PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

FORMATO INFORME MENSUAL EJECUCIÓN CONTRACTUAL

Barranquilla, Mayo de 2021

Señor (a)
MILDRED MERCEDES BELTRÁN MEDINA
SUPERVISOR(A) CONTRATO No. **2186690**
Coordinador Académico Gestión
Articulación Con La Media
Barranquilla

Asunto: Informe mensual de ejecución contractual Mes Mayo del año 2021

Referencia: No 2186690 del año 2021

DAGOBERTO ANTONIO CASTRO MOLINA, identificado con la cédula de ciudadanía No. 8.776.143 de Soledad, en mi calidad de Contratista del SENA, en Articulación Con La Media, en cumplimiento del Contrato de Prestación de Servicios de la referencia, a continuación presento el Informe de actividades realizadas en el mes objeto de cobro.

Valor y forma de Pago: d). un pago correspondiente al mes de Mayo de 2021 por valor de (3.569.292). Los honorarios serán pagados por el SENA al contratista de acuerdo al cronograma definido por la Dirección Administrativa y Financiera de la Dirección General, en la cuenta de Ahorros No. 481-563087-68 Bancolombia, cuyo titular es el Contratista.

Plazo: Será hasta el 30de Junio de 2021.

OBJETO:
Desarrollar formación profesional por competencias laborales, mediante la estrategia de aprendizaje por proyectos en los programas de formación de FORMACION PRESENCIAL Y VIRTUAL: GESTION , participando en los equipos de diseño y desarrollo curricular y gestionando las actividades y proyectos a través de las tecnologías de la información y la comunicación que brinda la entidad

Obligaciones Especificas:

No	Obligaciones	Acciones realizadas	Evidencias
1	Formular proyecto formativo, planeación pedagógica del proyecto y recursos didácticos (Guías de aprendizaje, instrumentos de evaluación y material de apoyo) para el desarrollo de las competencias del programa de formación según lineamientos del procedimiento y guía de desarrollo curricular.	Preparación de sesiones de clases del programa de básico Emprendimiento.	Guías, material de formación, diapositivas, talleres.

2	.Realizar el alistamiento de las actividades de aprendizaje a orientar teniendo en cuenta: ambientes, número de aprendices, disponibilidad de equipos, modalidad de formación, y duraciones establecidas en las guías de aprendizaje para el logro de los resultados de aprendizaje del programa.	Articulación de Currículos con instituciones Educativas Articuladas con el centro.	Formato de Articulación de currículos GFPI-F-015_V2 diligenciado con Instituciones Educativas Visitadas.
3	Asociar aprendices a la ruta de aprendizaje en el aplicativo Sofía plus dispuesto por la entidad.	Articulación de Currículos con instituciones Educativas Articuladas con el centro.	Formato de Articulación de currículos GFPI-F-129_V2 diligenciado con Instituciones Educativas Visitadas.
4	Utilizar herramientas tecnológicas que El SENA brinda para la gestión del aprendizaje y apoyo a los procesos formativos, para organizar y desarrollar actividades de aprendizaje y llevar el registro del portafolio de evidencias.	Exposición de contenidos asociados a cada objetivo, realización de trabajos individuales o grupales, desarrollo de guías de aprendizaje y realización de talleres, exposiciones y evaluaciones, a través de las distintas herramientas tecnológicas disponibles (Zoom, Google Meet, Jitsi Meet, Whatsapp, Facebook, Google Drive).	Competencia: Promover la interacción idónea consigo mismo, con los demás y con la naturaleza en los contextos laboral y social. Transversal Emprendimiento.
5	Emitir juicios de evaluación con base en la valoración de las evidencias de Aprendizaje, las características y las premisas de evaluación del aprendizaje descritas en la Guía para desarrollar el proceso formativo, el procedimiento de ejecución de la formación y el reglamento del Aprendiz SENA.	Desarrollo de actividades de aprendizaje de la competencia de Emprendimiento, a través de las distintas herramientas tecnológicas disponibles (Zoom, Google Meet, Jitsi Meet, Whatsapp, Facebook, Google Drive).	Guías de aprendizaje desarrolladas. Plan de trabajo concertado con el aprendiz para el desarrollo de la ruta de aprendizaje.

A continuación relaciono los desplazamientos que realicé previo a la presentación de este informe. Una vez finalizado cada desplazamiento presenté al ordenador del gasto el informe en el Formato Informe Legalización Desplazamiento Contratista GTH-F-087, en el que se describieron las actividades desarrolladas y los resultados de cada desplazamiento. Cada informe cuenta con el visto bueno del Supervisor.
Se lista a continuación el soporte de la legalización de los desplazamientos realizados, los cuales forman parte integral del presente informe de ejecución contractual.

ITEM	No DE LA ORDEN DE VIAJE	LUGAR DE DESPLAZAMIENTO	FECHAS DE DESPLAZAMIENTOS	
			INICIO	FINALIZACIÓN

Nota 1: *Por cada desplazamiento que haya realizado el contratista, adjuntará el respectivo informe que la soporte. En caso de haber realizado el desplazamiento en fecha posterior a la presentación del informe de ejecución contractual, deberá reportarlo en el siguiente informe de ejecución contractual.*

Para el trámite de la cuenta me permito adjuntar: Documentos enunciados como evidencias del cumplimiento de las obligaciones contractuales y los desplazamientos realizados, fotocopia de la planilla-recibo de pago de aportes a salud, pensiones y ARL (9419079563) expedido por Aportes en Linea correspondiente al mes de abril del año 2021. (Decreto Ley 2106 de 2019 – " Decreto Ley Antitrámites")

Evidencias en () folios

Cordialmente,

DAGOBERTO ANTONIO CASTRO MOLINA
Contratista
C.C. No. 8.776.143

Recibí a satisfacción:

MILDRED MERCEDES BELTRÁN MEDINA
Supervisor(a) Contrato 2186690 de 2021
Coordinador Académico Gestión

TALLERES DE EMPRENDIMIENTO



SENA

Servicio nacional de aprendizaje

2020

Instructurores

Freddy Hernandez V

Dagoberto Castro M.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE			
	Talleres de emprendimiento. Articulación con la media Centro Industrial de Aviación		
DATOS			
Instructores:	Freddy Hernández v.	Dagoberto Castro M.	**Creación:** Abril 2020

TALLER 1: FUNDAMENTACION AL EMPRENDIMIENTO



Ilustración 1.Joseph Alois Schumpeter

El tema del Emprendimiento no es nuevo, por el contrario, desde principios de 1.900 economistas como **Joseph Alois Schumpeter** empezaron a estudiar la relación del emprendimiento con el desarrollo económico.

En nuestro país desde el año 2.000 el tema del emprendimiento ha cobrado gran importancia y el gobierno a través del SENA y las universidades se ha dado a la tarea de fomentar una nueva mentalidad en nuestra sociedad, sobre todo en las generaciones más jóvenes y en las poblaciones más vulnerables y esa nueva mentalidad es la del Emprendimiento para generar cultura empresarial.

En nuestro país el fomento del emprendimiento tiene como prioridad hacer frente a problemas estructurales como el desempleo, para que en el largo plazo se genere esa cultura empresarial que dinamice la creación y consolidación de nuevas empresas las cuales generen nuevos puestos de trabajo y permitan mejorar la calidad de vida de nuestra sociedad.

En la actualidad tenemos problemas sociales estructurales como:

- El desempleo.
- El alto grado de incertidumbre frente a la Vida.
- La falta de oportunidades para mejorar nuestra calidad de vida.

“Surge la necesidad de fomentar el emprendimiento, con el fin de estimular la capacidad inherente a todos los seres humanos de emprender procesos que le garanticen el logro de sus propósitos y la concreción de sus ideas, en especial la Creación de nuevas Empresas”.

El **SENA** tiene un fuerte compromiso, de fomentar la cultura del Emprendimiento, con el objetivo de generar en todos nosotros unas competencias hacia la empresarialidad y no solamente la de ser empleados; y es que todos podemos llegar hacer empresarios exitosos, si nos convertimos en verdaderos Emprendedores.

El emprendimiento se desarrolla y es inherente a las personas; a estas personas con ciertas actitudes, habilidades, conocimientos y valores las llamamos Emprendedores, entonces que es un Emprendedor, veamos:

Emprendedor: *Es una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva.* **(Ley 1014 de 2006, articulo 1, numeral B.)** Esta definición corresponde a emprendedores empresariales; pero existen emprendedores de toda clase, como son los emprendedores sociales, políticos, académicos, científicos, empleados, en la familia, estudiantiles, etc. Ser emprendedor no solo está ligado con la creación de nuevas empresas, sino a todos los aspectos del ser humano.

"Es el individuo que crea y mantiene un negocio innovador, un emprendimiento nuevo, él por sí mismo se enfrenta a todos los riesgos e incertidumbres que son inherentes a la creación de empresa con el propósito de obtener lucros o beneficios a través de la identificación de las oportunidades satisfaciendo los deseos y necesidades de los clientes, así como detectando las fuentes de financiamiento necesarias para su empresa, permitiendo la viabilidad de su Plan de Negocio"

Emprendimiento: Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad. (Ley 1014 de 2006, articulo 1, numeral C.)

Cultura: Conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establece una identidad entre sus miembros y los identifica de otra organización. (Ley 1014 de 2006, articulo 1, numeral A.)



El gobierno ha venido creando instrumentos para el fomento de emprendedores y de cultura empresarial, enfocados en la capacitación, instituciones de apoyo y acceso a financiamiento, veamos los principales:



Ley mipyme. Constituye el marco normativo específico de la promoción y desarrollo de las mipymes en Colombia; su objetivo es crear mejores condiciones institucionales para su creación y funcionamiento.

Ley 1014 de 2006 "De fomento a la cultura del Emprendimiento". En este sentido la Ley plantea una estrategia de promover el Emprendimiento en todos niveles educativos, Crear redes entre el sector público, privado y la academia para el fomento y apoyo del Emprendimiento en todo el país.

Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas (SNCIE). La Ley 344 Obliga al Sena a destinar el 20% de los recursos en actividades de innovación y desarrollo tecnológico, los cuales invierte en la financiación de Incubadoras de empresas y en convocatorias de creación de empresas de base de conocimiento que hace junto con Conciencias.

Banca de las Oportunidades. Es una estrategia de política de largo plazo del Gobierno Nacional, dirigida a lograr el acceso a servicios financieros de toda la población del país, con énfasis en aquella de bajos ingresos, con el fin de reducir la pobreza, promover la igualdad social y estimular el desarrollo económico.

Fomipyme "fondo de modernización y desarrollo tecnológico de las micro y pequeñas empresas. Cuyo objeto es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

Fondo Emprender. Fondo de Capital Semilla del Sena creado con el fin de financiar iniciativas empresariales provenientes y desarrolladas por aprendices, universitarios o profesionales de instituciones reconocidas por el Estado, a través de convocatorias presentado un Plan de Negocio

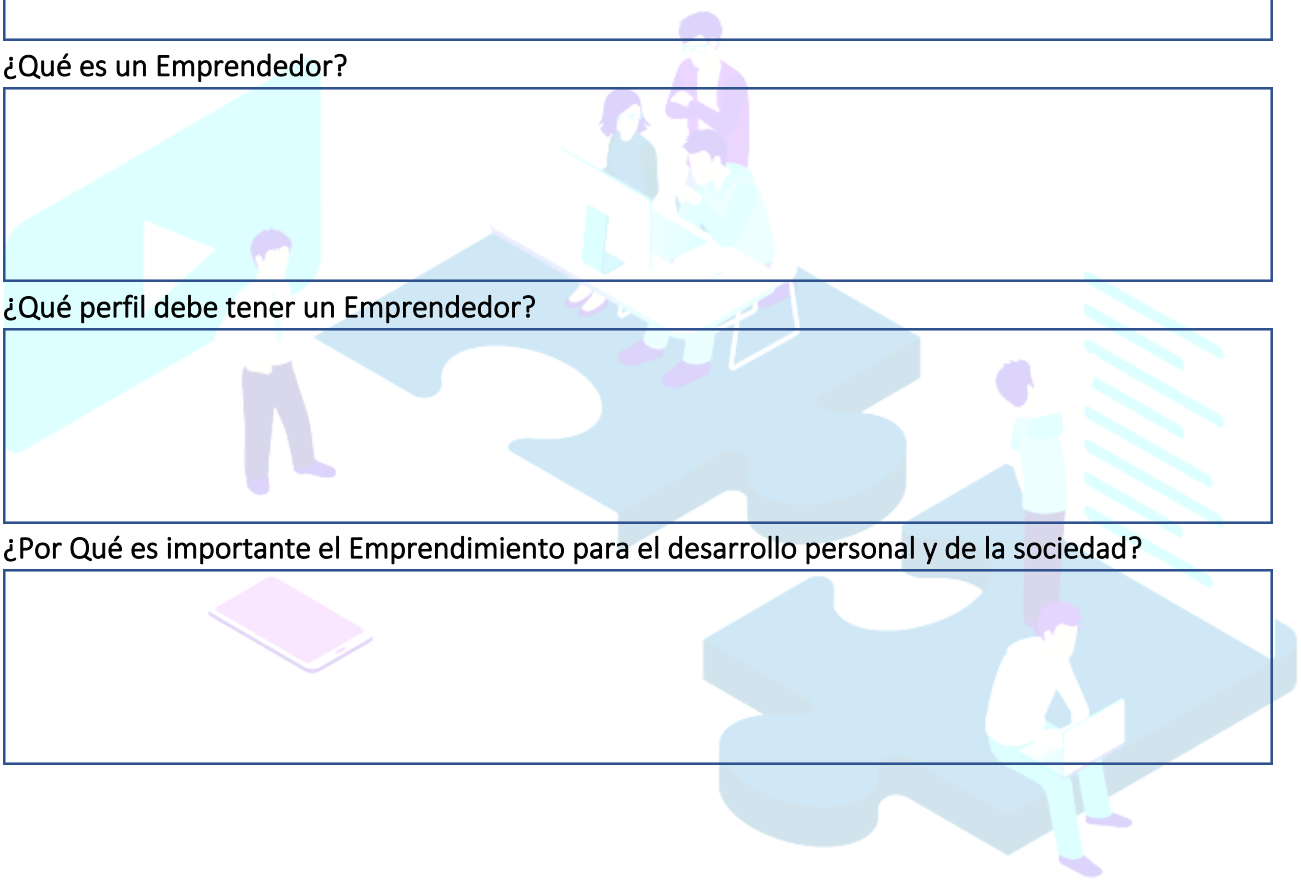
Evaluación			
Nombre del aprendiz			
Institución			Fecha
Programa		No de ficha	

1. ¿Qué es el Emprendimiento?

2. ¿Qué es un Emprendedor?

3. ¿Qué perfil debe tener un Emprendedor?

4. ¿Por Qué es importante el Emprendimiento para el desarrollo personal y de la sociedad?



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE			
SENA	Talleres de emprendimiento. Articulación con la media Centro Industrial de Aviación		
DATOS			
Instructores:	Freddy Hernández v.	Dagoberto Castro M.	**Creación:** Abril 2020

TALLER 2: CADENA DE VALOR Y PROCESO DEL EMPRENDIMIENTO

La cadena de valor de la creación de empresas

La creación de empresas en el país no es un ejercicio espontáneo de la capacidad creativa de sus gentes, es toda una acción deliberada en una cadena de valor que busca transformar a los ciudadanos en empresarios con empresas productivas. Esta cadena de valor es:



- **Sensibilización:** Transformación del proyecto de vida hacia el emprendimiento.
- **Identificación:** Identificación del grado de madurez de la iniciativa y su posición en el entorno.
- **Formulación:** Potencialización del grado de madurez de la iniciativa a través de la elaboración del plan de negocios.
- **Puesta en Marcha:** Construcción de la propuesta de valor de la compañía y comenzar a operar en el mercado natural.
- **Maximización** del valor agregado de la compañía a través de la consolidación de esta y apertura hacía mercados nacionales e internacionalización, de la mano de la innovación y el desarrollo tecnológico para abrirse paso en escenarios más competitivo.

EL PROCESO: EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL



EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO ECONOMICO

Crea y Distribuye Valor, el Emprendimiento es el pilar fundamental del crecimiento y desarrollo de la Economía, del producto nacional bruto, niveles de igualdad y oportunidad social, distribución equitativa de la riqueza, la estabilidad de la balanza de pagos y los precios, el crecimiento del número de puestos de trabajo, disminución de los índices de subempleo, la paz, el ambiente social y la Autorrealización Beneficia a:

- **La persona;** le ofrece independencia laboral, creatividad, expresión personal, confianza en sí mismo y realización de sueños e ideas.
- **La empresa;** la oportunidad de contribuir con la función social de generación de empleo y, por ende, crear mejores condiciones de vida y valor para sus accionistas.
- **La comunidad;** Implica el impulso a los procesos de creación e innovación en el campo empresarial y es la posibilidad real de controlar su propio desarrollo.

LA IDEA DE NEGOCIO

es el producto o servicio que quiero ofrecer al mercado. El medio para atraer a la clientela y obtener así beneficio económico. **Constituye la oportunidad de negocio** y lo que a la hora de llevarla a la realidad la creación de la Pyme, haga que tengamos éxito o no.

Pero no sólo basta con tener una buena idea, es necesario evaluarla y comprobar su viabilidad. Por ello, la primera parada del camino del emprendedor es **concretar la idea de negocio y describirla de la forma más precisa posible**. Para ello, a la hora de plasmarla por escrito debes dejar claro los siguientes puntos.

1. Descripción del producto o servicio que vas a ofrecer al mercado.
2. La necesidad que cubre tu producto o servicio. Si tu **idea de negocio** cubre una nueva necesidad tendrás muy poca competencia.
3. Clientela potencial: ¿A quién está dirigido? Hay que de concretar las características esenciales que definen a nuestros clientes objetivo.
4. Competencia: Hay que hacer un análisis de la competencia exhaustivo de los productos o servicios que poseen, cuáles son sus características y que métodos o estrategias utilizan aquellas empresas con las que vas a competir en el mercado.
5. Valor añadido: Es la parte en la que queda plasmado que va a **diferenciar tu producto**, qué va ahacer que se convierta en la mejor opción para los compradores.

El plan de negocios

Es una descripción detallada del negocio que se quiere emprender, es un proyecto dinámico en el que se describe cómo se va a operar y desarrollar dicho negocio durante un período determinado. El plan de negocios es una hoja de ruta que permite abordar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que depara el futuro y para navegar exitosamente a través del entorno competitivo particular de ese negocio, ya sea que se trate de una empresa nueva, una expansión de una firma existente, una escisión de una corporación matriz, o incluso un proyecto dentro de la organización establecida.

Evaluación			
Nombre del aprendiz			
Institución			Fecha
Programa		No de ficha	

En la siguiente sopa de letras encontraran 13 términos relacionados con la Empresa, se le(s) solicita su colaboración para encontrarlos:

P	R	O	D	U	C	C	I	O	N	G	A	X	N
C	A	L	N	E	M	P	R	E	S	A	R	I	O
S	P	I	W	F	O	U	R	I	M	S	L	B	I
C	O	M	E	R	C	I	A	N	T	E	R	U	C
U	R	C	O	M	E	H	E	M	P	R	E	S	A
A	A	C	I	D	I	R	U	J	V	V	J	A	M
C	L	A	R	E	N	T	E	R	G	I	U	L	R
T	Q	Y	I	M	D	G	H	O	T	C	H	P	O
I	L	A	R	U	T	A	N	S	U	I	A	I	F
V	U	T	Q	K	D	D	D	A	M	O	B	N	S
I	B	Z	N	I	B	I	E	N	E	S	J	E	N
D	E	T	A	D	G	Y	A	P	U	J	O	R	A
A	S	E	R	P	M	E	O	R	C	I	M	T	R
D	E	C	O	N	O	M	I	C	A	E	H	U	

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE			
	Talleres de emprendimiento. Articulación con la media Centro Industrial de Aviación		
DATOS			
Instructores:	Freddy Hernández v.	Dagoberto Castro M.	**Creación:** Abril 2020

Taller 3 Lectura

Lectura “EMPUJE LA VAQUITA”



Un maestro de la sabiduría paseaba por un bosque con su fiel discípulo, cuando vio a lo lejos un sitio de apariencia pobre, y decidió hacer una breve visita al lugar. Durante la caminata le comentó al aprendiz sobre la importancia de las visitas; también de conocer personas y las oportunidades de aprendizaje que nos brindan estas experiencias.

Llegando al lugar constató la pobreza del sitio: la casa de madera y los habitantes, una pareja y tres hijos, vestidos con ropas sucias, rasgadas, y sin calzado.

Entonces se aproximó al señor, aparentemente el padre de familia, y le preguntó: "En este lugar no existen posibilidades de trabajo ni puntos de comercio tampoco. ¿Cómo hacen usted y su familia para sobrevivir aquí?

El señor calmadamente respondió: "Amigo mío, nosotros tenemos una vaquita que da varios litros de leche todos los días. Una parte del producto la vendemos o lo cambiamos por otros alimentos en la ciudad vecina, y con la otra parte producimos queso, cuajada, etc., para nuestro consumo, y así es como vamos sobreviviendo".

El sabio agradeció la información, contempló el lugar por un momento, luego se despidió y se fue. A mitad de camino volteó hacia su fiel discípulo y le ordenó: "Busca la vaquita, llévala al precipicio de allí enfrente y empújala al barranco". El joven espantado vio al maestro y le cuestionó sobre el hecho de que la vaquita era el medio de subsistencia de aquella familia. Más como percibió el silencio absoluto del maestro, fue a cumplir la orden. Así que, empujó la vaquita por el precipicio, y la vio morir.



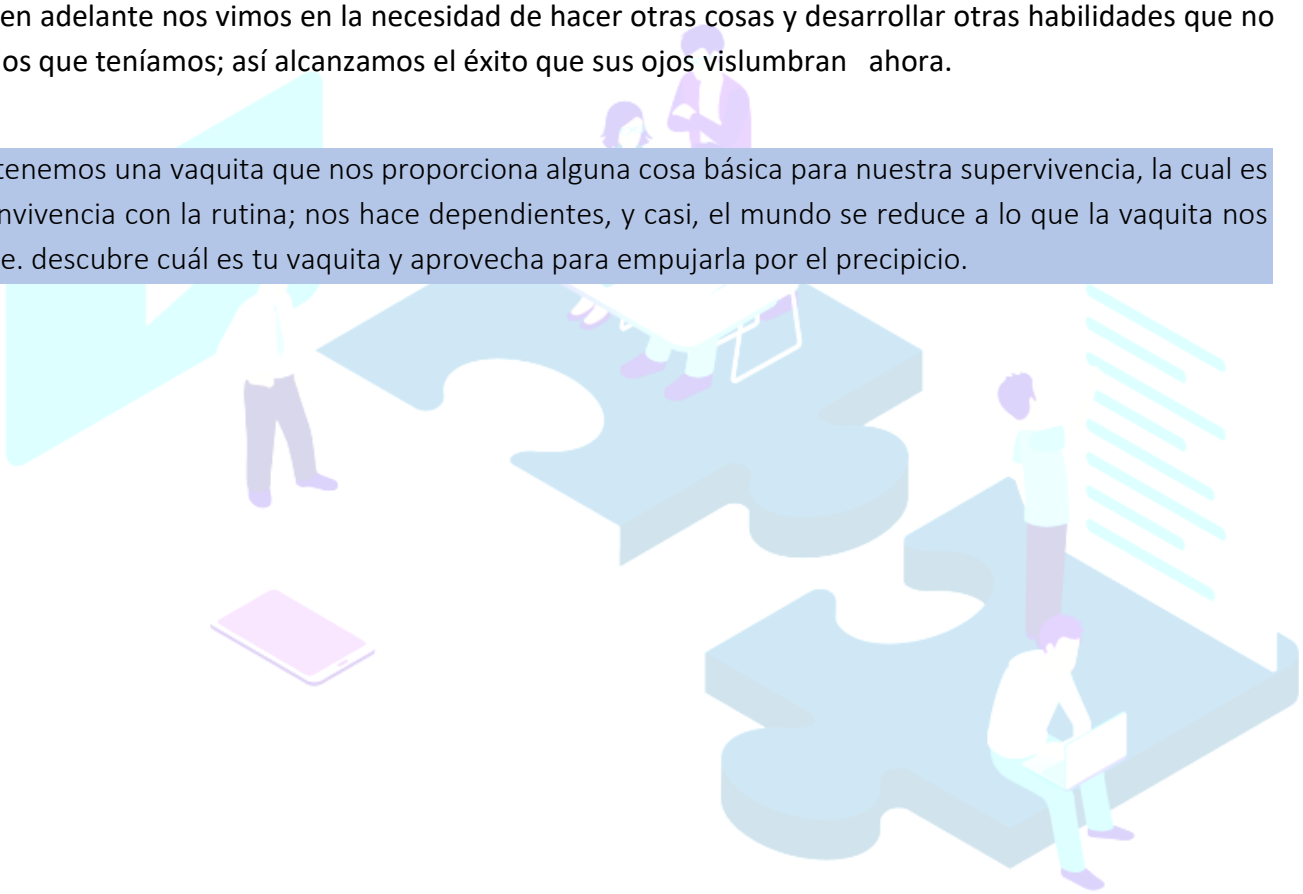
Aquella escena quedó grabada en la memoria de aquel joven durante algunos años. Un bello día el joven resolvió abandonar todo lo que había aprendido y regresar a aquel lugar, y contarle todo a la familia, pedir perdón y ayudarlos. Así lo hizo, y a medida que se aproximaba al lugar veía todo muy bonito, con árboles

floridos, todo habitado. El joven se sintió triste y desesperado imaginando que aquella humilde familia tuviese que vender particularmente su terreno para poder sobrevivir. Aceleró el paso y al llegar allá fue recibido por un señor muy simpático; el joven preguntó por la familia que en ese lugar vivía hace unos cuatro años; el señor respondió que allí seguían viviendo.

Espantado, el joven entró corriendo a la casa y confirmó que realmente era la misma familia que visitó hace algunos años con el maestro. Elogió el lugar y le preguntó al señor (el dueño de la vaquita): " ¿Cómo hizo para mejorar este lugar y cambiar la vida?".

El señor entusiasmado le respondió: " Nosotros teníamos una vaquita que cayó por el precipicio y murió. De ahí en adelante nos vimos en la necesidad de hacer otras cosas y desarrollar otras habilidades que no sabíamos que teníamos; así alcanzamos el éxito que sus ojos vislumbran ahora.

Todos tenemos una vaquita que nos proporciona alguna cosa básica para nuestra supervivencia, la cual es una convivencia con la rutina; nos hace dependientes, y casi, el mundo se reduce a lo que la vaquita nos produce. descubre cuál es tu vaquita y aprovecha para empujarla por el precipicio.



Evaluación			
Nombre del aprendiz			
Institución			Fecha
Programa		No de ficha	

1. **Con un dibujo y a la vez va a explicar que mensaje dejo esta historia.**

MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE

PLANES DE NEGOCIOS







Libertad y Orden

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

República de Colombia

VENTURES

MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE

PLANES DE NEGOCIOS

Libertad y Orden

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
República de Colombia

VENTURES

Sergio Díaz-Granados
Ministro de Comercio, Industria y Turismo

Carlos Andrés De Hart
Viceministro de Desarrollo Empresarial

Clementina Giraldo Zapata
Directora de Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Corporación Ventures
Revista Dinero, McKinsey & Company, Ashoka,
Compartamos con Colombia

.Puntoaparte editores
Edición y diseño

Archivo Revista Dinero
Fotografía

Nomos Impresores
Preprensa e impresión

ISBN: 978-958-8575-22-3

Bogotá - Colombia
2010

CONTENIDO

	INTRODUCCIÓN	4
01	DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	8
02	EQUIPO DE TRABAJO	12
03	PLAN DE MERCADO	18
04	SISTEMA DE NEGOCIO	24
05	ANÁLISIS DE RIESGOS	30
06	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	34
07	PLAN FINANCIERO	38
08	RESUMEN EJECUTIVO	50
09	ENTIDADES DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO	52

INTRODUCCIÓN

¿A QUIÉN LE SIRVE ESTE MANUAL?

Este manual es útil para una persona que:

- tenga una idea de negocios,
- pretenda determinar la viabilidad de una iniciativa empresarial,
- desee aprender el lenguaje y el vocabulario del mundo empresarial
- y se proponga identificar los aspectos clave para presentar su iniciativa ante potenciales socios estratégicos, inversionistas u otras fuentes de financiación.

En pocas palabras, esta guía es especialmente importante para todo aquel que esté interesado en montar una empresa y en identificar todas la variables necesarias para su puesta en marcha.



¿POR QUÉ LEER ESTE MANUAL?

Este manual pretende ayudarle al lector a aterrizar su oportunidad de negocio y a determinar los aspectos críticos para la creación de una empresa.

Para cumplir este objetivo, le enseñará a utilizar la más importante herramienta en el proceso emprendedor: el plan de negocios. Dicha herramienta le servirá para

entender todas las implicaciones de montar una empresa, transformar su idea en un plan estructurado y hacerlo realidad.

El plan es vital porque permite:

- evaluar si una idea puede funcionar y por qué,
- identificar sus fortalezas, pero también sus debilidades,
- saber qué recursos va a necesitar,
- determinar el potencial de una oportunidad de negocios en el mercado y aterrizarla para presentarla de forma clara y atractiva ante terceros,
- entender qué equipo se requiere para llevar a cabo la iniciativa empresarial,
- entender qué riesgos pueden afectar la oportunidad de negocios y con qué mecanismos mitigarlos,
- y diseñar planes de corto, mediano y largo plazo.

El plan de negocios es como una prueba de laboratorio que permite identificar qué pasaría si se creara una empresa sin asumir el riesgo de hacerlo. En otras palabras, sirve para simular el futuro de la empresa y tomar decisiones. Por eso es que la mayoría de los empresarios del mundo, sean grandes, pequeños, locales, multinacionales, etc., usan los planes de negocios en su día a día.

¿CÓMO LEER ESTE MANUAL?

Este manual está diseñado para mostrarle al lector cómo hacer un plan de negocios. Para tal efecto, formulará preguntas e ilustrará conceptos clave.



El texto del manual estará acompañado por información complementaria, que le servirá para destacar elementos relevantes en el proceso de elaborar su plan. Cada fragmento de información complementaria estará acompañado por un icono particular (ver ***fig.01***).

¿CUÁL ES LA ESTRUCTURA QUE DEBE SEGUIR UN PLAN DE NEGOCIOS?

Como ya se dijo, el plan de negocios es la herramienta más poderosa en el proceso de creación de empresa, porque pone a prueba una idea. Pero, en tal medida, también permitirá exponer el proyecto ante terceros con miras a vincularlos como

fig.01

Corresponde a una lista de aspectos que se deben tener claros antes de proseguir al siguiente capítulo.

Muestra un ejemplo de la vida real o un dato curioso, que servirá para aclarar conceptos.

Presenta una recomendación que sugerirá aspectos clave para tener en cuenta.



inversionistas, socios estratégicos o aliados. Además, le dará al equipo emprendedor más seguridad y le permitirá demostrar que conoce muy bien su proyecto, razón por la cual existirán mayores oportunidades de encontrar financiación.

El plan de negocios consta de ocho partes, cada una examinada en un capítulo del presente manual:

- **Definición del producto o servicio,** donde se orienta al lector en el proceso de transformar una idea básica en una oportunidad de negocio.
- **Equipo de trabajo,** sección que establece la importancia de convocar un equipo estratégicamente conformado y que explica cómo se deben exponer sus bondades de cara a un inversionista.
- **Plan de mercado,** donde se esbozan los aspectos más importantes para determinar si la iniciativa empresarial tiene oportunidad real en el mercado y la forma como se le presentará al cliente.
- **Sistema de negocio,** sección en la cual se identifican el sistema de negocio de la industria y de la empresa, y se determinan el enfoque de la empresa y sus competencias principales, variables clave para establecer el diseño de la organización.
- **Análisis de riesgos,** donde se muestra cómo integrar las amenazas del entorno y los riesgos internos a los procesos de planeación.
- **Plan de implementación,** donde se expone la importancia de realizar una planificación sistemática y de identificar la ruta crítica de procesos antes de crear la empresa.
- **Plan financiero,** donde se sabrá cuánto capital es necesario para poner en marcha el negocio y determinar la viabilidad económica del mismo.
- **Resumen ejecutivo,** donde se explica la importancia de presentar de forma clara, concisa y atractiva los aspectos más relevantes de la iniciativa empresarial en la parte introductoria de la misma. Si bien el resumen ejecutivo se explica al final porque ya el emprendedor ha resuelto todos los componentes del plan, éste deberá ubicase al principio del plan de negocios.

¿QUÉ CARACTERÍSTICAS DEBE CUMPLIR UN BUEN PLAN DE NEGOCIOS?

Los inversionistas son personas que conocen el mundo empresarial, que analizan muchas oportunidades de negocios antes de tomar una decisión de inversión

y que disponen de poco tiempo debido a sus múltiples ocupaciones.

Por estas razones, un buen plan debe ser:

- **efectivo,** pues debe contener todo lo que un inversionista necesita saber antes de financiar una empresa,
- **organizado,** con una estructura clara y sencilla,
- **comprensible,** escrito de forma clara y directa, y anclado en términos precisos, al tiempo que debe usar gráficas llamativas y fáciles de entender,
- **breve,** pues no debe contener más de veinticinco páginas, (ver ***fig.02***)
- **y de fácil manejo,** en la medida en que debe estar bien presentado, con letra de un tamaño mínimo de 11 puntos, un interlineado de 1,5 y márgenes de 2,5 cm.

Una vez el lector siga la estructura, estudie las recomendaciones planteadas en este manual y responda correctamente a los interrogantes que en él se plantean, tendrá en sus manos un buen plan de negocios. Esto significa que se le abrirán las puertas del mundo empresarial.

¡MUCHOS ÉXITOS!

fig.02

Número de páginas sugerido para cada sección del plan de negocios.



01 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

El primer paso para realizar un plan de negocios es definir cuál es el producto o servicio que se va a vender. Este capítulo mostrará cómo se puede cumplir este cometido a la luz de dos temas clave:

- Cómo convertir la idea básica en oportunidad de negocios.
- Cómo presentar la oportunidad de negocios.



¿QUÉ ES UNA IDEA DE NEGOCIOS?

El objetivo esencial de una nueva empresa es solucionar un problema existente en el mercado, es decir, satisfacer una necesidad de sus clientes potenciales. Por ello, el plan debe comenzar con la identificación de esta necesidad y con la propuesta de una solución.

Todo el mundo tiene ideas, pero pocas personas tienen una oportunidad de negocios. El paso de una idea básica a una oportunidad de negocios requiere la aplicación de una perspectiva más práctica. Por lo general, implica un proceso transformativo, en el que nuevas percepciones sobre un elemento pueden afectar a otras. Es importante estar abiertos a las críticas y entender la importancia de consultar a expertos, inversores, empresarios, colegas y clientes potenciales para esclarecer la naturaleza de la oportunidad de negocios.

¿CUÁNDO SE CONVIERTE UNA IDEA BÁSICA EN OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS?

Por más brillante que sea, una idea básica debe convertirse en oportunidad de negocios para que valga algo. Pero primero debe superar una prueba de realidad. Es decir, debe probar su oportunidad de sobrevivir en el mercado, su viabilidad económica y tecnológica, y el nivel de innovación que propone. Sólo entonces podrá hacer la transición y convertirse en la punta de lanza del plan de negocios.

Las ideas de negocios constan de dos dimensiones. La primera es la del producto o servicio que plantea, mientras que la segunda se refiere a la manera como el producto o servicio se desarrolla y

Innovación empresarial ***fig.03***

PRODUCTO / SERVICIO			
	Innovación	*Nuevo producto o servicio* Ipad, Bodytech, Nintendo Wii.	*Nueva industria* Google Inc., Facebook.
	Existente	*Industria existente* Restaurante tradicional, consultorio médico, bufete de abogados, despacho de ingeniería.	*Nuevos sistemas de negocio* Dell, Fedex, TuBoleta, Andrés Carne de Res.
		Existente	**Innovación**
		SISTEMA DE NEGOCIO	

"Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores". Manual de Oslo.

comercializa, es decir, su "sistema de negocio". Una oportunidad de negocios suele plantear una innovación a nivel de la primera o de la segunda dimensión (ver ***fig.03***).

¿Qué criterios debe cumplir una oportunidad de negocios?

Una oportunidad de negocios debe cumplir cuatro criterios clave para ser considerada como tal y para que sirva de punto de partida para un plan de negocios:

Debe ofrecer un beneficio para el cliente

¿Qué problema va a resolver? El éxito en el mercado es el resultado de satisfacer clientes, no de lanzar productos asombrosos. Los clientes compran un bien porque quieren satisfacer una necesidad o resolver un problema, bien sea que se trate de saciar el hambre o la sed, de reducir un esfuerzo, de aumentar el placer o de mejorar su imagen. Por tal razón, la primera característica que debe tener una oportunidad de negocios es que establezca con claridad qué necesidad va a satisfacer y de qué forma lo va a conseguir.

Debe tener un mercado

Una oportunidad de negocios sólo adquiere valor económico real si la gente quiere y puede comprar el producto o servicio. De tal manera que la segunda característica de una oportunidad de negocios es que sea capaz de demostrar la existencia de un mercado para el producto o servicio, y que identifique al grupo, o grupos, de clientes objetivo.

Debe ganar dinero

La mayoría de los productos generan ingresos directamente, a partir de las ventas a los clientes. En algunos casos, sin embargo, el "modelo de generación de ingresos" puede ser diferente. Por ejemplo, que el producto se entregue gratuitamente al cliente y que sean los anunciantes quienes paguen por él. Por ello, la tercera característica para que una oportunidad de negocios tenga éxito es que muestre claramente cómo generará ingresos y en qué cantidad.

Debe estar en capacidad de ser protegida

Una idea innovadora por sí misma no puede ser protegida, pero puede conducir a diseños, invenciones u otros, que pueden ser protegidos mediante regímenes legales específicos (marcas, patentes, diseños industriales, modelos de utilidad u otros), que garanticen que los socios van a poder explotarla comercialmente (derechos de



Ejemplo de definición de un producto

Cuando los emprendedores de Endoways S.A. realizaron su plan de negocios presentaron lo siguiente:

Endoways será una empresa orientada en la búsqueda de soluciones innovadoras y de bajo costo para atención en urgencias.

La situación actual del mercado indica que cada año hay más de 11 millones de consultas en las salas de urgencias en América Latina debido a dolor abdominal agudo. Más del 30% de estos pacientes son dados de alta sin diagnóstico por falta de equipos. Endoways ofrecerá alternativas para el diagnóstico y el tratamiento temprano de dolor abdominal agudo en las salas de urgencias de los hospitales en países en vías de desarrollo. Inicialmente, esto se ofrecerá en el mercado colombiano y posteriormente en los mercados brasileño y mexicano en el mediano plazo.

Durante su primera etapa, la empresa se concentrará en el diagnóstico y el tratamiento de apendicitis con su producto Trocamera™, un dispositivo médico portátil, mínimamente invasivo y con un costo razonable para el diagnóstico y tratamiento del dolor abdominal.

El uso de Trocamera™ aumentará la seguridad del paciente al tratar casos de apendicitis que no son identificados oportunamente en urgencias y que se pueden convertir en peritonitis, una complicación que puede ser mortal.

Las marcas Endoways y Trocamera™ fueron registradas y concedidas por la Superintendencia de Industria y Comercio en Colombia. Actualmente están realizando los trámites de solicitud en Estados Unidos, Unión Europea, entre otros.

El producto cumple con los dos requisitos para ser modelo de utilidad: la "novedad" y la "aplicación industrial", por lo cual se están realizando los trámites de solicitud de patente.

Actualmente Trocamera™ es un dispositivo médico patentado que revoluciona el diagnóstico y tratamiento de dolor abdominal en América Latina y además de este producto la empresa desarrolló otro llamado BellyBox.

propiedad industrial) y que generen barreras que impidan la entrada de la competencia.

¿Cómo se debe presentar la idea de negocios?

La oportunidad de negocios es el corazón del plan de negocios, razón por la cual se expone en el comienzo del documento. Es, en definitiva, el concepto que definirá si la empresa tiene potencial de éxito o no.

Se comienza definiendo la propuesta de manera que presente una utilidad clara y convincente para el cliente, especificando también dónde reside su singularidad. Es importante, asimismo, que presente argumentos comprensibles para quienes no son expertos y que:

- señale el problema y su solución,
- describa cuál es su aporte en términos de innovación,
- explique hasta qué punto la solución le ofrece al cliente una utilidad única,
- indique si se puede proteger la propiedad industrial a través de una marca, patente, modelo de utilidad u otro y, de ser así, los detalles de la misma,
- comunique de forma visual, mostrando una imagen del producto, prototipo o servicio "en acción", o un organigrama del sistema,
- y documente la evolución del producto y su estado actual.



¿QUÉ ES LO MÁS IMPORTANTE A LA HORA DE EXAMINAR UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS?

Hay dos elementos definitivos a la hora de evaluar una oportunidad de negocios:

- Una idea por sí sola no vale nada.
- y el mérito de la idea depende de su :
  - viabilidad económica,
  - factibilidad tecnológica,
  - capacidad de satisfacer una necesidad del mercado
  - y su grado de innovación o diferenciación.

LISTA DE COMPROBACIÓN

A la hora de definir la oportunidad de negocio, es decir, el producto o servicio, el plan debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesidad del cliente satisface el producto o servicio?
- ¿Qué tipo de producto o servicio se pretende vender?
- ¿Qué es exactamente lo que ofrece?
- ¿Cuál es su valor agregado?
- ¿Qué tiene de innovador el producto o servicio?
- ¿Es un producto o servicio único?
- ¿Cómo se protegerá su singularidad?

02 EQUIPO DE TRABAJO

La puesta en marcha de una empresa no es tarea fácil, razón por la cual uno de los aspectos más importantes de la creación de empresas es la conformación de un buen equipo de trabajo.

En este capítulo se abordarán tres temas clave, a saber:

- Por qué el equipo de trabajo resulta tan importante.
- Cómo se crea un equipo ideal.
- Cómo se le presenta un equipo de trabajo a un inversionista.



¿POR QUÉ ES NECESARIO CONFORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO EN EL PROCESO DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA?

La conformación de un buen equipo de trabajo permite:

Enfrentar las insospechadas tareas del día a día de una empresa

Para asignar equitativa y eficientemente las tareas de una empresa es necesario contar con una infraestructura humana que pueda responder a los retos del día a día. Es poco frecuente ver una empresa —ni siquiera una unipersonal— en la que el equipo emprendedor no requiera apoyo en áreas de logística o de gerencia.

Mantener un funcionamiento ininterrumpido de las operaciones

La empresa tiene que contar con una infraestructura capaz de absorber la pérdida de uno de sus miembros sin sacrificar la productividad: nada puede suspender las operaciones de una empresa, ni siquiera la enfermedad o la incapacidad de un individuo. Para subsanar la ausencia de alguien se necesita un entramado organizacional que solucione los problemas temporalmente mientras se toman otras medidas.

En general, se trata de armar una infraestructura que le permita a la empresa trascender a sus fundadores y estar siempre disponible para el cliente.

Solucionar los problemas de manera creativa

Un equipo, que integre personas provenientes de diferentes disciplinas puede





Recomendación

Son escasos los emprendedores que puedan financiar una empresa durante sus primeros años. Por esa razón, deben acudir, por ejemplo, a inversionistas que aporten capital (conocidos como inversionistas ángel o de capital de riesgo). En este proceso se deben definir cuidadosamente los aspectos relacionados con la participación de los inversionistas en la empresa y con las implicaciones de su vinculación a nivel accionario, administrativo y logístico. Se busca que sean estratégicos, es decir, que no sólo aporten dinero, sino que, además, contribuyan al desarrollo de la empresa.

ofrecer soluciones creativas y novedosas para problemas cotidianos, pero también darles respuesta a retos inesperados.

Tomar decisiones basándose en puntos de vista novedosos

La práctica demuestra con frecuencia que algunos preceptos del negocio o algunos supuestos originales del emprendedor merecen revisión. En un entorno de verdadero diálogo y de trabajo colectivo, un equipo puede exponer otras perspectivas de manera natural, lo que le permite

emitir opiniones a la luz de criterios objetivos y llegar a una decisión benéfica para todas las partes. En un equipo las críticas se basan con mayor frecuencia en cuestiones puramente prácticas.

Implementar puntos de control interno antes de enfrentar el mundo externo
La presencia de un interlocutor interno permite recoger diferentes opiniones, las cuales pueden mejorar un producto, una presentación, etc., o incluso evitar una salida en falso ante un cliente.

Hacer una evaluación completa
Un equipo puede poner en perspectiva un proceso, un triunfo comercial o un error de producción para obtener conclusiones satisfactorias y planes de acción coherentes.

Contar con una mayor capacidad de asimilar información
Durante la fase de creación de la empresa, la recopilación de información constituye una tarea vital. Los emprendedores, que generalmente no cuentan con dinero suficiente para contratar todos los servicios profesionales requeridos, dependen de colegas y de contactos para obtener información. Sin duda, un equipo conformado estratégicamente tiene acceso a más fuentes de información que una sola persona.



Acceder a redes de contactos
Cada persona aporta una red de contactos, que puede traducirse en la consecución de clientes, proveedores, aliados comerciales, información y capital.

Promover sentimientos de solidaridad y de apoyo al empresario
La tarea del empresario puede ser difícil y agotadora. En tal medida, un equipo de trabajo puede ser una fuente importante de apoyo y de tranquilidad en momentos de dificultad.

¿Cuáles son las características de un equipo eficiente?

Un equipo capaz de sacar adelante una empresa exitosa debe demostrar:

- aptitudes y valores complementarios,
- una visión compartida y un deseo de conseguir un objetivo común,
- como mínimo tres personas y, en contadas ocasiones, más de seis,
- flexibilidad en el enfoque de los problemas,
- trabajo articulado de sus componentes, especialmente en las situaciones difíciles
- y entereza frente a las adversidades, así como capacidad de modificar y de

eliminar obstáculos en el segundo o en el tercer intento.

¿Cómo armar un equipo ideal?

Lo que parece un equipo puede no ser otra cosa que un grupo de trabajo. El problema radica en que reunir a un conjunto de personas no es suficiente para formar un buen equipo. En la conformación de un equipo se debe identificar claramente el aporte de cada miembro, lo cual facilitará la manera de trabajar conjuntamente, si es que se desea aumentar las posibilidades de éxito al poner en marcha la compañía.

Para entender cuáles son las aptitudes y características de un equipo idóneo se debe estudiar el sistema de negocio y la organización. Este análisis permitirá identificar cuáles competencias son necesarias y cuáles no, pero además llamará la atención sobre otros puntos importantes. Por ejemplo, no todas las competencias son profesionales. Existen, asimismo, competencias personales, como la capacidad de comunicación, la inteligencia emocional y la capacidad de relacionarse con los demás miembros del equipo y con terceros. Un equipo ideal debe combinar atributos y competencias, tanto positivas como diferentes, para garantizar el éxito.

¿Se halla el equipo actual a la altura de estas exigencias? ¿Difiere todavía del equipo ideal? Para contestar estas preguntas se llenará una matriz: se situará cada miembro del equipo en un eje y las competencias requeridas en el otro (ver ***fig.04***).

Ejemplo de una matriz para asignar tareas vs. ejes

El anterior ejercicio no sólo permitirá sacar el máximo partido de todos los talentos de los que disponen los emprendedores, sino que además servirá para subsanar carencias. Hay que ser franco a la hora de realizar esta valoración: admitir que hay deficiencias no es algo de lo que haya que avergonzarse, sino que supone un paso constructivo hacia el equipo ideal.

Cubrir las deficiencias no es una tarea fácil. El círculo de amigos cercano al emprendedor puede no contar con los contactos necesarios, pues los ingenieros, por ejemplo, conocen a otras personas de su misma profesión, pero no necesariamente a suficientes economistas, diseñadores, etc. Un tutor con experiencia resultará de gran ayuda, y los inversores de capital de riesgo también pueden ser de utilidad en este sentido.

Ejemplo de perfil de competencias de los miembros del equipo. ***fig.04***

	FACTORES FIJOS							FACTORES VARIABLES					
	Innovación	*Tecnología*	*Administración y finanzas*	*Dirección de proyectos*	*Relaciones*	*Ventas y mercadeo*	*Producción*	*Capacidad social*	*Iniciativa*	*Comunicación*	*Capacidad para ventas*	*Habilidad negociadora*	*Resistencia*
María Torres		•				•		•					
Juan Suárez		•		•			•			•			•
Pedro López			•			•			•		•		
Socio potencial	•												
Asesor													





¿CÓMO SE PRESENTA EL EQUIPO EN EL PLAN DE NEGOCIOS?

Los inversionistas tienden a interesarse más por el equipo que promueve una oportunidad de negocio que por la idea misma. Con frecuencia, la personalidad del emprendedor, sus competencias profesionales y sociales, y la experiencia de un equipo se convierten en las variables decisivas para convencer a un inversionista. Esto tiene que ver, además, con una proyección de seguridad y una actitud entusiasta que depende, en buena medida, de que se ensamble un equipo de trabajo armónico.

A la hora de mostrar el equipo se deben evidenciar dos dimensiones del mismo. Por un lado, se debe exponer en su conjunto: las cualidades complementarias de sus integrantes, sus respectivas competencias, una distribución de funciones clara y su sentido de pertenencia. Por otro lado, se debe mostrar claramente quiénes lo conforman: el plan de negocios debe exponer aspectos relevantes de sus currículos, tales como estudios, formación profesional, experiencia laboral, el tiempo que han vivido en el extranjero, su experiencia en los ámbitos de dirección y comunicación, etc. También cabe exponer capacidades dignas de mencionar, tales como aficiones, logros deportivos, musicales, etc.

Esta descripción debe ser breve y no debe comprender más de un tercio de hoja por cada miembro. Los currículos se

pueden incluir como anexos al final del documento.

¿Qué preguntas hará el inversionista?

Éstas son algunas de las preguntas que los inversionistas suelen hacerse a propósito de los miembros de un equipo de trabajo:

- ¿Han trabajado juntos antes?
- ¿Tienen la experiencia necesaria?
- ¿Saben cuáles son los puntos débiles de su equipo y están dispuestos a corregirlos?
- ¿Tienen claro los emprendedores cuáles van a ser sus funciones en el futuro?
- ¿Está clara la proyección a futuro de los socios en la empresa?
- ¿Se han puesto de acuerdo los integrantes del equipo para conseguir un objetivo común? ¿Existen diferencias de opinión?
- ¿Tienen alguna relación personal o familiar los integrantes del equipo? De ser así, ¿existe un protocolo de socios o de familia?
- ¿Están los emprendedores totalmente comprometidos con la labor?

Los inversionistas se preguntan sobre el tiempo que el emprendedor le dedicará al proyecto. Cabe destacar que, con frecuencia, los gestores comienzan un proyecto siendo empleados de otra compañía y le dedican poco tiempo al negocio naciente. Esto puede impedir alcanzar las metas del proyecto.

Lista de comprobación

Este capítulo explicó por qué el trabajo en equipo es importante en la creación de una empresa, cómo se conforma un equipo idóneo y cómo se presenta ante un inversionista. En tal medida, esta parte del plan de negocios debe responder las siguientes preguntas satisfactoriamente:

- ¿Quiénes son los miembros del equipo de trabajo y en qué sobresalen (estudios, experiencia laboral, logros, reputación)?
- ¿Qué experiencia y habilidades posee el equipo de trabajo que sirvan para la puesta en práctica de la oportunidad de negocio?
- ¿De qué experiencia y habilidades carece el equipo? ¿Cómo o quién debería subsanar esta carencia?
- ¿Qué motiva a cada uno de sus miembros?



03 PLAN DE MERCADO

El mercadeo es, a grandes rasgos, el proceso mediante el cual una empresa hace que sus clientes reales o potenciales se interesen en los servicios o productos que vende. Este proceso implica investigar, promocionar, distribuir, vender, etc. En este capítulo se abordarán tres temas clave:

- Quién es el cliente.
- Cómo se debe llegar al cliente.
- Quién es la competencia.

El mercadeo es el corazón de la empresa, pues de este tipo de gestión depende enteramente su capacidad para asimilar las reacciones del entorno y de conocer mejor a los clientes y a la competencia. Aunque el plan de negocios es demasiado corto para que incluya todo un plan de mercado, sí debe sentar las bases del mismo. A continuación se mostrarán sus componentes más importantes.



¿Por qué es importante hacer un plan de mercado?

Si una empresa quiere crecer, debe ponerse en el lugar del cliente futuro y adoptar su forma de pensar, de sentir y de ver el mundo, algo que no es fácil. Asimismo, debe contemplar variables incontrolables del mercado que puedan transformar un escenario comercial de un momento a otro. Es importante estudiar dichas variables para entenderlas y adaptarse a sus cambios.

El plan de mercado es importante porque le permite a la empresa cumplir ambos cometidos, es decir, conocer mejor al cliente y a su entorno comercial. Para elaborarlo, se deben dar tres pasos: hacer un análisis del mercado y de la competencia, seleccionar el mercado "objetivo" y diseñar la estrategia de mercado.

¿Cómo se analiza el mercado?

La razón de ser de una empresa es satisfacer a sus clientes, pues de ellos depende su futuro. Pero se debe averiguar quiénes son, dónde están, por qué compran,

cuántos son, etc. Por eso, los primeros dos temas que el plan de mercado debe resolver son: el tamaño del mercado y su ritmo de crecimiento. Se espera que la empresa esté en capacidad de predecir el comportamiento de ambas variables en el corto, mediano y largo plazo.

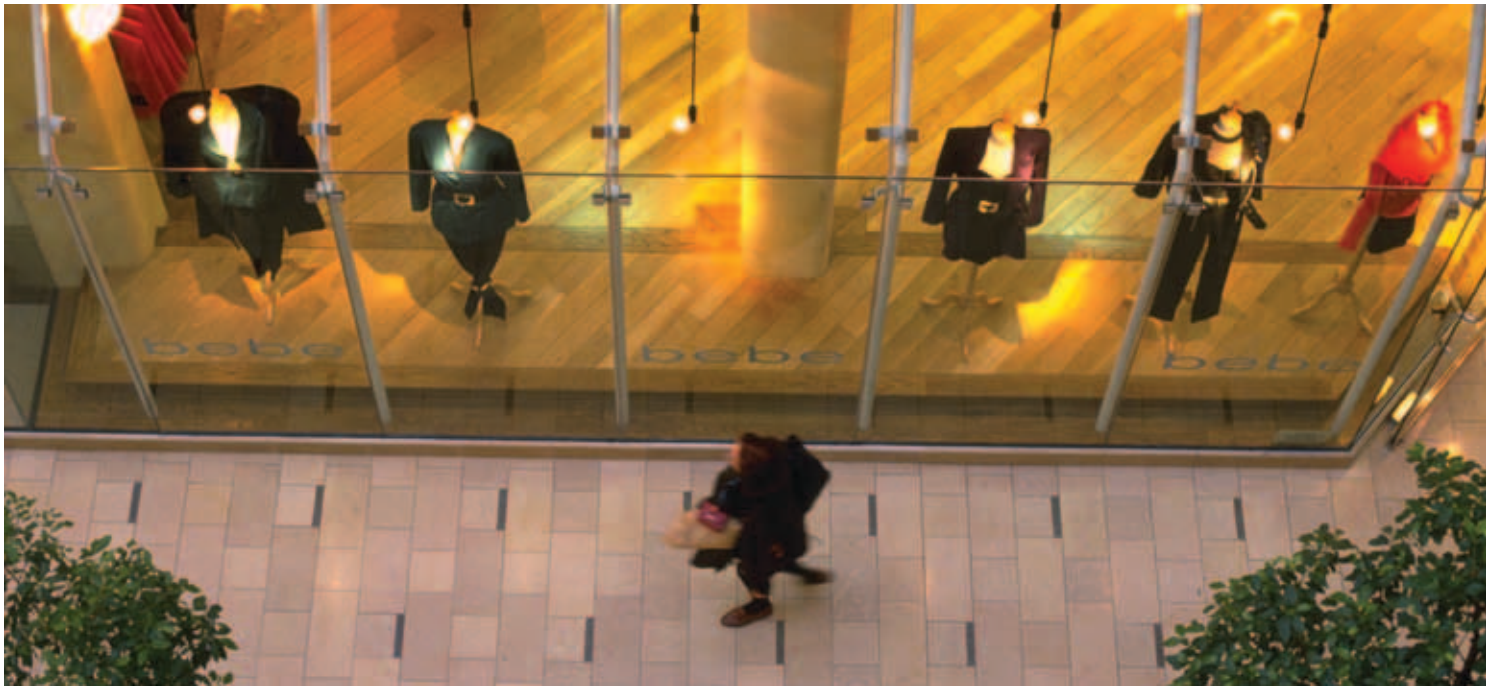
Para medir el tamaño del mercado se puede buscar información en publicaciones comerciales o en archivos institucionales. En el caso de que se quiera vender un producto o un servicio tradicional, las cifras se pueden obtener buscando datos del sector. No obstante, si el producto o servicio es nuevo, se deben obtener cifras a la luz del número de clientes potenciales o de los segmentos de clientes. En tales casos, posiblemente sea necesario hacer análisis personales del mercado empleando cuestionarios cortos o averiguando con un experto.

A la hora de valorar el tamaño de un mercado conviene usar valores aproximados, pues el mercadeo no es una ciencia exacta. Hay varias recomendaciones interesantes al respecto:

- empezar con una base firme para luego hacer supuestos,
- seguir un esquema lógico,
- comparar fuentes,
- ser creativo a la hora de conseguir datos
- y evaluar la credibilidad de los cálculos.

¿CÓMO SE ANALIZA LA COMPETENCIA?

Después de detectar los principales competidores, lo primero que se debe hacer es averiguar quiénes son sus proveedores, qué tan grande es su segmento del mercado y cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Asimismo, es necesario detectar a aquellos competidores directos que venden el mismo producto o servicio, pero también a los sustitutos, es decir, aquellos bienes que cumplen la misma función, pero que hacen parte de otra categoría de producto o servicio. Por ejemplo, una tienda de helados compite directamente con otra tienda de helados, pero indirectamente con una tienda de postres.



¿CÓMO SE SELECCIONA UN MERCADO OBJETIVO?

El mercado objetivo es aquel que reúne a los clientes cuyas necesidades son satisfechas por el producto o por el servicio en cuestión, y que están dispuestos a pagar por él.

La idea empresarial no puede ser de igual interés para la totalidad de los consumidores, pues no todos tienen las mismas necesidades. Por eso se debe identificar aquellos a los que se pueda acceder con mayor facilidad y que estén dispuestos a pagar por un servicio o un producto. Todo esto obedece a la necesidad de identificar el mercado objetivo, entender sus patrones de comportamiento y predecir su futuro. En este sentido, el plan de mercado debe responder a las siguientes preguntas:

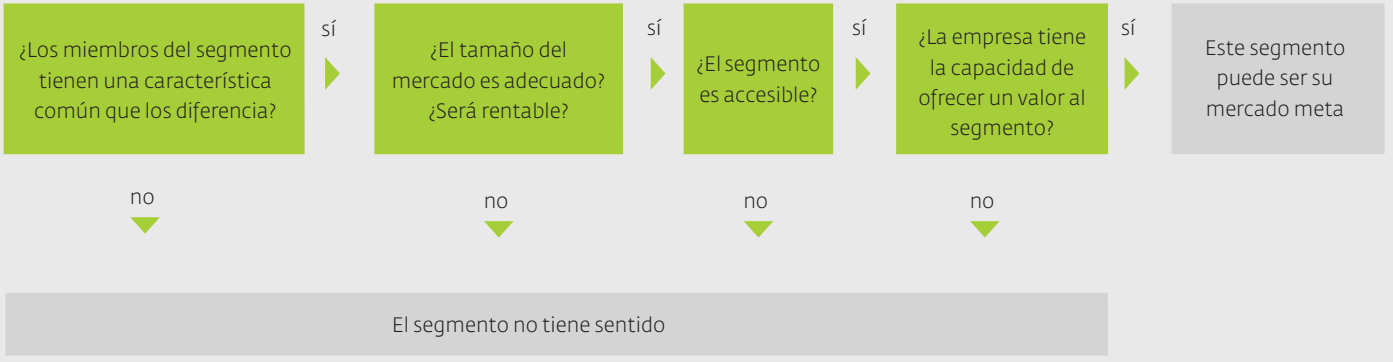
- ¿Quiénes son los clientes o grupos de clientes potenciales de la empresa?
- ¿Cómo se puede diferenciar un producto o servicio propio del de la competencia?
- ¿Cuál es la propuesta de valor para el mercado?
- ¿Qué clientes o grupos de clientes son especialmente interesantes desde el punto de vista financiero?
- ¿Qué cuota de mercado y qué nivel de ventas pueden esperarse de ellos?

¿QUÉ SIGNIFICA SEGMENTAR LOS CLIENTES Y CÓMO SE HACE?

Segmentar significa dividir. En este caso, se refiere a la necesidad de dividir el mercado en grupos de clientes, suficientemente



EJEMPLO EVALUACIÓN DE SEGMENTOS





Dato curioso

Los M&M´s son pequeños chocolates cubiertos con azúcar y originalmente tenían seis colores: amarillo, anaranjado, rojo, verde, marrón y violeta. Incluso hay algunos, más difíciles de conseguir, como el de menta y chocolate negro.
Durante la Guerra Civil española, Forrest Mars vio a los soldados comer chocolates cubiertos de azúcar, para que no se deshiciera en los dedos. Tomó la idea y la introdujo en Estados Unidos, y utilizó las iniciales de su apellido y el de su socio, Bruce Murriec, para crear una marca: M&M´s.

Los personajes y su eslogan "El chocolate se derrite en tu boca, no en tu mano" dispararon las ventas, y hoy en día esta industria produce bolsos, camisetas y llaveros, entre otras curiosidades. Incluso en los ochenta y noventa los astronautas consumían M&M´s en el espacio.

significativos en número, como para que se puedan estudiar y comprender.

La segmentación cumple dos objetivos. Por un lado, permite diseñar una estrategia de mercadeo específica y, por ende, más eficaz. Por otro, ayuda a definir el mercado. En tal medida, un mercado puede ser segmentado geográficamente (por países o regiones) y demográficamente (por edad, sexo, ingresos, profesión), estilos de vida (ecologistas, vegetarianos, fiesteros), comportamiento en la compra, frecuencia de uso, aplicación de producto y capacidad de recompra, entre otras posibilidades.

¿Cómo elegir un segmento objetivo?

Una vez se divide el mercado en segmentos, se escoge cuál se va a encarar. En tal caso, conviene examinar características de cada uno como: su tamaño, sus índices de crecimiento, su capacidad de satisfacer sus necesidades mediante la compra de un producto o servicio, y su sensibilidad ante una oferta diferenciada.

¿Cómo posicionarse frente a los competidores?

El producto o servicio de una empresa debe plantear una oferta distinta y memorable, que lo separe de la competencia para conquistar un espacio en la mente

del consumidor. Para lograr un posicionamiento idóneo se debe:

- identificar las necesidades y problemas más significativos del cliente,
- definir claramente los segmentos de clientes con tamaño suficiente,
- diseñar una propuesta interesante en términos de productos o servicios,
- definir su singularidad mediante la diferenciación,
- entender la percepción de los clientes potenciales
- y asegurar la satisfacción del cliente tras la compra.

¿CÓMO SE DETERMINA LA ESTRATEGIA DE MERCADO?

La estrategia de mercado es un plan que define cómo llegarles a los clientes en términos del diseño de producto, la fijación de precios, la distribución y la comunicación. Además, establece qué medidas se deben tomar para alcanzar las metas del plan de mercado. Esto se conoce como las cuatro "P's", a las que se le puede añadir una más:

- Producto: ¿qué características debe tener?
- Posición: ¿cómo se va a captar la atención y la imaginación de los clientes?
- Plaza: ¿dónde se va a vender?
- Promoción: ¿a qué medios de comunicación se recurrirá para hacerlo?
- Precio: ¿qué precio debe tener?

¿QUÉ PRECIO SE LE DEBE PONER A UN PRODUCTO O SERVICIO?

El precio correcto es el que el cliente esté dispuesto a pagar. Esta noción es contraria a la creencia general de que el precio lo determinan los costos.



¿QUÉ ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS SE VA A ADOPTAR?

Esto depende del objetivo que se pretenda cumplir. ¿Se desea penetrar en un mercado de forma rápida con precios bajos, o conseguir ganancias máximas desde el comienzo? He aquí algunas ideas al respecto:

- Precios altos producen márgenes de utilidad más altos.
- La estrategia de precios bajos suele exigir fuertes inversiones iniciales y convienen sólo en casos cuando hay altos costos fijos y se necesitan muchos clientes, o cuando las barreras de entrada a un mercado son bajas y abunda la competencia.
- Siempre que resulte posible, los inversionistas se decantarán por la estrategia de"ganancias máximas" y reservarán la opción de adoptar una táctica más "agresiva"cuando sea conveniente.

¿CÓMO SE PUEDE DISTRIBUIR UN PRODUCTO?

El servicio o producto tiene que llegar a manos del consumidor de alguna manera. Esto es lo que se conoce como la "plaza". Existen varias opciones para distribuir un bien. He aquí algunas de ellas:

- **negocios de venta** al por menor mediante terceros,

- **agentes o terceros ajenos a la empresa**, en la que las comisiones son altas pero los costos fijos bajos,
- **franquicias**, en la que la empresa franquiciante vende una licencia para otorgar el derecho de explotar una marca o unos procesos al franquiciado,
- **mayoristas**, que intermedian entre el fabricante de un producto y los agentes minoristas que llegan directamente al consumidor final,
- **y distribución en establecimiento propio**.

¿Cómo se le llega a los clientes?

La promoción es la manera de dar a conocer la naturaleza de un producto o de un servicio, su utilidad, sus ventajas y sus beneficios ante los clientes potenciales. La previsión de estas actividades ayuda a identificar los costos de llegar al mercado. Hay varias maneras de transmitir esta información:

- **publicidad tradicional**, que consta de periódicos, revistas, publicaciones especializadas, radio, televisión y cine,
- **mercadeo directo**, que alude a la correspondencia directa con clientes selectos,
- **mercadeo digital**, páginas web, portales, blogs, redes sociales, entre otros,
- **telemercadeo**,
- **relaciones públicas**,
- **exposiciones y ferias**
- **y visitas a clientes**.



Lista de comprobación

Un buen plan de mercado debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué clientes constituyen el segmento objetivo?
- ¿Por qué resulta este segmento de especial interés para la empresa?
- ¿Qué tan grande es el mercado y cuál es la participación que quiere obtener del mismo?
- ¿Cómo se espera que cambie dicho mercado?
- ¿Quién es la competencia?
- ¿Cuáles son los sustitutos del producto o servicio de la empresa?
- ¿Qué precios tienen?
- ¿Qué canal(es) de distribución se utilizará(n)?
- ¿Cuánto cuesta llegar al mercado?

04 SISTEMA DE NEGOCIO

Tras vislumbrar el panorama comercial a la luz del plan de mercado, ha llegado la hora de convertir el beneficio para el cliente en una realidad. Se tendrá que decidir cuáles son las actividades independientes necesarias y cómo combinarlas en un sistema de negocio. Dicho sistema es útil porque permite llevar a cabo los procesos empresariales de manera coordinada y rentable.

En el presente capítulo se examinarán tres grandes temas:

- En qué consiste un sistema de negocio y qué se deberá tener en cuenta a la hora de diseñarlo.
- A qué preguntas relacionadas con la organización se deberá responder.
- Qué se deberá considerar a la hora de decidir entre una producción propia o una contratación a terceros y cómo enfrentar la búsqueda de socios.

¿QUÉ ES UN SISTEMA DE NEGOCIO?

Cualquier tarea empresarial se compone de una combinación de actividades independientes, que suelen representarse como bloques funcionales. Cuando cada una de ellas se representa de forma sistemática en relación a las demás, el resultado es un "sistema de negocio".

¿QUÉ SISTEMA SE DEBE IMPLEMENTAR?

Para definir el sistema adecuado para la empresa se sugiere comenzar estudiando el sistema de negocio de la industria, que es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor en las cuales participan varias empresas, organizaciones e instituciones de la industria. El sistema contempla actividades que van desde la obtención de materias primas o de conocimiento hasta la entrega al consumidor final —incluyendo actividades de posventa como devoluciones, garantías, mantenimiento, etc.—. Cada una de ellas crea valor para los clientes. Este análisis en el marco de la cadena de valor de la industria le permitirá al empresario entender en qué parte de ella operará su proyecto.

Posteriormente el emprendedor deberá identificar el sistema de negocio de la empresa. Para tal efecto, deberá basarse en el modelo genérico (ver ***fig.05,***) y adaptarlo a las necesidades de su caso particular (ver ***fig.06***).

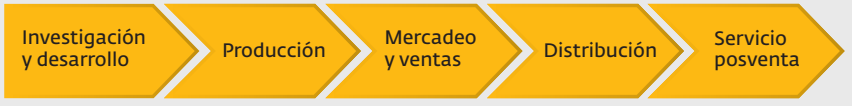
Finalmente el emprendedor deberá identificar las actividades clave que le permitan diferenciarse de la competencia.

Sistema de negocio genérico ***fig.05***

Sistema de negocio genérico para una empresa de servicios:



Sistema de negocio genérico para una empresa de bienes o productos:



Sistema de negocio sector aeronáutico

fig.06

Actividades que permiten a las aerolíneas diferenciarse de su competencia dentro del mismo sector.

Actividades					Prestación del servicio
· Selección de rutas · Sistema de servicio de pasajeros · Sistema de gestión financiero · Gasolina · Cronograma de vuelos · Cronograma · de tripulación · Planeación de instalaciones · Adquisición de aeronaves	· Operación counters de tiquetes · Operación de puertas de embarque · Operación de aeronaves · Servicio a bordo · Operación yasistencia de equipajes · Oficinas de equipajes	· Sistema de equipajes · Vuelos de conexión · Acuerdos para rentas de autos, transporte terrestre o reservación de hoteles	· Promoción · Publicidad · Programas de viajero frecuente · Programa de las agencias de viaje · Ventas en paquete	· Servicio de pérdida de equipaje · Servicio de seguimiento de quejas y reclamos	
LOGÍSTICA INTERNA	**OPERACIONES**	**LOGÍSTICA EXTERNA**	**MERCADEO Y VENTAS**	**SERVICIO POSVENTA**	
DISEÑO Y CONCEPCIÓN					

Ejemplo Dell sistema de negocio

Dell Inc. es uno de los fabricantes de equipos informáticos más importantes del mundo. Como muchos de sus competidores, la empresa ofrece una gama de productos diversificados y ha desarrollado una prestigiosa imagen de marca.

Sin embargo, en un sector caracterizado por la intervención de múltiples niveles de intermediarios, el éxito de Dell se basa en su sistema de negocio, fundamentado en la venta directa a los consumidores a través de Internet. De este modo, la compañía ha sustentado su liderazgo en el contacto directo con los clientes y en el desarrollo de una oferta de productos y una experiencia de compra adaptada a los consumidores.



Con esta información podrá determinar qué actividades deberá realizar internamente en la empresa y cuáles debe contratar por fuera de su organización.

¿Se debe contratar por fuera o hacerlo con el equipo de la empresa?

Después de determinar las actividades principales de la empresa y de establecer el sistema de negocio, será necesario elegir quiénes llevarán a cabo el proyecto. Se deben tener en cuenta algunos factores:

- Aquellas actividades que salgan del marco del enfoque de la organización deben ser asignadas a terceros, tal como ocurre con la contabilidad en la mayoría de los casos en empresas en su etapa inicial. Pero aquellas tareas que hacen parte del enfoque tienen importancia estratégica y no deben quedar fuera de control.
- Las alianzas con proveedores no son fáciles de disolver y éstos pueden ser difíciles de reemplazar. Por esta razón, su selección es una tarea delicada y minuciosa. Siempre se debe contactar varios proveedores y obtener información muy completa sobre sus servicios o productos. Si un proveedor no ofrece garantías o una oferta interesante, vale la pena estudiar la posibilidad de conseguir otros proveedores.



¿Cómo se realiza la planificación del personal?

Es importante que las responsabilidades de la nueva empresa se repartan en una estructura sencilla, que esté conformada por pocas categorías y quede plasmada en un esquema claro y versátil.

En un capítulo anterior se mencionó la importancia de detectar las "competencias" necesarias para conformar un equipo ideal. El sistema de negocio permitirá agruparlas en áreas correspondientes y asignar las personas responsables de las diferentes tareas.

Si una empresa aumenta sus ventas, muy seguramente aumentará su personal. Por eso es importante contemplar esta variable de crecimiento dentro de los planes y establecer unas condiciones de trabajo que describan correctamente tanto los cargos necesarios como las competencias de quienes los asumirán.

Asimismo, la empresa tendrá una cultura corporativa, con sus propios valores, modelos de conducta, códigos éticos y hasta políticas laborales, que influenciará a los individuos que la componen. Dicha cultura deberá ser enunciada por el

Aspectos a tener en cuenta en la construcción de una visión ***fig.07***

VISIÓN
Un enunciado estimulante, basado en un panorama del futuro, que refleje las aspiraciones de la organización.

1. Panorama del futuro
El entorno económico en el cual la organización operará.

2. Marco de operación
Los servicios que se van a suministrar y los lugares en los que la organización va a operar.

3. Objetivos fundamentales
Definición del rol que la organización adoptará; una descripción de lo que se espera lograr; referencias para evaluar el grado de éxito.

4. Habilidades
Las habilidades que la organización desarrollará como apoyo fundamental para lograr su visión; una descripción de cómo la organización será exitosa.



DATO CURIOSO

Cuando Henry Ford comenzó a fabricar automóviles, pretendía hacerlo todo solo, razón por la cual llegó a comprar extensiones de bosque para obtener la madera del chasis del modelo T. Pero hoy en día, Ford se concentra en el desarrollo y el mercadeo. La producción se limita al montaje final, pues todo lo demás está a cargo de subcontratistas. Tal es la naturaleza de su sistema de negocio.

equipo emprendedor, pero también puesta en práctica por sus miembros.

Para esto es importante tener una guía que exprese la razón de ser, las prioridades y los valores de la empresa (misión) y su proyección a futuro (visión) (ver ***fig.07***).

¿CÓMO SE REDACTA LA MISIÓN DE UNA EMPRESA?

La misión de una empresa debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es su razón de ser?
- ¿Por qué se dedica a esta actividad?
- ¿Cuál es el beneficio que sus clientes o la sociedad perciben de su actividad?

¿CÓMO FUNCIONAN LAS ALIANZAS?

Todas las compañías tienen relaciones comerciales con otras, ya sea como compradoras, como proveedoras o como socios comerciales a un mismo nivel. No obstante, se pueden establecer diferencias entre dichas relaciones en términos de calidad e intensidad. Cada una de las formas de cooperación tiene sus ventajas e inconvenientes. He aquí algunos aspectos que se deben tener en cuenta:

- Las relaciones provisionales y poco intensas no representan grandes obligaciones para ninguna de las partes. Son fáciles de finalizar, pero no generan aprendizaje ni mayor sinergia. Suelen presentarse con productos destinados a

un mercado masivo, servicios de escasa exigencia y componentes básicos, donde es fácil encontrar nuevos proveedores y compradores.

- Los acuerdos de estrecha cooperación se caracterizan por un alto grado de interdependencia. Estas relaciones son difíciles de terminar en plazos cortos y suelen presentarse en casos de productos y de servicios muy especializados, o de proyectos con cantidades importantes de mercancía. La ventaja para ambas partes yace en la seguridad de una relación estable y en la posibilidad de concentrarse en sus propios puntos fuertes pero beneficiándose de los de la empresa asociada.

¿Qué alianza puede considerarse benéfica para la empresa?

A continuación se muestran algunas variables que deben ser examinadas para determinar si una alianza puede convertirse en una relación comercial provechosa.

- La situación de"beneficio mutuo" (ganar-ganar): ambos socios deben obtener una parte razonable de las ventajas de la situación. Si no existe un incentivo común, la alianza no será viable a largo plazo.
- El equilibrio entre los riesgos y las inversiones: las alianzas implican unos riesgos a los cuales no se les suele prestar la atención que requieren, especialmente



cuando el negocio funciona bien. Los riesgos y sus posibles consecuencias financieras han de tenerse presentes de antemano y, de ser necesario, contemplarse en el contrato de colaboración.

- La disolución: como en las relaciones personales, cabe la posibilidad de enfrentar tensiones que surjan en el ámbito de los negocios. Es importante que desde un principio se definan claramente las condiciones bajo las cuales el acuerdo pueda darse por finalizado o una de las partes pueda retractarse.

En el momento de elaborar el plan de negocios, se debe comenzar a pensar con quién se va a colaborar en el futuro.



Recomendación

Conocer el Programa de Transformación Productiva.

Puede identificar oportunidades de negocio para desarrollar empresas en los sectores del programa de transformación productiva.

Más información en
www.mincomercio.gov.co

Lista de comprobación

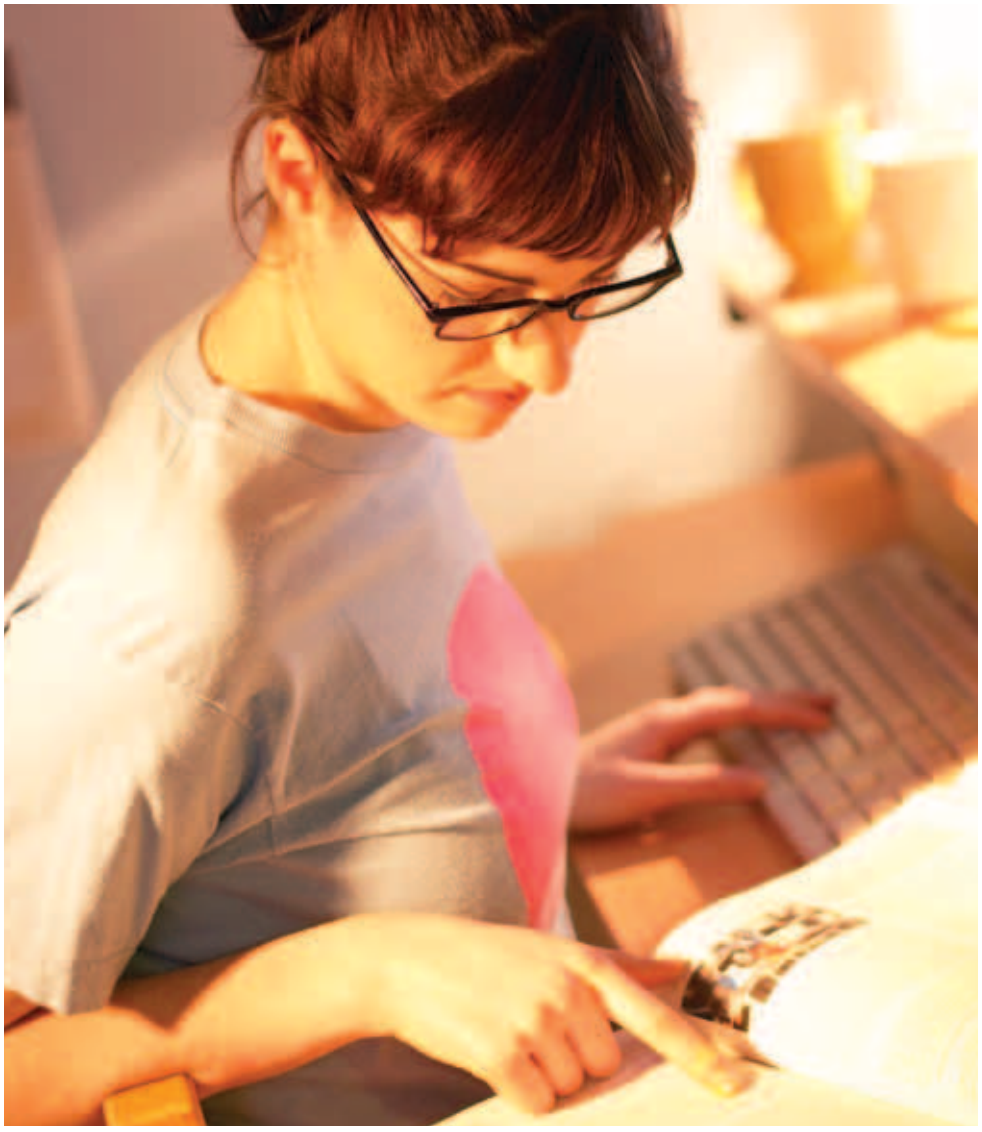
Después de terminar este capítulo, su plan de negocios debería estar en capacidad de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo es el sistema de negocio de la compañía?
- ¿Qué actividades incluidas en el sistema de negocio llevará a cabo la propia compañía y cuáles subcontratará?
- ¿Cuál es el enfoque de la empresa?
- ¿Cuáles son las funciones empresariales que conforman la organización y cómo están estructuradas?
- ¿De qué valores y normas consta su cultura corporativa?
- ¿Con qué aliados se va a trabajar?
- ¿Cuáles son las ventajas de esta cooperación, tanto para la contrapartida como para la empresa?

05 ANÁLISIS DE RIESGOS

En el proceso de crear una empresa, es importante identificar los riesgos que pueden surgir y diseñar estrategias para enfrentarlos en caso de hacerse realidad. En el presente capítulo se examinarán dos temas:

- Por qué es importante contemplar los riesgos en el plan de negocios.
- Cómo se identifican.



¿Por qué es importante identificar los riesgos del entorno?

Tener identificados los riesgos potenciales y la forma como se pueden enfrentar es un ejercicio que aterriza a los emprendedores y que les permite detectar los puntos débiles de sus planes de negocios. Por otra parte, un correcto análisis de riesgos genera confianza entre los miembros del equipo emprendedor, al igual que entre inversionistas potenciales y socios estratégicos. Aunque exige un trabajo exhaustivo, demuestra conocimiento del entorno empresarial y una visión de futuro que no es demasiado optimista o irreal.

No obstante, es clave tener presente que los riesgos no deberían ocupar un espacio demasiado extenso en el plan de

negocios, pues esto denota que el proyecto todavía necesita trabajo y que es demasiado arriesgado.

¿CÓMO SE IDENTIFICAN LOS RIESGOS?

Algunos riesgos surgen del interior de la empresa y otros del entorno en el que ésta opera. Los riesgos no son totalmente predecibles, razón por la cual es necesario evaluarlos continuamente y procurar identificarlos a tiempo. Un empresario siempre debe estar alerta.

En el plan de negocios es aconsejable que se incluyan las medidas que se tomarán para afrontar los riesgos.

El siguiente cuadro permite analizar los riesgos a la luz de cuatro dimensiones (ver ***fig.08***):



Dimensiones para analizar los riesgos ***fig.08***

DIMENSIONES	OBJETIVOS
1. Organización	Evaluar si la organización está preparada para la implementación del plan en cada una de las dimensiones: estructura, talento humano, habilidades, sistemas y procesos.
2. Financiero	Evaluar las necesidades de recursos financieros para la implementación del negocio, así como también la viabilidad de captar los recursos previstos en el plan.
3. Legislación	Evaluar los requisitos necesarios para la implementación del plan y las oportunidades que se buscarán.
4. Mercado	Evaluar variables (por ejemplo: mayor / menor aceptación del producto o servicio, mayor / menor competencia) que pueden impactar el potencial de captura del mercado.
Evaluación de las incertidumbres por escenarios	Evaluar posibles escenarios donde se consideren las incertidumbres en cada una de las dimensiones (por ejemplo: capacitación más / menos efectiva, aumento / reducción del número de financiadores, rechazo / aceptación de la solicitud de exoneración fiscal, captura del mercado baja / media / alta).

Ejemplo de de una lista de riesgos

Riesgos internos

- Que no resulte posible cubrir cargos esenciales.
- Que un miembro clave del equipo, como podría ser el jefe de desarrollo, abandone el emprendimiento.
- Que el retraso en el desarrollo del prototipo retarde el proceso de validación en el mercado.

Riesgos externos o del entorno

- Que sólo se venda la mitad de lo previsto.
- Que se queme la fábrica de un proveedor clave.
- Que poco después del lanzamiento al mercado, un competidor presente un producto alternativo más barato.
- Que no se consiga patentar una invención.
- Que el socio de distribución dé por finalizado el acuerdo con la empresa.
- Que exista una normatividad que restrinja el desarrollo del producto o servicio.

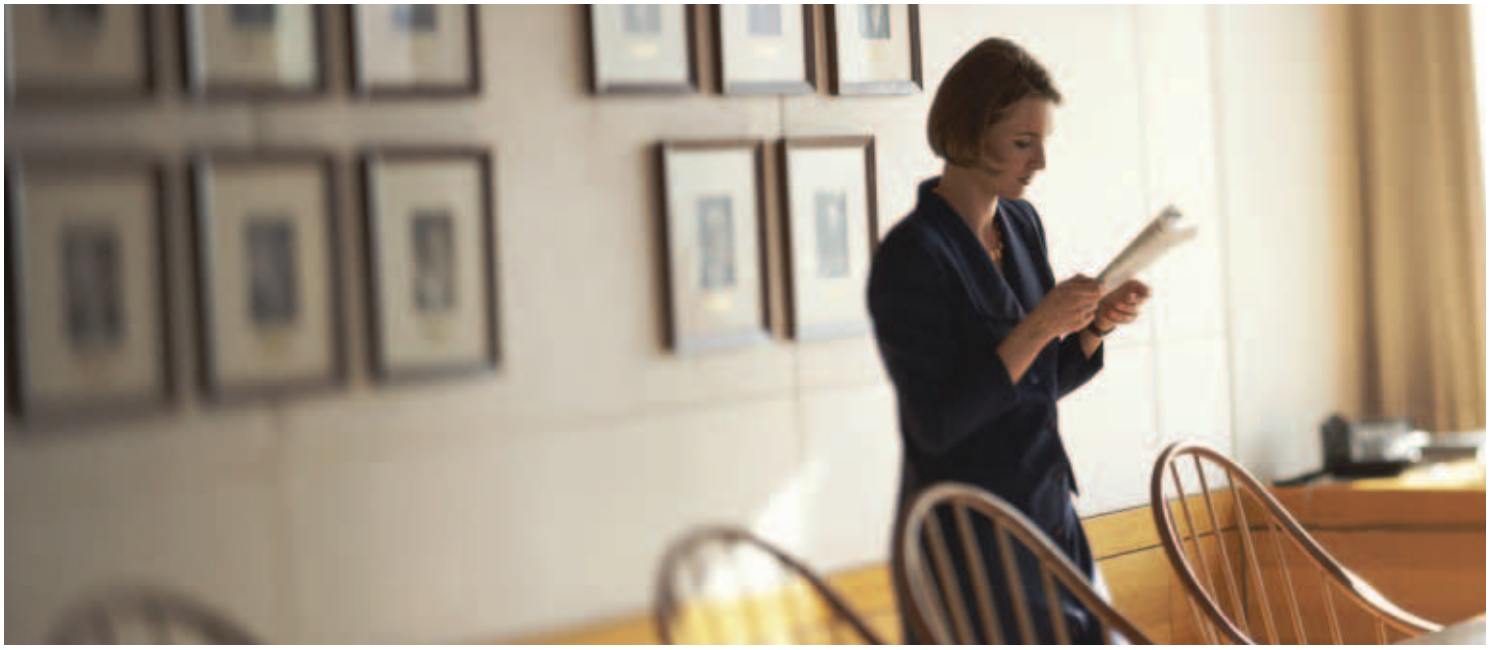


Lista de comprobación

Tras llegar al fin de este capítulo, el plan de negocios debería responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué riesgos podrían amenazar el éxito de la empresa?
- ¿Cómo serán afrontados?
- ¿Cómo se reducirá su impacto al mínimo?





06 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En el proceso de elaboración del plan de negocios es imprescindible realizar una planificación que sea lo más realista posible, ya que cualquier falla acarreará terribles consecuencias para el negocio.

El plan de implementación es determinante en el momento de buscar financiación y en el proceso de sortear riesgos previamente identificados. Por lo tanto, el estudio anticipado y exhaustivo de éstos y el análisis de sus efectos van a ser de gran ayuda para el equipo emprendedor y también para los futuros socios.

La planificación es una herramienta útil, que será estudiada a la luz de dos temas clave:

- Cómo se logra una planificación realista.
- Cómo se presenta la planificación en el plan de negocios.

¿CÓMO ES UNA PLANIFICACIÓN REALISTA?

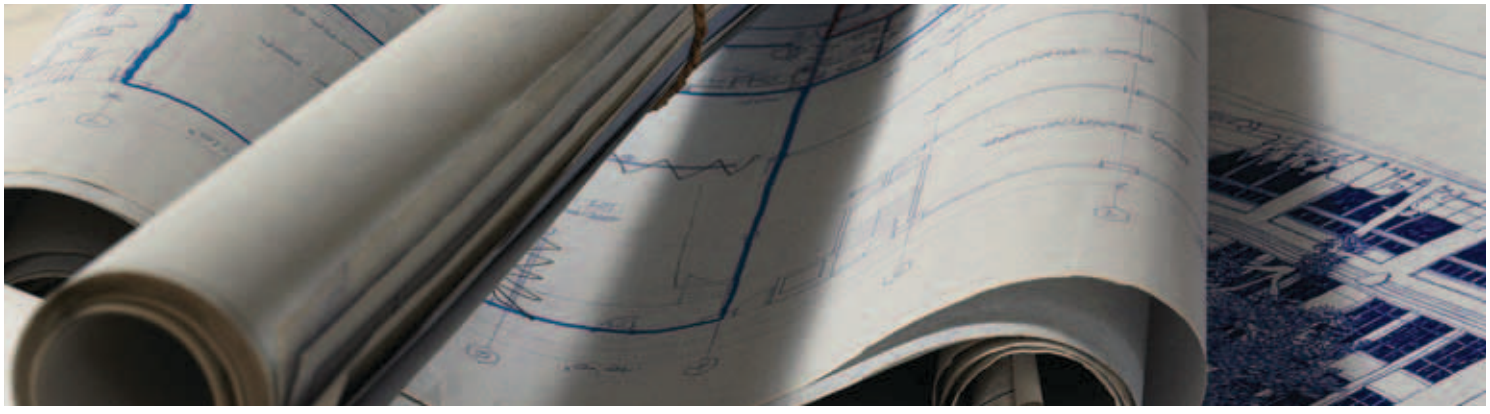
Una buena planificación integra aspectos de organización y de procedimiento. En este sentido, se recomienda seguir los siguientes pasos:

Clasificar las tareas en "paquetes de trabajo"

En el proceso de planificación resulta útil agrupar las tareas individuales en paquetes de trabajo, cuyo número no debería ser superior a doce. Se recomienda que posteriormente, se desglose cada paquete en pasos sencillos. Es aconsejable que cada uno de ellos termine con un producto o resultado que cumpla un objetivo específico. Cada producto o resultado debe tener un responsable, un costo y un tiempo definidos para llevarse a cabo.

Pedir asesoramiento de expertos

Siempre es importante buscar la asesoría de expertos a la hora de determinar metas y tiempos durante la fase de planificación. No habrá, por definición, un experto en todas las áreas del negocio, pero sí en etapas concretas. Así, por ejemplo,





un especialista en mercadeo podrá explicar cuánto tiempo se requiere y cuánto cuesta diseñar y poner en práctica una campaña de comunicación. Si se encuentran diferencias con las estimaciones consignadas en la planificación, se debe cuestionar la validez de los supuestos y hacer las adecuaciones en el plan.

Seguir la ruta crítica

Toda planificación de conjunto se compone de una serie de acontecimientos, algunos secuenciales y otros paralelos, que están ligados entre sí. La secuencia de actividades en las que un retraso de cualquiera de ellas repercute en todo el proyecto se denomina la "ruta crítica". Es importante monitorearla para alcanzar los objetivos.

Reducir los riesgos

Siempre que sea posible se deben minimizar los riesgos. Por una parte, estimar de forma realista el tiempo requerido para cumplir cada tarea reduce el riesgo de tener problemas de ejecución. Por otra, el plan de negocios es dinámico y la planificación requiere revisión y ajustes de forma periódica.

Si una etapa arroja un resultado diferente al esperado, el plan debe ser ajustado inmediatamente. Por ejemplo, si en el proceso de validación del prototipo del producto o servicio en el mercado se identifican falencias en las estimaciones iniciales de costos, será determinante ajustar el plan de negocios a la luz de los resultados reales. Esto permite cuestionar la validez de los supuestos sobre los cuales se edificó

RECOMENDACIÓN

A la hora de planificar, siempre se debe prestar especial atención a la asignación de tareas a líderes responsables y definir conjuntamente los tiempos estimados y los productos o resultados esperados. Lo anterior permitirá llegar a supuestos realistas. Cometer el error de ser demasiado optimistas o pesimistas en la planificación puede acarrear consecuencias graves para el futuro de la empresa, como una pérdida de confianza de los inversionistas y socios, una falta de liquidez o una entrada insuficiente de recursos para cubrir gastos no contemplados.

EJEMPLO DE DE UN CRONOGRAMA DE TRABAJO

Durante los primeros meses, la empresa X se centrará en los siguientes aspectos: el análisis de mercado, la creación de los equipos directivos y de desarrollo de *software*, la elaboración de un prototipo para validar el producto en el mercado, los contactos con clientes potenciales y la adquisición de capital.

	año 1												año 2	año 3	año 4	año 5	Responsable	Producto o resultado	Costo
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
DESARROLLO																			
Desarrollo de software		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Juan	Archivos	$6.000.000
Puesta en marcha / operación del servidor			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Juan	Informe	$3.000.000
Desarrollo de software de demostración		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Juan	Archivos	$2.000.000
Prueba / Depuración Medellín				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Carlos	Informe	$1.000.000
Desarrollo de catálogo																	Carlos	Catálogo	$3.000.000
Desarrollo de un módulo de transacción																	Juan	Informe	$2.000.000
MARKETING																			
Creación de relaciones con clientes			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Camila	Base de datos	$8.000.000
Desarrollo de campaña de marketing			■	■	■	■											Clara	Brief	$8.000.000
Lanzamiento de campaña de marketing					■	■	■										Camila	Informe	$2.000.000
Inicio en Medellín					■	■	■	■									Clara	Informe	$3.000.000
Inicio en Bogotá									■	■	■	■					Clara	Informe	$3.000.000
Inicio en Cali											■	■	■	■			Camila	Informe	$3.000.000
Inicio en Barranquilla												■	■	■			Camila	Informe	$3.000.000
DIRECCIÓN Y OPERACIONES																			
Fundación de compañía	■	■															Pedro		$5.000.000
Formación de equipo	■	■															Pedro	Perfiles	$4.000.000
Establecimiento de operaciones	■	■	■	■	■	■											Pedro	Informe	$1.000.000
Contratación de especialistas en software		■	■														Pedro	Contratos	$1.000.000
Inicio de alianzas con proveedores de Internet			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Juan	Informe	$1.000.000
1ra Ronda financiera			■	■													Pedro	Informe	$1.000.000
2da Ronda financiera													■	■			Pedro	Informe	$1.000.000
3ra Ronda financiera														■	■		Pedro	Informe	$1.000.000
HITOS						■	■					■	■	■	■	■			

Prototipo — *Puesta en marcha de la plataforma* — *4 ciudades* — *60 ciudades* — *30 ciudades* — *10 ciudades* — *100 ciudades*



el proyecto y darle al plan un alto grado de realismo y viabilidad.

¿Por qué es importante una planificación realista?

Las bondades de una planificación anclada en la realidad son numerosas. En el caso de los emprendedores, es necesaria porque:

- aumenta la credibilidad ante inversionistas y socios,
- aumenta las posibilidades de éxito de la empresa en la medida en que aclara la naturaleza de sus actividades y de sus relaciones,
- permite identificar la ruta crítica para llevar a cabo la iniciativa empresarial
- y no somete a la compañía al riesgo de establecer unos objetivos equivocados o demasiado optimistas.

¿Cómo se debe presentar la planificación en el plan de negocios?

La planificación se presenta mediante un cronograma de trabajo. Éste deberá centrarse en los puntos clave y en las relaciones más relevantes. Normalmente bastarán cinco elementos: las tareas, sus productos o resultados, los responsables de cada tarea, los costos y los tiempos.

Lista de comprobación

Después de terminar el presente capítulo, el plan de negocios debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los puntos clave para la creación de su empresa y cuándo tienen que cumplirse?
- ¿Cuáles son los tiempos de implementación de los planes de mercadeo y financiero?
- ¿Cuenta la empresa con un cronograma de trabajo realista?
- ¿Son coherentes los criterios que sirvieron para armar dicho cronograma?
- ¿Qué tareas y puntos clave están interconectados?
- ¿Cuál es la ruta crítica?

07 PLAN FINANCIERO

El plan financiero es un instrumento para gestionar el desempeño financiero de una empresa o proyecto.

Un plan financiero sirve para:

- identificar los requerimientos de capital de una empresa o proyecto,
- definir la mejor estructura de capital (financiamiento a través de deuda o de patrimonio),
- determinar la rentabilidad de un proyecto de inversión y
- monitorear el desempeño financiero de la empresa o proyecto, a través del seguimiento de indicadores de rentabilidad, liquidez, etc.



¿CÓMO SE DEBE ADELANTAR LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA?

Para mostrar la viabilidad del proyecto y su capacidad de generar valor económico se deben proyectar los estados financieros, a saber: balance general, estado de resultados (PyG) y flujo de caja. Pero también conviene revisar indicadores tales como el costo de capital, la Tasa Interna de Retorno, (TIR), y el Valor Presente Neto (VPN). Algunas hojas de cálculo comúnmente utilizadas para realizar proyecciones son las hojas de cálculo de Microsoft Excel o Apple Numbers.

¿QUÉ ES UN ESTADO DE RESULTADOS O "PYG"?

El estado de resultados es un documento contable de una empresa donde se registran detallada y ordenadamente todos los ingresos y egresos durante un período determinado, para el caso de las empresas en marcha. Para el caso de las ideas o proyectos, se registrarán de manera detallada y ordenada todos los ingresos y egresos estimados.

La causación es un principio contable según el cual los hechos se deben reconocer cuando éstos se realicen, y no

necesariamente cuando se recibe o se hace el pago de dinero. Por ejemplo, cuando se realiza una venta, se registra el valor total de la venta en el estado de resultados, independiente de si el pago se realiza de contado o de si queda pendiente una cuenta por cobrar. Para el caso de las proyecciones, si bien la venta aún no se ha realizado, las ventas estimadas para los próximos años deberán registrarse anualmente en las proyecciones bajo el mismo principio de causación.

Por otro lado, el estado de pérdidas y ganancias expone los resultados de la compañía y cómo se obtuvieron. Por ejemplo, muestra qué porcentaje de los costos totales corresponde a los costos salariales e identifica aspectos fundamentales para maximizar el resultado del negocio.

¿CÓMO SE PROYECTA EL ESTADO DE RESULTADOS?

Para proyectar el estado de resultados se deben tener en cuenta cinco elementos clave:

Ingresos Operacionales

Son los ingresos de la compañía relacionados directamente con la actividad principal del negocio y de carácter recurrente, una vez restadas las devoluciones y descuentos.

Las proyecciones de los ingresos operacionales toman como insumo los principales supuestos del plan de mercado (capítulo 3 de este manual): crecimiento del mercado total, crecimiento del mercado objetivo, participación de mercado esperada por la empresa, precios de venta, etc.

Esta proyección se realiza desagregándolos de acuerdo con alguno o varios de los siguientes criterios: i) tipo de producto o servicio, ii) línea de negocio, iii) cliente, iv) región o por país. Cualquiera que sea el criterio anterior utilizado, el volumen de ventas (cantidad) y el precio unitario del producto o servicio se deben proyectar de manera separada.

Una buena proyección de ventas permite identificar la concentración del negocio por tipo de producto o servicio, por línea de negocio, por cliente, por región o por país. También permite monitorear el impacto de las variaciones del volumen o de las variaciones del precio unitario en la totalidad del negocio cuando se realicen ejercicios de sensibilidad, que serán explicados más adelante.

Costos de producción

Los costos de producción son los costos de cualquier artículo, bien o producto empleado en la producción de los bienes o servicios vendidos. Estos costos de producción están conformados por tres tipos de costos:

Materiales Directos (MD) o Materias Primas (MP): son aquellos insumos necesarios para la fabricación del producto o prestación del servicio, que pueden asociarse fácilmente al producto y que representan un costo importante del producto terminado, a saber: la tela, el hilo y los botones que se utilizan en la fabricación de camisas o el acero utilizado en la fabricación de un automóvil.

Mano de Obra Directa (MOD): corresponde a los salarios básicos, las prestaciones sociales y los aportes patronales, incluyendo los aportes parafiscales, de los trabajadores involucrados directamente

EJEMPLO DE ESTADO DE RESULTADOS

Estado de resultados año 1	
(+) Ingresos operacionales, neto	100
(-) Costos de producción	60
Utilidad bruta	40
(%) Margen bruto	40%
(-) Gastos generales y de administración	3
(-) Gastos de ventas	5
(-) Depreciaciones y amortizaciones	2
(-) Otros gastos operacionales	1
Utilidad operacional	29
(%) Margen operativo	29%
(+) Ingresos no operacionales	5
(-) Gastos financieros	4
(-) Otros gastos no operacionales	2
Utilidad antes de impuestos	28
(-) Provisión de impuestos (33%)	9.24
Utilidad neta	18.76
Margen neto	18.76%



en la transformación de los MD en productos terminados o servicios prestados.

Costos Indirectos de Fabricación (CIF): son aquellas erogaciones necesarias para la fabricación (transformación de los materiales o insumos en productos terminados). Los CIF están compuestos por los Materiales Indirectos (MI) y Mano de obra Indirecta (MOI) que no pueden identificarse plenamente con una unidad de producción.

- Los Materiales Indirectos (MI), son los demás materiales o suministros involucrados en la producción de un artículo que no se clasifican como materiales directos. Por ejemplo, los aceites para las máquinas o las cajas de cartón para empaque.
- La Mano de Obra Indirecta (MOI), es la mano de obra que sirve de apoyo a la fabricación, pero que no está en contacto directo con la producción de los productos o la prestación de los servicios. Por ejemplo, el salario del diseñador en una empresa de confecciones.
- Otros costos indirectos de Fábrica (CGF). Comprende otros rubros relacionados con producción, que no corresponden a materiales indirectos ni a mano de obra indirecta. Por ejemplo, seguros, fletes, depreciación de edificios.

La proyección de los costos de producción se realiza para cada uno de los costos explicados en esta sección. Es importante proyectar estos costos considerando su naturaleza, es decir, determinando si son costos variables o costos fijos.

Los costos variables se proyectan como el resultado de las unidades producidas (cantidades) o servicios prestados, multiplicados por el costo unitario de esas unidades o servicios.

Los costos fijos son aquellos que la empresa debe pagar, produzca o no produzca, como por ejemplo, arrendamientos de bodegas, servicios públicos, seguros, etc. Los costos fijos no son sensibles a pequeños cambios en los niveles de actividad de una empresa. Por esta razón, a diferencia de los costos variables, su proyección no se realiza en proporción directa a las unidades producidas o servicios prestados, sino que se elabora teniendo en cuenta variables como la inflación, la devaluación o la apreciación de las monedas, los incrementos salariales, etc. o las variables que más se ajusten al comportamiento de cada costo en particular.

Gastos generales y de administración

Son los gastos relacionados con la administración general de una empresa y no son atribuibles a funciones de compra, producción, comercialización ni financiación. Las partidas que se agrupan bajo este rubro varían de acuerdo con la naturaleza del negocio, aunque por regla general, abarcan los sueldos y salarios, los suministros, el arriendo y demás servicios generales de oficina. Los gastos generales y de administración pueden ser gastos fijos o gastos variables. Por lo general, los salarios y arriendos se proyectan según la inflación. Los demás gastos se proyectarán dependiendo de la naturaleza de cada uno de ellos.

Gastos de ventas

Son los gastos relacionados directamente con la estrategia de mercadeo y ventas de los productos o de los servicios. Ejemplos de éstos gastos son la publicidad y el

mercadeo, los salarios del equipo encargado del desarrollo de la estrategia comercial y de la fuerza de ventas, gastos de oficina, gastos de ventas, exposiciones, telemercadeo, gastos de viaje de los vendedores, etc.

Estos gastos de ventas se proyectan con base en la estrategia de mercadeo de la compañía (ver capítulo 3 de este manual), según la naturaleza del gasto, que puede ser fijo o variable. Un ejemplo de gasto fijo de ventas es el salario del gerente de mercadeo, al tiempo que un ejemplo de gasto variable es aquel asociado con la participación en exposiciones y ferias, o comisión por pautas publicitarias.

Depreciaciones y amortizaciones

Las depreciaciones y amortizaciones son gastos que no representan salida de dinero para la compañía. La depreciación es un gasto que representa el desgaste que sufre un bien por el uso que se haga de él. Es una reducción anual del valor de la propiedad planta, planta o equipo. La depreciación se proyecta dependiendo de la vida útil de cada activo (tiempo durante el cual un activo se mantiene en condiciones de ser utilizado y generar ingresos) y de frecuencia de uso del mismo.

La amortización está asociada a un gasto o a un ingreso que se difiere o se reparte durante su vigencia. En ambos casos se trata de un valor, habitualmente grande, con una duración que se extiende durante varios períodos o ejercicios contables, de modo que se reparte ese valor entre todos los períodos en los que permanece. Ejemplo de un gasto de amortización es aquel relacionado con un seguro que se paga por anticipado y que tiene una vigencia de varios años. En el estado de resultados se registraría el monto proporcional del gasto del seguro, correspondiente a ese período contable. Si el seguro vale $100 y tiene una vigencia de tres años, el gasto por amortización sería de $33.3 cada año.

Provisión

Ahorro que se hace o se causa para pagar una obligación futura.

¿Cuáles son los indicadores más relevantes del estado de resultados?

Hay tres indicadores importantes a propósito del estado de resultados:

Margen bruto

Indica en porcentaje la rentabilidad inherente de los productos y servicios ofrecidos por la empresa después de descontar de las ventas los costos directos de producción o prestación del servicio. Este margen es independiente de la cantidad de productos o de servicios fabricados y se debe comparar con el sector al que pertenece la empresa



Ejemplo del cálculo de un punto de equilibrio

- Ventas: $1.000.000
- Costos directos de producción: $700.000
- Utilidad bruta: $300.000
- (%) margen bruto: 30%
- Gastos de administración, ventas y financieros (gastos mensuales) = $300.000
  ¿Cuánto se debe vender para que con el margen bruto se cubran los gastos (de administración, ventas y financieros)?
  Si se tienen ventas por $1.000.000 al mes resulta lo siguiente:
- Ventas $1.000.000 X 30% (Margen Bruto) = $300.000 (Utilidad bruta)
- Utilidad bruta $300.000 – Gastos $300.000 = $0 (Utilidad operativa)

Finalmente, con estas ventas se alcanzan a cubrir los gastos de administración, ventas y financieros.

para determinar qué tan eficiente es. Es posible mejorar este margen mediante la generación de valor agregado y diferenciación de los productos o servicios.

Margen operativo

Indica en porcentaje la rentabilidad de la compañía al descontar los gastos de operación (gastos de administración y ventas, depreciaciones, amortizaciones y otros gastos operacionales). Este margen también debe compararse con el promedio del sector para determinar qué tan eficientes son los procesos administrativos, de ventas y de financiación de la compañía.



Punto de equilibrio

Al conocer el margen bruto y los gastos financieros, administrativos y comerciales, puedo calcular cuál es el nivel de ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio de la compañía.

¿Qué es un balance general?

Es el resumen de la compañía, pues refleja lo que ésta tiene (los activos), lo que debe (los pasivos) y lo que le pertenece a los propietarios (el patrimonio). Muestra la situación de la empresa en un momento.

Los activos reflejan los recursos que permiten desarrollar la actividad económica y se clasifican de acuerdo a su convertibilidad en efectivo en tres categorías: corrientes, fijos y otros.

Las proyecciones de los activos se realizan con base en las inversiones y los requerimientos de activos que se van a invertir en la empresa durante el período de la evaluación económica.

Activos corrientes

Son aquellos que son fácilmente convertibles en efectivo a corto plazo, en un tiempo menor a un año.

- **Caja**: el dinero que se tiene disponible en la caja menor, en la caja fuerte y los cheques al día no consignados.
- **Bancos:** el dinero que se tiene depositado en una cuenta corriente y de ahorros en los bancos.
- **Cuentas por cobrar:** el valor correspondiente al saldo por recaudar de las ventas a crédito, préstamos a empleados y socios y subsidiarias que todavía no han sido recaudados en su totalidad.
- **Inventarios:** la clasificación de los inventarios depende de la naturaleza de la empresa. En las empresas industriales o manufactureras, los inventarios reflejan las cantidades y valores correspondientes de materias primas, productos en proceso y productos terminados. En empresas comerciales y de distribución no existen inventarios de materias primas ni de productos de proceso. Sólo se maneja el inventario de productos terminados.

Para proyectar los activos corrientes es necesario tener en cuenta el estado de resultados, ya que sus cuentas afectan directa o indirectamente los activos corrientes. Igualmente, al proyectar estos activos se deben tomar las cifras del flujo de caja.

Activos fijos

Es el valor de aquellos bienes de larga duración que pueden ser muebles e inmuebles, que la empresa posee y que le sirven para desarrollar sus actividades, a saber:

- maquinaria y equipo
- vehículos
- muebles y enseres
- construcciones
- terrenos

Las proyecciones de los activos fijos se realizan teniendo en cuenta el requerimiento de muebles e inmuebles que necesita la empresa para desarrollar la actividad económica durante el período de la evaluación económica.

Otros activos

Son aquellos que no se utilizan en la operación del negocio.

Pasivos

Indican lo que terceros han prestado a la empresa para desarrollar la actividad económica.

Las proyecciones de los pasivos se realizan estableciendo cuáles son las fuentes de financiación que va utilizar la empresa para sufragar los activos y los requerimientos de capital de la empresa durante el período de la evaluación económica. Igualmente, las proyecciones del pasivo se elaboran a la luz de la información establecida en el sistema de negocios a propósito de las políticas de pago a los proveedores.

Los pasivos de una empresa se clasifican en orden de exigibilidad en las siguientes categorías.

Pasivo corriente

Son aquellas deudas que la empresa debe pagar en un período menor a un año.

- **Sobregiros:** los saldos en negativo en cuenta corriente vigentes en la fecha de realización del balance.
- **Obligaciones bancarias:** las obligaciones (créditos) con los bancos y demás entidades financieras que tiene la empresa.
- **Cuentas por pagar a proveedores:** las deudas contraídas por las compras a crédito hechas a proveedores.
- **Anticipos:** el dinero que un cliente paga por anticipado por un trabajo que no se ha entregado.
- **Cuentas por pagar:** las cuentas por pagar distintas a las de los proveedores.
- **Impuestos por pagar:** los impuestos que se adeudan en la fecha de realización del balance.

Pasivo a largo plazo

Son aquellos activos que la empresa debe pagar en un período mayor a un año, tales como obligaciones bancarias, etc.

Otros pasivos

Son aquellos pasivos que no se pueden clasificar en las categorías de pasivos corrientes y pasivos a largo plazo, tales como el arrendamiento recibido por anticipado.

El **patrimonio**, son los recursos de los propietarios invertidos en la compañía para financiar el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

Inicialmente, la proyección del patrimonio se realiza estableciendo cuál es el aporte de los socios o accionistas (fondo de capital



Ejemplo de las variables clave de un balance general

Activos			Pasivos			Patrimonio	
Activo corriente	30	=	Pasivo corriente	10	+	Capital social	30
Activo largo plazo	70		Pasivo largo plazo	40		Utilidades del ejercicio	5
Total activos	100		Total pasivos	50		Utilidades acumuladas	15
						Total patrimonio	50



de riesgo, ángeles inversionistas, etc.) al iniciar el proyecto y demás aportes de capital que realicen en el período de evaluación económica de la empresa. Igualmente, la proyección del patrimonio se alimenta de las utilidades registradas en el estado de resultados que se llevarán al patrimonio como utilidades del ejercicio. Pero, por otro lado, también es necesario tener en cuenta las valorizaciones del activo que benefician a los socios o accionistas.

Capital

Es el recurso que aportan los socios o accionistas y que se define de acuerdo con el tipo societario de la empresa.

Utilidades retenidas

Son las utilidades obtenidas pero que no han sido repartidas entre los socios.

Superávit de capital

Representa un aumento del patrimonio cuando el valor de los activos aumenta, por lo general gracias a las valorizaciones.

¿QUÉ ES UN FLUJO DE CAJA?

Es una herramienta, más administrativa que contable, que registra los movimientos de efectivo en un período de tiempo. El flujo de caja se puede construir de forma directa, cuenta por cuenta, o a partir del balance general y del estado de resultados.

El flujo de caja proyectado se basa en las cifras del estado de resultados y del balance general a propósito de todos los ingresos operativos y no operativos, así como de todos los egresos operativos y no operativos. Para los proyectos o líneas de negocio nuevas es preferible proyectar flujos de caja al menos al primer año. Esto es importante porque al presentarlos año por año se puede obtener un resultado positivo que pase por alto períodos mensuales deficitarios.

Flujo de caja libre

Este flujo es el que mide la capacidad que tiene la empresa de general riqueza para el emprendedor, ya que se elabora con base en las proyecciones del estado de resultados, del balance general y del flujo de caja. A diferencia de lo que ocurre en el flujo de caja, en el flujo de caja libre, se deben eliminar los ingresos por préstamos recibidos, aportes de socios, pagos o amortizaciones de préstamos, pagos de intereses, ahorros en impuestos por pago de intereses y utilidades distribuidas o dividendos pagados.

Ejemplos de flujo de caja

Construido de forma directa

Flujo de caja
Ventas de contado
(+) Recuperación de cartera
Ingresos netos
(-) Costos de producción (pagados)
Utilidad bruta
(%) Margen bruto
(-) Gastos de administración
(-) Gastos y ventas
Utilidad operativa
(%) Margen operativo
(+) Depreciaciones
(+) Amortizaciones
EBITDA
(%) Margen EBITDA
(-) Gastos financieros
(-) Amortización de capital
(+) Ingresos no operativos
(-) Egresos no operativos
Flujo de caja

Construido a partir del balance general y el estado de resultados

Flujo de caja
Utilidad operacional
(+) Depreciaciones y amortizaciones
EBITDA
(%) Margen EBITDA
(-) Impuestos operativos
(-) Inversión de capital de trabajo
(-) Inversión en activos fijos
Flujo de caja libre
(+) Ingresos no operacionales
(-) Egresos no operacionales
Flujo no operacional
(+ / -) Desemboloso / Amortización créditos
(-) Gastos financieros
(+ / -) Capitalizaciones o dividendos
Flujo de caja

EBITDA

EBITDA es un indicador financiero representado mediante una sigla que significa en inglés "Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization". El EBITDA se calcula a partir del estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias de una empresa. Representa el margen o resultado bruto de explotación de la empresa antes de deducir los intereses (carga financiera), las amortizaciones o depreciaciones y el impuesto sobre sociedades. Este indicador se ha consolidado, en los últimos años, como uno de los más utilizados para medir la rentabilidad operativa de una empresa. Actualmente en la prensa económica se usa mucho el EBITDA como medida de la rentabilidad, pues este indicador dice qué tan eficiente es la operación de la compañía. Para efectos de valoración de empresas, este indicador es utilizado en ocasiones en la metodología de múltiplos de valoración, en la que se utiliza "X" veces EBIDTA para determinar el valor de una compañía.

Inversión en capital de trabajo

El capital de trabajo (también denominado capital corriente, capital circulante, capital de rotación, fondo de rotación o fondo de maniobra) es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. Se calcula como el excedente de activos de corto plazo respecto a los pasivos de corto plazo (sin incluir las obligaciones

financieras). En las proyecciones financieras de un plan de negocios va a servir para calcular la cantidad de recursos que se debe fondear para cubrir los costos y gastos de operación hasta lograr una generación interna de recursos con la operación.

Flujo de caja de la financiación

A diferencia del flujo de caja libre, éste flujo registra los ingresos por préstamos, los pagos de las amortizaciones y los intereses, así como el ahorro en impuestos por pago de los intereses.

El flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista se construye con la caja que efectivamente es aportada o pagada al accionista o inversionista en cada período. Es decir, que el flujo será negativo en aquellos períodos en los que se requieran aportes de capital y será positivo en aquellos escenarios en los que pueda haber un pago de dividendos, un repago de cualquier obligación con accionistas o una venta (readquisición) de su participación.

¿Qué es el costo de capital?

Una compañía puede financiar los activos que le permiten operar y desempeñar una actividad económica con pasivos (deuda) o con patrimonio (recursos de los socios). Estas dos fuentes de recursos tienen un costo.

Pasivos

La fuente más fácil de identificar puede ser un crédito bancario, un leasing o un factoring. En este caso, las compañías oferentes de estas fuentes de recursos definen cuál es el costo financiero al cual apalancarán la compañía (tasa de interés). Adicionalmente, las empresas se pueden financiar con los proveedores y éstos también pueden tener un costo financiero, por ejemplo, al dejar de recibir





Ejemplo de costo de apalancamiento

Si una empresa tiene de un 100% de sus activos el 40% financiados con deuda a un costo anual del 15%, y el 60% lo tiene financiado con capital propio con un costo anual del 20%, ¿cuál será el costo de apalancamiento de esta compañía?

Fuente de recursos	Participación	Costo	Promedio ponderado
Capital (emprendedor, fondos de capital de riesgo, ángeles inversionistas)	60%	20%	12%
Deuda	40%	15%	6%
			18%

*Promedio ponderado = 40% (deuda) * 15% (costo) + 60% (capital propio) *20% (costo)

un descuento de parte de los proveedores por pronto pago.

Patrimonio

Los recursos de los socios de la empresa pueden ser representados en capital financiero, activos intangibles que aporten a la compañía, equipos, etc. Todos esos recursos incurren en el costo de oportunidad de realizar una determinada inversión y de no utilizar sus recursos para apalancar otro proyecto.

Al vincular inversionistas para apalancar la implementación y el crecimiento de la empresa, el equipo gestor debe estar dispuesto a ceder un porcentaje de participación en la naciente compañía.

Una compañía debe generar valor suficiente para cubrir todas sus fuentes de recursos en el siguiente orden: salarios, proveedores, gastos financieros y dividendos a sus accionistas.

Como se puede ver, los últimos en la escala son los accionistas, es decir, quienes corren más riesgo. Esto significa que los recursos de los socios o inversionistas son los más costosos, pero asimismo, los que más capacidad de riesgo tienen a la hora de desarrollar la compañía.

¿Qué es la Tasa Interna de Retorno?

Cuando se realiza una inversión, se espera que en el futuro genere ingresos. Por



Recomendación

Debido a que los inversionistas buscan capturar una oportunidad de valor durante un período de tiempo determinado (por ejemplo, entre cuatro y seis años), venden la participación que han adquirido al final de este período. Esta participación puede ser vendida a los socios gestores de la compañía o a socios terceros estratégicos.

Para facilitar la entrada (momento de hacer la inversión) y salida del inversionista (momento de vender su participación) de la compañía, es necesario que la empresa tenga una figura jurídica propicia para esto (tal como la Sociedad Anónima o la Sociedad por Acciones Simplificada), órganos de gobierno corporativo estructurados, e información financiera, contable, administrativa y comercial coherente y al día.

lo tanto, una inversión durante los primeros períodos puede exigir aportes de recursos, es decir, unos flujos negativos. A pesar de ello, más tarde la inversión generará flujos positivos si resulta exitosa.

Para calcular fácilmente la tasa de rentabilidad que los flujos positivos y negativos generan se debe calcular la Tasa Interna de Retorno (TIR). Ésta es una función básica de las hojas de cálculo.

La TIR muestra si después de varios flujos de caja negativos, los flujos positivos futuros le permitirán al inversionista o socio obtener una rentabilidad atractiva de acuerdo con su costo de oportunidad.

Ejemplo de cálculo de una TIR

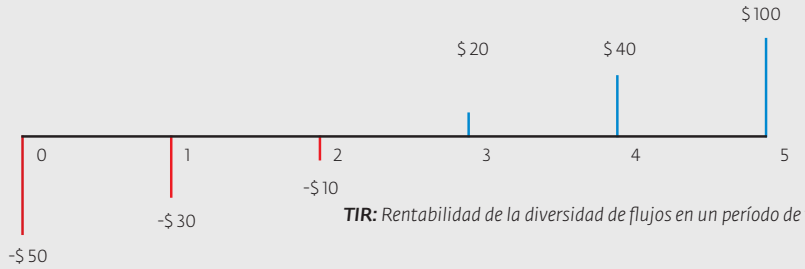


fig.09

TIR: *Rentabilidad de la diversidad de flujos en un período de tiempo.*

TIR: *15.72%*

Ruta en una hoja de cálculo para calcular la TIR:
Fórmulas/insertar función (fx)/ seleccionar categorías: Financiera/ seleccionar función: TIR. En valores, se ponen los valores del flujo de caja y se da enter.

¿Qué es el Valor Presente Neto?

Cuando alguien realiza una inversión, además de tener la expectativa de que ésta genere ingresos en el futuro, espera que dichos ingresos sean superiores al monto que se invirtió inicialmente y que tengan en cuenta el costo de oportunidad del inversionista.

El VPN representa el valor de los flujos netos que genera el proyecto a precios de hoy. Si es positivo, significa que los ingresos serán superiores a los gastos durante la vida total del proyecto. Si es negativo, significa que los gastos serán mayores a los ingresos y, por tanto, el proyecto no es rentable.

¿Qué es un análisis de sensibilidad?

La realización de un análisis de sensibilidad permite presentar los resultados hipotéticos de una empresa a la luz de diferentes escenarios. Los supuestos y variables utilizados para realizar este análisis deben ser coherentes con las variables presentadas en el capítulo de riesgos.

Para valorar los riesgos es necesario hacer previsiones: los riesgos nunca son absolutos y sólo se pueden calcular basándose en hipótesis. En general, éstas se presentan en forma de pronósticos con miras a simular la futura evolución del negocio en condiciones diversas. El plan de negocios no debería contener más de tres escenarios. A continuación se muestran los más habituales:

- El "escenario para una situación normal", que es muy probable.
- El "escenario para una situación óptima", que se producirá si se saben aprovechar todas las oportunidades y si se van cumpliendo las predicciones positivas.
- El "escenario para una situación pésima", a la que se llegará si los riesgos y las más negativas predicciones se convierten en realidad.

Estos escenarios servirán para tener una idea de cómo va a evolucionar el negocio y

de cuántos recursos se van a requerir. De esta forma, al igual que los inversionistas potenciales, el equipo emprendedor contará con una visión más completa sobre el futuro de la compañía. Además, el "escenario para una situación pésima" ofrece información más específica sobre la estabilidad de la empresa y la totalidad de los riesgos.

El plan de negocios debe mostrar una descripción breve de estos pronósticos, al igual que los hechos, las cifras de ventas, los precios y las constantes sobre los que se basaron. Es aconsejable, asimismo, explicar detalladamente el escenario para una situación normal. En cuanto a los otros dos, bastará con un resumen del análisis que incluya los datos más significativos.

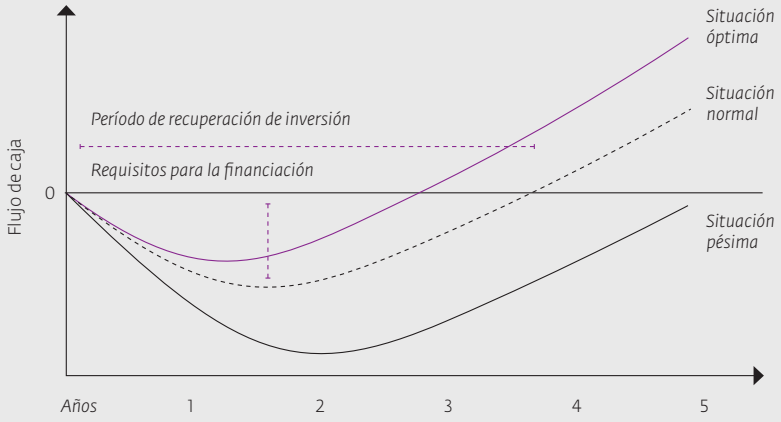
Si bien es necesario identificar estos escenarios, es bueno tener un esquema de simulación completamente variable para simular múltiples escenarios.

¿Por qué se debe partir de supuestos o de hipótesis a la hora de realizar un plan de negocios?

Debido a que las proyecciones son hechos que aún no han sucedido y, por lo tanto no son ciertos, es necesario partir de unos supuestos e hipótesis razonables y coherentes con los datos históricos del sector y del mercado para hacer un análisis financiero de la empresa.

Ejemplo de un flujo de caja proyectado a la luz de los tres escenarios

fig.10



Lista de comprobación

Después de terminar el presente capítulo el plan de negocios debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la inversión mínima requerida para iniciar operaciones?
- ¿Cuál será el comportamiento del flujo de caja?
- ¿Cuándo se espera la recuperación (cuando la suma de los ingresos es mayor que la de todos los gastos)?
- ¿Qué tan alta es su necesidad de financiación a la luz de su planeación de liquidez?
- ¿Cuánto efectivo se necesita en el escenario menos optimista?
- ¿Sobre qué supuestos se edificó la planeación financiera?
- ¿Qué condiciones está ofreciéndole a sus inversionistas potenciales?
- ¿Qué rendimientos pueden esperar los inversionistas?

08 RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo ofrece todo lo que un lector escaso de tiempo debe saber sobre un plan de negocios. Dicho resumen debe ser la introducción al plan y debe estar situado antes que cualquier otra de sus secciones, más allá de que sea lo último que se hace y de que exija tener toda la información clara y registrada.

La elaboración del resumen es un proceso difícil e implica un nivel de síntesis significativo. Además, es lo primero que un posible socio, inversionista o entidad financiera leerá.

El resumen debe ser:

- **claro,** porque no debe contener términos muy complejos, ni referencias demasiado confusas,
- **conciso,** pues no debe constar de más de dos páginas,
- **y elocuente,** en tanto que debe emocionar al lector, pero sin valerse de manipulaciones o de información arreglada.

En suma, el resumen es un boceto del plan, que es el dibujo definitivo, y debe adelantar sus detalles más importantes.



Dato curioso

Ser concreto es importante en el mundo de los negocios. Prueba de ello es que todos los empresarios hablan del *elevator pitch* o discurso del ascensor. Un empresario siempre debe suponer que puede encontrarse con un potencial inversionista en un ascensor y que, cuando esto ocurra, querrá presentarle su idea y convencerlo de invertir en ella. Para tal efecto, dispondrá de tan sólo dos minutos. Por eso necesita un discurso concreto para llamar su atención y despertar su curiosidad. El resumen ejecutivo es, asimismo, un ejercicio que permite reducir una oportunidad de negocio a su esencia y hacerla más fácil de transmitir.

Conclusión

La elaboración del resumen ejecutivo es el último paso en la elaboración del plan de negocios. Gracias a esta herramienta una oportunidad de negocio es sometida a un examen riguroso y realista, del cual muchas veces no sale bien librada.

Si el plan concluye que una oportunidad de negocio no es viable —bien sea porque no cuenta con una oportunidad real en el mercado o porque no es factible a nivel jurídico, tecnológico, entre otras posibles causas— habrá cumplido con el propósito de servirle de laboratorio al emprendedor. Esto significa que le permitió prever aspectos que de otra manera no hubiera identificado y que le ahorró el dinero y la energía que habría invertido infructuosamente en llevar a la práctica la iniciativa.

Si, de otra manera, el plan de negocios arroja la conclusión de que la iniciativa empresarial es viable económicamente y que representa una oportunidad con factibilidad jurídica, tecnológica, etc., es el momento de poner en marcha la empresa. Para tal efecto, se sugiere emprender una dinámica de interacción permanente con entidades de apoyo que permitan afinar el plan de implementación.

En el siguiente capítulo se enuncian algunas de esas entidades y cómo contactarlas.



Recomendación

El resumen ejecutivo debe incluir:

- Descripción y objetivos de la organización
- Objetivo del plan de negocios
- Descripción del producto o servicio
- Descripción del mercado objetivo
- Diferenciación de la idea y la propuesta de valor para los clientes.
- Tamaño del mercado y tasa de crecimiento
- Conclusiones financieras y de viabilidad
- Inversiones requeridas
- Estado del proyecto y etapas de desarrollo a seguir



Lista de comprobación

- ¿Cuál es su oportunidad de negocios? Señale el problema y la solución que ofrece.
- ¿De qué manera cumple con el criterio de diferenciación?
- ¿Cuáles son sus clientes objetivo?
- ¿Cuál es el valor para los clientes?
- ¿Qué volumen de mercado y tasas de crecimiento se espera?
- ¿Cuál es el ambiente competitivo al que se enfrenta?
- ¿Qué etapas del desarrollo adicionales se necesitan?
- ¿Qué tanta inversión (estimada) es necesaria? ¿Para qué se requiere esa inversión?
- ¿Cuáles metas a largo plazo se ha propuesto?

09 ENTIDADES DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO

Los emprendedores colombianos cuentan con el apoyo de varias entidades que pueden ser vitales a la hora de armar sus proyectos. He aquí algunas de ellas:

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
www.mincomercio.gov.co
El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo preside la Red Nacional para el Emprendimiento de Colombia, en cumplimiento de la Ley 1014 de 2006 de Fomento a la cultura del emprendimiento.

Dicha red se ha encargado del diseño de la política de emprendimiento de Colombia y del Plan estratégico nacional para el fomento del emprendimiento, que tiene los siguientes objetivos estratégicos:

- facilitar la formalización de la actividad empresarial, mediante iniciativas que contribuyan a la simplificación de trámites, la reducción de costos y la difusión de información,
- desarrollar instrumentos de financiación para el emprendimiento,
- promover la articulación,
- fomentar la industria de soporte "no financiero", a través de la cual se busca acompañar a los emprendedores desde la conceptualización de una iniciativa empresarial hasta la puesta en marcha de su empresa
- y promover emprendimientos que incorporen desarrollo tecnológico e innovación.

Bancóldex
www.bancoldex.com
Los Centros Empresariales Bancoldex ofrecen asesorías para emprendedores y empresarios, alternativas de financiación y actividades de capacitación.

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA
www.sena.edu.co

Fondo Emprender
www.fondoemprender.com
El Fondo Emprender fue creado por la Ley 789 de 2002 como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Esta entidad tiene por objetivo financiar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas. El fondo facilita el acceso a capital al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas.

Unidades de Emprendimiento
El SENA cuenta con unidades de emprendimiento en sus centros de formación en diferentes departamentos del territorio colombiano, en los cuales ofrece asesoría a emprendedores en la formulación de sus planes de negocios.

Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas
Las incubadoras de empresas son instituciones que acompañan el proceso de creación, crecimiento y consolidación de empresas innovadoras a partir de la capacidad emprendedora de los ciudadanos. Las incubadoras de empresas de las cuales el SENA es socio son organizaciones sin ánimo de lucro, conformadas con un carácter tripartito a través de alianzas ente el sector

publico, privado y educativo. Son socios o promotores de estas instituciones entidades de formación (técnicas, tecnológicas y universitarias), empresas públicas y privadas, gobiernos locales (gobernaciones y alcaldías), gremios, cámaras de comercio y, en algunos casos, sindicatos.

TecnoParque
www.tecnoparquecolombia.org
TecnoParque Colombia es una red liderada por el SENA para la promoción de talento, con compromiso hacia el desarrollo tecnológico, la innovación y el emprendimiento en Colombia. Ofrece las herramientas, la asesoría, la infraestructura y los expertos necesarios en un ambiente acelerador y de apropiación tecnológica sin ningún costo. Su objetivo consiste en desarrollar nuevas iniciativas de productos y servicios que se puedan consolidar en empresas o nuevas líneas de negocio.

Alcaldías y Gobernaciones
Cada vez son más las alcaldías y gobernaciones del país que cuentan con programas de desarrollo empresarial dirigidos a emprendedores y empresarios.

Colciencias
www.colciencias.gov.co
Colciencias es el departamento administrativo de ciencia, tecnología e innovación. Ofrece productos y servicios para el emprendimiento en apoyo técnico, financiación, formación, incentivos fiscales y medición.

Colombia Joven
Fija políticas, planes y programas que contribuyan a la promoción social, económica y política de juventud. Para tal efeco, promueve la coordinación y la concertación de todas las agencias del Estado y de las demás organizaciones sociales, civiles y privadas, al tiempo que impulsa la organización y participación juvenil en el campo económico, tecnológico, político, social y cultural.

Corporación Ventures
www.ventures.com.co
Ventures, Concurso Nacional de Emprendedores, es la competencia de planes de negocios con mayor trayectoria en Colombia. Tiene el propósito de detectar las mejores ideas de negocio y apoyar a los emprendedores a transformarlas en planes de negocios estructurados por medio de capacitaciones y asesorías.

El concurso tiene tres categorías nacionales, a saber:

- Categoría general, que promueve y premia los proyectos innovadores.
- Categoría social, que convoca a organizaciones sociales sin ánimo de lucro ya constituidas que estén interesadas en planificar profesionalmente sus proyectos y garantizar su sostenibilidad.



- Categoría de negocios inclusivos, cuyo objetivo es estimular iniciativas empresariales que utilicen los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos, al integrarlas en la cadena de valor de la empresa.

Ventures también cuenta con cinco concursos regionales que identifican y apoyan aquellos proyectos centrados en resolver problemáticas y satisfacer necesidades de cada región, con el fin de innovar con productos, servicios o modelos de negocios que contribuyan al desarrollo de su entorno.

Cámaras de Comercio
www.confecamaras.org.co
Cada vez son más las cámaras de comercio del país que cuentan con programas dirigidos a emprendedores y empresarios. Son un escenario fértil para obtener asesoría en

la elaboración de planes de negocios y en la ejecución de los mismos.

La cámaras de comercio hacen parte de las redes regionales de emprendimiento, y ejercen la Secretaría técnica.

Instituciones de Educación Superior

Las Instituciones de educación superior ofrecen programas de formación y desarrollo empresarial, y cuentan con centros de asesoría para la elaboración de planes de negocios y la creación de nuevas empresas.

Endeavor

www.endeavor.org.co

Fundación de carácter internacional que apoya a emprendedores de alto impacto (empresas creadas en etapa de crecimiento, modelos de negocio innovadores y escalables) a proyectar y a ampliar sus empresas, brindándoles acceso a una red local y global de voluntarios que les aportan conocimiento, asesoría y acompañamiento especializado.

Fundación Bavaria

www.bavaria.com.co

www.redemprendedoresbavaria.net

Desarrolla los programas Destapa Futuro y Red virtual de Emprendedores Bavaria, que prestan servicios de capacitación y que se encuentran en el proceso de conformación de una red de ángeles inversionistas que provea contactos, asesoría y financiación para emprendedores.

Fundación Coomeva

www.fundacion.coomeva.com.co

La Fundación Coomeva promueve y apoya emprendedores y empresarios en Colombia, desarrollando programas de formación y acceso a recursos, a través de una línea especial de crédito para creación de empresas, un fondo de garantías, un fondo de capital de riesgo y un fondo de cofinanciación para ángeles inversionistas.

Las siguientes guías proveen información que puede ser útil en el proceso de creación de empresas:

Guía de Propiedad Industrial

La Guía de Propiedad Industrial, desarrollada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Superintendencia de Industria y Comercio, le brinda información al emprendedor sobre los procedimientos para acceder a este tipo de propiedad, al tiempo que expone datos adicionales respecto de diseños industriales, patentes de invención, patentes de modelo de utilidad y marcas, entre otros.

Guía Básica Sociedad por Acciones Simplificada

Esta guía, desarrollada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, expone el tipo societario denominado Sociedad por Acciones Simplificada y su utilidad como vehículo jurídico para la creación y el desarrollo formal de empresas en Colombia. En ese contexto, desarrolla el concepto, sus ventajas, los pasos para su constitución y un comparativo de este tipo societario respecto de los consagrados en el Código de Comercio, entre otros temas de interés.



Catálogo de Fondos de Capital Privado en Colombia

Este catálogo, desarrollado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Bancoldex, presenta información sobre las políticas de inversión de los fondos Capital Privado en Colombia.

www.mincomercio.gov.co

www.bancoldex.com



Una guía para emprendedores. Lo que usted debe saber para adquirir una franquicia en Colombia

Esta guía, desarrollada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Federación Nacional de Comerciantes, aborda aspectos básicos de la franquicia y expone sus bondades como alternativa de emprendimiento formal en Colombia. Para ello ilustra al lector acerca del concepto de franquicia, sus ventajas y criterios para selección de la franquicia, entre otros aspectos relacionados.



Recomendación

En los siguientes enlaces se encuentran las guías en línea:

Guía Básica Sociedad por Acciones Simplificada
http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/Publicaciones/GuiaSAS.pdf

Guía de Propiedad Industrial
http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/regulacion/propiedad-industrial/index.html

Una guía para emprendedores.
Lo que usted debe saber para adquirir una franquicia en Colombia
http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/publicaciones/GuiaFranquicias.pdf

Catálogo de Fondos de Capital Privado en Colombia
http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/publicaciones/catalogofondoscapital.pdf

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Calle 28 Nº 13A-15, PBX: (57.1).606.7676
info@mincomercio.gov.co
www.mincomercio.gov.co

Bogotá, Colombia
2010

TIEMPO ACT. APOYO A LA FORMACION

INSTRUCTOR: DAGOBERTO ANTONIO CASTRO MOLINA

CENTRO DE FORMACIÓN: CENTRO INDUSTRIAL Y DE AVIACION

FECHA INICIAL: 01/04/2021 00:00:00

FECHA FINAL: 30/04/2021 23:59:59

ACTIVIDADES ACADÉMICAS

FICHA DE APRENDIZAJE: 2072597 - SISTEMAS

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	APLICAR HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS, REDES SOCIALES Y COLABORATIVAS DE ACUERDO CON EL PROYECTO A DESARROLLAR
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	COMPRENDER TEXTOS EN INGLÉS EN FORMA ESCRITA Y AUDITIVA
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	IMPLEMENTAR LA ESTRUCTURA DE LA RED DE ACUERDO CON UN DISEÑO PREESTABLECIDO A PARTIR DE NORMAS TÉCNICAS INTERNACIONALES.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	PROMOVER LA INTERACCION IDONEA CONSIGO MISMO, CON LOS DEMAS Y CON LA NATURALEZA EN LOS CONTEXTOS LABORAL Y SOCIAL.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

APLICAR TÉCNICAS DE CULTURA FÍSICA PARA EL MEJORAMIENTO DE SU EXPRESIÓN CORPORAL, DESEMPEÑO LABORAL SEGÚN LA NATURALEZA Y COMPLEJIDAD DEL ÁREA OCUPACIONAL.

ASUMIR ACTITUDES CRÍTICAS , ARGUMENTATIVAS Y PROPOSITIVAS EN FUNCIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CARÁCTER PRODUCTIVO Y SOCIAL.

ASUMIR LOS DEBERES Y DERECHOS CON BASE EN LAS LEYES Y LA NORMATIVA INSTITUCIONAL EN EL MARCO DE SU PROYECTO DE VIDA.

ASUMIR RESPONSABLEMENTE LOS CRITERIOS DE PRESERVACIÓN Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y DE DESARROLLO SOSTENIBLE, EN EL EJERCICIO DE SU DESEMPEÑO LABORAL Y SOCIAL.

CONCERTAR ALTERNATIVAS Y ACCIONES DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEL PROGRAMA FORMACIÓN, CON BASE EN LA POLÍTICA INSTITUCIONAL.

DESARROLLAR PERMANENTEMENTE LAS HABILIDADES PSICOMOTRICES Y DE PENSAMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE.

DESARROLLAR PROCESOS COMUNICATIVOS EFICACES Y ASERTIVOS DENTRO DE CRITERIOS DE RACIONALIDAD QUE POSIBILITEN LA CONVIVENCIA, EL ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS, LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CARÁCTER PRODUCTIVO Y SOCIAL.

GENERAR HÁBITOS SALUDABLES EN SU ESTILO DE VIDA PARA GARANTIZAR LA PREVENCIÓN DE RIESGOS OCUPACIONALES DE ACUERDO CON EL DIAGNÓSTICO DE SU CONDICIÓN FÍSICA INDIVIDUAL Y LA NATURALEZA Y COMPLEJIDAD DE SU DESEMPEÑO LABORAL.

GENERAR PROCESOS AUTÓNOMOS Y DE TRABAJO COLABORATIVO PERMANENTES, FORTALECIENDO EL EQUILIBRIO DE LOS COMPONENTES RACIONALES Y EMOCIONALES ORIENTADOS HACIA EL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL.

GESTIONAR LA INFORMACIÓN DE ACUERDO CON LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS Y CON LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN DISPONIBLES.

IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES QUE EL SENA OFRECE EN EL MARCO DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE ACUERDO CON EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL.

INTERACTUAR EN LOS CONTEXTOS PRODUCTIVOS Y SOCIALES EN FUNCIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES UNIVERSALES.

RECONOCER EL ROL DE LOS PARTICIPANTES EN EL PROCESO FORMATIVO, EL PAPEL DE LOS AMBIENTES DE APRENDIZAJE Y LA METODOLOGÍA DE FORMACIÓN, DE ACUERDO CON LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL DEL SENA

REDIMENSIONAR PERMANENTEMENTE SU PROYECTO DE VIDA DE ACUERDO CON LAS CIRCUNSTANCIAS DEL CONTEXTO Y CON VISIÓN PROSPECTIVA.

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	REALIZAR MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y PREDICTIVO QUE PROLONGUE EL FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS DE COMPUTO.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	RESULTADOS DE APRENDIZAJE ETAPA PRACTICA

HORAS DEDICADAS EN LA FICHA : 19,90

FICHA DE APRENDIZAJE: 2065034 - SISTEMAS

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	APLICAR HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS, REDES SOCIALES Y COLABORATIVAS DE ACUERDO CON EL PROYECTO A DESARROLLAR

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	COMPRENDER TEXTOS EN INGLÉS EN FORMA ESCRITA Y AUDITIVA
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	IMPLEMENTAR LA ESTRUCTURA DE LA RED DE ACUERDO CON UN DISEÑO PREESTABLECIDO A PARTIR DE NORMAS TÉCNICAS INTERNACIONALES.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	PROMOVER LA INTERACCION IDONEA CONSIGO MISMO, CON LOS DEMAS Y CON LA NATURALEZA EN LOS CONTEXTOS LABORAL Y SOCIAL.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

APLICAR TÉCNICAS DE CULTURA FÍSICA PARA EL MEJORAMIENTO DE SU EXPRESIÓN CORPORAL, DESEMPEÑO LABORAL SEGÚN LA NATURALEZA Y COMPLEJIDAD DEL ÁREA OCUPACIONAL.

ASUMIR ACTITUDES CRÍTICAS , ARGUMENTATIVAS Y PROPOSITIVAS EN FUNCIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CARÁCTER PRODUCTIVO Y SOCIAL.

ASUMIR LOS DEBERES Y DERECHOS CON BASE EN LAS LEYES Y LA NORMATIVA INSTITUCIONAL EN EL MARCO DE SU PROYECTO DE VIDA.

ASUMIR RESPONSABLEMENTE LOS CRITERIOS DE PRESERVACIÓN Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y DE DESARROLLO SOSTENIBLE, EN EL EJERCICIO DE SU DESEMPEÑO LABORAL Y SOCIAL.

CONCERTAR ALTERNATIVAS Y ACCIONES DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEL PROGRAMA FORMACIÓN, CON BASE EN LA POLÍTICA INSTITUCIONAL.

DESARROLLAR PERMANENTEMENTE LAS HABILIDADES PSICOMOTRICES Y DE PENSAMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE.

DESARROLLAR PROCESOS COMUNICATIVOS EFICACES Y ASERTIVOS DENTRO DE CRITERIOS DE RACIONALIDAD QUE POSIBILITEN LA CONVIVENCIA, EL ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS, LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CARÁCTER PRODUCTIVO Y SOCIAL.

GENERAR HÁBITOS SALUDABLES EN SU ESTILO DE VIDA PARA GARANTIZAR LA PREVENCIÓN DE RIESGOS OCUPACIONALES DE ACUERDO CON EL DIAGNÓSTICO DE SU CONDICIÓN FÍSICA INDIVIDUAL Y LA NATURALEZA Y COMPLEJIDAD DE SU DESEMPEÑO LABORAL.

GENERAR PROCESOS AUTÓNOMOS Y DE TRABAJO COLABORATIVO PERMANENTES, FORTALECIENDO EL EQUILIBRIO DE LOS COMPONENTES RACIONALES Y EMOCIONALES ORIENTADOS HACIA EL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL.

GESTIONAR LA INFORMACIÓN DE ACUERDO CON LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS Y CON LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN DISPONIBLES.

IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES QUE EL SENA OFRECE EN EL MARCO DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE ACUERDO CON EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL.

INTERACTUAR EN LOS CONTEXTOS PRODUCTIVOS Y SOCIALES EN FUNCIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES UNIVERSALES.

RECONOCER EL ROL DE LOS PARTICIPANTES EN EL PROCESO FORMATIVO, EL PAPEL DE LOS AMBIENTES DE APRENDIZAJE Y LA METODOLOGÍA DE FORMACIÓN, DE ACUERDO CON LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL DEL SENA

REDIMENSIONAR PERMANENTEMENTE SU PROYECTO DE VIDA DE ACUERDO CON LAS CIRCUNSTANCIAS DEL CONTEXTO Y CON VISIÓN PROSPECTIVA.

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	REALIZAR MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y PREDICTIVO QUE PROLONGUE EL FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS DE COMPUTO.

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	RESULTADOS DE APRENDIZAJE ETAPA PRACTICA

HORAS DEDICADAS EN LA FICHA :	19,90

FICHA DE APRENDIZAJE:	2057829 - INSTALACIONES ELECTRICAS RESIDENCIALES
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	ANALIZAR CIRCUITOS ELÉCTRICOS DE ACUERDO CON EL MÉTODO REQUERIDO
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	COMPRENDER TEXTOS EN INGLÉS EN FORMA ESCRITA Y AUDITIVA
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	CONSTRUIR ACOMETIDAS E INSTALAR EQUIPOS DE MEDIDA DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN BAJA TENSIÓN REQUERIDAS PARA EL USO DE INSTALACIONES
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	CONSTRUIR SISTEMAS DE PUESTA A TIERRA DE ACUERDO CON NORMATIVIDAD VIGENTE
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	INSTALAR REDES INTERNAS DE ACUERDO CON EL DISEÑO ELÉCTRICO
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	INTERPRETAR SISTEMAS POLIFÁSICOS DE ACUERDO CON APLICACIONES INDUSTRIALES

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE: PROMOVER LA INTERACCION IDONEA CONSIGO MISMO, CON LOS DEMAS Y CON LA NATURALEZA EN LOS CONTEXTOS LABORAL Y SOCIAL.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

APLICAR TÉCNICAS DE CULTURA FÍSICA PARA EL MEJORAMIENTO DE SU EXPRESIÓN CORPORAL, DESEMPEÑO LABORAL SEGÚN LA NATURALEZA Y COMPLEJIDAD DEL ÁREA OCUPACIONAL.

ASUMIR ACTITUDES CRÍTICAS , ARGUMENTATIVAS Y PROPOSITIVAS EN FUNCIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CARÁCTER PRODUCTIVO Y SOCIAL.

ASUMIR LOS DEBERES Y DERECHOS CON BASE EN LAS LEYES Y LA NORMATIVA INSTITUCIONAL EN EL MARCO DE SU PROYECTO DE VIDA.

ASUMIR RESPONSABLEMENTE LOS CRITERIOS DE PRESERVACIÓN Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y DE DESARROLLO SOSTENIBLE, EN EL EJERCICIO DE SU DESEMPEÑO LABORAL Y SOCIAL.

CONCERTAR ALTERNATIVAS Y ACCIONES DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEL PROGRAMA FORMACIÓN, CON BASE EN LA POLÍTICA INSTITUCIONAL.

DESARROLLAR PERMANENTEMENTE LAS HABILIDADES PSICOMOTRICES Y DE PENSAMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE.

DESARROLLAR PROCESOS COMUNICATIVOS EFICACES Y ASERTIVOS DENTRO DE CRITERIOS DE RACIONALIDAD QUE POSIBILITEN LA CONVIVENCIA, EL ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS, LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CARÁCTER PRODUCTIVO Y SOCIAL.

GENERAR HÁBITOS SALUDABLES EN SU ESTILO DE VIDA PARA GARANTIZAR LA PREVENCIÓN DE RIESGOS OCUPACIONALES DE ACUERDO CON EL DIAGNÓSTICO DE SU CONDICIÓN FÍSICA INDIVIDUAL Y LA NATURALEZA Y COMPLEJIDAD DE SU DESEMPEÑO LABORAL.

GENERAR PROCESOS AUTÓNOMOS Y DE TRABAJO COLABORATIVO PERMANENTES, FORTALECIENDO EL EQUILIBRIO DE LOS COMPONENTES RACIONALES Y EMOCIONALES ORIENTADOS HACIA EL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL.

GESTIONAR LA INFORMACIÓN DE ACUERDO CON LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS Y CON LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN DISPONIBLES.

IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES QUE EL SENA OFRECE EN EL MARCO DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE ACUERDO CON EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL.

INTERACTUAR EN LOS CONTEXTOS PRODUCTIVOS Y SOCIALES EN FUNCIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES UNIVERSALES.

RECONOCER EL ROL DE LOS PARTICIPANTES EN EL PROCESO FORMATIVO, EL PAPEL DE LOS AMBIENTES DE APRENDIZAJE Y LA METODOLOGÍA DE FORMACIÓN, DE ACUERDO CON LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL DEL SENA

REDIMENSIONAR PERMANENTEMENTE SU PROYECTO DE VIDA DE ACUERDO CON LAS CIRCUNSTANCIAS DEL CONTEXTO Y CON VISIÓN PROSPECTIVA.

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE: RESULTADOS DE APRENDIZAJE ETAPA PRACTICA

HORAS DEDICADAS EN LA FICHA : 19,90

FICHA DE APRENDIZAJE: 2077033 - EJECUCION DE PROGRAMAS DEPORTIVOS

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	ATENDER AL USUARIO PERSONA EN CASO DE ACCIDENTE Y ENFERMEDAD SÚBITA DE ACUERDO CON PROTOCOLOS DE PRIMER RESPONDIENTE.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	FUNDAMENTAR LA PREPARACIÓN TÉCNICO - TÁCTICA DEL DEPORTISTA SEGÚN LA DISCIPLINA Y/O MODALIDAD EN EL NIVEL DE FORMACIÓN DEPORTIVA.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	INTERACTUAR EN LENGUA INGLESA A PARTIR DE FORMULAS VERBALES Y DE ACUERDO CON LOS REQUERIMIENTOS DE LA COMUNICACION COTIDIANA
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	PREPARAR AL DEPORTISTA FÍSICAMENTE SEGÚN LA DISCIPLINA Y/O MODALIDAD EN EL NIVEL DE FORMACIÓN DEPORTIVA.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	PROMOVER LA INTERACCION IDONEA CONSIGO MISMO, CON LOS DEMAS Y CON LA NATURALEZA EN LOS CONTEXTOS LABORAL Y SOCIAL.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

APLICAR TÉCNICAS DE CULTURA FÍSICA PARA EL MEJORAMIENTO DE SU EXPRESIÓN CORPORAL, DESEMPEÑO LABORAL SEGÚN LA NATURALEZA Y COMPLEJIDAD DEL ÁREA OCUPACIONAL.

ASUMIR ACTITUDES CRÍTICAS , ARGUMENTATIVAS Y PROPOSITIVAS EN FUNCIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CARÁCTER PRODUCTIVO Y SOCIAL.

ASUMIR LOS DEBERES Y DERECHOS CON BASE EN LAS LEYES Y LA NORMATIVA INSTITUCIONAL EN EL MARCO DE SU PROYECTO DE VIDA.

ASUMIR RESPONSABLEMENTE LOS CRITERIOS DE PRESERVACIÓN Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y DE DESARROLLO SOSTENIBLE, EN EL EJERCICIO DE SU DESEMPEÑO LABORAL Y SOCIAL.

CONCERTAR ALTERNATIVAS Y ACCIONES DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEL PROGRAMA FORMACIÓN, CON BASE EN LA POLÍTICA INSTITUCIONAL.

DESARROLLAR PERMANENTEMENTE LAS HABILIDADES PSICOMOTRICES Y DE PENSAMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE.

DESARROLLAR PROCESOS COMUNICATIVOS EFICACES Y ASERTIVOS DENTRO DE CRITERIOS DE RACIONALIDAD QUE POSIBILITEN LA CONVIVENCIA, EL ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS, LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CARÁCTER PRODUCTIVO Y SOCIAL.

GENERAR HÁBITOS SALUDABLES EN SU ESTILO DE VIDA PARA GARANTIZAR LA PREVENCIÓN DE RIESGOS OCUPACIONALES DE ACUERDO CON EL DIAGNÓSTICO DE SU CONDICIÓN FÍSICA INDIVIDUAL Y LA NATURALEZA Y COMPLEJIDAD DE SU DESEMPEÑO LABORAL.

GENERAR PROCESOS AUTÓNOMOS Y DE TRABAJO COLABORATIVO PERMANENTES, FORTALECIENDO EL EQUILIBRIO DE LOS COMPONENTES RACIONALES Y EMOCIONALES ORIENTADOS HACIA EL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL.

GESTIONAR LA INFORMACIÓN DE ACUERDO CON LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS Y CON LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN DISPONIBLES.

IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES QUE EL SENA OFRECE EN EL MARCO DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE ACUERDO CON EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL.

INTERACTUAR EN LOS CONTEXTOS PRODUCTIVOS Y SOCIALES EN FUNCIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES UNIVERSALES.

RECONOCER EL ROL DE LOS PARTICIPANTES EN EL PROCESO FORMATIVO, EL PAPEL DE LOS AMBIENTES DE APRENDIZAJE Y LA METODOLOGÍA DE FORMACIÓN, DE ACUERDO CON LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL DEL SENA

REDIMENSIONAR PERMANENTEMENTE SU PROYECTO DE VIDA DE ACUERDO CON LAS CIRCUNSTANCIAS DEL CONTEXTO Y CON VISIÓN PROSPECTIVA.

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE: RESULTADOS DE APRENDIZAJE ETAPA PRACTICA

HORAS DEDICADAS EN LA FICHA : 19,90

FICHA DE APRENDIZAJE: 2072639 - SISTEMAS

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE: APLICAR HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS, REDES SOCIALES Y COLABORATIVAS DE ACUERDO CON EL PROYECTO A DESARROLLAR

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE: COMPRENDER TEXTOS EN INGLÉS EN FORMA ESCRITA Y AUDITIVA

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE: IMPLEMENTAR LA ESTRUCTURA DE LA RED DE ACUERDO CON UN DISEÑO PREESTABLECIDO A PARTIR DE NORMAS TÉCNICAS INTERNACIONALES.

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE: PROMOVER LA INTERACCION IDONEA CONSIGO MISMO, CON LOS DEMAS Y CON LA NATURALEZA EN LOS CONTEXTOS LABORAL Y SOCIAL.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

APLICAR TÉCNICAS DE CULTURA FÍSICA PARA EL MEJORAMIENTO DE SU EXPRESIÓN CORPORAL, DESEMPEÑO LABORAL SEGÚN LA NATURALEZA Y COMPLEJIDAD DEL ÁREA OCUPACIONAL.

ASUMIR ACTITUDES CRÍTICAS , ARGUMENTATIVAS Y PROPOSITIVAS EN FUNCIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CARÁCTER PRODUCTIVO Y SOCIAL.

ASUMIR LOS DEBERES Y DERECHOS CON BASE EN LAS LEYES Y LA NORMATIVA INSTITUCIONAL EN EL MARCO DE SU PROYECTO DE VIDA.

ASUMIR RESPONSABLEMENTE LOS CRITERIOS DE PRESERVACIÓN Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y DE DESARROLLO SOSTENIBLE, EN EL EJERCICIO DE SU DESEMPEÑO LABORAL Y SOCIAL.

CONCERTAR ALTERNATIVAS Y ACCIONES DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEL PROGRAMA FORMACIÓN, CON BASE EN LA POLÍTICA INSTITUCIONAL.

DESARROLLAR PERMANENTEMENTE LAS HABILIDADES PSICOMOTRICES Y DE PENSAMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE.

DESARROLLAR PROCESOS COMUNICATIVOS EFICACES Y ASERTIVOS DENTRO DE CRITERIOS DE RACIONALIDAD QUE POSIBILITEN LA CONVIVENCIA, EL ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS, LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CARÁCTER PRODUCTIVO Y SOCIAL.

GENERAR HÁBITOS SALUDABLES EN SU ESTILO DE VIDA PARA GARANTIZAR LA PREVENCIÓN DE RIESGOS OCUPACIONALES DE ACUERDO CON EL DIAGNÓSTICO DE SU CONDICIÓN FÍSICA INDIVIDUAL Y LA NATURALEZA Y COMPLEJIDAD DE SU DESEMPEÑO LABORAL.

GENERAR PROCESOS AUTÓNOMOS Y DE TRABAJO COLABORATIVO PERMANENTES, FORTALECIENDO EL EQUILIBRIO DE LOS COMPONENTES RACIONALES Y EMOCIONALES ORIENTADOS HACIA EL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL.

GESTIONAR LA INFORMACIÓN DE ACUERDO CON LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS Y CON LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN DISPONIBLES.

IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES QUE EL SENA OFRECE EN EL MARCO DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE ACUERDO CON EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL.

INTERACTUAR EN LOS CONTEXTOS PRODUCTIVOS Y SOCIALES EN FUNCIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES UNIVERSALES.

RECONOCER EL ROL DE LOS PARTICIPANTES EN EL PROCESO FORMATIVO, EL PAPEL DE LOS AMBIENTES DE APRENDIZAJE Y LA METODOLOGÍA DE FORMACIÓN, DE ACUERDO CON LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL DEL SENA

REDIMENSIONAR PERMANENTEMENTE SU PROYECTO DE VIDA DE ACUERDO CON LAS CIRCUNSTANCIAS DEL CONTEXTO Y CON VISIÓN PROSPECTIVA.

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	REALIZAR MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y PREDICTIVO QUE PROLONGUE EL FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS DE COMPUTO.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	RESULTADOS DE APRENDIZAJE ETAPA PRACTICA

HORAS DEDICADAS EN LA FICHA : 19,90

FICHA DE APRENDIZAJE: 2057811 - MANTENIMIENTO DE MAQUINAS DE CONFECCION INDUSTRIAL

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	ADMINISTRAR ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO EN MAQUINARIA Y EQUIPO DE CONFECCIONES SEGÚN PARÁMETROS ESTABLECIDOS.

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	COMPRENDER TEXTOS EN INGLÉS EN FORMA ESCRITA Y AUDITIVA
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	CORREGIR FALLAS EN MAQUINARIA Y EQUIPOS CONFORME A LOS REQUERIMIENTOS TÉCNICOS.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	PREPARAR MAQUINARIA Y EQUIPOS EN LA PRODUCCIÓN EN CONFECCIONES, BASÁNDOSE EN LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS.
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	PROMOVER LA INTERACCION IDONEA CONSIGO MISMO, CON LOS DEMAS Y CON LA NATURALEZA EN LOS CONTEXTOS LABORAL Y SOCIAL.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

APLICAR TÉCNICAS DE CULTURA FÍSICA PARA EL MEJORAMIENTO DE SU EXPRESIÓN CORPORAL, DESEMPEÑO LABORAL SEGÚN LA NATURALEZA Y COMPLEJIDAD DEL ÁREA OCUPACIONAL.

ASUMIR ACTITUDES CRÍTICAS , ARGUMENTATIVAS Y PROPOSITIVAS EN FUNCIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CARÁCTER PRODUCTIVO Y SOCIAL.

ASUMIR LOS DEBERES Y DERECHOS CON BASE EN LAS LEYES Y LA NORMATIVA INSTITUCIONAL EN EL MARCO DE SU PROYECTO DE VIDA.

ASUMIR RESPONSABLEMENTE LOS CRITERIOS DE PRESERVACIÓN Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y DE DESARROLLO SOSTENIBLE, EN EL EJERCICIO DE SU DESEMPEÑO LABORAL Y SOCIAL.

CONCERTAR ALTERNATIVAS Y ACCIONES DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEL PROGRAMA FORMACIÓN, CON BASE EN LA POLÍTICA INSTITUCIONAL.

DESARROLLAR PERMANENTEMENTE LAS HABILIDADES PSICOMOTRICES Y DE PENSAMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE.

DESARROLLAR PROCESOS COMUNICATIVOS EFICACES Y ASERTIVOS DENTRO DE CRITERIOS DE RACIONALIDAD QUE POSIBILITEN LA CONVIVENCIA, EL ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS, LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CARÁCTER PRODUCTIVO Y SOCIAL.

GENERAR HÁBITOS SALUDABLES EN SU ESTILO DE VIDA PARA GARANTIZAR LA PREVENCIÓN DE RIESGOS OCUPACIONALES DE ACUERDO CON EL DIAGNÓSTICO DE SU CONDICIÓN FÍSICA INDIVIDUAL Y LA NATURALEZA Y COMPLEJIDAD DE SU DESEMPEÑO LABORAL.

GENERAR PROCESOS AUTÓNOMOS Y DE TRABAJO COLABORATIVO PERMANENTES, FORTALECIENDO EL EQUILIBRIO DE LOS COMPONENTES RACIONALES Y EMOCIONALES ORIENTADOS HACIA EL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL.

GESTIONAR LA INFORMACIÓN DE ACUERDO CON LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS Y CON LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN DISPONIBLES.

IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES QUE EL SENA OFRECE EN EL MARCO DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE ACUERDO CON EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL.

INTERACTUAR EN LOS CONTEXTOS PRODUCTIVOS Y SOCIALES EN FUNCIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES UNIVERSALES.

RECONOCER EL ROL DE LOS PARTICIPANTES EN EL PROCESO FORMATIVO, EL PAPEL DE LOS AMBIENTES DE APRENDIZAJE Y LA METODOLOGÍA DE FORMACIÓN, DE ACUERDO CON LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL DEL SENA

REDIMENSIONAR PERMANENTEMENTE SU PROYECTO DE VIDA DE ACUERDO CON LAS CIRCUNSTANCIAS DEL CONTEXTO Y CON VISIÓN PROSPECTIVA.

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE: RESULTADOS DE APRENDIZAJE ETAPA PRACTICA

HORAS DEDICADAS EN LA FICHA : 19,90

FICHA DE APRENDIZAJE: 2065032 - PRODUCCIÓN AUDIO DIGITAL

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE: COMPRENDER TEXTOS EN INGLÉS EN FORMA ESCRITA Y AUDITIVA

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE: GRABAR MATERIAL SONORO, DE ACUERDO CON ESPECIFICACIONES TÉCNICAS Y NECESIDADES DEL PROYECTO.

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE: MEZCLAR MATERIAL SONORO DE ACUERDO ESPECIFICACIONES TÉCNICAS Y NECESIDADES DEL PROYECTO.

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE: PROMOVER LA INTERACCION IDONEA CONSIGO MISMO, CON LOS DEMAS Y CON LA NATURALEZA EN LOS CONTEXTOS LABORAL Y SOCIAL.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

APLICAR TÉCNICAS DE CULTURA FÍSICA PARA EL MEJORAMIENTO DE SU EXPRESIÓN CORPORAL, DESEMPEÑO LABORAL SEGÚN LA NATURALEZA Y COMPLEJIDAD DEL ÁREA OCUPACIONAL.

ASUMIR ACTITUDES CRÍTICAS , ARGUMENTATIVAS Y PROPOSITIVAS EN FUNCIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CARÁCTER PRODUCTIVO Y SOCIAL.

ASUMIR LOS DEBERES Y DERECHOS CON BASE EN LAS LEYES Y LA NORMATIVA INSTITUCIONAL EN EL MARCO DE SU PROYECTO DE VIDA.

ASUMIR RESPONSABLEMENTE LOS CRITERIOS DE PRESERVACIÓN Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y DE DESARROLLO SOSTENIBLE, EN EL EJERCICIO DE SU DESEMPEÑO LABORAL Y SOCIAL.

CONCERTAR ALTERNATIVAS Y ACCIONES DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEL PROGRAMA FORMACIÓN, CON BASE EN LA POLÍTICA INSTITUCIONAL.

DESARROLLAR PERMANENTEMENTE LAS HABILIDADES PSICOMOTRICES Y DE PENSAMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE.

DESARROLLAR PROCESOS COMUNICATIVOS EFICACES Y ASERTIVOS DENTRO DE CRITERIOS DE RACIONALIDAD QUE POSIBILITEN LA CONVIVENCIA, EL ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS, LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y LA

PROBLEMAS DE CARÁCTER PRODUCTIVO Y SOCIAL.

GENERAR HÁBITOS SALUDABLES EN SU ESTILO DE VIDA PARA GARANTIZAR LA PREVENCIÓN DE RIESGOS OCUPACIONALES DE ACUERDO CON EL DIAGNÓSTICO DE SU CONDICIÓN FÍSICA INDIVIDUAL Y LA NATURALEZA Y COMPLEJIDAD DE SU DESEMPEÑO LABORAL.

GENERAR PROCESOS AUTÓNOMOS Y DE TRABAJO COLABORATIVO PERMANENTES, FORTALECIENDO EL EQUILIBRIO DE LOS COMPONENTES RACIONALES Y EMOCIONALES ORIENTADOS HACIA EL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL.

GESTIONAR LA INFORMACIÓN DE ACUERDO CON LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS Y CON LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN DISPONIBLES.

IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES QUE EL SENA OFRECE EN EL MARCO DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE ACUERDO CON EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL.

INTERACTUAR EN LOS CONTEXTOS PRODUCTIVOS Y SOCIALES EN FUNCIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES UNIVERSALES.

RECONOCER EL ROL DE LOS PARTICIPANTES EN EL PROCESO FORMATIVO, EL PAPEL DE LOS AMBIENTES DE APRENDIZAJE Y LA METODOLOGÍA DE FORMACIÓN, DE ACUERDO CON LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL DEL SENA

REDIMENSIONAR PERMANENTEMENTE SU PROYECTO DE VIDA DE ACUERDO CON LAS CIRCUNSTANCIAS DEL CONTEXTO Y CON VISIÓN PROSPECTIVA.

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	RESULTADOS DE APRENDIZAJE ETAPA PRACTICA
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	SECUENCIAR ESTRUCTURAS AUDIBLES, SEGÚN DIVERSOS RECURSOS TECNOLÓGICOS DIGITALES Y NECESIDADES DEL PROYECTO.

HORAS DEDICADAS EN LA FICHA : 19,90

FICHA DE APRENDIZAJE: 2072610 - SISTEMAS

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	APLICAR HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS, REDES SOCIALES Y COLABORATIVAS DE ACUERDO CON EL PROYECTO A DESARROLLAR
• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE:	COMPRENDER TEXTOS EN INGLÉS EN FORMA ESCRITA Y AUDITIVA

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE: IMPLEMENTAR LA ESTRUCTURA DE LA RED DE ACUERDO CON UN DISEÑO PREESTABLECIDO A PARTIR DE NORMAS TÉCNICAS INTERNACIONALES.

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE: PROMOVER LA INTERACCION IDONEA CONSIGO MISMO, CON LOS DEMAS Y CON LA NATURALEZA EN LOS CONTEXTOS LABORAL Y SOCIAL.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

APLICAR TÉCNICAS DE CULTURA FÍSICA PARA EL MEJORAMIENTO DE SU EXPRESIÓN CORPORAL, DESEMPEÑO LABORAL SEGÚN LA NATURALEZA Y COMPLEJIDAD DEL ÁREA OCUPACIONAL.

ASUMIR ACTITUDES CRÍTICAS , ARGUMENTATIVAS Y PROPOSITIVAS EN FUNCIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CARÁCTER PRODUCTIVO Y SOCIAL.

ASUMIR LOS DEBERES Y DERECHOS CON BASE EN LAS LEYES Y LA NORMATIVA INSTITUCIONAL EN EL MARCO DE SU PROYECTO DE VIDA.

ASUMIR RESPONSABLEMENTE LOS CRITERIOS DE PRESERVACIÓN Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y DE DESARROLLO SOSTENIBLE, EN EL EJERCICIO DE SU DESEMPEÑO LABORAL Y SOCIAL.

CONCERTAR ALTERNATIVAS Y ACCIONES DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEL PROGRAMA FORMACIÓN, CON BASE EN LA POLÍTICA INSTITUCIONAL.

DESARROLLAR PERMANENTEMENTE LAS HABILIDADES PSICOMOTRICES Y DE PENSAMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE.

DESARROLLAR PROCESOS COMUNICATIVOS EFICACES Y ASERTIVOS DENTRO DE CRITERIOS DE RACIONALIDAD QUE POSIBILITEN LA CONVIVENCIA, EL ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS, LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CARÁCTER PRODUCTIVO Y SOCIAL.

GENERAR HÁBITOS SALUDABLES EN SU ESTILO DE VIDA PARA GARANTIZAR LA PREVENCIÓN DE RIESGOS OCUPACIONALES DE ACUERDO CON EL DIAGNÓSTICO DE SU CONDICIÓN FÍSICA INDIVIDUAL Y LA NATURALEZA Y COMPLEJIDAD DE SU DESEMPEÑO LABORAL.

GENERAR PROCESOS AUTÓNOMOS Y DE TRABAJO COLABORATIVO PERMANENTES, FORTALECIENDO EL EQUILIBRIO DE LOS COMPONENTES RACIONALES Y EMOCIONALES ORIENTADOS HACIA EL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL.

GESTIONAR LA INFORMACIÓN DE ACUERDO CON LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS Y CON LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN DISPONIBLES.

IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES QUE EL SENA OFRECE EN EL MARCO DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE ACUERDO CON EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL.

INTERACTUAR EN LOS CONTEXTOS PRODUCTIVOS Y SOCIALES EN FUNCIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES UNIVERSALES.

RECONOCER EL ROL DE LOS PARTICIPANTES EN EL PROCESO FORMATIVO, EL PAPEL DE LOS AMBIENTES DE APRENDIZAJE Y LA METODOLOGÍA DE FORMACIÓN, DE ACUERDO CON LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL DEL SENA

REDIMENSIONAR PERMANENTEMENTE SU PROYECTO DE VIDA DE ACUERDO CON LAS CIRCUNSTANCIAS DEL CONTEXTO Y CON VISIÓN PROSPECTIVA.

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE: REALIZAR MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y PREDICTIVO QUE PROLONGUE EL FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS DE COMPUTO.

• COMPETENCIA DE APRENDIZAJE: RESULTADOS DE APRENDIZAJE ETAPA PRACTICA

HORAS DEDICADAS EN LA FICHA :	19,90

TOTAL HORAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS:	159,20

EVENTOS DE DIVULGACIÓN TECNOLÓGICA - EDT´s

FICHA	FECHA INICIO	FECHA FINAL	EVENTO	HORAS

TOTAL TIEMPO EDT´s:	0,00

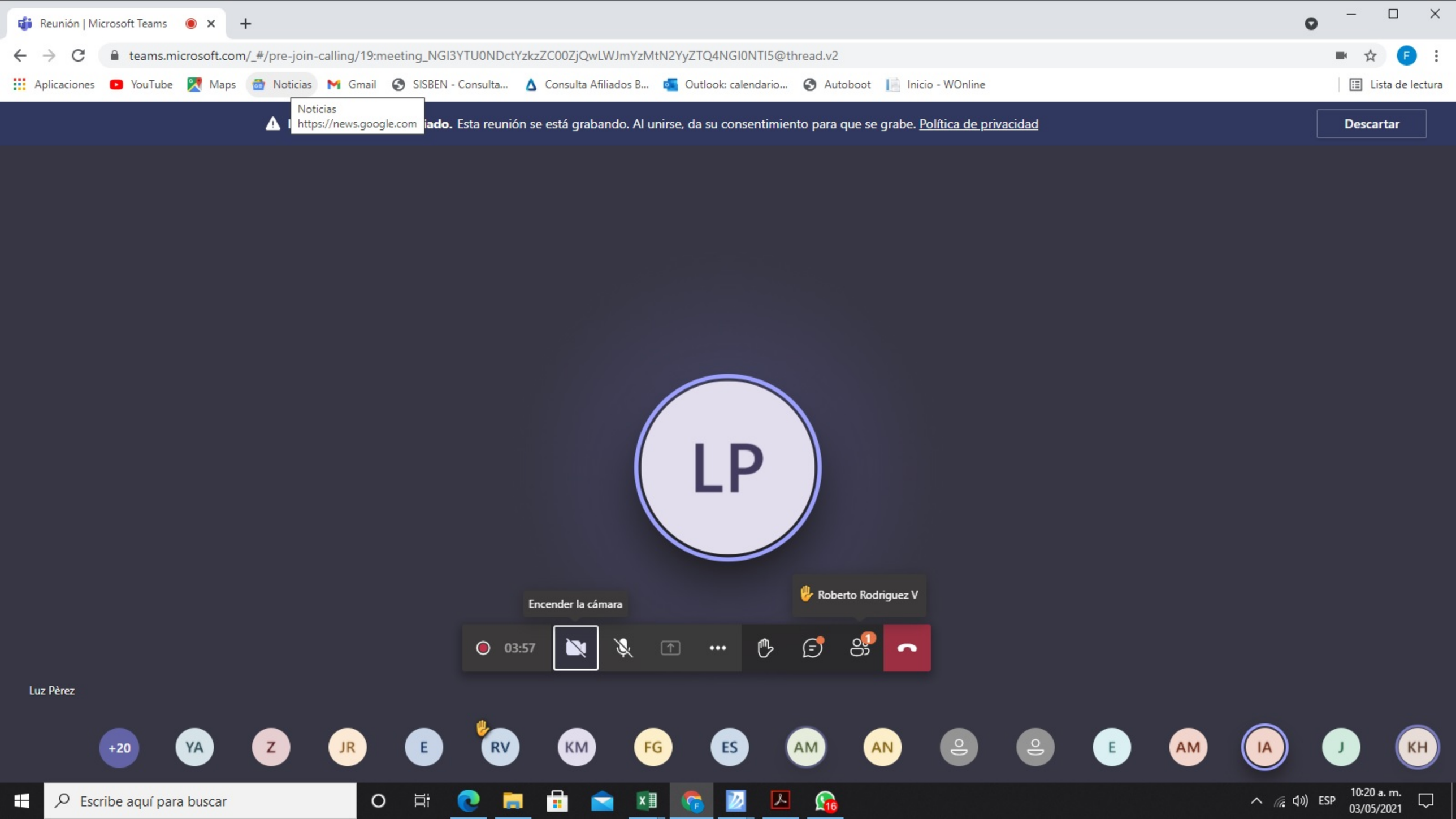
ACTIVIDADES ADICIONALES

FECHA INICIAL	FECHA FINAL	ACTIVIDAD	HORAS

TOTAL ACTIVIDADES ADICIONALES:	0,00

INSTRUCTOR: DAGOBERTO ANTONIO CASTRO MOLINA

CENTRO DE FORMACIÓN: CENTRO INDUSTRIAL Y DE AVIACION


Reunión | Microsoft Teams
teams.microsoft.com/_#/pre-join-calling/19:meeting_NGI3YTU0NDctYzkzZC00ZjQwLWJmYzMtN2YyZTQ4NGI0NTI5@thread.v2
Aplicaciones
YouTube
Maps
Noticias
Gmail
SISBEN - Consulta...
Consulta Afiliados B...
Outlook: calendario...
Autoboot
Inicio - WOnline
Lista de lectura
Noticias
https://news.google.com
ado. Esta reunión se está grabando. Al unirse, da su consentimiento para que se grabe. Política de privacidad
Descartar
LP
Encender la cámara
Roberto Rodriguez V
03:57
Luz Pèrez
+20
YA
Z
JR
E
RV
KM
FG
ES
AM
AN
E
AM
IA
J
KH
Escribe aquí para buscar
ESP
10:20 a. m.
03/05/2021

Reunión | Microsoft Teams

teams.microsoft.com/_#/pre-join-calling/19:meeting_NGI3YTU0NDctYzkzZC00ZjQwLWJmYzMtN2YyZTQ4NGI0NTI5@thread.v2

Aplicaciones | YouTube | Maps | Noticias | Gmail | SISBEN - Consulta... | Consulta Afiliados B... | Outlook: calendario... | Autoboot | Inicio - WOnline | Lista de lectura

La grabación se ha iniciado. Esta reunión se está grabando. Al unirse, da su consentimiento para que se grabe. Política de privacidad

Descartar

KM

Encender la cámara

06:33

Katherine Esther Silvera Mejia

+22 YA Z JR E FG ES AM AN E AM LP KH J RV IA

Escribe aquí para buscar

ESP 10:23 a. m. 03/05/2021

Reunión | Microsoft Teams

teams.microsoft.com/_#/pre-join-calling/19:meeting_NGI3YTU0NDctYzkzZC00ZjQwLWJmYzMtN2YyZTQ4NGI0NTI5@thread.v2

Aplicaciones | YouTube | Maps | Noticias | Gmail | SISBEN - Consulta... | Consulta Afiliados B... | Outlook: calendario... | Autoboot | Inicio - WOnline | Lista de lectura

La grabación se ha iniciado. Esta reunión se está grabando. Al unirse, da su consentimiento para que se grabe. Política de privacidad

Descartar

EA

Erika Martínez

16:16

Edinson Ariza (Invitado)

+26 FG ES AN JR E LP J IA RV AM KH

Chat de la reunión

"JULIO DE ORO (Invitado)" 10:20
Ivan tiene el microfono abierto

Margarita Cervantes Paternina (Invitado) was invited to the meeting.

Francisco Vizcaíno Ibañez was invited to the meeting.

danis montaña bastidas was invited to the meeting.

DP DAIRON POLO (Invitado) 10:24
PROFE YO LA TENGO, PERO ALGUIEN LA BORRO

Antonio Mercado ha abandonado la conversación.

MP Margarita Cervantes Patern... 10:30
Buenos días!!....Por fa compartan nuevamente el link de asistencia

10:31
Buenos dias por favor compartan el link de asistencia

Gracias

Escribe un mensaje nuevo

Escribe aquí para buscar

ESP 10:32 a. m. 03/05/2021

Correo: DAGOBERTO CASTRO M

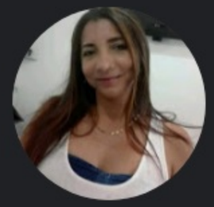
Meet - jti-ebuw-quo

https://meet.google.com/jti-ebuw-quo

No se está sincronizando

8 9:03 Tú D

M



M

f

Miguel Alejandro Jimenez Tejera

Luz Perez

Melissa Padilla

francisco garcia

M



E

MARTHA ROSA GARCIA ANAYA

JOHANA RAQUEL CHARRIS MORALES

ENRIQUE MANASSEVITZ OVIEDO

Detalles de la reunión

Levantar la mano

Presentar ahora

Escribe aquí para buscar

ESP 9:03 a. m. 31/03/2021

Correo: DAGOBERTO CASTRO M

Meet - jti-ebuw-quo

https://meet.google.com/jti-ebuw-quo

No se está sincronizando

10 9:08 Tú



Miguel Alejandro Jimenez Tejera



Luz Perez

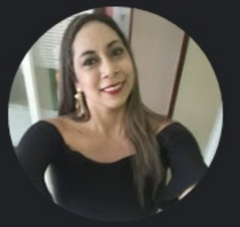
M

Melissa Padilla

francisco garcia

M

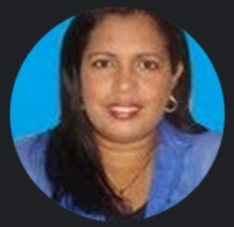
MARTHA ROSA GARCIA ANAYA



JOHANA RAQUEL CHARRIS MORALES

E

ENRIQUE MANASSEVITZ OVIEDO



MARGARITA MARIA CERVANTES PATERNINA

Y

Yherlis Gonazalez

Detalles de la reunión

Levantar la mano

Presentar ahora

Escribe aquí para buscar

ESP 9:08 a. m. 31/03/2021

Correo: DAGOBERTO CASTRO M | Meet - jti-ebuw-quo

https://meet.google.com/jti-ebuw-quo

No se está sincronizando

Miguel Alejandro Jimenez Tejera está presentando

MARGARITA MARIA CERVANTES PATER... también está aquí

9:09

Tú

GFPI-F-035_V2_Formato_Articulacion_Curriculo_Educacion_Media-SISTEMAS v2 - Excel

ARCHIVO | INICIO | INSERTAR | DISEÑO DE PÁGINA | FÓRMULAS | DATOS | REVISAR | VISTA | DESARROLLADOR | Foxit PDF | Iniciar sesión

Pegar | Calibri | 11 | Ajustar texto | General | Combinar y centrar | Formato condicional | Dar formato como tabla | Estilos de celda | Insertar | Eliminar | Formato | Autosuma | Rellenar | Borrar | Ordenar y filtrar | Buscar y seleccionar

Portapapeles | Fuente | Alineación | Número | Estilos | Celdas | Modificar

B80 | REPRESENTANTE IE

1. REGIONAL:		ATLANTICO			MUNICIPIO:		BARRANQUILLA			
2. CENTRO DE FORMACIÓN:		CENTRO INDUSTRIAL Y AVIACION			CÓDIGO DEL CENTRO:		2668676			
3. PROGRAMA SENA A ARTICULAR:		SISTEMAS			CODIDO DE PROGRAMA		233101V1			
4. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN :		DEPARTAMENTAL								
5. NOMBRE INSTITUCIÓN EDUCATIVA:		IE AGROPECUARIA DE TUBARA			CODIGO DANE		108832000111			
6. DIRECCIÓN:		CALLE 6 N.11A-59			TELEFONO:		3135301047			
7. ZONA UBICACIÓN	RURAL	X	8. SECTOR	OFICIAL	X	9. CARACTER DE LA EDUCACIÓN	TÉCNICA:	X	RESOLUCIÓN	.3549
	URBANO			NO OFICIAL			ACADÉMICA		FECHA	23 DE NOVIMEBRE DEL 2004
									RESOLUCIÓN	
									FECHA	
FECHA DE CONCERTACIÓN:		23.03.2021								
INTEGRANTES DEL EQUIPO QUE REALIZA LA ARTICULACIÓN DEL CURRÍCULO:		MARIA GONZALEZ, MIGUEL JIMENEZ, MELISSA PADILLA, MARGARITA CERVANTES								

PROGRAMA DE FORMACIÓN		PLAN INSTITUCIÓN EDUCATIVA							PLAN SENA		TOTAL
Competencia	Resultados de aprendizaje	¿Está en el Currículo de la IE? SI	NO	Grado	Área	Asignatura	Docente Responsable EN GRADOS 10-11	Horas - resultado de aprendizaje IE	Instructor Responsable	Horas - resultado de aprendizaje SENA	HORAS POR COMPETENCIA
Resultado de Aprendizaje de la Inducción 48HRS	IDENTIFICAR LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL DEL SENA Y EL ROL DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL DE ACUERDO CON SU PROYECTO DE VIDA Y EL DESARROLLO PROFESIONAL.								INSTRUCTOR TECNICO LIDER DE PROCESO	48	48
Razonar cuantitativamente frente a situaciones susceptibles de ser abordadas de manera matemática en contextos laborales, sociales y	RESOLVER PROBLEMAS MATEMÁTICOS A PARTIR DE SITUACIONES GENERADAS EN EL CONTEXTO SOCIAL Y PRODUCTIVO.	X		6° - 11°	Matematicas	Matematicas	Docente matematica IE	6	INSTRUCTOR TECNICO LIDER DE GRUPO	6	
	PROPONER ACCIONES DE MEJORA FRENTE A LOS RESULTADOS DE LOS PROCEDIMIENTOS MATEMÁTICOS DE ACUERDO		X						INSTRUCTOR TECNICO LIDER DE GRUPO	12	

INSTRUCTIVO | ARTICULACIÓN DEL CURRICULO

LISTO | RECUENTO: 8 | 70%

Miguel Alejandro Jimenez Tejera

Luz Perez

MARTHA ROSA GARCIA ANAYA

JOHANA RAQUEL CHARRIS MO...

Melissa Padilla

francisco garcia

Yherlis Gonazalez

ENRIQUE MANASSEVITZ OVIEDO

Enrique Manassevitz

Detalles de la reunión

Levantar la mano

Miguel Alejandro Jimenez Tej... está presentando

Escribe aquí para buscar

ESP 9:09 a. m. 31/03/2021