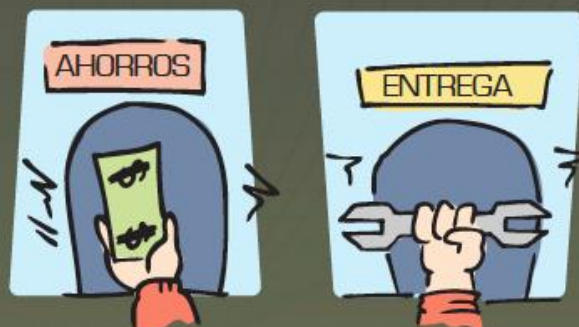
3. RECURSO HUMANO

Un cargo para
cada
persona y cada
persona en su
cargo.



4. DINERO

Distribución eficiente de los ingresos para obtener el mayor rendimiento posible.



5. TRABAJO

Escogiendo la secuencia más adecuada para realizar más actividades, hacerlas bien y en el menor tiempo posible.



El proceso productivo

Este está determinado por: la maquinaria, equipos y herramientas existentes, las instalaciones, la distribución física, la localización.

Es importante a propósito de la organización del proceso productivo detallar las maquinarias, equipos y herramientas, equipos de transporte, vehículos, etc. Necesarios para llevar a cabo los objetivos del proyecto.

En relación con las instalaciones es importante indicar las características, valor, tamaño de las mismas. Se debe especificar si se posee vía de acceso o si es necesaria la adecuación de instalaciones para el tipo de actividad que el proyecto realiza.

¿Qué implica dirigir?

En primer lugar implica tomar en cuenta algunos elementos que se sintetizan como sigue:

- Comunicando efectivamente sobre las metas a lograr y estrategias a aplicar.
- Motivando al equipo de trabajo.
- Ejerciendo autoridad con entusiasmo y respeto.
- Tomando decisiones mediante una debida información previa.

En términos de comunicación debemos considerar:



Finalmente es importante tomar en cuenta que dirigir significa tomar decisiones:



La ejecución del trabajo

Ejecutar es orientar, coordinar y cumplir con las actividades planificadas por la empresa en busca de los objetivos trazados. Implica tomar en cuenta características como:

1. Entusiasmo
2. Responsabilidad
3. Disposición para orientar
4. Trabajo en equipo
5. Comunicación efectiva.

En el proceso mismo de ejecución se debe considerar:

1. Promover la participación de todas las personas afectadas por una decisión
2. Liderar a los integrantes de la empresa para que hagan su mejor esfuerzo.
3. Ser un activo promotor de motivación.
4. Comunicar con efectividad los objetivos planteados y las actividades a ejecutar.

5. Desarrollar las capacidades de los miembros para que realicen todo su potencial.
6. Recompensar con reconocimientos por un trabajo bien hecho.
7. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control

¿Para que controlar?

- Porque es importante:
 - Conocer si los planes se están cumpliendo.
 - Comparar planes con los resultados obtenidos.
 - Corregir desviaciones sobre la ejecución del proceso.



● CONTROL

ELEMENTOS BÁSICOS DE CONTROL

- Establecer parámetros
- Supervisar
- Comparar metas con resultados
- Corregir las fallas

Actividades de análisis

1. Investiga 2 o tres casos de éxito empresarial . Identifica a partir de los testimonios o análisis encontrados que elementos se destacan como factores claves de éxito.
2. Lee el texto presentado en el recuadro. Que elementos descritos en relación a enfoque de género debes incorporar para garantizar una administración que tome en cuenta la perspectiva de género.

BLOQUE 2

VENTAS

Temario

Lección 1: EL PROCESO DE VENTAS

Lección 2: EL VENDEDOR

QUE PERSIGUE EL BLOQUE 2

El conjunto de lecciones consideradas en el Bloque 3 te permitirán organizar los procesos de venta que permiten el desarrollo de tu emprendimiento o empresa. Perseguimos con esto fortalecer los procesos de sostenibilidad que tienen como punto de partida los procesos de comercialización que parten de un enfoque de cliente.

LECCIÓN 1: EL PROCESO DE VENTAS

Actividades a sugerir

- Desarrolla una lista con 10 atributos que consideras debe tener un proceso de ventas exitoso. Comparte tu listado con tus compañeras y compañeros. Identifica similitudes y diferencias. Saca conclusiones.
- Haz una entrevista a una persona que sea un cliente potencial o cliente efectivo de tu idea emprendimiento, emprendimiento o empresa. Pregunta acerca de los elementos que favorecen un proceso de ventas. Pregunta sobre la calidad esperada del producto y sobre que factor es clave para retener al cliente.

¿Qué es una venta?

No se puede entender la venta sin su contraparte la compra. Al respecto podemos decir que la función de compra significa buscar y evaluar productos y servicios. Mientras que la función de venta implica promocionar el producto.

La venta de un producto o la entrega de un servicio es la base fundamental de toda empresa. Para que una venta sea exitosa, la empresa y la vendedora o vendedor deben conocer la oferta y la demanda de su mercado.

Si nos preguntamos sobre que requiere una vendedora o vendedor en sentido general la respuesta sería:

- Conocer su producto al detalle.
- Conocer el mercado, competidores y precios.
- Conocer las necesidades del/a cliente/a.
- Conocer la capacidad económica del/a cliente.
- Estar absolutamente convencido de las ventajas de sus productos.
- Saber cuál es “el nexo más importante” dentro del contexto general del mercado.
- Tener una actitud positiva.

La mujer directiva: reflexiones de un headhunter

**Yolanda Portolès,
Directora asociada de Talman Group**

Cada vez hay más personas que creen que en el mundo de los negocios tener a mujeres en los puestos de dirección no es sólo políticamente correcto, sino que es una necesidad para entender bien a la empresa y a los clientes.

Esto puede ser una convicción, pero todavía está alejada de la realidad. Es evidente que las mujeres se van incorporando al mercado laboral de forma generalizada, pero también lo es que falta que su posición tenga los niveles exigibles en lo que se refiere a calidad e igualdad de oportunidades. Como afirma Carlos Obeso, coordinador del sexto informe Randstad sobre mujer y trabajo en España, elaborado por el Instituto de Estudios Laborales (IEL) de ESADE, "que hayan disminuido las diferencias laborales entre hombres y mujeres en España es, probablemente, más el efecto de la evolución de la economía que de los valores de igualdad de la sociedad española".

La discriminación que sufre la mujer respecto al hombre en el mercado laboral tiene diferentes evidencias tanto en la desigualdad de salarios, como en la posición profesional dentro de las compañías y las dificultades de conciliar la vida laboral y familiar. Los números, pues, avalan "la convicción" que mencionábamos al inicio del artículo, pero esto es sólo a nivel cuantitativo.

Cuando pasamos al nivel cualitativo y centrándonos en nuestra experiencia en la búsqueda de directivos, debemos hacernos la siguiente pregunta: ¿Por qué son tan pocas las mujeres que llegan a puestos directivos en las empresas?

Lamentablemente, su acceso a estos puestos sigue siendo meramente representativo. Según datos del Instituto de la Mujer, del total de directivos de las empresas que componen el IBEX-35 sólo el 5,41% son mujeres, porcentaje aún menor si se asciende a otros puestos de responsabilidad (vicepresidencias, consejeros, etc.), no superando en ningún caso el 3%.

La mujer con potencial directivo se ha equiparado al hombre en cuanto a su formación. No en vano, el 50% de los estudiantes que realizan los conocidos MBA (master in bussiness administration, "Máster en dirección empresarial") son mujeres.

Este porcentaje de igualdad en la formación directiva ¿se puede trasladar al terreno de las competencias clave de la dirección?

Para ser un buen directivo, una de las competencias básicas es el liderazgo. La fórmula para lograr un equipo de trabajo creativo y eficaz no es posible sin la combinación de corazón y cabeza. Aquí, el estilo de dirección femenino posee especial relevancia.

Mercè Sala, presidenta del Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya y ex presidenta de RENFE, explica las cinco leyes del liderazgo efectivo en la empresa: "La llegada de las mujeres a los puestos de máxima responsabilidad ha abierto una nueva perspectiva sobre el liderazgo en las organizaciones". Sala afirma que "es difícil decir que hay un liderazgo femenino". Pero sí se puede decir que existen algunas características que destacan más en las mujeres que en los hombres", y cita, entre otras, la creatividad, son más capaces de hacer dos o tres cosas a la vez, lo que las hace ser, en cierta medida, más imaginativas, y comprensivas. Y menciona otras características más desarrolladas y habituales en las féminas que en los hombres: la sensibilidad, la posibilidad de percibir y adivinar cosas y la intuición.

No es que los hombres no tengan ninguna de esas habilidades y las mujeres las tengan todas, pero sí existen lo que los estadísticos llaman "tendencias dominantes", y la tendencia dominante de las mujeres es que, en general, llevan a la práctica esa lista de atributos y habilidades con mucha más frecuencia y espontaneidad que sus homólogos masculinos.

Las mujeres deben reescribir las reglas en las empresas. El reconocido gurú empresarial Tom Peters asegura que "las mujeres arrasan en el mundo empresarial", básicamente por tener gran cantidad de facultades para ello. Según él, las mujeres son mejores vendedoras que los hombres porque, entre otras cosas, ellas se encargan de más cosas a la vez, se preocupan más por su aspecto, por lo general se preocupan por los detalles, tienen más facilidad para conocer a gente nueva, hacen más preguntas en una conversación, escuchan mejor, ponen más interés en sus habilidades de comunicación, tienen mayor inclinación a implicarse en las cosas, son más intuitivas, trabajan con una lista de cosas por hacer más larga y son mejores manteniéndose en contacto con los demás...

Artículo completo en: <http://www.equiposytalento.com/tribunas/talman-group/la-mujer-directiva-reflexiones-de-un-headhunter>

El proceso de ventas

Hay 4 etapas que da el vendedor/a para que el comprador desee su producto o servicio:



a. Búsqueda de los/las clientes

Etapa 1.- Identificar a los clientes

¿Quiénes pueden ser nuestros futuros clientes?

Se debe buscar en diferentes fuentes:

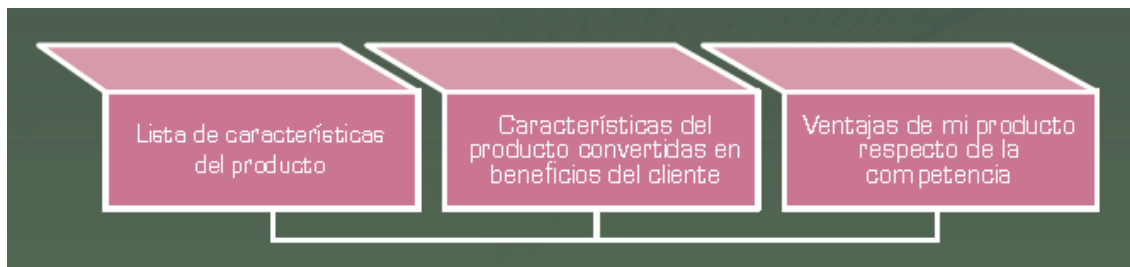
- Datos de la misma empresa.
- Referencias de los clientes actuales.
- Referencias en reuniones con amistades, familia y personas conocidas.
- Empresas o compañías que ofrecen productos o servicios.
- similares o que complementan el producto o servicio que se vende.
- Grupos o asociaciones.
- Periódicos y directorios.

Etapa 2.- Identificar si hay capacidad de compra

- ¿Tienen capacidad económica?
- ¿Tienen autoridad para decidir la compra?
- ¿Tienen disposición para comprar?
- ¿Tienen perspectiva de crecimiento y desarrollo?

Acercamiento al entorno del cliente

Con la información del cliente se prepara una presentación de ventas adaptada a las necesidades o deseos de cada cliente. Es relevante identificar claramente cuáles son los requisitos del cliente en relación al producto o servicio. Esto significa a propósito de lo que hemos planteado establecer los niveles de calidad, tiempo y precio. Para preparar esta presentación se necesita considerar:

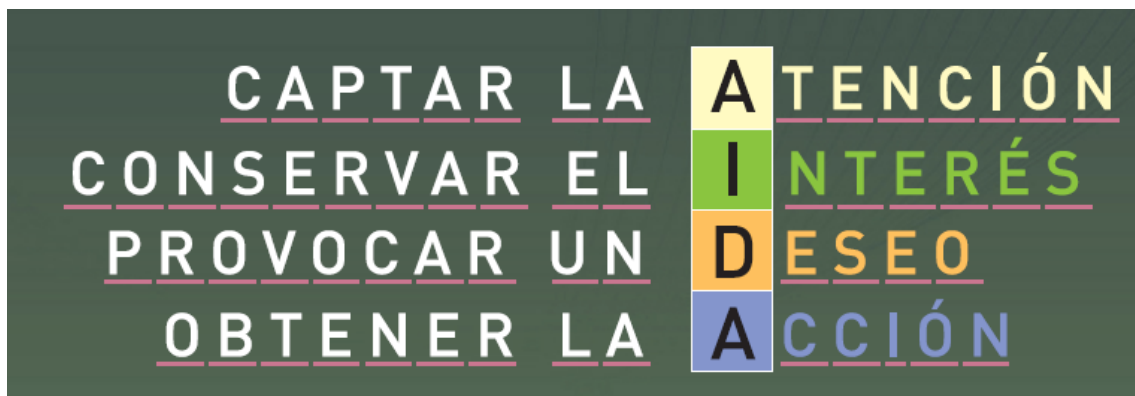


En la relación con los clientes es importante determinar cronogramas de seguimiento de la relación. Es necesario responder por ejemplo: ¿cuántas ventas? ¿En cuánto tiempo? Además debemos establecer qué acciones vamos a seguir con cada cliente o grupo de clientes.

CLIENTE				
PRODUCTO				
ESTRATEGIA DE VENTAS				
ACTIVIDADES	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre

El mensaje de ventas

Saber comunicar es muy importante. Hay distintos métodos. Podemos usar por ejemplo el método AIDA.



Hay que tomar en cuenta:

- El mensaje de ventas debe ser adaptado a las necesidades y deseos de los clientes.
- El discurso de memoria tiene poca efectividad.
- Un nuevo estilo de ventas garantiza participación activa del cliente y su satisfacción con el servicio y el producto.

A manera de síntesis de casos exitosos se puede plantear que los 3 pilares de la presentación del mensaje de ventas son:

- Las características del producto: lo que es el producto en sí, sus atributos.
- Las ventajas: aquello que lo hace superior a los productos de la competencia.
- Los beneficios que obtiene el cliente: aquello que busca el cliente.

Servicios Post Venta

Los servicios de postventa tienen el objetivo de asegurar la retención del cliente. En esta etapa la empresa o emprendimiento ofrece un valor agregado que no espera el cliente pero que puede dar como resultado su afinidad hacia la marca o hacia la empresa.

Los servicios de postventa pueden incluir las siguientes actividades:

- Verificación de que se cumplan los tiempos y condiciones de envío
- Verificación de una entrega correcta
- Instalación
- Asesoramiento para un uso apropiado
- Garantías en caso de fallas de fábrica
- Servicio y soporte técnico
- Posibilidad de cambio o devolución en caso de no satisfacer las expectativas del cliente
- Descuentos especiales para compras futuras.

En relación con la Post Venta es importante comentar lo siguiente:

- Una vez que un cliente hace efectiva una compra, este hecho no es el final del camino, tan solo es "EL INICIO DE NUESTRO TRABAJO".
- Debemos tratar de volver a contactar al mismo cliente más fácil y rápido si lo hicimos bien la primera vez.
- La sostenibilidad de la empresa está en la adhesión a nuestra marca que generamos en un cliente, de tal manera que este compre una y otra vez.
- Es más rentable fortalecer la relación con clientes antiguos que buscar nuevos.

LECCIÓN 2: EL VENDEDOR

Actividades a sugerir

- Desarrolla una lista con 10 atributos que consideras debe tener un vendedor. Comparte tu listado con tus compañeras y compañeros. Identifica similitudes y diferencias. Saca conclusiones.
- Haz una entrevista a una persona que sea un experto en ventas. Pregúntale acerca de los éxitos y fracasos. Sobre la actitud que garantiza una mejor venta y sobre los métodos que utiliza. Sintetiza la entrevista y establece los aprendizajes de la misma

¿Qué debe saber un vendedor?

Vender dicen es un arte. En realidad diríamos que es una técnica. Existen elementos que permiten que los resultados que un vendedor persigue sean alcanzados. Miremos el siguiente esquema:

Esquema Conocimientos de la empresa



El esquema pone de manifiesto la necesidad de contar con conocimientos específicos relativos a la propia empresa. Además se recalca la necesidad de poder explicar en qué contexto la empresa y su misión se hacen necesarios en relación a la satisfacción de necesidades de los clientes.

Miremos un segundo esquema:

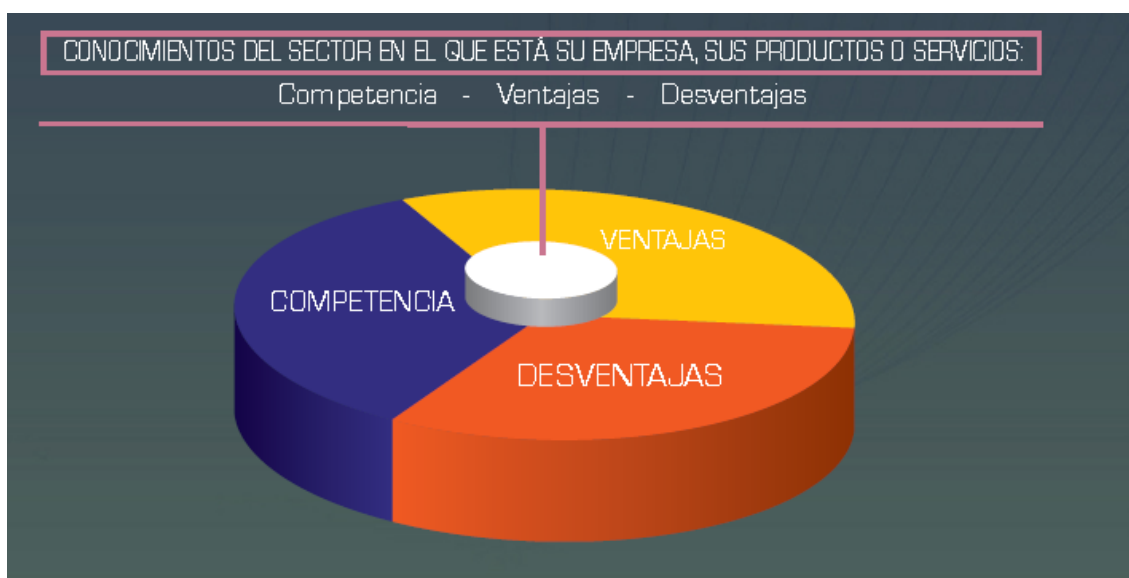
Esquema Conocimiento del Producto



En este esquema se resalta la necesidad de conocer el producto. Identificar con claridad sus características y ventajas en relación a otros que ofrecen productos similares. Por cierto es central tener claridad sobre los beneficios que el cliente obtiene.

Pasemos a un tercer esquema:

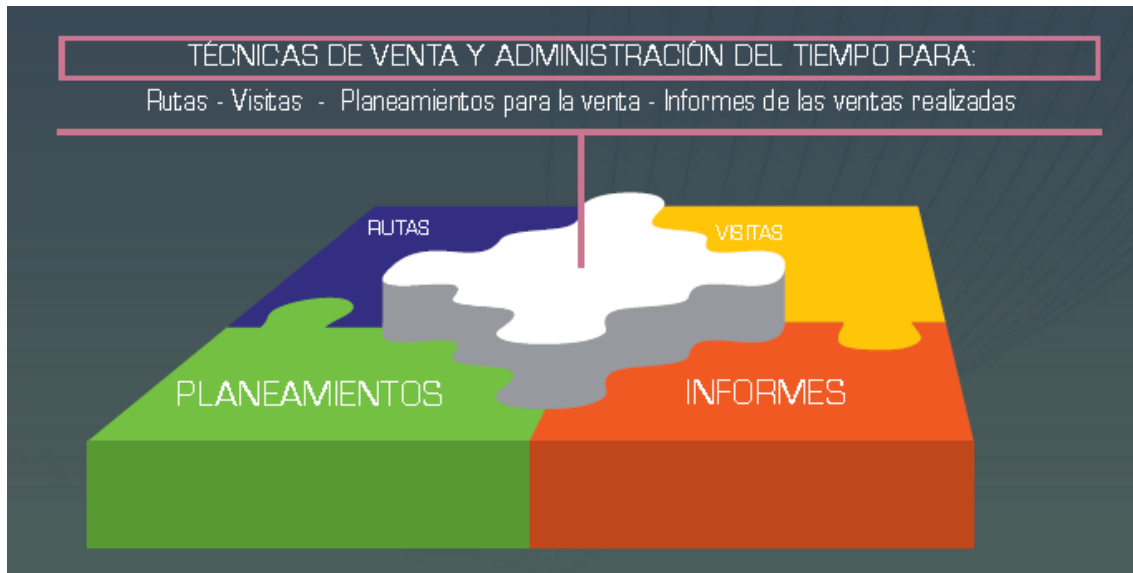
Esquema
Conocimiento del sector



En el tercer esquema se resalta la necesidad de conocer al sector y específicamente la competencia para que el vendedor pueda tener claridad de que ventajas y desventajas enfrenta frente a un proceso de ventas.

Finalmente observemos un cuarto esquema:

Esquema
Conocimiento de técnicas de venta



Es importante la administración del tiempo y la caracterización clara de los métodos de venta. Administrar el tiempo significa organizar las rutas de seguimiento de clientes, planificar las acciones, desarrollar evaluaciones e informes de los procesos de venta para sacar lecciones para mejorar.

CASOS DE ÉXITO
MARY KAY ASH

Mary Kay nació el 12 de mayo de 1918 en Hot Wells, Texas, Estados Unidos. Su infancia fue muy difícil y solitaria, ya que su madre único sustento de la casa, trabajaba 14 horas diarias en un restaurante, mientras la pequeña Mary quedaba al cuidado de su padre, el cual estaba muy enfermo. En las pocas oportunidades en que su madre podía estar con ella, le decía que debía tener autoconfianza, le repetía hasta el cansancio la frase "Tú puedes hacerlo, querida". La ausencia materna durante tantas horas y los mensajes que ella le transmitía, le fueron forjando una personalidad emprendedora, pero a la vez, la sensibilizaron respecto a la importancia de la presencia materna en la familia.

Trabajó en varias compañías de venta directa hasta 1960, alcanzando un considerable éxito como vendedora y entrenadora de vendedoras. Sin

embargo se sentía frustrada por no ser tomada en cuenta en promociones en favor de los hombres, por lo que se retiró en 1963 pensando en escribir un libro para ayudar a la mujer en los negocios, este libro se tornaría después en un plan de negocios para su compañía ideal: Mary Kay Inc.

Sentada en su ante comedor, ella hizo dos listas: una contenía las cosas buenas que ella veía en las compañías en las cuales ella había trabajado y la otra en las cosas que ella pensaba que podría implementar. Cuando ella revisó sus listas, ella realizó un inadvertido plan de mercadeo para una exitosa "compañía de sus sueños".

Con sus ahorros de toda su vida US\$5,000 y la ayuda de su hijo de 20 años, Richards Rogers, ella lanzó Mary Kay Cosmetics el Viernes 13 de Septiembre de 1963, originalmente operaba en un local de Dallas pero creció muy rápido, sobre todo después de que Ash fue entrevistada por la CBS en su programa 60 Minutes en 1979.

De la tienda modesta en Dallas, se convirtió en una corporación integrada verticalmente con ventas anuales superiores a 950 millones de Dólares. En 1976 se convirtió en la primera compañía manejada por mujeres en ser incluida en la bolsa de valores de nueva York.

Ella fue la constructora de una nueva cultura corporativa basada en la educación, la participación y la preparación de la mujer, la cual inspiró a miles de mujeres vendedoras de sus productos a convertirse en operadoras de sus pequeñas empresas.

Con un estilo de administración casera les subió la autoestima, la confianza mediante una constante retroalimentación positiva y gratificaciones materiales, como el famoso Cadillac rosa, premio a las consultoras que alcanzaran el Record de Ventas; éste detallazo fue el mayor signo del éxito de la compañía.

Entre los principios y valores de su negocio estaba la Regla de Oro: "Tratar a los demás como deseas ser tratado", y la filosofía del balance de las prioridades de la vida (...)

Para ella la feminidad era esencial en la mujer; les transmitió a todas sus vendedoras el lema "aunque algo parezca imposible, se puede hacer", e incentivó sus ventas con regalos de Cenicienta: viajes exóticos, diamantes y Cadillacs pinks, dando así a sus damas lo que nunca se hubieran atrevido a comprar para sí misma.

La revista Forbes reconoció su buen trato a las vendedoras (a las que bautizó como "damas rosas") e incluyó a su empresa en la prestigiosa lista de las 100 mejores compañías para trabajar en América.

Hoy Mary Kay Inc. está presente en 37 países, con un ejército de más de un millón de revendedoras y una facturación anual que supera los 3.200 millones de dólares.

Los objetivos iniciales de Mary Kay se mantienen intactos: Ofrecer a la mujer una ilimitada oportunidad para el éxito personal y financiero (...)

Con su constante compromiso con estos principios y su tremenda determinación, dedicación y trabajo duro; Mary Kay Ash creció su sueño de una pequeña compañía a una gran compañía de ventas directas en el cuidado de la piel y cosméticos de color en los Estados Unidos.

De acuerdo la empresa Mary Kay es una de las 10 mejores compañías para las mujeres. La compañía hoy cuenta con más de un millón de Consultoras de Belleza Independientes alrededor del mundo.

Tomado de: http://www.desayunosymaquillajes.com/marykay_libres/vida.htm

Habilidades personales del vendedor

Existen dos tipos de lenguajes que usamos para comunicarnos y para vender: Lenguaje verbal: cuando utilizamos la voz. Lenguaje no verbal: cuando utilizamos gestos o cualquier forma de comunicación que no sea la voz.

¿Qué debemos observar en relación a nuestra mente y nuestra actitud para que nuestro lenguaje verbal y no verbal sea el adecuado a la hora de vender?

1. Visualizar el resultado de la venta

Es importante tener siempre presente lo que se quiere lograr al final de la venta. Esto es un ejercicio que ayuda en relación con tener el nivel de confianza y seguridad necesaria que surge del hecho de mirar que lo que se persigue es posible aun antes de empezar la venta.

Además es importante tomar contacto con personas que tienen experiencia y aprender de su estrategia.

Es importante pensar no solo en lo que se quiere lograr sino cuándo se quiere lograrlo. Hay que definir el horizonte temporal para la venta.

2. Ser auténtico

El peor ejercicio de venta es ese que se arma sobre la base de máscaras o informaciones falsas. Decir que podemos hacer más de lo que podemos está alejado de un enfoque de cliente. Es casi una estafa a la persona que estamos contactando. Ser auténtico significa mostrar las ventajas de nuestro producto y enfatizar en los beneficios sin engaño alguno.

3. Comunicación efectiva

La comunicación no es solo hablar. Uno comunica con el cuerpo, con la actitud de empatía o antipatía, con el gesto amable o el gesto áspero.

Comunicar es poner en común y este ejercicio implica tomar en cuenta al otro. Es mejor ser directo en la exposición de lo que queremos siempre de una forma positiva. También es importante escuchar verdaderamente. Es decir no hacer como que escuchamos sino oír efectivamente cuáles son los intereses expresos que tiene el cliente en relación a lo que le ofrecemos.

4. Lo que necesitamos para avanzar

Algunas pautas:

- Decisión
- Apertura
- Aceptación
- Flexibilidad
- Confianza
- Serenidad
- Disposición
- Claridad

El otro ve lo que uno refleja. Si alguien se divierte con lo que hace eso se transmite. Vender debería llegar a ser una actividad divertida, seductora y fascinante.

Los clientes reaccionan ante esto. Es como un baile, hay que saber llevar el compás para poder conseguir movimientos que tengan articulación y belleza.

5. La satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es el objetivo fundamental de lo que persigue una venta y su realización.

Debemos tener los medios para medir la satisfacción del cliente con nuestros procesos y productos. Esto es central a todo el proceso, incluyendo el proceso de venta.