PROGRAMA URB – AL
PROYECTO COMÚN R5-P4-00

PYMES – Participación de Gobiernos Locales

MANUAL 1

ORGANIZACIÓN Y GESTION

PARA CAPACITACIÓN A
GESTORES Y CONDUCTORES DE PYMES

Por: Gábriel Ochoa Rojas
Fernando Barreto Balbín
Joaquín de Toca Cuirana

Ate - Lima, Perú
Diciembre, 2002

MUNICIPALIDAD DE ATE

Entidad Ejecutante

Preámbulo

El presente Manual de Organización y Gestión para Promotores Municipales de PYMES, concurre al objetivo del Proyecto Común "PYMES – Participación de Gobiernos Locales" financiado por el Programa URB – AL de la Unión Europea, de "**crear capacidad técnica y de gestión en los Gobiernos Locales para contribuir a la generación de empleo e ingresos a nivel de pequeñas y micro empresas (PYMES), mediante el intercambio de experiencias y ejecución de tareas comunes".**

En ese sentido, el Manual está diseñado para el personal de los organismos especializados de las Municipalidades participantes, como herramienta para desenvolver mejores apoyos al desarrollo de las PYMES en cada una de sus respectivas ciudades y en función de sus condiciones específicas.

De hecho, una buena organización y gestión empresarial es clave para el éxito de las PYMES, y ello supone un adecuado conocimiento del quehacer empresarial, el mercado y las dosis necesarias de asesoramiento especializado y capacitación. Para lo cual, existen diversos estudios y manuales dirigidos a mejorar el manejo de las empresas, pero la particularidad de la presente herramienta que ponemos a disposición de los PROMOTORES MUNICIPALES DE PYMES, es que se ha elaborado desde una perspectiva de gobierno local, municipalista.

Tal es el valor agregado de este aporte para propiciar o apuntalar los emprendimientos a nivel de PYMES, en el contexto de las ciudades bajo liderazgo de los Gobiernos Locales.

En el diseño y elaboración de este Manual participaron Gabriel Ochoa Rojas y Fernando Barreto Balbín de la Municipalidad de Ate - y Joaquín de Toca Cuirana del socio Espiral Entitat de Serveis, España.

Este documento se ha realizado con asistencia financiera de la Comunidad Europea. Los puntos de vista que en él se exponen reflejan exclusivamente la opinión de los participantes del Proyecto Común y, por lo tanto, no representan en ningún caso el punto de vista oficial de la Comunidad Europea.

CONTENIDO

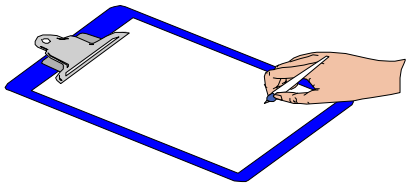
1 - OBJETIVO Y PREMISAS DEL MANUAL 5

2 - MARCO CONCEPTUAL DEL MANUAL 7
2.1 Planificación Empresarial 7
2.2 Organización Empresarial 8
2.2.1 Recursos Físicos 8
2.2.2 Recursos Financieros 8
2.2.3 Recursos Administrativos 8
2.2.4 Recursos Humanos 9
2.3 Dirección Empresarial 10
2.4 Control Empresarial 10

3 - PASOS PARA ORGANIZAR Y AUTOGESTIONAR UNA EMPRESA 12
3.1 Paso: Empresario de un nuevo emprendimiento empresarial . . . 12
3.1.1 Pautas de Asesoría para el Promotor Municipal 13
a. Forjando el Perfil de un Empresario PYMES 13
b. Forjando la Capacidad de Riesgo 13
3.2 Paso: *¿Qué habilidades empresariales necesita un empresario PYMES?* 13
3.2.1 Habilidades Técnicas: 13
3.2.2 Conocimiento de Administración de Empresas: 13
3.2.3 Conocimiento Profundo del Negocio 14
3.2.4 Pautas de Asesoría para el Promotor Municipal 14
3.3 Paso: *¿Cuál es la situación financiera personal?* 14
3.3.1 Pautas de Asesoría para el Promotor Municipal 15
a. Flujo de Caja 15
b. La Capacidad de Endeudamiento 15
3.4 Paso: La Idea de Negocio 16
3.4.1 Pautas de Asesoría para el Promotor Municipal 16
a. *¿Qué productos o servicios venderá la empresa?* 16
b. *¿Quienes comprarán esos productos o servicios?* 17
c. *¿ Por qué comprarán sus productos o servicios?* 17
d. *¿Cómo venderá los productos o servicios ?* 17
3.5 Paso: El perfil Empresarial 17
3.5.1 Partes de un Perfil Empresarial 18
a. Presentación 18
b. Identificación del Mercado y Plan de Mercadeo 18
c. Organización del Negocio 18
d. Inversión 18
e. Financiamiento 18
f. Forma Legal del Negocio 19

3.6 Paso: La Organización de mi Empresa 19
3.6.1 Pautas de asesoría 19
a. *¿Qué personas están relacionadas con su negocio?* 19
b. *¿Cuál será la estructura de organización de su empresa?* 19
3.7 Organización de una Empresa según su tipo de Actividad 21
3.7.1 Área de Producción 21
3.7.2 Área de Financias 22
3.7.3 Área de Administración 22
3.7.4 Área de Mercado 23
3.8 Resumen 23

4 - ENFOQUE METODOLÓGICO 24
4.1 Enfoque de la Metodología Básica: Aprender - Haciendo 24
4.1.1 Métodos de para la Asesoría y la Capacitación Empresarial . 24
4.2 Estudio de caso 24
4.2.1 Su proceso 25
4.2.2 Pautas 25
4.2.3 Ventajas 25
4.3 Debate - Parlamento 26
4.3.1 Su proceso 26
4.3.2 Pautas didácticas 26
4.3.3 Ventajas 27
4.4 Lectura 27
4.4.1 Su proceso 27
4.4.2 Pautas 28
4.4.3 Ventajas 28
4.5 Lluvia de Ideas 29
4.5.1 Su proceso 29
4.5.2 Pautas 29
4.5.3 Ventajas 30
4.6 Juego de Roles 30
4.6.1 Su Proceso 30
4.6.2 Pautas 31
4.6.3 Ventajas 31



1 - OBJETIVO Y PREMISAS DEL MANUAL

Desarrollar en el **Promotor Municipal de PYMES** criterios didácticos y habilidades pedagógicas para la promoción empresarial, asesoría, motivación, acompañamiento, transferencia de información y tecnologías de gestión, a empresarios de PYMES, para el mejor diseño, organización y gestión de sus negocios.

Las siguientes son las premisas en que se sustenta el desarrollo del MANUAL:
Que el Empresario PYMES es propietario - director - gerente de su *negocio.*

La propiedad, dirección y gerencia de las PYMES se integran en un mismo actor en el rol de empresario. Por tanto, el Promotor Municipal de PYMES debe acompañar al empresario PYMES a desplegar y potenciar su perfil "propietario - director - gerente", resolviendo las carencias que éste pudiera tener.
El empresario de una PYMES, en tanto propietario es generalmente quien impulsa un nuevo emprendimiento empresarial, elige la estrategia del autoempleo y la autogestión como el perfil de su propio negocio. Luego, él mismo, es el director –gerente a quien está dirigido en última instancia este MANUAL.
El propietario - director - gerente de PYMES, es sin duda el sujeto más importante de la organización y gestión empresarial, porque reúne el triple rol de **empresario-propietario, empresario-director, y empresario-gerente.** El rol empresario-trabajador no se considera en este Manual por no ser parte de su objeto.

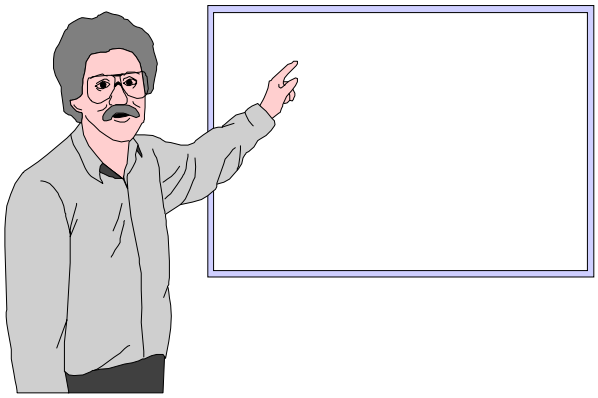
Que el personal del organismo especializado del Municipio son promotores.
El personal del organismo especializado municipal es un promotor dispuesto a impulsar procesos de internalización de hábitos de comportamiento empresarial y a forjar una cultura de planificación empresarial en las PYMES.
La idea es que cada empresario PYMES asistido y acompañado desde el Municipio por el Promotor Municipal, arribe a mayores estándares de eficiencia administrativa, eficacia económica, sostenibilidad y rentabilidad.

Que el incentivo del empresario PYMES es la superación.
La autoestima de los empresarios PYMES, es base para su inserción en el conocimiento, adaptación y utilización de principios y herramientas de admi-

nistración de negocios. Progreso, excelencia y realización personal haciendo empresa, son también incentivos para la superación del empresario PYMES.

Que la cultura de planificación es la mejor práctica empresarial.
La cultura de planificación es una de las mejoras prácticas del empresario PYMES para el diseño, organización y autogestión de su empresa.
Por tanto, la planificación hecha hábito de conducta, ayuda al empresario a estar en permanente alerta, y a prever y desarrollar formas creativas de responder a los problemas del negocio. El Plan del Negocio y los Planes de Acción, son en este contexto las herramientas cotidianas del trabajo gerencial de un empresario PYMES, herramientas que un Promotor Municipal debe conocer y promover.

Que los empresarios se hacen haciendo empresa.
No solo los empresarios profesionales gerencian negocios y empresas de otros. Este no es el caso en la mayoría de los casos de las PYMES, cuyos líderes pertenecen a una generación de empresarios autogestores de sus propias empresas, haciéndose directores-gerentes-trabajadores al mismo tiempo.



2 - MARCO CONCEPTUAL DEL MANUAL

La tarea gerencial (lo que los gerentes hacen durante el día) normalmente se encuadra en las siguientes cuatro funciones básicas del proceso administrativo que todo promotor empresarial municipal debe conocer, manejar y transferir al empresario PYMES:

2.1 PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

La función de planificar el futuro de la empresa, suele ser una labor compleja debido a la gran incertidumbre y aparición de sorpresas dentro de un entorno competitivo.

¿Cómo alcanzar entonces un futuro excelente si éste no es previsto?

La función de planificación puede definirse como el conjunto de decisiones que toma el gerente acerca del futuro de la empresa, estableciendo acciones que aumentan las probabilidades de éxito y orientadas siempre al logro de los objetivos. Planificar es analizar el pasado, ver el presente y proyectar el futuro.

Por tanto, el promotor municipal debe ayudar y asesorar al empresario PYMES para la planificación, elaboración de planes de negocio, análisis de posibilidades de acción y de inversión, definición de objetivos y metas. En ese contexto, el Plan de Acción es la herramienta que el empresario elabora para responder antes de actuar a las siguientes preguntas, las cuales configuran una ruta a seguir y un modo de realizarla:

¿Qué quiero lograr?
¿Cuánto quiero lograr?
¿En cuánto tiempo?
¿Con qué recursos?
¿Cómo se distribuyen las tareas?

¿Quién asume la responsabilidad de qué tarea?

2.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Una empresa con organización puede competir en el mercado con menores riesgos de fracasar.

¿Puede ser exitoso un negocio sin una organización apropiada?

La función de organización implica un esfuerzo por ordenar los recursos físicos, financieros, administrativos y humanos de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

El Promotor Municipal de PYMES debe ayudar al empresario PYMES a lograr una organización empresarial apropiada y funcional, a fin de que aproveche eficientemente sus recursos, entre ellos, los siguientes:

2.2.1 Recursos Físicos:

Están constituidos por las edificaciones, terrenos, materias primas, maquinarias, escritorios, archivos, sillas, vehículos, entre otros.

2.2.2 Recursos Financieros:

Son aquellos recursos que han de permitir la adquisición de recursos físicos humanos y tecnológicos. Inicialmente los recursos financieros de una PYMES proviene del propio capital del empresario, de sus socios o también de préstamos de agentes financieros.

2.2.3 Recursos Administrativos:

Son aquellos elementos que sirven al empresario para dirigir y controlar la empresa de manera organizada, a fin de lograr los objetivos establecidos.

Algunos recursos administrativos que debe conocer muy bien el empresario PYMES y sobre los cuales el Promotor Municipal de PYMES debe siempre apuntalar son los siguientes:

- Los registros y formas contables
- Los sistemas de información

- Los sistemas de salarios, promoción, incentivos, castigos.
- Los sistemas de capacitación o desarrollo.
- Los estilos de dirección.
- Los procesos de selección.
- Inducción y entrenamiento personal.
- Los sistemas de evaluación y supervisión
- La planificación.
- Los modelos para hacer proyección de mercado.
- Las políticas de previsión social y de accidentes.
- Las políticas establecidas por la empresa para producir, almacenar, vender, cobrar y pagar.
- Las estrategias definidas para lograr altas motivaciones e intereses en el personal.

2.2.4 Recursos Humanos:

El recurso humano de una empresa está constituido por el personal que pone en marcha a la empresa, por lo que todo empresario debe asegurarse con el número suficiente de personal con la calificación necesaria, en los puestos necesarios adecuados y en el tiempo oportuno para hacer las cosas mas útiles.

Ahora bien, todos los recursos de la empresa requieren ser organizados:

* Organización física; es la distribución de planta, donde ubicar mejor y mas funcionalmente los elementos físicos, los recursos materiales (oficinas y talleres, maquinas y equipos, insumos, productos servicios) para producir eficientemente.
* Organización financiera o del dinero y el capital; referida a los recursos financieros (tesorería, contabilidad, crédito y cobranzas, papeles y registros contables).
* Organización del personal; referida a los hombres y las mujeres que realizan operaciones en el engranaje empresarial (distribución de puestos, responsabilidades y labores, líneas de mando, comunicaciones, relaciones, premios y castigos, sistema de incentivos, etc.).
* Los organigramas son la imagen gráfica de la organización de una empresa (en general, por área, por departamento).
* Los instrumentos de gestión; son documentos que plasman y hacen norma escrita, las funciones, relaciones y procedimientos empresariales que involucran al personal.
* Organización de la información; referida al manejo de la data tecnológica y la información dentro de los procesos de la empresa. Son los registros sobre los distintos flujos y operaciones (financieros, contables, humanos, datos del entorno y el mercado, mercaderías, stocks, etc.).

2.3 DIRECCIÓN EMPRESARIAL

¿Puede funcionar un negocio sin una clara dirección?

La función de dirección consiste en coordinar el trabajo de propio y el de muchas personas para que todas juntas marchen hacia el mismo objetivo. Aunque un equipo tenga los mejores individuos de su clase, o una orquesta reúna a los mejores músicos, los mejores instrumentos y una partitura genial, sin director genial ni liderazgo sólido (dirección) nada pasará.

Es lo mismo en una empresa. En el caso de la PYMES, autogestionada por su propio Conductor-Gerente, la función dirección es su gran tarea y la mayor responsabilidad empresarial que garantiza en alta proporción el éxito y la ganancia de la organización y la gestión. Hermosos organigramas son solo eso sin la dirección empresarial

El PROMOTOR MUNICIPAL DE PYMES debe hacer esfuerzos especiales para que el empresario PYMES que autogestiona su propia empresa tome mayor conciencia que solo a él le corresponde:

- definir e impulsar su percepción de la realidad
- marcar la ruta de vida de su empresa
- formar su propia opinión y hacerla obra
- estar alerta y reaccionar para fijar y recalcular el rumbo en cada caso y situación
- fijar la línea y mira de enfoque.
- armonizar el propio trabajo y responsabilidades en sus tareas y las de los demás.

2.4 CONTROL EMPRESARIAL

¿ Todo está bajo control en mi empresa?

La función de control implica la readecuación permanente del accionar de la empresa de manera que lo que se ejecute y se logre este de acuerdo a lo planificado.
El control como una función permanente en la gestión de un negocio, es una columna muy sólida que el PROMOTOR MUNICIPAL DE PYMES debe ayudar a construir al empresario PYMES, ya que le permitirá visualizar (desde antes de la acción, durante y después) como se va hacer, como se está haciendo, como se hizo, como se puede y debe hacer mejor.

Un buen ejemplo de cómo opera la función control en la empresa es el del conductor de un vehículo motorizado. El en el timón está permanentemente en vigilancia y cultivando el hábito de la alerta, atento a sus ventanas e indicadores de registros, con ellos ejerce una función de control permanente sobre el vehículo y sobre cada una de sus partes.

El control es la regla maestra del cálculo y recálculo en la gestión empresarial, y como tal está ligada a la de corrección, es la llave del éxito planificado. Por ello existen criterios de control, por ejemplo:

* Control de ventas:
  ¿se vendió lo planeado?
  ¿en el tiempo previsto?
  ¿de acuerdo a los costos presupuestados?
  ¿en la calidad, oportunidad y plazos especificados?
* Control de personal:
  ¿Cada quien cumple su tarea?
  ¿cómo la realiza?
  ¿qué dificultades tiene?
  ¿qué capacidades y habilidades no están maximizadas?
  ¿qué grado de satisfacción e identificación empresarial tiene?
  ¿puede producir más?
  ¿qué necesita saber o en qué capacitarse?

3 - PASOS PARA ORGANIZAR Y AUTOGESTIONAR UNA EMPRESA

3.1 PASO: EMPRESARIO DE UN NUEVO EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL

En una PYMES, no importa el tamaño ni el volumen, el empresario es la persona mas importante, la empresa se hace a su medida y en ella plasma su propia cultura, ideas y valores.
El empresario PYMES es la persona que poniendo su talento y su creatividad, es capaz de detectar y examinar las oportunidades de negocios que le brinda el medio, obrando con libertad e independencia para conseguir los recursos y asignarlos al negocio.

Un rasgo del empresario PYMES es ser sujeto activo en el montaje, inicio y desarrollo de su empresa en busca de éxito. Además tiene habilidades, capacidades y algún manejo financiero, experiencias, historia de vida y un entorno socio-cultural.

Corresponde al PROMOTOR MUNICIPAL DE PYMES contribuir a que el empresario PYMES se descubra como tal y que desarrolle al máximo su propia autoestima personal y fuerza empresarial, porque haciendo empresa autogenera su trabajo y crea trabajo para otros.
Antes de emprender un negocio, el empresario PYMES debe observarse, analizar y tomar conciencia de sus condiciones para ser empresario de esa empresa. Si encuentra que tiene debilidades en algunas áreas, deberá fortalecerlas antes que empiece su propio negocio. Veamos algunas pautas de asesoría.

3.1.1 Pautas de Asesoría para el Promotor Municipal

a. Forjando el Perfil de un Empresario PYMES

El PROMOTOR MUNICIPAL DE PYMES debe ayudar al empresario PYMES a conocerse y forjar su propio perfil en base a las siguientes cualidades:

- Gusto y satisfacción por ser Empresario
- Vocación de emprendedor empresarial
- Experiencia en el rubro económico del negocio a emprender
- Olfato y vena para los negocios
- Capacidad para analizar y resolver problemas
- Espíritu alerta y agudeza de control de situaciones
- Constancia y tenacidad en el trabajo
- Perseverancia y entrega
- Claridad en los objetivos y las metas
- Don de dirección, mando y liderazgo.
- Capacidad para organizar y trabajar con otros

b. Forjando la Capacidad de Riesgo

El PROMOTOR MUNICIPAL DE PYMES debe ayudar al empresario PYMES a desarrollar una de sus armas principales como empresario : su capacidad de riesgo. Sin conocer, calcular y dominar el riesgo difícilmente se llega al éxito, mucho menos en los negocios.

El riesgo está ligado a los factores de incertidumbre propios de la vida, por lo que las decisiones deben tomarse en forma oportuna y con celeridad.

3.2 PASO: *¿QUÉ HABILIDADES EMPRESARIALES NECESITA UN EMPRESARIO PYMES?*

El énfasis en las habilidades personales del Empresario es elemento común en los Manuales y Guías empresariales.

Siguiendo las caracterizaciones que promueven los Manuales Empresariales de la OIT, resumimos brevemente un paquete de factores que el Promotor Municipal debe conocer y ayudar a que se desarrollen en los empresarios PYMES.

3.2.1 Habilidades Técnicas:

Se refiere a las habilidades prácticas necesarias para producir el producto o proveer el servicio de su negocio. Por ejemplo, para iniciar el negocio de sastrería necesitara estar capacitado para cortar y coser. Para iniciar un taller de reparaciones mecánicas deberá estar capacitado como mecánico.

3.2.2 Conocimiento de Administración de Empresas:

El empresario PYMES debe tener muy en cuenta que para administrar un negocio comercial, las cualidades como vendedor son claves (quizás la mas importante en ese tipo de negocio). Entonces, necesita desarrollar

habilidades de vendedor pero como empresario autogestionario de su PYMES, requiere otras habilidades empresariales tales como:

* Saber manejar costos y presupuestos,
* Llevar registros,
* Dar dirección y liderazgo,
* Controlar procesos, supervisar,
* Trabajar con personas
* Mantener máquinas y equipos,
* Olfatear el clima empresarial y el entorno, la competencia, las oportunidades.

3.2.3 Conocimiento Profundo del Negocio:

El empresario PYMES debe conocer el rubro específico de su negocio, pues su éxito dependerá de ese excelente conocimiento. Para ello, debe orientar esfuerzos a la construcción o sistematización de la data necesaria sobre el rubro objeto del negocio (qué necesita, donde encontrarlo, cómo hacerlo).

Por ejemplo: si desea iniciarse en la manufactura de muebles, necesita saber de madera y cómo tratarla y almacenarla, qué tipo de muebles compra la gente, el proceso de fabricación, qué personal, herramientas y equipos, cómo es el mercado de los muebles, etc.

3.2.4 Pautas de Asesoría para el Promotor Municipal:

- En cada idea de negocio el promotor Municipal debe ayudar al empresario PYMES a hacerse las preguntas, y encontrar sus propias respuestas acerca de que necesita conocer sobre el rubro del negocio.
- Si el punto débil del empresario PYMES son las habilidades técnicas, el PROMOTOR MUNICIPAL DE PYMES le ayudará a buscar y decidir cómo, dónde, cuándo puede obtener estas habilidades necesarias para su negocio. Quizás pueda inducirlo y orientarlo a recibir entrenamiento o tal vez que tenga en cuenta que va a necesitar contratar operarios calificados, o buscar un socio que posea esas habilidades.
- Si el punto débil son las aptitudes para administrar una empresa, puede aprender leyendo libros sobre administración de empresas, asistiendo a eventos de capacitación, o mirando otras experiencias.

3.3 PASO: *¿CUÁL ES LA SITUACIÓN FINANCIERA PERSONAL?*

El PROMOTOR MUNICIPAL DE PYMES deberá preocuparse en ayudar al empresario PYMES a calibrar muy bien su situación financiera personal para emprender un negocio. Sus solas características y habilidades empresariales, no le son suficientes para el éxito de un nuevo emprendimiento: necesita capital:

¿cuánto dinero tiene?
¿cuánto dinero le puede dar su familia?

¿de dónde sacará el resto?

El Promotor Municipal debe ayudar al empresario PYMES a saber si con lo tiene (capital inicial) es suficiente o si va a necesitar un préstamo en una institución financiera:

¿qué alternativas de obtener financiamiento hay?
¿dónde?
¿qué requisitos?
¿El propio dinero o bienes que posee hasta donde le servirá como garantía para palanquear más dinero?

3.3.1 Pautas de Asesoría para el Promotor Municipal

Algunos tipos de negocios utilizan más capital que otros, los agentes financieros de PYMES consideran a algunos negocios de mayor riesgo que otros.
Si el proyecto de negocio necesita una fuerte cantidad de capital, necesitará una suma importante de dinero para iniciarlo, y si las financieras lo consideran de alto riesgo, podrían negarle o prestar una cantidad insuficiente, entonces el emprendedor empresarial deberá conocer otras estrategias alternativas a su alcance. Esta asesoría financiera es uno de los servicios de desarrollo empresarial que el empresario PYMES espera del Promotor Municipal.

a. Flujo de Caja

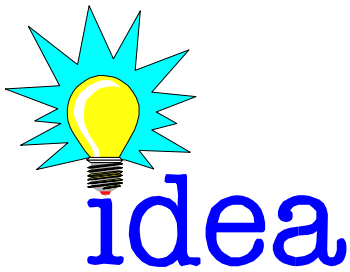
Generalmente los nuevos emprendedores de nuevos negocios, y la mayoría de los empresarios PYMES no saben hacer planificación financiera de su negocio. Asesorarle, capacitarle y entrenarle en el diseño y uso del “Flujo de Caja” (instrumento de gerencia empresarial o resumen de la situación financiera), es tarea clave del Promotor Municipal

El Flujo de Caja muestra cuánto dinero saldrá y recibirá en un período dado (un mes por ejemplo), cuánto sacará de los ingresos de su negocio para mantenerlo al empresario y a su familia, cuánto deberá destinar para pagos a terceros, cuánto será su excedente (o su déficit). El dinero restante, luego de deducir lo que necesita gastar de sus ingresos del período o pagar a otros, es lo que puede invertir en su negocio.

El Flujo de Caja, es pues un instrumento de administración de negocios y como tal una herramienta clave en la planificación empresarial para cuyo diseño y utilización el PROMOTOR MUNICIPAL DE PYMES empresarial debe hacerse un experto y un maestro.

b. La Capacidad de Endeudamiento

Es necesario que el Promotor Municipal ayude al empresario PYMES a conocer su capacidad de endeudamiento y la capacidad de pago para asumir un capital de préstamo, el Flujo de Caja, es el instrumento más útil para este propósito antes de asumir riesgos crediticios.



3.4 PASO: LA IDEA DE NEGOCIO

Una buena idea de negocio es la semilla de un negocio exitoso, todo emprendimiento empresarial tiene su base en una buena idea.

Esta es la puerta de entrada para el montaje empresarial y para el plan de acompañamiento del PROMOTOR MUNICIPAL DE PYMES al empresario PYMES.

En la medida que la idea del negocio sea consistente, clara y tenga una descripción detallada, sobre a qué se dedicará la empresa y cómo operará, el empresario PYMES podrá detectar si hay alguna debilidad, vacío o necesidad, antes de "hacer empresa".
El reto gerencial es mostrar y demostrarse con números y proyecciones que sí se tiene una prospectiva empresarial llena de augurios. Una buena idea de negocios es esencial para evitar decepciones futuras, y la pérdida de su dinero.

3.4.1 Pautas de Asesoría para el Promotor Municipal

El PROMOTOR MUNICIPAL DE PYMES debe saber que todo negocio nace y se expresa en una idea, y que el emprendedor empresarial suele tener una idea muy general para su nuevo negocio. Entonces se necesita preparar una descripción detallada de la idea empresarial, asunto donde el servicio de desarrollo empresarial que brinde el Promotor Municipal puede ser muy útil:

a. *¿Qué productos o servicios venderá la empresa?*
   - ¿Serán diferentes clases de productos o servicios, o solamente uno?
   - ¿Es su producto algo completamente nuevo?
   - ¿Conoce la tecnología del producto? el proceso productivo (cómo se elabora), manejo de materia prima (cuánto); la calificación de la mano de obra necesaria, maquinas y herramientas
   - ¿Tiene la habilidad técnica necesaria para proveer estos productos o servicios?
   - ¿Empleará otras personas para hacer estos productos o proveer estos servicios?

b. *¿Quienes comprarán esos productos o servicios?*
- Personas o entidades que se encuentran alrededor del establecimiento
- Personas o entidades que ocupan otras áreas geográficas o están en todo el país
- Personas o entidades de fuera del país
- Es importante describir claramente quienes serán sus clientes: edad, sexo, estrato social, condición laboral; etc.

c. *¿ Por qué comprarán sus productos o servicios?*
El empresario PYMES produce u oferta a sus clientes los servicios o productos que ellos necesitan o desean, o aquellas que están de moda o son de estación. Es necesario informarse antes de lo que necesitan sus compradores potenciales. La publicidad también ayudará a "vender necesidades" que el empresario produce.

Es una tarea muy influyente en el éxito empresarial de un negocio (para desarrollar la idea de negocio) describir las razones por las que los consumidores van a comprar esos productos o servicios (calidad, presentación, precio; oportunidad, simpatía etc).

d. *¿Cómo venderá los productos o servicios ?*
Ayude al empresario PYMES a describir la manera en que planea vender sus productos o servicios. Si piensa abrir una tienda, o venderá directamente al consumidor, que puede vender de diferentes maneras, a clientes, a mayoristas, a minoristas.

3.5 PASO: EL PERFIL EMPRESARIAL

Así como un ingeniero, hace planos antes de construir un puente, y un compositor la partitura, un empresario necesita preparar un perfil empresarial "Esta es mi empresa: así funcionará".
Antes de convertir la idea en un negocio operativo, será necesario obtener información y hacer cálculos para tener una proyección del resultado económico de la empresa.

El perfil empresarial es un documento que describe en detalle todos los aspectos del negocio, y ayuda al empresario PYMES a emprender con cuidado y seguridad el camino del éxito empresarial. Encontrar si existe alguna debilidad en su idea de negocio así como las necesidades de capacitación, asesoría, financiamiento, servicios empresariales en general.
El perfil empresarial le brinda a él mismo como empresario y a los agentes financieros, una oportunidad de demostrar y probar su idea de negocio monetarizada y cuantificada en todos sus flujos y detalles. Es mucho mejor hacer un perfil y concluir que la idea no es buena, que emprender un negocio que fracasará.
Si el empresario PYMES o el nuevo emprendedor tiene más de una idea de negocio, el Promotor Municipal le orientará para que seleccione aquella que

tiene más probabilidad de éxito y por tanto es susceptible de ser un perfil empresarial.

3.5.1 Partes de un Perfil Empresarial

a. Presentación
La presentación es un informe breve pero detallado de lo que va ser el negocio. Es una descripción del producto que producirá, los servicios que se va a proveer, los bienes que se va a vender. Es muy importante que este punto previo al lanzamiento de un emprendimiento empresarial esté completo y presentado con claridad, brevedad y sencillez, ya que será la primera impresión que tendrá quien lo leerá.

b. Identificación del Mercado y Plan de Mercadeo
El estudio del mercado provee información del comportamiento del consumidor frente al producto y el grado de competencia. El plan de mercadeo describe como piensa comercializar sus productos o servicios. Mercadeo es todo lo que hace para vender el producto y servicio, satisfaciendo las necesidades de sus clientes. En el plan de mercadeo debe describir en detalle los productos o servicios que venderá, qué precios tendrán considerando el lugar de mayor demanda, qué método de distribución piensa emplear, cómo proyecta promocionar la imagen del negocio y sus productos o servicios, quién es y cómo anda la competencia, cuánto podrá vender?.

c. Organización del Negocio
Esta sección del perfil empresarial describe como operará la empresa, cual será su estructura orgánica y funcional, y el personal que requerirá ¿cuántos y qué habilidades y experiencias necesitan tener? las tareas que se deben llevar a cabo, del tal forma que pueda decidir que personas necesita, cuáles serán las líneas de autoridad y de mando (verticales, horizontales, formales, informales).

d. Inversión
Se refiere a brindar detalles sobre el capital, es decir, el dinero que necesita para iniciar, para equipo, materias primas, alquiler y salarios., trámites gubernamentales, requisitos, costos administrativos, gastos de preinversión, gastos intangibles, registros, licencias. Una vez que el empresario conoce cuanto capital inicial necesita, debe asegurarse que tiene o puede obtener esa cantidad e identificar posibles fuentes de capital y sus condiciones de préstamo.

e. Financiamiento
La meta de todo negocio es obtener ganancias. El cálculo de las ventas, costos y utilidades (Flujo de Caja), así como el capital inicial necesario para iniciar el emprendimiento empresarial y operar, es una parte muy importante del Perfil Empresarial. Igualmente, el empresario PYMES debe estar muy conciente que al hacer empresa asume obli-

gaciones y compromisos, como por ejemplo: el pago de impuestos es una obligación de la empresa para con el estado, el pago de salarios es una obligación con el personal.

f. Forma Legal del Negocio
En esta parte se describe el tipo de constitución de una empresa, su estructura y estatus legal. Existen diferentes formas legales que puede adoptar. Todas ellas tienen ventajas y desventajas, la que se elija dependerá de las características del propio negocio. Hay diferentes formas legales para constituir empresas, estudiarlas ayuda al empresario PYMES a decidir cuál de éstas se adaptará mejor a su negocio (empresa individual, en comandita, de responsabilidad limitada, sociedad anónima, entre otras.

3.6 PASO: LA ORGANIZACIÓN DE MI EMPRESA

Una empresa para ser tal y operar como tal, necesita tener una organización propia acorde a su giro económico y tamaño. Que además, el empresario sabe qué va a hacer y dispone del personal apropiado para llevar a cabo el trabajo.

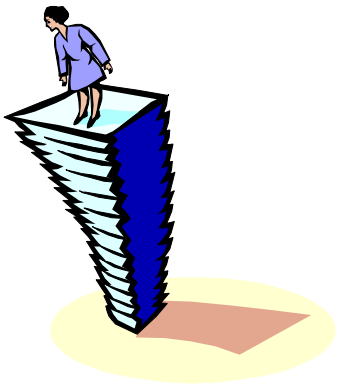
El empresario fija la organización, es decir, establece un orden y coordina recursos físicos, económicos, humanos e información para el logro de objetivos y metas. Pero principalmente, como cada miembro de la empresa influye en el resultado deseado, empresario debe seleccionar cuidadosamente al personal, las tareas que le serán asignadas, la cantidad o dosis de poder y responsabilidad que se les entrega y la manera como los organizará, dirigirá, controlará, motivará e incentivará.

3.6.1 Pautas de asesoría

a. *¿Qué personas están relacionadas con su negocio?*
- Usted como propietario-director-gerente
- Socios del negocio
- Personal que labora en la empresa
- Familiares en su empresa
- Asesores externos de la empresa
- Proveedores de bienes, servicios de desarrollo empresarial, asesorías
- Clientes, su comunidad de entorno.
- Entidades gubernamentales (con sus normatividades)

b. *¿Cuál será la estructura de organización de su empresa?*
Una vez definido el perfil de la empresa y escogidas todas la personas que participarán en ella, corresponde al empresario diseñar la organización.
En una microempresa o en una pequeña empresa donde el propietario actúa como gerente y tiene pocos empleados, la organización puede

ser muy simple y sobre todo flexible, para adecuarse a los cambios y necesidades del trabajo y especialmente del mercado.
El criterio básico para la definición de una estructura organizativa empresarial es el tipo de empresa llámese de producción, comercio o servicio.



3.7 ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA SEGÚN SU TIPO DE ACTIVIDAD

3.7.1 ÁREA DE PRODUCCIÓN

Empresa de producción	Empresa comercial	Empresa de servicios
Desarrollo de productos	Diseño de nuevos sistemas de ventas	Diseño de nuevos servicios
Planeamiento	Control de calidad	Prestación del servicios
Organización y control de la producción	Empaque	Organización y control de las prestación del servicios
Control de costos de producción y	Entrega de mercancías	Control de calidad
Control de calidad acopio de Información	Servicio de postventa	
Tecnología		
Servicio de postventa		

3.7.2 Área de Financias
Elaboración y Control de Presupuestos
Gestión y obtención de Créditos de fuente externa (Bancos, Bolsos de valores etc.)
Registro en Libro Contable
Control de dinero en efectivo y cuentas bancarias (Caja / Bancos)
Otorgamiento de créditos a Clientes
Cobranzas
Análisis de costos y de gastos
Diseño de programas de inversión

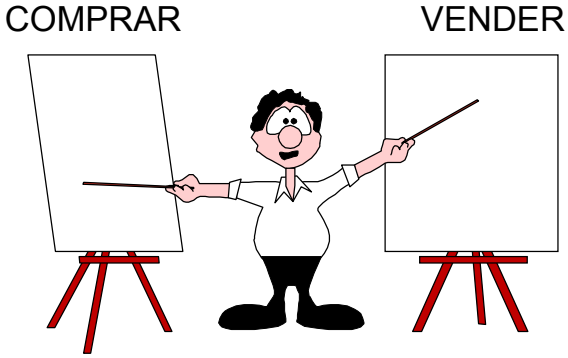
3.7.3 Área de Administración
Compra de Equipos
Control de Inventarios
Registro de Proveedores
Compra de Mercaderías, Materias Primas, Insumos y Servicios
Control de Gastos Administrativos
Atención de las necesidades del personal
Análisis de puestos de trabajo
Selección y contratación del personal
Desarrollo de los Recursos Humanos

3.7.4 Área de Mercado
Investigación y análisis del mercado
Planeamiento de venta y campañas comerciales
Promoción de productos y de la imagen de marca
Publicidad de productos y de imagen de marca
Venta de productos y de servicio
Control de gastos y de costos de venta
Evaluación y seguimiento posventa
Monitoreo y análisis de las estrategías de la competencia

3.8 Resumen

Las PYMES deben estar organizadas de tal manera que la gente involucrada en el mismo, sepan que tareas van a realizar y tengan las habilidades necesarias para ejecutarlas.

Es necesario que el empresario revise la idea del negocio constantemente, y una vez en operación hacer seguimiento a todas las tareas previstas, a efectos de los controles necesarios y para identificar necesidades propias de la empresa y el mercado. Informarse muy bien y conseguir los servicios de desarrollo empresarial mas adecuados será de gran utilidad. Capacitarse permanentemente al igual que los empleados elevan la productividad. Decida la forma legal de la empresa y tenga un organigrama.



4 - ENFOQUE METODOLÓGICO

En este anexo del MANUAL, se propone una batería de algunas herramientas metodológicas para el trabajo de enseñanza aprendizaje y asesoría a empresarios PYMES. El facilitador o promotor empresarial municipal debe contar con una amplia gama de alternativas técnico pedagógicas para sus trabajos con empresarios PYMES

4.1 ENFOQUE DE LA METODOLOGÍA BÁSICA: APRENDER - HACIENDO

Esto significa que los participantes adquieren nuevos conocimientos y puntos de vista, aplicándolos en sus propios negocios, antes que para hablar de ellos en un examen escolar.
Los participantes son guiados en el análisis de sus empresas y en la aplicación de los principios recientemente aprendidos con el uso de los ejercicios de escritorio y de simulación.

El método de aprendizaje Aprender - haciendo ofrece al trabajo del facilitado empresarial muchas ventajas pedagógicas:

Los participantes estarán más atentos y atados al tema y el proceso: ¿cómo lo uso? ¿si lo aplico qué resultados tendré?
Los participantes hacen suya la conveniencia utilitaria de hacer suya la estrategia y aprenderán como incorporarla ya a su negocio.
Los participantes, reforzados mas aun por esta metodología orientada a la acción, estarán más a gusto con un estilo de aprendizaje activo y abiertamente utilitario.

4.1.1 Métodos de para la Asesoría y la Capacitación Empresarial

Uso y métodos de capacitación variados
Si la metodología del aprendizaje APRENDER HACIENDO se usa y combina varios métodos y estrategias técnico pedagógicas de enseñanza aprendizaje con otros métodos, asegurará mejor la eficacia y calidad de los mismos.

4.2 ESTUDIO DE CASO

Un estudio de caso es la descripción de una situación que los participantes necesitan examinar, identificar factores y circunstancias y comprender.
Se les pedirá que analicen y diagnostiquen los problemas en el caso.

4.2.1 Su proceso

introducción del caso:
El caso a estudiar es distribuido y presentado: El facilitador-capacitador puede necesitar leer el caso a los participantes, sin explicaciones mayores.

análisis del caso:
Se realiza en grupos pequeños o individualmente, se trata de desplegar y analizar los elementos escondidos o construidos dentro del engranaje del caso.

discusión:
Se realiza en forma de debate-parlamento, pequeña discusión abierta, son varias las alternativas para un proceso intencional de discusión.

cierre:
Es la parte final. Se proporciona un resumen de las soluciones y de los principales puntos del tema, lo realiza el Facilitador o alguien del grupo.

4.2.2 Pautas

- Prepare el caso antes de la sesión
- Proporcione ayuda individual a los participantes o grupos que tengan alguna dificultad.
- No sugiera alternativas, solo facilite el proceso de búsqueda y análisis.
- Cierre la sesión con una breve síntesis sencilla y clara.
- Es muy útil que presente algunos refuerzos teóricos conceptuales que el caso permitió desplegar, una lectura, un cuadró sinóptico.

4.2.3 Ventajas

Un caso de estudio es elaborado para intentar transferir una situación de la vida real en una situación de aprendizaje como medio para visualizar situaciones o problemas.
El fin de enseñanza del método del CASO es que el grupo, al desplegarlo, capture e internaliza los aprendizajes útiles que se escondieron en las líneas maestras del caso al ser construido o editado.

El método del estudio de casos ayuda al participante a observar un problema transferida por la intención pedagógica del Facilitador como una situación de estudio o un conjunto de circunstancias libres de las presiones del actual problema (“cualquier parecido con...”)

Proporciona oportunidades para intercambiar ideas y generar alternativas de solución a los problemas que los participantes pueden enfrentar.

La mayor potencialidad del caso es crear una necesidad de saber más y estimula la información ya que las situaciones que el caso pinta son situaciones o sucesos que pueden darse del todo o en buena. De todas formas la realidad puede presentarse diferente a la simulada en el caso.

4.3 DEBATE - PARLAMENTO

Es una modalidad de discusión promovida, que resultan mejor o mas útiles cuando los participantes tienen un conocimiento anterior del tema y pueden compartir sus experiencias. Por ello es recomendable comenzar por una lectura motivadora, por exponer una situación o caso, poner sobre la mesa un evento conocido, una experiencia

El debate-parlamento es un diálogo abierto en varios niveles, enfocado y canalizado bajo la dirección de un Facilitador, donde los conocimientos, ideas y opiniones son libremente expuestos e intercambiados entre los participantes y el Facilitador.

4.3.1 Su proceso

Un método de discusión dirigida como es el debate-parlamento usualmente sigue el proceso siguiente:

- introducción:
  Los objetivos e instrucciones para la discusión son explicados por el Facilitador.
- debate-discusión:
  Se apertura una interacción entre los miembros del grupo, se busca la mas amplia participación, se evita las exclusiones y el acaparamiento de los sabelotodo.
- cierre:
  Las ideas expuestas durante la discusión son resumidas en síntesis por el grupo o los grupos.

4.3.2 Pautas didácticas

Para generar más materia para la discusión en el debate-parlamento y propiciar la mayor motivación, apertura, participación activa y constructiva ,separar en pequeños grupos resulta a menudo muy útil y positivo.
El tema es libremente debatido por cada grupo. El Facilitador circula como observador, hace comentarios si es necesario. Los consensos grupales se escriben en papelógrafos que son presentados y son combinados con las conclusiones de los demás, presentadas y discutidas en un foro abierto.

Mantenga los objetivos pedagógicos en mente. El Facilitador (o alguien a quien se asigna tal función) detiene o reorienta el trámite de la discusión si ésta no concuerda con los objetivos planeados

---

Se debe tomar notas y fijar por escrito los consensos , conclusiones, síntesis, acuerdos

---

Nunca se debe dejar de lado que el debate-parlamento es solo un instrumento de aprendizaje y no un fin en si mismo, por ello debe generar, propiciar o reforzar aprendizajes

4.3.3 Ventajas
La posibilidad de expresar puntos de vista ya es una utilidad comprobada del debate-parlamento, genera un clima de diálogo y de construcción colectiva de aprendizajes.

Cuando el Facilitador está mas activo y alerta la retroalimentación dentro de una situación de aprendizaje aumenta la calidad didáctica de este método grupal.
Los participantes encuentran el momento y el espacio para expresar y combinar percepciones propias y compararlas o integrarlas con las de otros, impulsando el hábito de la síntesis y las reglas de la convivencia democrática.

La discusión propicia el cambio en las opiniones y la integración o comprensión de distintos enfoques y perspectivas a medida que comparten experiencias.

4.4 LECTURA

Una lectura es una manera de canalizar la comunicación entre el Facilitador y los participantes. Esto permite al Facilitador transferir una gran cantidad de información previa, impresa rápidamente.

El “discurso” de la lectura, o el texto a ser leído, puede ser también un vídeo, una lámina, un afiche.

4.4.1 Su proceso
La lectura usualmente se desarrolla bajo el siguiente proceso:

preparación del texto:
El propósito de la lectura es la guía que el Facilitador tiene para preparar la lectura junto con las preguntas orientadoras.
presentación:
El grupo recibe el texto, que cada quien lee individualmente.
aclaración:
El Facilitador hace preguntas, especialmente, si algunos puntos no han quedado claros.
cierre:
El Facilitador resume los principales puntos de la lectura, presenta los aprendizajes, sintetiza, siempre tomando las frases redactadas por los participantes “sus propias palabras”.

4.4.2 Pautas didácticas

Prepare su lectura y su ayuda visual y no lea sus notas durante la presentación.

Haga la lectura interactiva, haciendo preguntas e invitando a los participantes a responder.

Formule preguntas que incentiven a todos los asistentes a contestar y a "leer" lo que está dentro del texto o aquello que sugiere o esconde por aproximaciones, complementos, oposiciones.

Nunca hay que olvidar que se escogió "esa" lectura porque es útil para ayudar a los aprendizajes de "estos" objetivos.

Vigile para que cada quien y el grupo incentive a cada participante a formular preguntas. Trabaje cada pregunta, recuerde que otros pueden ver mas de lo que Ud. Como Facilitador previó al elegir ese texto.

No es conveniente distribuir los textos antes del momento del trabajo de lectura

Una lectura (en este caso) no es un gran texto, ni una separata amplia, es un pequeño discurso que permite alcanzar resultados pedagógicos ágilmente.

4.4.3 Ventajas

La sesión de lectura debe ser estructurada de ante mano, como otros métodos pedagógicos no se improvisan nunca, se construyen especialmente para situaciones de enseñanza aprendizaje y por tanto debe ser seleccionada y cuidadosamente.

Los textos escritos son discursos elaborados y como tales tienen el gran mérito de la claridad de exposición de ideas y la precisión conceptual.

Si son textos de alta densidad didáctica (razón principal por la cual se les seleccionó), sencillos y ágiles, los lectores asimilarán rápidamente ideas y conceptos a veces complejos de explicar teóricamente. De todas formas el Facilitador debe complementar y aportar en las síntesis, recapitulaciones y comentarios.

4.5 LLUVIA DE IDEAS

La lluvia de ideas es un método usado para generar ideas. Este método estimula a los participantes a encontrar diferentes formas de resolver un problema.
El objetivo pedagógico de la lluvia de ideas es crear una lista de soluciones alternativas y luego debatir sobre el valor y los puntos débiles de cada solución

4.5.1 Su proceso

La lluvia de ideas, generalmente, se desarrolla siguiendo estos pasos:

introducción:
Presentación de un problema o planteo de una pregunta al grupo participante.

presentación:
El Facilitador pida al grupo que proponga tantas ideas y soluciones como sea posible, (puede ser en tarjetas o dictadas para ser escritas en papelógrafos). una regla básica para esta etapa, es que nadie deberá censurar o criticar ninguna de las propuestas, por disparatadas que puedan parecer. La creatividad es estimulada incentivando un libre torrente de ideas.

El Facilitador actúa como una grabadora, escribiendo las respuestas en el papelógrafo, sin juzgar, censurar o criticarla.

---

análisis:
El Facilitador y los participantes analizan los datos generados y los Categorizan, las ideas redundantes y/o no relevantes no se tomarán en consideración.

cierre:
Una vez concretados los resultados, se deben tomar algunas decisiones. El proceso de creatividad puede ser profundizado por una segunda lluvia de ideas.

4.5.2 Pautas didácticas

Asegúrese que todos participen, incentivando a los asistentes más callados a proponer sus ideas.
No se permitirá intervenciones criticas, desviaciones innecesarias o maliciosas. Las ideas serán evaluadas mas adelante, algunas caerán por su propio peso, otras recibirán la aceptación grupal y el grupo las hará suyas, independientemente de quien las propuso.

Una segunda lluvia de ideas puede surgir del resultado de la primera sesión, se centra en pocos aspectos, aquellos calificados como claves o mas consensuados por el grupo.

4.5.3 Ventajas

La principal ventaja pedagógica de la lluvia de ideas, es que posibilita generar ideas sobre un tema amplio o poco conocido, o escasamente delineado

La lluvia de ideas estimula al grupo en una situación de aprendizaje o de discusión, a "sacar cosas del cofre" a crear ideas en ese momento, así como se van ocurriendo.

Centra al grupo en pocos temas desde una amplia y talvez difusa base de posibilidades. Es un método de aprendizaje de democracia y de diálogo, contribuyendo a construir consensos

Es una de las formas activas de participación grupal en situaciones de aprendizaje y de compartir conocimientos aprendidos, puntos de enfoque, énfasis personales.

4.6 JUEGO DE ROLES

Un juego de roles es una dramatización de lo que puede pasar en la vida real. Se le pide a los participantes que desempeñen roles en una situación dada.

El objetivo pedagógico del juego de roles o sociodrama es dar a los participantes la oportunidad de practicar sus relaciones y percepciones de roles y expectativas cara a cara recreando en la dramatización una situación real.

El evento dramatizado es luego debatido en un foro abierto para exponer o sacar a la luz, cómo estas situaciones podrían haberse resuelto de diferente manera, para sacar aprendizajes mucho mas que conclusiones.

Los participantes crean sus personajes y situaciones y se tornan en actores actuando en situaciones cercanas a la vida real bajo el ambiente protector, receptivo de un "ambiente de teatro". La situación de capacitación y aprendizaje se hacen directas y muy expresivas amparadas en la sombra del teatro

4.6.1 Su Proceso

El método de juego de roles, usualmente, implica el siguiente proceso:

* preparación:
  La planificación es muy importante, el Facilitador debe hacer una descripción de la situación y de cada uno de los roles que los participantes deben recrear, inventando las escenas mas vivas y factibles, un libreto sencillo y rápido guión.
* introducción:

Los objetivos del juego de roles son explicados y los actores voluntarios seleccionados. aquellos que no participen serán observadores. Los voluntarios tienen que preparar su actuación por si solos.

* actuación:
  Los actores llevan a cabo el juego de acuerdo al tiempo establecido.
* cierre:
  Con el apoyo del Facilitador, los participantes escriben o comparten en rueda de opciones, reacciones y comentarios los resultados de su desempeño y los ligan con los objetivos de la lección. en conclusión. Los actores dan su opinión acerca de lo que hicieron bien y de los que podría hacerse diferente en el futuro.

4.6.2 Pautas didácticas

- El juego de roles puede ser fácilmente realizado si se planea de antemano.
- Debe fijarse un tiempo limite y elegirse un observador para que lleve el control.
- Siempre sea positivo al criticar al actor.

4.6.3 Ventajas

Los actores tienen que resolver el en ambiente teatral de la actuación, cosas y asuntos de la vida real, la situación puede ser un problema, un caso, una parodia de eventos simulados

El juego de roles ayuda a brindar miradas directas y sencillas, poco elaboradas, por ello mas espontáneas y transparentes de las situaciones que son dramatizadas. Aunque alguno de los participantes pueden llevar muy lejos la actuación de sus roles, haciendo del ejercicio una farsa y ser tomado con poca seriedad.

- - - ooo FIN ooo - - -