SENCE

+ Oportunidades
+ Capaz
+ Empleo

Manual de el/la Facilitador/a

Mejorando el funcionamiento de **mi negocio**

SENCE

+ Oportunidades
+ Capaz
+ Empleo

Manual de el/la Facilitador/a

Mejorando el funcionamiento de **mi negocio**

MANUAL DE EL/LA FACILITADOR/A
Programa de Formación para Emprendedores y Emprendedoras
Mejorando el Funcionamiento de mi Negocio

Documento preparado por
Corporación Construyendo Mis Sueños
www.construyendomissuenos.cl

Contenidistas
Katherinne Aedo
Briggitte Jara

Revisión metodológica
Rodolfo Chiple
Daniela Valdebenito
Gabriela Valenzuela

Edición
María José Gamonal
Constanza Zambrano
Solsiré Giaverini

Diseño y diagramación
Ariadne Marín
Jorge De la Paz
Coraje Estudio
www.corajeestudio.cl

Contó con la colaboración técnica y financiera de
OTIC SOFOFA Capital Humano

El presente manual es un material de uso exclusivo para fines académicos y de enseñanza. No pretende generar juicios de valor ni representa la opinión de SENCE, Construyendo Mis Sueños, Coraje Estudio ni OTIC SOFOFA.

ÍNDICE

CURSO MEJORANDO EL FUNCIONAMIENTO DE MI NEGOCIO

Prólogo 7

Presentación 9

Módulo 1: EVALUANDO MI CADENA DE VALOR

Clase 1. Reconociendo mis habilidades para mejorar la productividad de mi empresa 19

Actividad 1: Conociéndonos con objeto personal 22

Actividad 2: ¿Qué quiero lograr en el curso? 23

Actividad 3: Desafío de legos 23

Actividad 4: ¿Qué espero lograr con mi empresa? 26

Actividad 5: Mi mapa de ruta de aprendizaje 26

Actividad 6: La cosecha 30

Clase 2. Aprendiendo a medir los factores claves de mi negocio 31

Actividad 1: Recordando lo aprendido 33

Actividad 2: El restaurante de doña Pamela 34

Actividad 3: ¿Cuáles son los procesos de mi negocio? 35

Actividad 4: Construcción de indicadores 37

Actividad 5: Los globos más grandes 38

Actividad 6: Mis propios indicadores 40

Clase 3. Diagnosticando los procesos de mi negocio 41

Actividad 1: Bienvenida 43

Actividad 2: Vendiendo barcos 44

Actividad 3: Caso: El servicio de delivery 52

Actividad 4: El negocio de Alexis 54

Actividad 5: Cierre 56

ÍNDICE

Módulo 2: GESTIONANDO MI CADENA DE VALOR

Clase 4. ¿Cómo mejorar la cadena de valor en un negocio? 59

Actividad 1: Recuperando el diagnóstico de mi negocio 61

Actividad 2: Los buenos quesos 62

Actividad 3: Mejorando la Cadena de Valor 74

Clase 5. Mejorando la calidad de mi propuesta de valor 75

Actividad 1: Recordando la clase pasada 77

Actividad 2: Competencia de aviones 78

Actividad 3: El método de mejora continua 82

Actividad 4: Sintetizando lo aprendido 86

Clase 6. Salir a mejorar el funcionamiento de mi empresa 87

Actividad 1: Conversando mi llegada 89

Actividad 2: ¿Qué aprendí? 90

Actividad 3: Mis metas para crecer 91

Actividad 4: Mis procesos para lograr mis metas 93

Actividad 5: Mi plan de acción 95

Actividad 6: La malla de compromisos 97

PRÓLOGO

El objetivo de este manual es entregar las orientaciones metodológicas necesarias para la implementación del **Programa de Formación para Emprendedores y Emprendedoras**. A través de esta entrega, se espera que los participantes y las participantes aumenten la probabilidad de consolidación laboral hasta llegar a generar puestos de trabajo estables y crecientes en el tiempo.

Este programa es concebido como un plan de formación integral en habilidades emprendedoras y en gestión de negocios, accesible y especializado, que se hace cargo de las diversas necesidades que se generan a lo largo del ciclo de vida o ruta del emprendedor o la emprendedora.

El público objetivo abarca desde las personas que tienen sólo una idea de negocio hasta aquéllas que tienen una empresa formal en vías de crecimiento, pasando por quienes aún no han realizado el proceso de formalización. Es relevante destacar que para cada uno de estos públicos, el programa identifica competencias, contenidos, metodologías, ejercicios, dinámicas y presentaciones para su entrenamiento.

Para el primer nivel, se busca que cada participante genere una actitud emprendedora que logre la identificación de oportunidades de negocio que deriven en la materialización de una propuesta de valor que pueda ser probada, logrando calzar el producto/servicio con el mercado. Esto es, encontrar una solución adecuada a un precio aceptable y para un tipo determinado de cliente.

Para los otros dos niveles, se considera desarrollar las competencias y entregar los contenidos que les permitan mejorar la gestión de su negocio, crecer en las ventas y en la rentabilidad, y conseguir la formalización y el fortalecimiento de sus sistemas productivos. El objetivo primordial es que logren fortalecer sus capacidades empresariales como también sus capacidades personales.

PRÓLOGO

El enfoque de este programa es colaborativo, activo, participativo y centrado en el aprendizaje de los adultos. Las metodologías consideran los principios andragógicos de este aprendizaje e incluyen el colaborativo, los modelos internacionales que explican cómo aprenden a emprender los empresarios y las empresarias, y el modelo de aprendizaje basado en la experiencia de David Kolb.

La herramienta **CANVAS®** se utiliza como hilo conductor transversal en el ciclo de vida del emprendedor o de la emprendedora, para la construcción, el diseño y el análisis de los modelos de negocio. Por su simplicidad y uso extendido, esperamos que facilite el tránsito por uno o más programas de formación, tanto por parte de los organismos técnicos de capacitación, como en el mundo del emprendimiento en general.

Este manual busca que empresarios y empresarias mejoren los procesos productivos de su negocio, a través de la identificación de los aspectos críticos a gestionar en su cadena de valor y el fortalecimiento de técnicas para el control de los procesos.

El interés es que este manual sea un aporte significativo en la desafiante labor de enseñar a emprender.

PEDRO GOIC BOROEVIC
Director Nacional
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
SENCE

PRESENTACIÓN

Este manual tiene como objetivo entregar las orientaciones metodológicas necesarias para la implementación del curso **Mejorando el Funcionamiento de mi Negocio** a los/as facilitadores/as responsables. Su enfoque está orientado a emprendedores/as nivel 3, aquéllos/as que cuentan con un negocio establecido.

Los contenidos de cada módulo se orientan a entregar los conocimientos y desarrollar las habilidades empresariales de los/as participantes con el fin de mejorar los procesos productivos de sus negocios.

El curso tiene una duración total de 24 horas, las cuales se dividen en dos módulos de trabajo. Cabe mencionar, que la duración de las actividades presentadas en este documento es de carácter aproximado y no considera los 30 minutos de receso estimado.

Las clases presenciales y las actividades respectivas se orientan a que los/as participantes identifiquen los aspectos críticos de la cadena de valor y fortalezcan el control de los procesos en pos de aumentar la productividad de sus empresas.

MÓDULO FORMATIVO Nº1: EVALUANDO MI CADENA DE VALOR

El primer módulo busca que los/as participantes evalúen el desempeño de sus negocios e identifiquen las acciones que potencien sus roles como empresarios/as para optimizar la gestión.

MÓDULO FORMATIVO Nº2: GESTIONANDO MI CADENA DE VALOR

El segundo módulo busca que los/as participantes diseñen una estrategia operacional y de gestión de calidad para mejorar el desempeño operativo de sus negocios.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este manual se divide en distintos módulos junto a sus clases respectivas. En cada clase se incorporan: Aprendizajes Esperados, Contenidos, ¿Cómo éstos aportan al cumplimiento de los resultados del aprendizaje? y Núcleo de la Clase (propósito). Luego, se presentan orientaciones para su implementación, a través de propuestas de actividades y metodologías divididas en etapas de la clase (inicio, desarrollo y cierre). Finalmente, se anexa el Marco Conceptual por cada módulo como complemento al Manual de el/la Facilitador/a.

En relación a los lineamientos metodológicos incorporados en este curso se destaca:

1. Aprendizaje en adultos

La metodología de aprendizaje en adultos tiene cuatro principios fundamentales:

a. Relevancia: "El adulto aprende para el hoy". Es decir, asiste a cursos porque tiene necesidades concretas relacionadas con su calidad de vida y sus tareas. Si los contenidos del curso no son relevantes en esos términos (o si no le ayudan para conseguir su objetivo), lo más probable es que lo abandone debido a las múltiples presiones de la vida cotidiana.

b. Respeto: Existen dos condiciones que hacen que los adultos se sientan como tales: Tener una postura frente a las circunstancias y tomar una decisión frente a ellas, asumiendo las consecuencias. Se encamina por la línea del respeto, todo lo que el/la facilitador/a pueda hacer para lograr que el/la participante participe, discuta, escuche o manifieste su postura.

c. Aplicación inmediata: "El adulto aplica en la tarde lo que aprendió en la mañana". Esta aplicación inmediata tiene dos vertientes: La primera, aumenta la motivación al darse cuenta que "puede hacerlo"; la segunda, memoriza y retiene lo aprendido.

d. Porcentaje de retención: Está comprobado que el/la participante aprende en la medida que utiliza una mayor cantidad de sentidos en la percepción. Si sólo escucha una conferencia, retiene el 20%. Si suma el apoyo de material audiovisual (imágenes claras), retiene el 40%. Si agrega la práctica de los nuevos contenidos, retiene el 80%. La experiencia señala que cuando un/a participante enseña los contenidos a otro/a, el dominio del tema aumenta al 100%.

2. Método Kolb

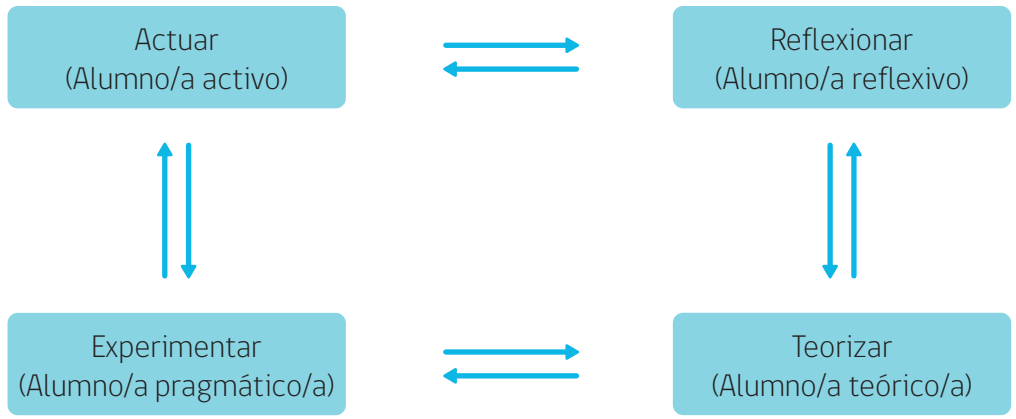
Este programa incorpora la perspectiva del experto en administración de la Universidad Case Western Reserve, David Kolb, quien identifica dos dimensiones del aprendizaje: La percepción y el procesamiento.

Dentro de la primera, describe dos tipos opuestos de percepción: Las personas que perciben a través de la **experiencia concreta** y las personas que perciben a través de la **conceptualización abstracta** (y generalizaciones). Por otra parte, ejemplifica a las personas que procesan a través de la **experimentación activa** (la puesta en práctica de las implicaciones de los conceptos en situaciones nuevas) y a las personas que procesan a través la **observación reflexiva**.

La yuxtaposición de ambas formas de percibir y procesar es lo que lleva al experto en administración a describir un **modelo de cuatro cuadrantes** para explicar los estilos de aprendizaje.

Fuente: Kolb, 1984 citado en Lozano, 2000, pp. 71.

A partir de lo anterior, David Kolb considera cuatro momentos que deben incorporarse en cada una de las instancias con el fin de integrar los distintos tipos de aprendizajes y sus propias necesidades.



Fuente: https://sites.google.com/site/estilosdeaprendizajeitt/home/modelo-de-kolb

3. Secuencia de enseñanza y aprendizaje

El diseño metodológico se basa en los elementos mencionados y en el concepto de **secuencias de enseñanza y aprendizaje**, que se define como el proceso lógico que tanto el/la facilitador/a como el/la participante de cualquier programa formativo debe seguir para que el aprendizaje ocurra efectivamente. Una secuencia debe ser definida desde la primera clase hasta la última, manteniendo la misma lógica en todas. Esto posibilita una instancia de aprendizaje más amigable, ya que disminuye la ansiedad de los/as aprendices a lo desconocido, facilita el aumento de la concentración y la retención (en función de la disminución de esa ansiedad) y permite generar instancias de evaluación, monitoreo y retroalimentación de aprendizajes más coherentes con la enseñanza.

HERRAMIENTAS DE APOYO PARA UNA CLASE ACCESIBLE

Este programa busca abrir la sala de clases a personas en situación discapacidad a partir de la disposición de ciertos recursos que facilitan su incorporación. Para esto, se ha puesto a disposición de los/as facilitadores/as el manual Herramientas de Apoyo para una Clase Accesible, que tiene por objetivo entregar conocimientos y recursos para facilitar el desarrollo de las actividades con enfoque inclusivo. Su contenido contempla una revisión general sobre la normativa de los derechos humanos, el uso del lenguaje y la bajada del Modelo de Diseño Universal (DUA) aplicado a las sesiones de cada uno de los cursos.

Dentro de los elementos propios del Modelo de Diseño Universal es posible destacar en este curso: El uso de palabras claves y de tipografía en mayúscula y negrita para resaltar los contenidos más importantes y los conceptos fundamentales. Además, la disposición del Manual de el/la Participante en un "Word limpio", sin diagramación, para la descarga de los/as participantes que lo requieran.

Junto con lo anterior, los documentos dispuestos para la implementación del programa de formación, fueron revisados para incluir un lenguaje inclusivo tanto para las personas en situación de discapacidad como también extranjeros/as, grupos de la diversidad sexual e identidad de género, personas mayores, entre otros.

Ahora bien, es preciso destacar que en este manual se visualizan algunos los siguientes símbolos:

Cada uno de éstos se refieren a las distintas discapacidades que los/as facilitadores/as pueden recibir en sus salas de clases. Se deben reconocer y aplicar en las sugerencias propuestas en el manual Herramientas de Apoyo para una Clase Accesible. En este documento, la distribución de los símbolos por clase es la siguiente:

MÓDULO 1: EVALUANDO MI CADENA DE VALOR					
CLASE 1: Reconociendo Mis Habilidades Para Mejorar La Productividad En Mi Empresa					x
A1. Conociéndonos con objeto personal		x	x	x	
A2. ¿Qué quiero lograr en el curso?		x	x		
A3. Desafío de legos		x	x		
A4. ¿Qué espero lograr en mi empresa?		x	x		
A5: Mi mapa de ruta del aprendizaje		x	x	x	
A6. La cosecha		x	x		
CLASE 2. Aprendiendo a medir los factores claves de mi negocio		x			
A1. Recordando lo aprendido			x		
A2. El restaurante de doña Pamela		x	x		
A3. ¿Cuáles son los procesos de mi negocio?		x	x		
A4. Construcción de indicadores		x	x	x	
A5. Los globos más grandes		x	x		
A6. Mis propios indicadores		x	x	x	

CLASE 3: Diagnosticando los procesos de mi negocio					x
A1. Bienvenida		x	x		
A2. Vendiendo barcos		x	x	x	
A3. Caso: El servicio de delivery		x	x	x	
A4. El negocio de Alexis		x	x	x	
A5. Cierre		x	x		

MÓDULO 2: GESTIONANDO MI CADENA DE VALOR					
CLASE 4: ¿Cómo mejorar la cadena de valor en un negocio					x
A1. Recuperando el diagnóstico de mi negocio		x	x	x	
A2. Los buenos quesos		x	x	x	
A3. Mejorando la cadena de valor		x	x	x	
CLASE 5: Mejorando la calidad de mi propuesta de valor					
A1. Recordando la clase pasada		x	x	x	
A2. Competencia de aviones	x	x	x		
A3. El método de mejora continua		x	x		
A4. Sintetizando lo aprendido		x	x		
CLASE 6: Salir a mejorar el funcionamiento de mi empresa					
A1. Conversando mi llegada			x		

A2. ¿Qué aprendí?		x	x		
A3. Mis metas para crecer		x	x		
A4. Mis procesos para lograr mis metas		x	x		
A5. Mi plan de acción		x	x		
A6. La malla de compromisos	x	x	x		

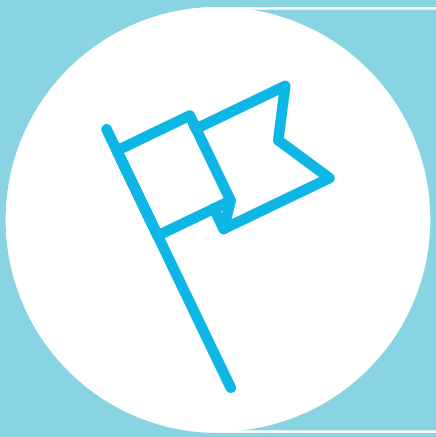
Finalmente, el manual Herramientas de Apoyo para una Clase Accesible contiene cinco anexos para revisar, previo a la ejecución de los cursos:

Anexo 1: Check list accesibilidad.
Anexo 2: Equipo profesional.
Anexo 3: Sugerencia ficha de inscripción y registro.
Anexo 4: Recursos para el aula.
Anexo 5: Protocolo de evacuación S.O.S.

SENCE

+ Oportunidades
+ Capaz
+ Empleo

Manual de el/la Facilitador/a



MÓDULO 1

EVALUANDO MI CADENA DE VALOR

SENCE
+ Oportunidades
+ Capaz
+ Empleo

Manual de el/la Facilitador/a

Módulo 1

CLASE 1

RECONOCIENDO MIS HABILIDADES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE MI EMPRESA

APRENDIZAJES DE LA CLASE

- Reconoce las habilidades personales, redes y recursos con los que dispone para mejorar la productividad de su empresa.
- Define los objetivos personales y de su emprendimiento, en función de lo que busca lograr en el transcurso del curso respecto a la mejora del desempeño operativo de su empresa.
- Analiza qué habilidades personales, redes y recursos requiere para alcanzar su objetivo.
- Elabora un plan de acción (Mapa de Ruta del Aprendizaje) para lograr su objetivo personal sobre base del análisis antes realizado.

CONTENIDOS

- Expectativas.
  - Definición de **OBJETIVOS PERSONALES** a lograr en el curso.
  - Objetivos que espera lograr con su empresa respecto a su desempeño operativo.
- Habilidades personales, redes y recursos disponibles.
  - **LA ESCUCHA (RECIBIR MENSAJES DE OTRO/A)** como habilidad clave para el desempeño operativo.
  - El poder de las conversaciones para generar cambios en el desempeño operativo.
  - Redes.
  - Pedidos, ofertas y promesas para la gestión operativa.
  - La importancia de la retroalimentación para el desempeño con otros/as.
  - Identificación de habilidades, redes y recursos disponibles.
- **MAPA DE RUTA DEL APRENDIZAJE**.
  - Objetivos.
  - Pasos importantes a cumplir.
  - Acciones.

¿CÓMO EL CONTENIDO VA A APORTAR AL CUMPLIMIENTO DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE?

Identificar las **HABILIDADES PERSONALES** que posee y las que requiere para alcanzar su objetivo personal, lo que se traducirá en su **MAPA DE RUTA DE APRENDIZAJE**.

NÚCLEO DE LA CLASE

Identificar las HABILIDADES PERSONALES y OBJETIVO PERSONAL.

PLANIFICACIÓN DE LA CLASE

Inicio

Objetivo: Contextualizar y dar la bienvenida al programa.
Duración: 20 minutos.

El rol de el/la facilitador/a es dar la bienvenida a los/as participantes del curso. Previo al inicio de la sesión, escribir sus nombres, así como el de el/la facilitador/a, en credenciales o stickers.

PRESENTACIÓN FACILITADOR/A

Una vez que hayan llegado todos/as los/as participantes, el/la facilitador/a se debe presentar ante el grupo y contar su experiencia profesional, formación académica y motivaciones que lo llevan a hacer este curso. Es importante que contextualice el programa, indique su propósito y datos prácticos: horario semanal, duración de cada clase, temas a tratar y metodología de trabajo basada en el aprendizaje experiencial.

Se sugiere:

a. Dejar espacio suficiente para resolver las dudas de los/as participantes.

b. Comentar el calendario de actividades, que será entregado impreso en un papel. También, debería ser enviado por correo electrónico para aquellos/as participantes que dispongan.

c. Escribir en una diapositiva proyectada, los propósitos y contenidos claves. Si hay dudas, resolverlas. Cabe destacar, que en todas las clases debe estar a la vista los propósitos y contenidos, ya sea en una diapositiva, a un costado del pizarrón o llevarlo escrito en un papelógrafo.

d. Indicar la ubicación de las vías de evacuación. Explicar el protocolo de evacuación por emergencia para personas con movilidad reducida (contenido dispuesto en el documento Herramientas de apoyo para una clase accesible).

e. Dar a conocer que está permitido el uso de grabadoras, cámaras de foto, computadores personales y/o tablet.

f. Comentar sobre acompañantes (como recurso de apoyo para las personas que lo requieran) y asistencia de perros guías.

g. Disponer de material de apoyo para los/las participantes: guías impresas, hojas blancas, lápices, destacadores, entre otros.

Desarrollo

Ya conocido el programa del curso, es importante que los/as participantes se conozcan y definan qué quieren lograr. Es importante que el/la facilitador/a sepa cuáles son sus expectativas. Para tal efecto, se proponen las siguientes actividades:

ACTIVIDAD N°1: CONOCIÉNDONOS CON OBJETO PERSONAL

Objetivo: Que los/as participantes se conozcan entre sí para lograr que trabajen con mayor confianza.

Duración: 20 minutos.

Pedir que cada participante escoja algún objeto personal que lleve consigo. A partir de esto, pedir que en menos de 1 minuto se presenten a través de este objeto personal. El/la facilitador/a puede dar la pauta. Por ejemplo: "Yo soy Daniela Molina y escogí mi reloj para presentarme, ya que soy una persona puntual y que busca cumplir con todo lo que promete a tiempo. Además, me gusta hacer muchas actividades al día, y sólo con una buena administración de mi tiempo y a través de mi reloj, soy capaz de lograrlas". Se sugiere dar características físicas del objeto seleccionado (para facilitar el conocimiento de las personas con discapacidad visual). Por ejemplo: "Mi reloj azul con correa de cuero que tengo en mi muñeca derecha..."

Para esta actividad, pedir que se sienten en círculo, de tal forma que se puedan comunicar mejor entre todos/as. Resaltar, que con el tiempo que se les está dando, se está buscando trabajar la comunicación efectiva, habilidad relevante para emprender. Una vez que haya pasado el minuto, tocar una alarma (su celular, una campana, o lo que se guste. También se pueden mover las manos en alto y hacer una señal que indique que el tiempo terminó).

ACTIVIDAD N°2: ¿QUÉ QUIERO LOGRAR EN EL CURSO?

Objetivo: Definir el objetivo personal que quiere alcanzar a lo largo de este curso.
Duración: 20 minutos.

Ahora que los/as participantes conocen el programa del curso. Invitarlos/as a definir qué quieren lograr finalizado el curso. Es decir, su OBJETIVO PERSONAL. Para esto puede proyectar en una diapositiva el índice con todos los contenidos del curso, de tal forma de orientarlos/as, respecto a lo que quieren lograr.

Es importante indicar que deben plantearse sólo un objetivo, para focalizarse y poder lograrlo.

Una vez que hayan definido qué quieren lograr, invitarlos/as a que registren su objetivo personal en sus manuales (en el Word o grabación de voz) y que luego, lo digan en voz alta. El/la facilitador/a debe anotar los objetivos mencionados en la diapositiva proyectada de manera simultánea para ir dejando registro.

ACTIVIDAD N°3: DESAFÍO DE LEGOS

Objetivo: Reconocer qué habilidades personales tiene cada participante y definir cuáles necesita para alcanzar su objetivo personal.
Duración: 60 minutos.

Seguir las siguientes instrucciones:

Armar grupos de máximo 5 personas. Importante: Si hay personas con algún tipo de discapacidad en la sala, procurar dejar a una por grupo.

Una vez que los grupos están armados, indicar lo siguiente:

a. A cada participante se le entregará una tarjeta (**que no pueden compartir**) que contiene **una meta individual**. Luego, tendrán 20 minutos para trabajar y lograr que cada uno/a cumpla su meta individual.

b. A cada grupo se le entregará un set de legos de distintos colores y tamaños, que contienen al menos 50 piezas.

Las tarjetas que el/la facilitador/a entregará tendrán la siguiente información (procurar que las tarjetas que tengan indicaciones con colores, se les repartan a los/as participantes sin discapacidad visual):

- Tarjeta 1: Tienes que construir la torre con más **legos amarillos**.
- Tarjeta 2: Tienes que construir la torre con más **legos grandes**.
- Tarjeta 3: Tienes que construir la torre con más **legos rojos**.
- Tarjeta 4: Tienes que construir la torre con más **legos azules**.
- Tarjeta 5: Tienes que construir la torre con más **legos chicos**.

Mientras la actividad se está desarrollando, el/la facilitador/a se puede pasear por los grupos para ver qué está ocurriendo, qué conversaciones están teniendo, etc.

Una vez que hayan terminado la actividad, preguntar por grupo, cuáles fueron los resultados. Pedir que los cuenten. Por ejemplo: "Acá construimos 4 torres, allá una grande y con mucho amarillo, ésta es chica y con mucho rojo, la otra es mediana con piezas chicas y ésa es con mucho azul". De esta forma, se busca que a cada participante sea capaz de mirarse en acción para que identifique sus propias fortalezas y desafíos.

Guiar una reflexión grupal:

1. ¿Qué conversaciones tuvieron?
2. ¿Qué temáticas trataron?
3. ¿Cuáles fueron los pedidos?
4. ¿Qué ofertas se hicieron?
5. ¿Qué tiene que ver esto con lo que pasa en una empresa?
6. Y en particular: ¿Qué tiene que ver con el nombre del curso: Mejorando el funcionamiento de mi negocio?

Concluir destacando la importancia del trabajo en equipo (en una empresa) y dar a conocer los objetivos individuales para el logro del objetivo de un equipo. De esta forma, no se manejarán agendas ocultas y "todos/as remarán para el mismo lado". A su vez, enfatizar que en una empresa, generalmente se necesita de otro/a para el logro de los propios objetivos, es decir, es una cadena de trabajo (que serán los contenidos de este curso) donde es relevante sostener las conversaciones adecuadas, en el minuto correcto.

Es importante tener algunas distinciones claras. Apoyarse en el marco conceptual para entregar las siguientes definiciones:

- La escucha (recibir el mensaje de otro/a).
- Pedidos, ofertas, promesas.
- El poder de las conversaciones.

Ahora que conocen estas distinciones, invitarlos/as a hacer nuevamente el desafío (construir la torre) para aplicar lo aprendido. Esta vez pueden compartir sus objetivos individuales. El desafío es: Que todos/as puedan cumplir sus objetivos individuales en el menor tiempo posible.

Dar la mitad del tiempo anterior, es decir, 10 minutos. Una vez que hayan terminado la actividad, preguntar cómo les fue con el logro del objetivo. Pedir que cada grupo entregue sus apreciaciones. Se pueden hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Qué fue lo diferente en relación con la actividad anterior?
2. ¿Qué pasaría si en el trabajo conociéramos los objetivos personales de cada uno?
3. ¿Qué pasaría si en el trabajo estuvieran claras las reglas del juego?
4. ¿Cómo sería la productividad en el trabajo, si conociéramos los objetivos personales de cada uno/a y estuviera claro el objetivo del equipo?

Se puede cerrar, diciendo que para que un equipo sea equipo, primero tiene que existir un objetivo en común, y luego deben conocerse los objetivos personales.

A partir de las actividades anteriores, pedir que cada participante identifique sus habilidades personales y complete en en el esquema "Fortalezas y Desafíos" disponible en el Manual de el/la Participante. Completarlo en el manual de el/la participante. Pueden realizarlo con los grupos que trabajaron en la actividad anterior, de tal forma que se vayan complementando. Es importante que el/la facilitador/a recuerde las 13 habilidades personales del marco conceptual junto con la importancia de las REDES para emprender. Se pueden proyectar con data show.

Una vez terminado el trabajo, pedir que se junten en parejas y/o tríos (idealmente con algún/a integrante de la actividad anterior) para compartir lo que han llenado y recibir la opinión de el/la otro/a. Luego, recoger en plenario lo conversado.

Cerrar, indicando que no todas las personas tienen todas las habilidades, y que eso siempre sucede. Es por eso que en las grandes empresas existen por ejemplo, equipos de venta por un lado y de producción por otro, porque se requieren de habilidades distintas.

ACTIVIDAD N°4: ¿QUÉ ESPERO LOGRAR CON MI EMPRESA?

Objetivo: Definir el objetivo que cada participante quiere lograr con su empresa, destacando los temas que se relacionan con el desempeño operativo.
Duración: 30 minutos.

Considerando lo trabajado hasta acá, invitar a que registren el paso a paso de lo que hacen en su empresa: Desde que producen (o compran el producto o servicio) hasta que llegan al cliente final. Pueden utilizar el espacio que está en sus manuales o grabar.

Una vez que tienen este registro, pedir que lo compartan con algún/a compañero/a, quien puede hacerle las preguntas que guste.

Terminada la conversación, preguntar: **¿Qué se espera lograr con la empresa respecto al desempeño operativo?, o dicho de otra forma, ¿qué se quiere mejorar en la empresa desde el punto de vista de los procesos (el paso a paso que se armó recién)?**

Anotar en sus manuales.

Ahora, en plenario, pedir que compartan brevemente sus objetivos personales. En el caso que no sea un objetivo alcanzable en el curso, entregar recomendaciones para que lo vuelvan a escribir, de tal forma que sí lo puedan lograr a lo largo del curso.

ACTIVIDAD N°5: MI MAPA DE RUTA DE APRENDIZAJE

Objetivo: Elaborar un MAPA DE RUTA DE APRENDIZAJE
Duración: 50 minutos.

Ahora que saben: Cuál es su objetivo personal, qué esperan lograr a lo largo del curso (con respecto al desempeño operativo), cuáles son sus recursos y habilidades (y cuáles les faltan), la pregunta es: "¿Qué van a hacer en concreto para lograrlo?".

Para esto, primero identificar cuáles serán las 4 fortalezas y/o desafíos que querrán trabajar de aquí hasta finalizar el curso. Quizás, hoy identificaron que tenían una fortaleza que desconocían y que tienen que potenciar.

Con las 4 habilidades más importantes, pedir que completen el esquema en su manual, las que serán insumos para armar su **MAPA DE RUTA DE APRENDIZAJE**.

Para el llenado de la tabla es importante tener presentes las siguientes consideraciones:

- Un objetivo (columna 2) puede tener más de un actividad.
- Los pasos importantes (columna 4) se refieren a aquellas señales que indicarán que se está logrando el objetivo. Por lo tanto, puede ser más de un hito, independientemente de la cantidad de acciones.
- Los plazos (columna 5) tienen que ser realizables e indicarse con fecha precisa.

1. Habilidad para aprender	**2. Objetivo (¿qué quieres aprender?)**	**3. Acciones (¿qué vas a hacer para aprender?)**	**4. Pasos importantes (¿cuáles serán las señales que te indicarán que lo estás aprendiendo?)**	**5. Plazos (¿cuándo habrás logrado tu objetivo?)**
1. Ejemplo: Pedidos.	Quiero aprender a hacer pedidos efectivos a mi equipo de trabajo.	1. Cada vez que pida algo, acordaré con mi equipo los plazos claros. Por ejemplo: "Me entregarán el informe, el lunes 12 de junio a las 15:00 hrs. como máximo".	Cuando mi equipo comience a cumplir con los plazos.	20 de septiembre de 2017.
		2. Cada vez que pida algo, preguntaré a mi equipo si realmente pueden cumplir con el plazo que hemos acordado, pues sólo cuando me digan que sí, estará establecido el compromiso.	Cuando mi equipo entregue lo que he pedido, es decir, cumpla con las condiciones de satisfacción.	30 de noviembre de 2017.
		3. Dejaré claras las condiciones de satisfacción. Es decir, lo que estoy pidiendo.		

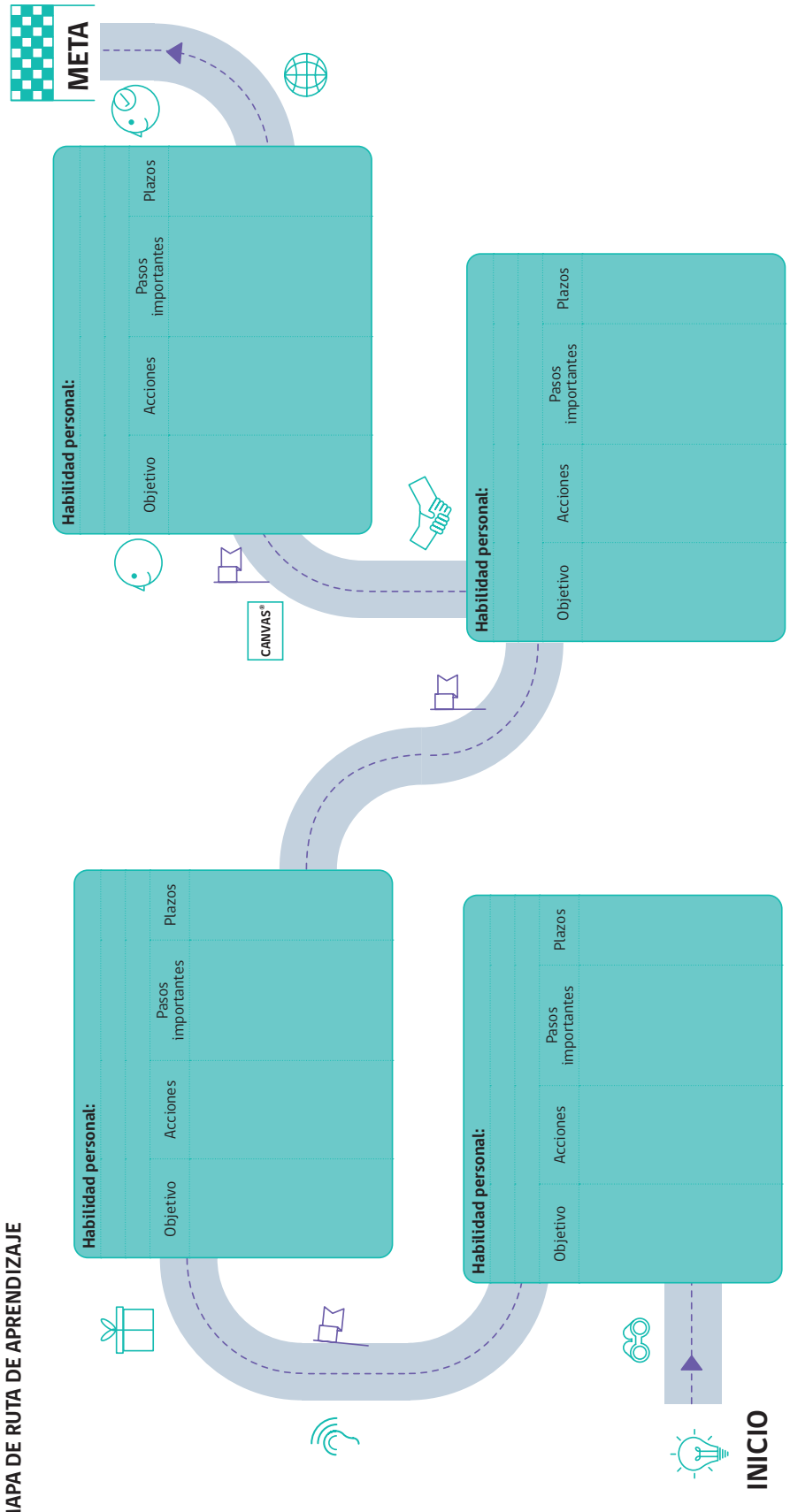
Una vez que hayan terminado de completar la tabla anterior, pedir a los/as participantes que se reúnan en parejas o tríos para recibir opiniones de su plan (retroalimentación). Ideal que se reúnan con alguien del grupo que ya conozca su negocio. Previo a dar los comentarios, contextualizar con el concepto de retroalimentación dispuesto en el marco conceptual, enfatizando que: "Para dar una buena retroalimentación, no hay que enjuiciar al otro/a, sino que trabajar desde hechos concretos". Para los comentarios, solicitar que presten especial atención a lo siguiente:

1. ¿Los objetivos son alcanzables (columna 2)?
2. ¿Los objetivos impactan en la productividad de la empresa?
3. ¿Las acciones permiten alcanzar los objetivos propuestos? (columna 3), ¿faltará alguna acción? Si es así, ¿cuál podría ser?
4. Los pasos importantes (columna 4), ¿realmente indican que de esa forma va a estar logrado el objetivo?
5. ¿Se fijaron plazos realizables y con fecha precisa? (columna 5)

Terminado el trabajo, preguntar cómo les fue y si les sirvió la retroalimentación. Enfatizar la importancia que tiene la retroalimentación en sus trabajos, ya que sólo así se pueden generar cambios en las acciones (cuando no se esté haciendo lo que se debiera).

Si tuvieron dudas, dar tiempo para resolverlas. Por último, pedir a algunos/as que muestren su esquema para que sirva de ejemplo para el resto del grupo. Comentar lo que sea pertinente.

Pedir que cada uno/a traspase la información que han armado a sus MAPAS DE RUTA DE APRENDIZAJE, según el formato que tienen en sus manuales y que se aprecia más abajo.


MAPA DE RUTA DE APRENDIZAJE
Habilidad personal:
Objetivo
Acciones
Pasos importantes
Plazos
Habilidad personal:
Objetivo
Acciones
Pasos importantes
Plazos
Habilidad personal:
Objetivo
Acciones
Pasos importantes
Plazos
Habilidad personal:
Objetivo
Acciones
Pasos importantes
Plazos
CANVAS®
INICIO
META

Cierre

ACTIVIDAD N°6: LA COSECHA

Objetivo: Recoger los aprendizajes de los/as participantes.
Duración: 10 minutos.

Con el fin de recoger los aprendizajes de los/as participantes en su primera sesión:

a. Pedir a los/as participantes formar un gran círculo. Cada uno/a debe decir una frase corta (de no más de 10 palabras), una palabra o un gesto que exprese lo más importante que se llevan luego de esta clase. Cuando la persona ya aportó con lo que se lleva, pedir que dé un paso hacia atrás, para saber quiénes van faltando. El/la participante puede partir la ronda, diciendo por ejemplo: "Me llevo una meta clara".

b. Al finalizar, realizar un aplauso grupal. Despedir la sesión y agradecer la participación.

c. Se sugiere pedir el correo electrónico a cada uno/a (puede ser el de un familiar o amigo/a) o o solicitarles que lleven un pendrive para el envío de las clases. Además, es preciso dar la dirección del sitio web donde también estarán dispuestas, en formato accesible para su descarga, macrotipos y/o lectores de caracteres.

SENCE
+ Oportunidades
+ Capaz
+ Empleo

Manual de el/la Facilitador/a

Módulo 1

CLASE 2

APRENDIENDO A MEDIR LOS FACTORES CLAVES DE MI NEGOCIO

APRENDIZAJES DE LA CLASE

- Reconoce los **ASPECTOS CRÍTICOS A MEDIR** en una empresa.
- Identifica los procedimientos para medir los aspectos críticos de su negocio.
- Propone **ESTÁNDARES** sobre sus procesos, los que deberán ser alcanzados por su empresa.

CONTENIDOS

- La importancia de medir.
- Procedimientos para medir aspectos críticos del negocio.
- Estándares para medir procesos.

¿CÓMO EL CONTENIDO VA A APORTAR AL CUMPLIMIENTO DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE?

Esta clase tiene como propósito que los/as participantes sean capaces de reconocer los procesos de sus negocios y que comprendan los beneficios de medir el rendimiento de ellos.

NÚCLEO DE LA CLASE

La relevancia de medir para la toma de decisiones.

PLANIFICACIÓN DE LA CLASE

Inicio

El rol de el/la facilitador/a en esta clase es guiar a los/as participantes en el descubrimiento de su negocio, reconociendo los distintos procesos que lo componen; fomentar la creación de rutinas para evaluar cada proceso de manera sistemática; y orientar los procesos de medición al cumplimiento de metas y objetivos del negocio, fijado en la clase anterior.

ACTIVIDAD N°1: RECORDANDO LO APRENDIDO

Objetivo: Recoger las impresiones y reflexiones de los/as participantes entre la clase anterior y la actual, y enlazar los contenidos nuevos.
Duración: 20 minutos.

Comenzar la sesión dando la bienvenida a los/as participantes y explorando los aprendizajes de la clase anterior. Para esto, se sugiere iniciar la clase con lo siguiente:

a. Proyectar en las diapositivas, el propósito de la clase pasada y sus contenidos.

b. Preguntar qué recuerdan los/as participantes de la clase anterior.

c. Plantear la siguiente pregunta: ¿Cómo creen que se relaciona con lo que veremos en esta clase?

d. Recoger sus impresiones generales, solicitar participación voluntaria y anotar lo más relevante de cada participación, ya sea como frase o conceptos, en las diapositivas proyectadas.

e. Dar tiempo suficiente para comentar aspectos que se consideren importantes para avanzar.

Desarrollo

Continuar la clase una vez que los/as participantes hayan identificado cómo los contenidos aprendidos hasta ahora, se vinculan con los nuevos contenidos presentados.
Para esto, se proponen las siguientes actividades:

ACTIVIDAD N°2: EL RESTAURANTE DE DOÑA PAMELA

Objetivo: El objetivo de esta actividad es que los participantes se identifiquen con un quiebre propio de cualquier empresa.
Duración: 30 minutos.

A continuación, se leerá un caso y se trabajará una reflexión en forma de plenaria.

Leer en voz alta el siguiente caso:

"Dos personas deciden ir a almorzar a un restaurante durante su hora de colación. Llegan al local de doña Pamela, se sientan y ordenan sopa. El mesero toma el pedido en una comanda y, al cabo de algunos minutos, llega a la mesa con dos platos de pescado. Los clientes le avisan al mesero, quien debe retirar los platos y corregir el pedido con la persona a cargo de la cocina. Luego, aparece el mesero con los platos correctos y las personas almuerzan. Más tarde, llega doña Pamela que estaba haciendo trámites, saluda a sus trabajadores/as y les pregunta cómo va el día. Todos/as responden: "Bien, sin novedades". ¿Cómo puede conocer doña Pamela el funcionamiento de los procesos de su local para poder mejorarlo?".

Propiciar la discusión grupal por medio de las siguientes preguntas:

a. ¿Qué procesos fallaron?
b. ¿Cómo puede doña Pamela enterarse de lo que sucede?
c. ¿Los clientes se van felices del restaurante?
d. ¿Son adecuados los costos en los que debe incurrir el restaurante en esta situación?
e. Los tiempos que tarde el cliente en ser atendido ¿corresponden a sus expectativas?
f. ¿Por qué es importante medir?

Conducir el debate hacia la importancia de medir ciertos aspectos relevantes del negocio y cómo aquello puede aportar al cumplimiento del objetivo del negocio. Fomentar la medición constante y sistemática, para que se integre a los procesos como parte crucial del negocio. A modo de cierre, concluir que medir algunos procesos va en directo beneficio de el/la empresario/a para la toma de decisiones: "Uno de los desafíos importantes es escoger adecuadamente los procesos a medir y la forma de hacerlo".

ACTIVIDAD N°3: ¿CUÁLES SON LOS PROCESOS DE MI NEGOCIO?

Objetivo: El objetivo de esta actividad es que el/la participante reconozca los aspectos críticos de su negocio.
Duración: 40 minutos.

Se necesitarán los siguientes materiales por cada participante de la sala:

- 5 sobres. Cada uno marcado con los siguientes títulos: "Adquisiciones", "Procesos productivos", "Inventario", "Distribución" y "Flujo de ingresos". Si alguno de los/as participantes posee discapacidad visual, se sugiere pegar autoadhesivos sencillos en distintos lugares de cada sobre, para que así le sea más fácil reconocerlos.
- 1 paquete de papel lustre.
- 1 plumón de punta fina.

Comenzar la actividad, leyendo en voz alta la siguiente historia. (Al mismo tiempo que se proyecta en la pizarra).

"Don Marcial es dueño de una panadería que a diario produce distintos tipos de pan y los vende al por menor en su negocio. Él compra harina, levadura y sal a un proveedor, quien le despacha una vez a la semana. Todos los demás ingredientes e implementos que utiliza, los compra personalmente en el mercado de su ciudad. Cuando los insumos llegan a la panadería, don Marcial los dispone en una bodega. Si durante el mes le falta alguno de estos insumos, debe hacer un nuevo pedido a su proveedor, por lo que día a día revisa la bodega y evalúa si necesita hacer un pedido. Cuando prepara el pan, primero selecciona las materias primas que va a utilizar, las mezcla para generar la masa y espera el proceso de fermentación. Una vez que termina, comienza la etapa de moldeado, en la cual da forma a la masa fermentada y luego se va al horno. Después de 35 minutos, saca el pan del horno y lo deja en unas bandejas enfriándose por 10 minutos. Cuando el pan está tibio, lo prueba para saber si quedó bueno. Descarta aquellos que perdieron su forma o se quemaron y lleva el restante a los contenedores que están a disposición de los clientes. Ellos, lo toman con tenazas y lo echan a sus bolsas. Finalmente, cada cliente se acerca al pesaje del pan y paga".

El ejercicio consiste en clasificar los procesos del negocio. El/la facilitador/a debe tomar el rol de don Marcial y anotar en papeles lustre los distintos procesos que posee su negocio, además de clasificarlos en cada sobre.

Los sobres de don Marcial debieran parecerse a los de la figura de abajo. Ciertamente, habrá procesos que puedan definirse más detalladamente que otros: puede ser que don Marcial no agregue cada parte del proceso de la preparación del pan y que sólo ponga en un papel lustre el proceso productivo que diga "preparación del pan"; o bien, que acepte pago con tarjetas bancarias, por lo que debería agregar otro papel al flujo de ingreso que diga "movimientos bancarios".

1. Inventario	2. Adquisiciones	3. Procesos Productivos	4. Distribución	5. Flujo de Efectivo
Revisión de bodega	Harina, Sal y Levadura	Selección de Materia Prima	Contenedores de panadería	Pago a Proveedor
	Otros Insumos	Mezcla		Pago en el mercado
		Fermentación		Ingresos por ventas
		Moldeado		
		Enfriamiento		
		Control y Pruebas		

Una vez que se comprenda el ejercicio, cada participante debe desarrollarlo de **manera individual**, nombrando los **procesos de sus respectivos negocios** y escribiéndolos en un papel lustre. Cada papel lustre debe tener sólo el nombre de un proceso (por ejemplo: "Compra de insumos", "mezcla de productos", "postventa", "distribución del producto final", etc.). Luego, el/la participante tiene que guardar cada proceso en un sobre, clasificándolo. Finalmente, dos participantes escogidos por el/la facilitador/a (uno/a cuyo negocio genere un producto y otro/a que genere un servicio) deben salir adelante y mostrar el contenido de sus sobres, explicando por qué los clasificaron de esa forma. Los/as demás participantes pueden hacer preguntas o comentarios acerca de sus decisiones.

Cerrar la actividad en un diálogo con los/as participantes, permitiéndoles expresar sus reflexiones acerca de lo realizado. Preguntarles las diferencias y similitudes entre ambos casos presentados y anotarlas en la pizarra para remarcarlas. Consultar por el significado de los sobres en la analogía, concluyendo que representan los **procesos generales o macroprocesos** de cada negocio, sin importar si se trata de un servicio o producto. Comentar que en el caso de los servicios, la única diferencia es que el resultado de la producción es intangible y se genera al mismo tiempo que se efectúa la venta, por ejemplo: Un corte de pelo o el reparto a domicilio.

ACTIVIDAD N°4: CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Objetivo: El objetivo es que los/as participantes comprendan las distinciones relacionadas a los indicadores.
Duración: 30 minutos.

Comenzar leyendo el siguiente caso:

"Una empresa de transporte lleva televisores desde una bodega ubicada en las afueras de la ciudad hasta una tienda en el centro de la ciudad. Cada madrugada sale un camión con destino a la bodega y tarda alrededor de 35 minutos, dependiendo del tránsito. Una vez que llega a la bodega, un grupo de estibadores lo ayudan a acomodarse y comienzan a cargar el camión. En la medida que pasan los televisores al camión, el chofer debe evaluar que estén en buen estado. Una vez cargado, el camión debe emprender rumbo a la tienda, tardando 50 minutos. Al llegar, otro grupo de acomodadores comienza la descarga y el chofer se da cuenta que dos televisores llegaron rotos, por lo que la empresa de transporte deberá pagar por ellos".

Explicar el significado del término "indicador", aclarando para qué sirve y qué elementos debe contener. Una vez que no queden dudas y de modo que puedan comprender mejor la forma de utilizar esta herramienta, presentar la siguiente tabla en la pizarra y pedir a los/as participantes que ayuden a completarla. Partir por el ejemplo y continuar indicador por indicador. En la última fila, los/as participantes deben proponer un indicador que les parezca relevante medir. La tabla está disponible para completar en el Manual del Participante

1. Nombre del Indicador	2. Fórmula	3. Meta del Indicador	4. Plazo	5. Medio de Verificación
1. Porcentaje de televisores estropeados al mes	$\frac{\text{Televisores estropeados}}{\text{Total de televisores}} \times 100$	5%	6 meses	Copias de las facturas con las observaciones
2. Cumplimiento	$\frac{\text{Entregas en la fecha y en la hora}}{\text{Total de entregas}} \times 100$	95%	1 mes	
3. Gasto por kilómetro recorrido	$\frac{\text{Costo de transporte de un mes}}{\text{Kilómetros recorridos en ese mes}}$	$\frac{\$50}{\text{Km}}$		
4. Costo del conductor	$\frac{\text{Costo total del transporte}}{\text{Cantidad de conductores}}$			
5. Uso de capacidad del camión	$\frac{\text{Costo total del transporte}}{\text{Cantidad de conductores}}$			

Una vez finalizada la actividad, a modo de cierre y en forma de conversación grupal, preguntar a los/as participantes por la definición de cada una de las distinciones relativas a indicadores, correspondientes a los nombres de cada columna de la tabla. Guiar la conversación para consensuar las definiciones. Aclarar las dudas que surjan.

ACTIVIDAD N°5: LOS GLOBOS MÁS GRANDES

Objetivo: El objetivo de esta actividad es que los/as participantes comprendan que todo proceso es mejorable y para cada uno de ellos se pueden establecer diversos indicadores, pero medir tiene un costo asociado. Además, todos los procesos tienen un nivel de error por naturaleza, y se debe tratar de minimizarlos, pero no se puede anularlos.
Duración: 45 minutos.

Para esta actividad se necesitan 100 globos iguales y un cronómetro. Separar al curso en 4 equipos. Cada equipo dispondrá de 25 globos. La instrucción es **inflar la mayor cantidad de globos en un minuto, cuidando que cada globo quede lo más grande posible**. Una vez que todos/as estén listos/as, iniciar el cronómetro y que comience la competencia.

Cuando el minuto se acabe, todos deben detenerse. En ese momento, reiniciar el cronómetro sin que nadie se dé cuenta y dejarlo corriendo encima de la mesa. Escribir en la pizarra cuántos globos infló cada grupo y cuántos reventó. El grupo completo debe escoger por votación, cuál fue el equipo que infló los globos más grandes. Detener el cronómetro nuevamente y anotar el tiempo en una esquina de la pizarra que sea visible para todos/as. Una vez terminada la actividad, pedir que vuelvan a sus puestos y comenzar el debate guiándose por las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál era la instrucción? La respuesta debiese ser: "Inflar la mayor cantidad de globos grandes en un período determinado".

2. ¿El equipo que infló más globos fue el mismo que infló los globos más grandes?, ¿el equipo que infló los globos más grandes fue el mismo que reventó más globos? Lo más probable es que el equipo que infló los globos más grandes haya inflado una menor cantidad de globos. En tal caso, preguntar a qué se debe esta diferencia.

3. Si la instrucción hubiese sido sólo inflar la mayor cantidad de globos, sin importar el tamaño, ¿la cantidad de globos reventados sería mayor o menor? Del mismo modo, si la instrucción hubiese sido inflar los globos más grandes, sin importar la cantidad, ¿los globos reventados hubieran sido más o menos? La conclusión en este punto debiese apuntar a que para cumplir con la instrucción de la actividad, se reventaron más globos. Aunque el equipo no hubiera tenido la intención de reventar los globos y sólo hubieran tratado de cumplir con la instrucción, existía un porcentaje de falla que era inevitable.

4. Comentar el significado del tiempo anotado en la pizarra, haciendo hincapié que este tiempo equivale al costo de medir. Comparado con el minuto que se dio para inflar los globos, ¿cuánto mayor es? Si se invirtió un minuto sólo produciendo, ¿cuánto más se invirtió sólo en medir los resultados? El tiempo invertido en medir los resultados obtenidos debería ser sustancialmente mayor al minuto que se invirtió en inflar los globos. Guiar la conversación para que los/as participantes comprendan que cualquier proceso se puede medir, pero esto conlleva un costo elevado, ya sea en desgaste de recursos humanos o tiempo de producción.

Al terminar el desarrollo de las preguntas, los/as participantes deben comprender que, si bien todo proceso es perfectible y se pueden establecer indicadores para cualquiera de ellos, no es económicamente viable medir absolutamente todo, por lo que los/as dueños/as de cualquier negocio debiesen ser capaces de escoger qué procesos son importantes de medir en su empresa, dependiendo de qué tan relevante es el indicador para el cumplimiento de sus metas y el costo que genera su medición constante. Es importante saber, que todo proceso tiene un porcentaje de error que puede ser minimizado, pero que es muy difícil anular.

Cierre

ACTIVIDAD N°6: MIS PROPIOS INDICADORES

Objetivo: El objetivo de esta actividad es que los/as participantes reconozcan los aprendizajes de la clase y que visualicen la mejor manera de aplicarlos a sus negocios.
Duración: 45 minutos.

Hacer un breve repaso de cada actividad desarrollada durante la clase:

- Actividad 1: Bienvenida.
- Actividad 2: El restaurante de doña Pamela.
- Actividad 3: ¿Cuáles son los procesos de mi negocio?
- Actividad 4: Construcción de indicadores.
- Actividad 5: Los globos más grandes.

Considerando todo lo aprendido durante la jornada, pedir a los/as participantes que escojan un proceso de cada sobre de la actividad 3 de sus propios negocios y que propongan un indicador relevante para cada uno de ellos. Utilizar la tabla propuesta. La última columna debe ser medida con datos reales de sus empresas, para que los/as participantes comprendan qué tan lejos están de sus metas.

1. Nombre del Indicador	2. Fórmula	3. Meta del Indicador	4. Plazo	5. Medio de Verificación	6. Desempeño Actual

Cerrar la clase invitando a los/as participantes a seguir atentos a los distintos procesos de sus negocios hasta la clase siguiente. Reflexionar acerca de cuáles deberían ser los indicadores más adecuados para medir el cumplimiento de sus metas y objetivos del negocio, y cada cuánto tiempo deberían ser medidos.

SENCE
+ Oportunidades
+ Capaz
+ Empleo

Manual de el/la Facilitador/a

Módulo 1

CLASE 3

DIAGNOSTICANDO LOS PROCESOS DE MI NEGOCIO

APRENDIZAJES DE LA CLASE

- Propone estándares sobre sus procesos, los que deberán ser alcanzados por su empresa.
- Evalúa los procesos de su negocio en función de los estándares definidos.

CONTENIDOS

- **DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DEL NEGOCIO**:
  - Producción:
    - Adquisiciones.
    - Procesos productivos.
    - Inventarios.
    - Distribución.
- **FLUJOS DE INGRESOS PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO**.
- Tecnología.
- Autogestión.

¿CÓMO EL CONTENIDO VA A APORTAR AL CUMPLIMIENTO DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE?

Esta clase tiene como propósito fomentar el uso de lenguaje técnico relativo a los procesos productivos, y entregar herramientas generales para que los/as participantes enfoquen los diagnósticos de los procesos de sus propios negocios.

NÚCLEO DE LA CLASE

Tomar decisiones utilizando información relevante.

PLANIFICACIÓN DE LA CLASE

Inicio

El rol de el/la facilitador/a es guiar a los/as participantes en el descubrimiento de su negocio, a través del reconocimiento de los distintos procesos, fomentando la creación de rutinas para evaluar cada proceso de manera sistemática y orientando los procesos de medición en el cumplimiento de metas y objetivos del negocio (que cada participante se haya fijado en la clase anterior).

ACTIVIDAD N°1: BIENVENIDA

Objetivo: El objetivo de esta actividad es recoger las impresiones y reflexiones que les surgieron a los/as participantes entre la clase anterior y la actual. Para luego, enlazarlas con los contenidos nuevos.
Duración: 15 minutos.

El/la facilitador/a comienza la sesión dando la bienvenida a los/as participantes, explorando los aprendizajes de la clase anterior. Para esto, se sugiere:

a. Proyectar en las diapositivas, el propósito y los contenidos de la clase pasada.

b. Preguntar cómo definirían **Indicador** y para qué sirve.

c. Plantear la siguiente pregunta: "¿Cómo creen que se relaciona con lo que veremos en esta clase?".

d. Recoger sus impresiones generales, solicitar participación voluntaria y anotar lo más relevante de cada participación, ya sea como frase o conceptos en las diapositivas proyectadas.

e. Dar tiempo suficiente para comentar, tanto por parte de los/as participantes como de el/la facilitador/a, aspectos que se consideren importantes para avanzar.

Desarrollo

ACTIVIDAD N°2: VENDIENDO BARCOS

Objetivo: El objetivo de esta actividad es que los/as participantes se enfrenten a situaciones de toma de decisiones, utilizando la información definida.
Duración: 115 minutos.

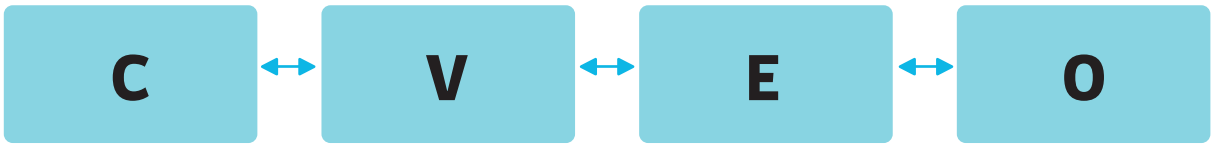
A continuación, se presenta un juego de roles, donde cada participante tendrá que cumplir una labor específica. El contexto del juego es la simulación de la operación de una empresa que construye y vende barcos. Para esto, separar al curso en grupos de 4 personas, donde cada persona del grupo tendrá uno de los siguientes roles:

- **Cliente (C):** Es el/la jugador/a que dice la cantidad de barcos que quiere comprar por cada turno, además de llevar un registro de los resultados. Todos/as los/as que tengan el rol de cliente, pueden conversar entre ellos/as durante todo el juego.
- **Vendedor/a (V):** Es el/la jugador/a que puede interactuar con el cliente. Debe saber cuáles son las preferencias del mercado, en cuanto a la cantidad de producción y al precio de cada barco.
- **Empresario/a (E):** Es la persona que se comunica con el/la vendedor/a y el/la operario/a. Debe saber cuánta producción hay en la bodega. El/la empresario/a también debe estar a cargo de las compras de insumos para la construcción de barcos.
- **Operario/a (O):** Es el/la jugador/a que recibe la instrucción de el/la empresario/a respecto de cuánto debe producir. Fabrica los barcos. Este/a jugador/a puede construir un máximo de 5 barcos por turno.

Por cada grupo, se necesitarán los siguientes materiales:

- 2 cajas de 100 clip cada una.
- 2 paquetes de papel lustre.
- 1 planilla para el cliente (disponible en el manual del participante).
- 1 caja proveedor (planilla disponible en el manual de el/la participante)
- 1 bolsa plástica para el/la facilitador/a (necesitará sólo 1 bolsa para todo el curso).

Disposición de los jugadores:
Las personas deben sentarse en una hilera, una al lado de la otra, respetando el orden de la figura, de modo que **C** sólo se comunique con **V**, **V** sólo con **C** y **E**, **E** sólo con **V** y **O**, y **O** sólo con **E**.



Reglas del juego

Al partir el juego, **E** debe tener a disposición 5 barcos armados previamente con papel lustre, 5 hojas de papel lustre a modo de insumos para construir barcos y 20 clip para la compra de insumos. El costo de adquirir una hoja de papel es fijo y es de 2 clip para todos los turnos. **C** parte el juego con 100 clip. Además, **E** debe tener a la mano la caja proveedor, en la que se deben disponer los clip en el recuadro denotado por CAJA PROVEEDOR, y las hojas de papel lustre correspondientes al resto de los materiales del grupo, en el recuadro denotado por INSUMOS.
Cada turno se divide en 6 etapas.

Etapa 1: El pedido.

C decide cuántos barcos quiere adquirir. Esa cantidad puede ser cualquiera, entre 0 y 10. Le dice la cantidad de barcos que quiere a **V**, quien le propone un precio por barco. Comienzan una negociación donde **C** puede subir, bajar o mantener la cantidad de barcos que quiere hasta acordar un precio. Esta negociación debe durar máximo 2 minutos. El precio acordado entre **C** y **V** tiene una vigencia de un turno.

Etapa 2: La decisión de producción.

Una vez acordada la cantidad de barcos y el precio, **V** le da esa información a **E**. **E** debe tomar dos decisiones:

a) ¿Cuántas hojas debe adquirir de la caja proveedor?
b) ¿Cuántos barcos debe producir **O**?

E sólo puede tomar decisiones cuando **V** le entregue el pedido de **C**. Una vez efectuada la transacción, no puede tomar decisiones hasta el siguiente turno. Si así lo desea, puede consultarle la opinión a **O** y/o a **V**.

Etapa 3: La producción.

O debe fabricar un barco con cada hoja que le entreguen. Puede construir un máximo de cinco barcos por turno. Apenas termine, debe entregarle los barcos fabricados a **E**, los cuales pasan a ser parte de la bodega. **E** le entrega el pedido a **V**, **V** a el/la facilitador/a.

Etapa 4: Control de calidad.

El/la facilitador/a es el/la encargado/a del control de calidad, por lo que debe decidir cuáles son los barcos defectuosos y cuáles no. Los defectuosos, se descartan y se guardan en la bolsa plástica, la cual el/la facilitador/a debe llevar consigo en todo momento. Aquellos barcos no defectuosos se entregan a **C**.

Un barco defectuoso es aquel que el/la facilitador/a considere que no está bien fabricado. El/la facilitador/a decide el criterio (bonito, bien hecho, novedoso, etc.), lo importante es que use el mismo criterio durante todo el juego y con todos los grupos.

Etapa 5: Pago.
C paga la totalidad del valor acordado por cada barco que reciba.
Una vez que recibe su pedido, anota los siguientes datos en su planilla:

1. Número de turno	2. Cantidad de barcos pedidos	3. Precio pagado por barco	4. Cantidad de barcos recibidos	5. Total a pagar (barcos recibidos x precio)
1				
2				
3				
Total				

Los barcos pedidos equivalen a la cantidad acordada con **V** al inicio del turno. El precio corresponde al precio por barco acordado con **V** al inicio del turno. Los barcos recibidos equivalen a la cantidad de barcos que el/la facilitador/a le entregó a **C.** El total a pagar corresponde a la multiplicación entre el precio y los barcos recibidos. En el caso que en un turno, **C** pida una cantidad de barcos y los/as demás jugadores/as no puedan suplir su demanda, deben entregar la mayor cantidad de barcos que les sea posible.

Etapa 6: Costo de bodega.
Para terminar el turno, **E** debe pagar 1 clip a la caja del proveedor por cada hoja y por cada barco que tenga en la bodega.
Terminadas las 6 etapas, comienza el turno 2.
El/la facilitador/a debe controlar el tiempo de juego, el que no debe superar una hora en su totalidad.

Quiebra
Una empresa quiebra cuando no tiene clip para comprar nuevos insumos y esto haga que no pueda entregar barcos a **C**. Esto se puede deber a dos motivos:

1. La empresa se quedó sin clip para adquirir insumos. Esto es porque **V** acordó valores muy bajos con **C**, o porque **O** construyó muchos barcos de mala calidad.

2. La empresa mantuvo demasiado stock en la bodega, por lo que pagó al proveedor mucho dinero por tener inventarios innecesarios.

Si una empresa quiebra, el juego termina. Sin embargo, si aún queda tiempo, el grupo puede comenzar nuevamente el juego.

Ganadores/as del juego

Existirán dos tipos de ganadores/as: una empresa y un/a cliente. La empresa que tenga mayor cantidad de clip es la que gana. Del mismo modo, aquel/la cliente que tenga la mayor cantidad de barcos es el que gana.

Ejemplo de juego

Parte el turno 1:

C y **V** negocian. **C** quiere comprar la mayor cantidad de barcos al menor precio posible, pero **V** sabe que en el inventario hay sólo 5 barcos y 5 hojas de papel, por lo que a mayor cantidad de barcos que **C** pida, mayor será el precio que deberá pedir para que **C** no tenga incentivos a pedir siempre la cantidad más alta de barcos. El acuerdo termina en que **C** quiere 6 barcos y que pagará un precio de 3 clip por cada uno. **V** debe informar a **E** del acuerdo. Conociendo el acuerdo, **E** decide lo siguiente: Comprar 7 hojas y producir 4 barcos. Entonces, primero toma 7 hojas del proveedor y las paga de inmediato, y luego le entrega a **O** la cantidad justa para producir, es decir 4 hojas. Las hojas restantes se quedan en bodega para un turno siguiente. En la bodega deberían quedar:

- 8 hojas
- 5 barcos
- 6 clip (caja)

O recibe 4 hojas y construye los barcos. Al terminar, se los entrega a **E**, quien ahora cuenta con 9 barcos en la bodega, toma los 6 que pidió **C** y se los entrega a **V**. **V** se los entrega a el/la facilitador/a, quien observa los barcos y decide que 2 de ellos están defectuosos y no pasan el examen de calidad. Sólo si **V** pregunta por el criterio de calidad, el/la facilitador/a se lo expresa. De otro modo, no lo informa.

Los 2 barcos que no pasan el test de calidad son guardados en la bolsa. Los 4 barcos aprobados se le entregan a **C,** quien recibe los 4 barcos y paga 12 clip en total. Además, anota en su planilla la información:

1. Número de turno	2. Cantidad de barcos pedidos	3. Precio pagado por barco	4. Cantidad de barcos recibidos	5. Total a pagar (barcos recibidos x precio)
1	6	3	4	12

Finalmente **E**, quien terminó con una bodega compuesta por 3 barcos, 3 hojas y 18 clip, debe pagar 6 clip a la caja del proveedor por concepto de bodega, por lo que tendrá en inventario:

- 3 barcos
- 3 hojas
- 12 clip

Finaliza el primer turno y comienza el turno 2. **V** y **C** comienzan una nueva negociación. **V** trata de vender la mayor cantidad de barcos a mayor precio, **C** intenta comprar muchos barcos a un costo pequeño. Llegan a un nuevo acuerdo: 7 barcos a un precio de 4 clip. Se informa el acuerdo a **E**, quien decide comprar 6 hojas y construir 5 barcos, por lo que entrega las 5 hojas a **O**. Su bodega queda con:

- 3 barcos
- 3 hojas
- 0 clip

O construye los 5 barcos que le fueron encargados y se los entrega a **E**, quien toma otros dos barcos desde la bodega y los entrega a **V**, quien a su vez, entrega los 7 barcos a el/la facilitador/a. El/la facilitador/a piensa que todos los barcos están bien hechos, por lo que **C** recibe 7 barcos y paga la cantidad de 28 clip. Su planilla debe decir lo siguiente:

1. Número de turno	2. Cantidad de barcos pedidos	3. Precio pagado por barco	4. Cantidad de barcos recibidos	5. Total a pagar (barcos recibidos x precio)
1	6	3	4	12
2	7	4	7	28

E debe pagar sus costos por bodegaje, por lo que deposita 6 clip en la caja del proveedor. Su nuevo estado de bodega es:

- 1 barco
- 3 hojas
- 24 clip

Finaliza así el segundo turno. Se repite el ciclo hasta que finalice el juego. El/la facilitador/a puede establecer una cantidad fija de turnos a jugar o un tiempo fijo para determinar la duración de la actividad. Sin embargo, se recomienda que la reflexión de lo aprendido tenga una duración de al menos 30 minutos después del receso de la clase.

Una vez terminado el juego, anunciar a los/as ganadores/as y pedir a todos/as que vuelvan a sus

lugares. Comenzar la reflexión, guiándose por las siguientes preguntas:

1. "¿Qué les pareció la actividad?". Esta pregunta ayudará a calmar a los/as participantes y a alinearlos para la fase de reflexión y estados pensativos.

2. "¿Qué empresas **quebraron**?", "¿por qué quebraron?". Probablemente, más de una empresa habrá quebrado, ya sea porque se quedó sin clips para comprar insumos, porque mantenía un alto nivel de inventario o, quizás, por una mezcla de ambas razones.

3. "¿Cuál es la relevancia de las **adquisiciones**?". Aquellas empresas que compren menos insumos de los necesarios, no pueden producir la cantidad de barcos prometida al cliente. El objetivo de toda empresa debería ser ganar dinero, para lo cual, se le vende a los clientes. Si no hay productos para vender, no se puede ganar el dinero en una empresa.

4. "¿Qué sucedió con la **producción**?". En este punto es importante remarcar que, si bien el/la operario/a no toma ninguna decisión, sino que sólo ejecuta lo que el/a empresario/a le dicta, es fundamental que haga su trabajo de buena manera, pues de esto depende que los productos pasen la revisión de calidad. Por este motivo, es clave que el/la operario/a tenga todas las herramientas y conocimientos necesarios para hacer su trabajo de buena manera. Otra consideración importante es la capacidad productiva que se tiene. En el juego no se penalizaba por no cumplir con un pedido, pero en la realidad esto no es así. Si una empresa no cumple con un pedido, el cliente puede exigir nuevas condiciones, o simplemente, no volver a comprar ahí y buscar a otro proveedor.

5. "¿Cómo puede establecerse el estado del **inventario** por cada turno?". El inventario es un flujo de insumos y/o productos terminados. Al ser un flujo, se puede establecer una fórmula matemática para conocerlo en todo momento, pero se requiere ser riguroso/a. Por ejemplo, para calcular el inventario de barcos y de hojas que debiesen quedar al final del turno 7 del juego, se debe aplicar el razonamiento de los siguientes esquemas:

Barcos Finales Turno 7	=	Barcos Finales Turno 6	+	Barcos Construidos Turno 7	−	Barcos Entregados Turno 7
Hojas Finales Turno 7	=	Hojas Finales Turno 6	+	Hojas Compradas Turno 7	−	Hojas Utilizadas Turno 7

Recordar que existe un estado inicial: 5 barcos y 5 hojas.

6. "¿Cómo se debe decidir la cantidad de insumos a adquirir o los productos terminados que se deben mantener en el inventario?". En general, la cantidad de inventario que se debe tener posee dos componentes, tanto para el caso de los insumos como para el caso de los productos terminados:

Inventario Total = *Inventario promedio* + *Inventario de seguridad*

La mayoría de las veces, adquirir insumos en grandes cantidades genera fuertes ahorros, llamados economías de escala. Sin embargo, poseer grandes cantidades de insumos también genera costos importantes en términos de bodegaje. En el caso de insumos perecibles, hay que cuidar además, el orden de la bodega. En ese sentido es necesario hacer un layout, que es un esquema que muestra cómo deben distribuirse los insumos en el espacio de la bodega para que no caduquen en ella.

7. "¿Cómo puede establecerse el estado de la caja?" Al igual que el inventario, la caja está representada por un flujo, sin embargo hay que considerar dos salidas de dinero: Una para la compra de insumos y la otra, por los costos de bodega. En este caso, el diagrama debería parecerse al siguiente:

Clips Finales Turno 7 = Clips Turno 6 + Clips Recibidos Turno 7 − Clips pagados por insumos Turno 7 − Clips pagados por Bodega Turno 7

Recordar que existe un estado inicial de la caja: 20 clip.

8. "¿Cómo ayuda esta actividad al desarrollo de mi negocio?" El objetivo es que los/as empresarios/as apliquen ahora, todos los conocimientos adquiridos a sus negocios. Se sugiere dar lineamientos para el caso de los negocios que entregan sólo servicios.

Nota importante: Si algún/a participante llega atrasado y la actividad ya partió, se sugiere integrarlo como operario/a o como ayudante de el/la facilitador/a, dejándolo/a a cargo del control de calidad de algún grupo.

PLANILLA CLIENTE				
1. Número de turno	**2. Cantidad pedida**	**3. Precio pagado por barco**	**4. Cantidad de barcos recibida**	**5. Total a pagar (barcos recibidos x precio)**
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
TOTAL				

CAJA PROVEEDOR

INSUMOS (2 CLIP POR PAPEL)	

CAJA PROVEEDOR	

ACTIVIDAD N°3: CASO: EL SERVICIO DE DELIVERY

Objetivo: En esta actividad existen dos objetivos. El primero, es introducir nociones de distribución y el segundo, es que consideren el uso de tecnologías en sus negocios.
Duración: 30 minutos.

Leer el siguiente caso en voz alta, al mismo tiempo que se proyecta en una diapositiva:

"La señora Claudia ofrece servicios de mensajería rápida (envío de documentación) en motocicleta a empresas desde hace 5 años. La señora Claudia recibe los requerimientos de sus clientes todas las mañanas, y organiza las salidas de los motociclistas. Al comienzo tenía pocos clientes, pero con el tiempo se hizo conocida y cada vez, más empresas requieren de sus servicios. Sin embargo, hay un asunto que le llama la atención. Cuando comenzó a operar, tenía 3 conductores/as y 3 motocicletas, cada una requería un gasto de $10.000 diarios por concepto de combustibles, los cuales le alcanzaban para trabajar 9 horas diarias. Actualmente, cuenta con 15 conductores/as y 15 motos. Cada una de las motos requiere $20.000 diarios por las mismas 9 horas en concepto de combustible. Si bien es cierto que la bencina ha subido de precio, la señora Claudia cree que el aumento de este costo es excesivo y no sabe qué hacer al respecto".

Comenzar la reflexión abordando cada uno de los objetivos. Apoyarse en las siguientes preguntas:

1. ¿Qué factores inciden en el gasto de bencina de un vehículo?

   Probablemente se recibirán las siguientes respuestas: "La calidad del motor del vehículo", "el rendimiento", "la distancia recorrida", entre otras. Todas ellas son respuestas correctas, pero es preciso detenerse en la última opción.

2. Suponiendo que el gasto excesivo en bencina se debe a la distancia recorrida, ¿qué puede estar pasando que hace que recorra tanta distancia?

   Puede haber varios motivos, pero los dos principales son: Que los/as conductores/as hacen otros recorridos, aparte de los encomendados por la señora Claudia, o que la señora Claudia, no esté optimizando sus rutas.

3. ¿Cómo se establecen rutas lógicas a seguir?

   La idea es seguir criterios. Por ejemplo, para los clientes de la señora Claudia es muy importante la hora de llegada de los paquetes, entonces el primer criterio es cumplir

con los horarios que solicita el cliente. Sin embargo, algunos clientes establecen franjas horarias. Por ejemplo: Se requiere que el paquete llegue a su destino entre ciertos horarios o un determinado día, sin importar la hora. En ese caso, se pueden establecer las rutas óptimas, con el fin de recorrer menos distancia. Otro criterio es, por ejemplo, dividir las zonas de entrega en zonas más pequeñas y que cada motorista se haga cargo de una de ellas. Existen múltiples estrategias, lo importante es encontrar aquella que se adecúa mejor al negocio en cuestión.

4. Suponga que la señora Claudia tiene la sospecha que los/as motoristas se dedican a hacer otros trámites mientras están en terreno, ocupando mal los recursos de los que ella dispone. ¿Qué tipo de acciones podría tomar la señora Claudia para comprender qué es lo que sucede realmente?

   En la actualidad, existen múltiples formas de controlar la distribución. El método más básico es controlar el tiempo de ida y regreso del/la motorista. Pero existen otros métodos, como la implementación de GPS en los vehículos, los que eran bastante costosos en el pasado pero que ahora sólo basta con que cada motorista tenga una aplicación en su celular. Existen otros tipos, también de GPS, que consisten en dispositivos que se adhieren al vehículo, ayudando incluso en la búsqueda en el caso de robo del mismo.

5. Suponga que doña Claudia instaló una aplicación en los teléfonos de los/as motoristas y se dio cuenta que todos/as sus trabajadores/as eran honestos y hacían bien su trabajo. Calculó la distancia recorrida y el dinero gastado, conociendo el rendimiento de cada vehículo. Sin embargo, aún así considera que el costo por combustible es excesivo. ¿Qué otros motivos pueden causar estos valores?

   La respuesta principal que el/la facilitador/a debería recibir es: "Las motos están en mal estado". En ese caso, la señora Claudia debiese consultar a los/as motoristas por el funcionamiento de las motos y/o llevar los vehículos a mantención. La idea es que los/as participantes noten que la tecnología puede facilitar algunos procesos de sus negocios y que no es necesario que sea costosa.

6. Solicitar a los/as participantes que den tres ejemplos de quiebres en su empresa que puedan ser resueltos por medio del uso de tecnología de bajo costo.

   El objetivo es que los/as participantes vuelquen los conocimientos que acaban de adquirir en sus negocios y busquen la forma de aplicarlos.

ACTIVIDAD N°4: EL NEGOCIO DE ALEXIS

Objetivo: En esta actividad existen dos objetivos. El primero, es introducir nociones de distribución y el segundo, es que consideren el uso de tecnologías en sus negocios.
Duración: 30 minutos.

Leer el siguiente caso en voz alta, al mismo tiempo que se proyecta en una diapositiva:

"Alexis es un empresario y padre soltero. A sus 26 años, tiene una imprenta en la que ofrece tarjetas de presentación, panfletos y diversos materiales de merchandising. Los clientes pueden llegar a su negocio, llamar por teléfono o hacer solicitudes a través de su página web. Él, personalmente, negocia los precios con todos los clientes. A través de la página pueden llegar solicitudes de cotizaciones, consultas u órdenes de trabajo. Además, la página está sincronizada con su celular, de modo que cada vez que un cliente ingresa un requerimiento, él recibe una notificación, la cual revisa y responde. Don Marcos trabaja con Alexis y está a cargo de operar las máquinas de impresión y hacer los diseños de las matrices que usarán. Cuando Alexis vuelve a casa, revisa su página, actualiza los precios y productos, revisa las tareas del colegio de su hija, responde correos, genera promociones para atraer a nuevos clientes, paga las cuentas de la casa y de la imprenta, prepara el almuerzo de su hija del día siguiente y así, una interminable lista de pendientes. Cerca de la 1 de la madrugada se acuesta al fin, pensando en las tareas que debe hacer al día siguiente. Casi se está durmiendo, cuando de pronto, suena una notificación en su celular: Un cliente antiguo le pide urgentemente la impresión de unos folletos para el día siguiente, razón por la cual, deberá cambiar su planificación".

Anotar las ideas más relevantes. También se pueden proyectar las preguntas en una diapositiva y registrarlas directamente en ellas. Guiarse por las siguientes orientaciones:

1. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta Alexis?

   Las respuestas más probables que se recibirán, tendrán relación con la falta de tiempo y de planificación. También, se puede recibir respuestas como la incapacidad de Alexis de organizar sus labores o separar las tareas del trabajo de las de su hogar. Básicamente,

esta pregunta busca denotar la falta de planificación y de orden del tiempo de Alexis.

2. ¿Cómo estas dificultades afectan el desempeño de Alexis, tanto en su negocio como en su hogar?

   En este punto, es importante que los/as participantes se den cuenta que hacer muchas cosas al mismo tiempo, afecta a todos los ámbitos de su vida, no sólo el laboral. Finalmente, se cubren muchas actividades diarias, pero muchas o ninguna, queda satisfactoriamente hecha.

3. ¿Qué acciones debería tomar para mejorar esta situación?

   La mayoría de las respuestas deberían apuntar a planificarse mejor. Apoyar este punto y orientarlo a definir actividades importantes. Además, comentar que la planificación debe hacerse cada cierto tiempo y que el plazo depende de cada negocio y cómo su dueño/a lo administre. Sin embargo, es posible que pocas personas hablen acerca de la flexibilidad, por tanto, se sugiere recordar las últimas líneas del caso y orientar la conversación hacia la definición de las actividades urgentes. También incluir la necesidad de lograr un equilibrio entre planificación y flexibilidad.

4. ¿Cómo puede la tecnología ayudar a Alexis?

   Comentar a los/as participantes, que existen herramientas tecnológicas de bajo costo como las aplicaciones para el celular o las agendas online. Permitir que los/as participantes intercambien opiniones acerca de qué métodos utilizan para planificar y la efectividad de estos.

5. ¿Cómo puedo mejorar la gestión de mi tiempo?

   Dada la conversación, lo más probable es que respondan que la planificación es fundamental, al igual que la flexibilidad. Si no aparecen más ideas en la conversación, entregar pistas para robustecer las medidas y anotarlas en la pizarra o en la diapositiva proyectada.

Finalmente, debería quedar una lista como la siguiente: Planificar las actividades importantes, priorizar las actividades definiendo las más urgentes, delegar ciertas tareas repetitivas o sencillas que quitan tiempo, crear rutinas de trabajo (por ejemplo, citar siempre a las reuniones en las mañanas) y no olvidar la vida personal.

Cierre

ACTIVIDAD N°5: CIERRE

Objetivo: El objetivo de esta actividad es que los/as participantes puedan reconocer cuáles fueron los aprendizajes de la clase y comiencen a proyectar cómo aplicarlos en sus propios negocios.
Duración: 20 minutos.

Recordar brevemente, cada una de las actividades de la clase y sus objetivos:

- Actividad 1: Bienvenida
- Actividad 2: Vendiendo barcos.
- Actividad 3: El servicio de delivery.
- Actividad 4: El negocio de Alexis.

Pedir, a modo de conversación, que los/as participantes nombren los conceptos principales que aprendieron en cada actividad. Por cada uno, deben dar ejemplos de usos aplicados a sus propios negocios, como sigue en la tabla:

1. Número	2. Concepto	3. Aplicación en mi negocio
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

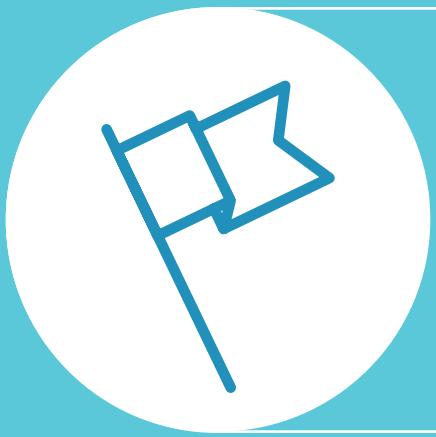
Pedir a 3 participantes al azar que escojan uno de los conceptos que decidieron nombrar en la lista y que comenten aquél que piensen que les servirá más en su negocio.

Cerrar, invitando a los/as participantes a diagnosticar sus procesos, utilizando los conocimientos adquiridos durante esta clase y las anteriores.

SENCE

+ Oportunidades
+ Capaz
+ Empleo

Manual de el/la Facilitador/a



MÓDULO 2

GESTIONANDO MI CADENA DE VALOR

SENCE
+ Oportunidades
+ Capaz
+ Empleo

Manual de el/la Facilitador/a

Módulo 2

CLASE 4

¿CÓMO MEJORAR LA CADENA DE VALOR EN UN NEGOCIO?

APRENDIZAJES DE LA CLASE

- Reconoce al cliente como detonante de los procesos de producción.
- Reconoce los beneficios, costos y riesgos asociados a las decisiones de producción.
- Determina los procesos productivos necesarios para lograr y llevar a cabo su promesa de valor.
- Identifica a los/as colaboradores (proveedores) que intervienen en su proceso productivo.
- Elabora un Plan de Acción que permita mejorar la cadena de valor de su empresa.

CONTENIDOS

- **PRODUCCIÓN Y CADENA DE VALOR**:
  - Creación de valor para el cliente: expectativas y promesas.
  - Dimensionamiento de capacidad productiva en función del cliente y expectativas propias.
  - Procesos productivos.
  - Colaboradores/as: Compras y Gestión de Proveedores.
  - Decisiones de producción:
    - **COMPRAR** / **PRODUCIR** / **IMPORTAR ANTES DE VENDER**.
    - Vender antes de comprar.
- Identificación de aspectos de mejora para la **CREACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN**.
- Elementos constitutivos de un plan de acción.

¿CÓMO EL CONTENIDO VA A APORTAR AL CUMPLIMIENTO DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE?

Esta clase tiene por objetivo que los/as participantes puedan evaluar su cadena de valor y, que sean capaces de generar planes de acción en torno a los puntos débiles que identifican en el funcionamiento de sus negocios.

NÚCLEO DE LA CLASE

Mejorando y potenciando la cadena de valor de mi negocio.

PLANIFICACIÓN DE LA CLASE

Inicio

ACTIVIDAD N°1: RECUPERANDO EL DIAGNÓSTICO DE MI NEGOCIO

Objetivo: El objetivo de la siguiente actividad es recordar a los/as participantes el aprendizaje de la clase anterior y despejar las dudas que pudieron haber surgido entre la clase pasada y la presente.

Duración: 20 minutos.

Dar la bienvenida a los/as participantes. Recordar las actividades de la clase anterior.
Anotar los siguientes conceptos en la pizarra o en la diapositiva proyectada:

a. Inventario

b. Economía de escala.

c. Rutas lógicas.

d. Flujo de ingreso para la operación.

e. Importante vs. urgente.

Para cada uno de ellos, escoger a un/una participante (de preferencia alguien que haya estado presente en la clase anterior) y pedirle que defina el concepto asignado. Invitar a la audiencia a complementar la definición entregada. Aclarar las dudas que surjan durante la actividad.

Desarrollo

A continuación, se presenta un caso extenso y más robusto en información. Cada sección presenta una reflexión para que a el/la facilitador/a le sea más fácil fijar los conocimientos de los/as empresarios/as, por lo que cada sección cuenta con partes del relato que entregan la información relevante para la reflexión.

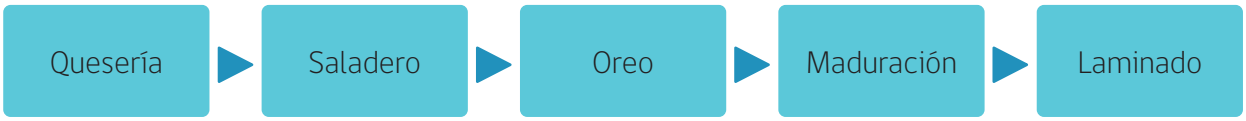
ACTIVIDAD N°2: LOS BUENOS QUESOS

Objetivo: En esta actividad, los/as participantes deben estudiar el funcionamiento de sus propios negocios, establecer algunos indicadores relevantes y replantearse las decisiones tomadas con anterioridad respecto de los procesos elegidos, proponiendo aspectos y acciones de mejora para los mismos.
Duración: 170 minutos.

La quesería Los Buenos Quesos tiene más de 15 años de experiencia. Se especializa en la producción de quesos tipo Gouda, aunque también preparan otros tipos. Poseen una alta demanda, aunque variada durante el año. La siguiente tabla muestra la demanda mensual medida en toneladas que tuvo la quesería durante el año pasado:

Mes	Demanda (ton.)
Enero	180
Febrero	177
Marzo	137
Abril	212
Mayo	66
Junio	96
Julio	102
Agosto	99
Septiembre	186
Octubre	186
Noviembre	222
Diciembre	150

El proceso de elaboración de quesos se divide en 5 etapas, como muestra la figura:



>Quesería
Se compra la leche líquida a productores de la zona, la cual llega a la empresa todas las mañanas. Una vez que la leche llega, se almacena en unos silos, donde se revuelve constantemente, se estandariza y pasteuriza. Posterior a ello, se toman muestras de la leche para testear su calidad y, de ser aprobada, se traslada a la sala de elaboración.

En la sala de elaboración se procede al llenado de las tinas de cuajado y desuere, correspondientes

a los depósitos en los que se agita la leche constantemente y luego se deja en reposo para extraer la parte líquida. Una vez terminado este proceso, se llenan las tinas de prensado, donde el producto se cuece para acelerar la separación entre el suero y el grano, producto que posteriormente formará el queso. En estas tinas, y con la ayuda de prensas, se termina de extraer el suero y se le da forma al queso.

>Saladero

Finalizado el moldeado, se pasan los quesos al sector de saladero, donde se depositan en las tinas de enfriamiento. Cuando el queso se enfría, se pasa a tinas que contienen una solución salina, lo que le da sabor a las piezas, lugar donde permanecen por 24 horas.

>Oreo

Cuando las piezas de queso salen del saladero, pasan al sector de oreo, donde son dispuestas en una superficie durante 48 horas, volteándolas constantemente, a cierta temperatura y humedad.

>Maduración

El queso ya está casi listo. Se raspan las superficies para quitar impurezas, se sella al vacío y se almacena en las bodegas de maduración, donde permanecen entre 1 y 3 meses, siendo volteados diariamente. Durante esta etapa también hay un testeo de calidad y se controla la higiene.

>Laminado

El queso se saca de la bodega de maduración, se lamina y envasa para su comercialización. En esta etapa, el queso está listo para el consumo.

<u>Cálculo de la capacidad productiva máxima</u>

Los Buenos Quesos cuenta con 3 tinas de cuajado, cada una de las cuales tiene una capacidad para 6.000 litros de leche. Además, 100 litros de leche generan un rendimiento de 9 kilos de queso y el proceso en la quesería tarda exactamente 3 horas. Para estimar la capacidad productiva de la etapa de quesería, se procede a los siguientes razonamientos (es recomendable hacer paso a paso el ejercicio en la pizarra):

a. Si cada tina puede procesar 6.000 litros, entonces 3 tinas juntas procesan:

$$3 \text{ tinas} \times \frac{6.000 \text{ litros}}{\text{tina}} = 18.000 \text{ litros}$$

b. Suponiendo que Los Buenos Quesos produce durante las 24 horas (debido a que se quiere calcular la producción máxima), entonces la cantidad de veces que se puede repetir el proceso de quesería durante 1 día equivale a 8 veces:

$$\frac{24 \text{ horas}}{3 \text{ horas}} = 8$$

c. La cantidad máxima de leche que se puede procesar en un día es de:

$$18.000 \text{ litros} \times 8 = 144.000 \text{ litros}$$

d. Ahora bien, si 100 litros rinden 9 kilos de queso, se puede calcular la cantidad máxima de kilos de queso que se obtienen en esas 24 horas de trabajo del siguiente modo:

$$144.000 \text{ litros} \times \frac{9 \text{ kilos}}{100 \text{ litros}} = 12.960 \text{ kilos}$$

Es decir, diariamente se pueden procesar 12.960 kilos de queso en la etapa de quesería, lo que equivale a 12,96 toneladas de queso.

e. ¿Qué pasa con la producción mensual? Suponiendo que Los Buenos Quesos funciona de lunes a viernes, es decir 20 días al mes debido a que durante los fines de semana se realizan la mantención y limpieza de las máquinas, la producción mensual de quesos sería:

$$12{,}96 \text{ ton} \times 20 = 259{,}2 \text{ ton}$$

En conclusión, mensualmente la capacidad máxima de producción es de **259,2 toneladas de queso** en la etapa de quesería.

Dar espacio para preguntas que puedan surgir de los/as participantes, principalmente en lo que respecta a los cálculos matemáticos.

Reflexión 1.

Comentar a los/as participantes que se puede calcular la capacidad máxima de producción de cada etapa con pocos datos. Preguntarles cuáles fueron los datos que se necesitaron en el caso de la lechería para este cálculo. La respuesta de la audiencia debiese contener los siguientes elementos:

a. Cantidad y capacidad de las tinas.

b. Duración de la etapa de quesería.

c. Rendimiento de la leche para producir queso.

d. Tiempo durante el cual funciona la empresa.

Pedir a los/as participantes que escojan una etapa o proceso de sus propios negocios. Invitarlos a estimar su capacidad máxima de producción. Puede apoyarse de algunos ejemplos sencillos:

1. Una máquina puede tejer un chaleco en 30 minutos y funciona durante 16 horas diarias, 20 días al mes, ¿cuántos tejerá en 1 mes? (Respuesta: 640 chalecos).
2. Un peluquero tarda 20 minutos en cortar el pelo de un varón. Suponiendo que trabaja 8 horas diarias, ¿cuántos cortes de varón alcanzará a realizar en un día? (Respuesta: 24 cortes).

Dar 10 minutos para que cada participante calcule la capacidad de producción máxima de su proceso escogido.

Volver al caso de Los Buenos Quesos.

Los dueños de la empresa realizaron el mismo ejercicio para cada una de sus etapas de producción y llegaron a los siguientes resultados mensuales:

Etapa	Capacidad máx. [ton]
Quesería	259,2
Saladero	204,6
Oreo	245,6
Maduración	654,8
Laminado	627,5

Observando los números resultantes, se puede prever que el cuello de botella estará en la etapa de saladero, pues es la que tiene menor capacidad productiva. Es por este motivo, que la capacidad máxima a producir por la empresa es de 204,6 toneladas mensuales. "La cuerda se corta por su parte más delgada".

Cálculo del índice de utilización

Sin embargo, la fábrica de quesos no siempre funciona las 24 horas diarias. Además, los/as trabajadores/as tienen tiempos de descanso y de ocio. Los dueños de la empresa revisaron la cantidad de queso que se produce mensualmente y llegaron a un promedio de 160 toneladas. Para calcular la utilización efectiva de cada etapa, se debe dividir la cantidad de queso realmente producida por la capacidad máxima de producción y multiplicarlo por 100%. Este valor entregará el índice de producción.

Por ejemplo, para calcular la utilización en la etapa de quesería:

$$\frac{150 \text{ ton}}{259{,}2 \text{ ton}} \times 100\% = 61{,}7\%$$

Es decir, se está utilizando el 61,7% de la capacidad en quesería. Este mismo ejercicio se puede replicar para las demás etapas, resultando el siguiente cuadro:

Etapa	Capacidad máxima [ton.]	Producción efectiva [ton.]	Índice de utilización [porcentaje]
Quesería	259,2	160	61,7%
Saladero	204,6	160	78,2%
Oreo	245,6	160	65,1%
Envasado	654,8	160	24,4%
Laminado	627,5	160	25,5%

Reflexión 2.

El objetivo de esta reflexión es que los/as participantes integren de manera aplicada, el significado del índice de utilización a sus negocios y a sus conocimientos.

Inducir al debate por medio de las siguientes preguntas:

1. **¿Qué significado tiene el índice de utilización?**
   Guiar las respuestas para que los/as participantes comprendan que el índice de utilización muestra la capacidad real que se está utilizando en cada uno de los procesos y, por lo tanto, también da una idea de la capacidad ociosa que existe. **Los procesos con alto índice de utilización son los más recargados y hay que poner atención en ellos**, pues probablemente sean los que causen cuellos de botellas en sus procesos productivos. En cambio, aquellos **procesos con bajo índice de utilización son los que tienen más capacidad ociosa**.

2. **En el caso del proceso de su propio negocio escogido anteriormente, ¿cuál es el índice de utilización?**
   El fin es que los/as participantes puedan calcular al menos un índice de utilización y que puedan resolver las dudas que les surjan en este procedimiento. Dar algunos minutos para el cálculo y cotejar que todos/as hayan realizado el ejercicio.

3. **¿Conviene que el índice de utilización sea mayor o menor?**
   Esta pregunta busca que las personas en la sala discutan y lleguen a la conclusión de que la conveniencia depende el objetivo que se tenga. Si se busca aumentar la producción, lo primero es utilizar la capacidad ociosa que existe y después aumentar la capacidad instalada, es decir, aumentar el índice de utilización antes de invertir. Ahora bien, si se tiene un cuello de botella y esto trae problemas para cumplir con los compromisos tomados con los clientes, se debe disminuir el índice de utilización, lo cual se logra aumentando la capacidad productiva en ese proceso en particular.

4. Identificar el proceso de su propio negocio que tiene el mayor índice de utilización. **¿Cómo se podría aumentar la capacidad productiva de ese proceso?**
   El objetivo es que los/as participantes vuelquen la reflexión hacia sus propios negocios y evalúen someramente las formas para aumentar la capacidad productiva. En algunos casos la respuesta será invertir en máquinas, espacios físicos, etc. En otros casos, la respuesta óptima será aumentar el personal, dependiendo de la naturaleza de cada negocio.

Evaluación de proveedores

En la actualidad, Los Buenos Quesos compra la leche a un proveedor, al por mayor, y a un precio de $200 por cada litro. Dado que se producen 160 toneladas de queso cada mes, se compran alrededor de 1.777.778 litros de leche, lo que genera un costo total de $355.555.556 mensualmente sólo en leche.

Sin embargo, los silos que posee la empresa para recibir la leche no tienen esa capacidad. Además, si se entregara toda la leche de una vez, ésta se podría descomponer, por lo que es absolutamente necesario que la entrega sea diaria de lunes a viernes. Así, el proveedor de leche de Los Buenos Quesos entrega diariamente 88.889 litros de leche.

Otro antecedente a considerar, es que el proveedor de la leche despacha sus productos, es decir, la empresa de quesos no debe preocuparse del transporte de la leche, pues le llega a la puerta.

Dada la cantidad de leche que se entrega mensualmente, a Los Buenos Quesos le es imposible desembolsar de una sola vez la cantidad de dinero necesaria para la producción, por lo que llegaron a un acuerdo con el proveedor de leche, quien le permitió pagar semanalmente por el insumo. Es decir, el proveedor entrega la leche durante una semana y al final de esa semana la empresa productora de quesos debe pagar por el pedido de la semana. Todo esto a condición que la quesería compre de manera constante la misma cantidad de leche.

Todas las características nombradas son bondades que ofrece el proveedor. Si Los Buenos Quesos quisiera cambiar de proveedor, debería evaluar todas estas condiciones para evaluar si le conviene o no cambiarse. Para ello existen los cuadros comparativos. Construir un cuadro comparativo es bastante sencillo. En la primera columna, se anotan las características de cada proveedor y en las demás, se puede poner nota a estas características por cada proveedor, asignando valores entre 1 y 7, dependiendo de las necesidades de la empresa. Una nota más alta significa que el proveedor es mejor en esa característica.

En el caso de Los Buenos Quesos, hay 3 proveedores que le ofrecen leche, con lo que se puede construir un cuadro como el que sigue:

Característica	Proveedor A	Proveedor B	Proveedor C
Precio unitario	7	5	3
Descuento	1	4	5
Transporte	3	5	7
Garantía	5	3	7
Plazo de entrega	4	3	5
Forma de pago	4	5	5
Calidad del producto	5	5	5
TOTAL	**29**	**30**	**37**

En la última fila se puede sumar la cantidad de puntos asignada. Aquel proveedor que tenga más puntos debiese ser el más conveniente, según las preferencias de Los Buenos Quesos, es decir, el proveedor **C**. El proveedor **A** tiene el precio unitario más bajo, por lo que dispone de mejor nota en esa característica, pero los otros proveedores tienen otras características que también son valoradas por Los Buenos Quesos: Resultó ser que el proveedor que ofrecía el precio más caro de la leche, cumplía de mejor manera sus expectativas.

En algunos casos puede ser conveniente tener 2 o más proveedores, por lo que también es necesario considerar esa alternativa.

Reflexión 3.

El objetivo de esta sección es que los/as participantes integren la herramienta del cuadro comparativo y sean capaces de aplicarla a sus empresas. Para ello, pedirles que respondan las siguientes preguntas:

1. ¿Qué características son deseables para un proveedor en el caso de su empresa? Nombrar al menos 4.
2. Construir un cuadro comparativo para 3 proveedores del insumo más relevante de su negocio con las características elegidas anteriormente.
3. ¿Cuál es el proveedor que más conviene?

Elegir al azar a 3 personas para que lean sus respuestas en voz alta y pedir al resto del curso que comparta sus impresiones y complementen las respuestas.

Creación de valor

El principal cliente de Los Buenos Quesos es un supermercado. Durante los meses de invierno normalmente la demanda baja, pero este año terminó septiembre y la demanda aún no repunta. Algo no está bien y el administrador de la empresa decide pedir una reunión a la gerente del supermercado.

El día de la reunión, el administrador muestra su preocupación ante la gerente y pregunta los motivos de la baja demanda. Ella responde que previo a las fiestas patrias otra empresa hizo una fuerte campaña con promotoras en el supermercado ofreciendo una nueva variedad de queso con distintos sabores y a un precio similar al de Los Buenos Quesos. El administrador vuelve a la empresa preocupado y se pregunta qué debe hacer.

Reflexión 4.

Generar debate con los/as participantes de la clase. El objetivo es que la clase reconozca que el cliente es el detonante de la producción. Si sus preferencias cambian, la oferta de los negocios debe cambiar. Guiar con las siguientes preguntas:

1. ¿Qué opciones tiene la empresa de quesos para hacer frente a la situación?
   Los/as participantes debieran comenzar a nombrar ideas como las siguientes:
   - Comenzar a producir quesos de variedades similares a las de la competencia.
   - Comenzar a producir quesos de variedades distintas a las de la competencia.
   - No variar el producto, pero bajar los precios de venta.
   - Buscar nuevos clientes, manteniendo producto y precio.
   - Acomodarse a la nueva situación y producir menos.

2. Suponer que la empresa decide comenzar a producir nuevas variedades de quesos, pero no sabe si generar productos similares a los de la competencia u otros totalmente distintos. ¿De qué forma puede tomar la decisión?.

   El objetivo es reforzar la idea de que el cliente es el detonante de los procesos de producción, por lo que debe guiar las respuestas hacia la utilización de algún método que recoja la opinión de los clientes. Por ejemplo: consultas directas, encuestas, etc.

3. Suponer que la empresa decidió producir queso con orégano y que el primer mes producirá 100 toneladas de este nuevo tipo (recuerde que la producción efectiva cada mes es, en promedio, de 160 toneladas). ¿Es adecuada esta decisión?, ¿qué consecuencias podría tener?, ¿cómo debería ser la producción de la nueva variedad durante el primer mes?.

   El objetivo en esta pregunta es que reconozcan la importancia de fabricar prototipos y comenzar probando con cantidades pequeñas para no arriesgar lo que ya se ha logrado. Así, la principal consecuencia podría ser la de no tener los clientes necesarios para el consumo tan masivo de esta nueva línea de productos, por lo que la producción debiese ser mucho menor. La única forma de que esta idea sea adecuada es que la producción sea empujada por una venta calzada, concepto que se verá más adelante.

4. Si fuera su negocio el que repentinamente se ve afectado por una disminución de la demanda, ¿cuáles serían los pasos que debería seguir?.

El objetivo es que los/as participantes definan una serie de pasos a seguir, pero sin importar la naturaleza del negocio, el primer paso siempre debe guardar relación con recoger las necesidades del cliente.

Invitar a los/as participantes a salir al receso y encomendarles una tarea a realizar mientras están en esa actividad. Deberán salir con un lápiz y un papel y encuestar a sus compañeros/as para recoger sus preferencias respecto de los bienes o servicios que produce el/la encuestador/a sin dar las características del mismo. Por ejemplo:

Encuestador: "Hola, mi nombre es Camilo y en mi negocio yo produzco zapatos. ¿Cuáles son las 3 principales características en las que te fijarías si compraras zapatos?".

Cada participante debe encuestar a 3 compañeros/as al menos. Es importante que no comenten las características de sus productos, sólo deben escuchar a sus compañeros/as.

Reflexión 5.

Invitar a los/as participantes a volver a sus puestos. Cuando todos/as estén sentados, preguntar acerca de la actividad del receso. ¿Quién se encontró con respuestas inesperadas? Aquéllos/as que respondan afirmativamente deben comentar por qué no esperaban las respuestas que recibieron. Probablemente, los/as participantes que se encontraron con respuestas distintas no hayan capturado cuáles son las características de su negocio que crean valor para el cliente. Definir la creación de valor y enlazar su significado con la conversación que estaba llevando con los/as empresarios/as.

Finalizar la reflexión preguntando qué aprendizajes sacaron de ella.

Decisiones de producción

La mayoría de las veces, las empresas deciden producir antes de vender. El objetivo de esta sección es que los/as participantes evalúen la posibilidad de vender antes de producir.

En Los Buenos Quesos, todos/as están preocupados. La demanda no sube y nadie sabe qué sucederá con la empresa. A uno de los dueños de la empresa se le ocurre un plan. La idea es vender quesos a restaurantes, incluso de otras ciudades y a un precio igual al que se ofrecía al supermercado, pero comprometiéndose a entregar un producto fresco y de calidad en la misma puerta de los restaurantes, puntualmente. Eso sí, poniendo como condición que el restaurante compre una cantidad mínima de queso durante 12 meses. Sólo 1 de los 10 restaurantes con los

que se conversó se mostró interesado y probó el servicio durante un mes. Al cabo del período de prueba, se convenció y Los Buenos Quesos hizo un trato con el restaurante por un año.

Esta nueva forma de vender resultó todo un éxito y al cabo de un año Los Buenos Quesos tenía por clientes a 7 restaurantes y, lo que fue mejor, aseguraba la venta mínima que permitía estabilidad respecto de la subsistencia de la empresa.

Reflexión 6.

El objetivo de esta sección es que cada participante se cuestione acerca de cómo toma la decisión de producir. En algunas ocasiones es preferible asegurar la venta antes de producir, generalmente cuando se trata de productos o servicios muy personalizados o especializados. Esto se debe a que su costo de producción es elevado, por lo que no conviene producir antes de asegurar la venta. También es común en el caso de los servicios, pues su valor se produce al momento de efectuar la venta, por lo que resulta ser el camino natural a seguir. En algunas ocasiones, se trata de una opción atractiva para productos no tan especializados.

Un cambio como éste, requiere de un cambio de paradigma y de modelo del negocio, puesto que tiende a cambiar los clientes. Sin embargo, dependiendo de cada negocio, puede alzarse como una opción bastante atractiva. A esta forma de concebir la producción se le llama comúnmente venta calzada.

Lo más probable es que la mayoría de los/as participantes tenga un modelo que contempla la producción antes que la venta. Invitar a los/as participantes a pensar durante 5 minutos de qué forma podrían adoptar la medida de vender antes de producir, en sus propios negocios. En el caso que ya lo hagan, revertir el ejercicio, es decir, quienes venden antes de producir deben imaginar cómo podrían convertir sus negocios para producir antes de vender. Después de los 5 minutos, inducir a la conversación grupal por medio de las siguientes preguntas: "Si existiera la posibilidad de llevar el cambio a cabo, ¿qué pasaría con los clientes?, ¿seguirían siendo los mismos?".

Identificando los aspectos de mejora

Ahora Los Buenos Quesos tiene una perspectiva más amplia respecto del desempeño de su empresa, tanto en términos de producción como en términos de la creación de valor para sus clientes.

En el caso de la capacidad productiva y como se dijo anteriormente, el cuello de botella se produce en la etapa de saladero, donde el índice de utilización llegaba casi al 80%. Esto significa que, en caso de aumentar la producción, lo más probable es que en esta etapa se formen acumulaciones, lo cual resulta ser perjudicial, pues detiene el resto de los procesos. En el caso de la creación de valor para los clientes, la empresa pudo notar que otros clientes podían valorar otras características de su producto, distintas del precio o la variedad, como la entrega en la

ubicación del cliente, la frescura de los quesos y la puntualidad en la entrega.

Reflexión 7.

El objetivo de este espacio de reflexión es que los/as participantes propongan aspectos de mejora en sus negocios. Para ello, pedir a los/as participantes que identifiquen al menos un aspecto de mejora aspecto de mejora para la capacidad productiva y uno, para la creación de valor para el cliente. Elegir al azar a un/a empresario/a que produzca bienes y otro/a, que produzca servicios. Solicitar que expongan sus aspectos de mejora. Pedir al resto del curso que complementen las respuestas de los/as expositores.

Plan de acción

Dado que Los Buenos Quesos identificó sus aspectos de mejora, su administrador comenzó a generar un plan de acción para implementar mejoras. Para ello se definió la siguiente estrategia:

Plan de acción 1

Objetivo:
Mejorar la capacidad productiva en la etapa de saladero.

Estrategia a seguir:
Expandir este sector para mejorar su capacidad.

Acciones inmediatas:

- Estimar los costos de construir una ampliación de las actuales instalaciones de la sala de saladero y el tiempo mínimo que tardaría una obra de esta magnitud. Calcular la cantidad de días en los que no se puede producir debido a esta ampliación.
- Estimar los costos de construir una sala contigua a la actual instalación, de modo de no detener la producción.
- Estimar la capacidad nueva a instalar.
- Conseguir cotizaciones para la construcción.

Recursos necesarios:

- Establecer una estrategia para reunir recursos para cubrir la obra, ya sea por medio de financiamiento propio o de un tercero.
- Establecer un proceso de control de producción específico para la nueva zona para medir su capacidad de producción. El resultado de este proceso debería ser un informe de producción.

Fecha de inicio:
El primer día hábil del próximo mes.

Fecha de término:
El primer día hábil del mes subsiguiente.

Responsable:
Jefe de la planta productiva.

Posibles restricciones:

- Si se construye una ampliación de la actual infraestructura, es probable que se deba detener la producción durante la construcción. Una alternativa a esto, es construir sólo durante los fines de semana, durante períodos no productivos. Sin embargo, esta alternativa obliga a retrasar la entrega de la construcción.
- Es posible que exista una restricción presupuestaria para la construcción de la obra. Esto obligaría a retrasar el comienzo de la misma y, por lo tanto, su entrega final.

Consecuencias de las acciones:

- La principal consecuencia esperada es que aumente la capacidad productiva de la etapa de saladero.
- Una consecuencia paralela es que, una vez que se aumente la producción, otra etapa puede pasar a ser el nuevo cuello de botella, probablemente la etapa de oreo.

Futuras revisiones:

- Principalmente, revisar el nuevo comportamiento de la capacidad productiva y el índice de utilización por cada etapa una vez implementada la obra.

Indicadores de cumplimiento:

1. Nombre del Indicador	2. Fórmula	3. Meta (Porcentaje)	4. Plazo (Meses)	5. Medio de Verificación
Índice de utilización del nuevo saladero.	$\frac{\text{Capacidad efectiva}}{\text{Capacidad máxima}} \times 100\ \%$	60%	6 meses	Informe de producción mensual de la nueva zona.
Capacidad efectiva de nueva obra.	$\frac{\text{Capacidad real}}{\text{Capacidad estimada}} \times 100\ \%$	95%	2 meses	Informe de producción mensual de la nueva zona.

Reflexión 8.

El objetivo de esta actividad es que los/as participantes internalicen los elementos constitutivos de un plan de acción. Para ello, ordenar a los/as empresarios/as en grupos de a 3 personas. Cada grupo debe plantear un plan de acción 2 cuyo objetivo sea aumentar la cantidad de clientes tipo restaurante.
Indicar que deben utilizar la ficha de su manual para desarrollar la actividad:

Cierre

ACTIVIDAD N°3: MEJORANDO LA CADENA DE CALOR

Objetivo: Los participantes deben recoger los aprendizajes de la jornada y resumirlos en una ficha, enfatizando en aspectos y acciones de mejora.
Duración: 20 minutos.

Para cerrar la sesión, invitar a los/as participantes a recordar y resumir los resultados de las reflexiones del día relacionadas con su propio negocio, llenando la ficha "Mejorando la cadena de valor" que aparece en el Manual de el/la Participante, con descripciones o números, según corresponda.

Una vez que termine el llenado de la ficha, pedir a los/as participantes que observen detalladamente cada una de las respuestas de la ficha y que se cuestionen los siguientes aspectos.

1. ¿Se ajustan todas estas respuestas adecuadamente a mi negocio? ¿Por qué?
   En el caso de esta pregunta, el objetivo es que los/as participantes noten que todas las actividades que han desarrollado requieren de tiempo y energía, y que las decisiones que están detrás de las acciones ejecutadas deben seguir un plan, deben tener un argumento sólido que las justifiquen y no deben dejarse llevar por "lo que les tinca".
2. ¿Qué respuestas son necesarias corroborar con datos fidedignos?
   Lo ideal es que los/as participantes sientan la necesidad de ser rigurosos con las mediciones que toman y dejen de calcular cosas "al ojo", pues las mediciones posteriormente guiarán sus decisiones.
3. ¿Qué otros procesos de mi cadena de valor me gustaría evaluar bajo estos parámetros?
   El objetivo es invitar a los/as participantes a medir otros procesos, no sólo el que escogieron para el ejercicio.

Finalmente, despedir a los/as participantes invitándolos a seguir evaluando su cadena de valor.

SENCE
+ Oportunidades
+ Capaz
+ Empleo

Manual de el/la Facilitador/a

Módulo 2

CLASE 5

MEJORANDO LA CALIDAD DE MI PROPUESTA DE VALOR

APRENDIZAJES DE LA CLASE

- Reconoce la importancia de la calidad para la implementación de procesos productivos.
- Identifica métodos para implementar un Sistema de Calidad en su negocio.
- Distingue las ventajas competitivas que genera la inclusión del concepto de calidad para sus propios procesos.
- Analiza sus procesos productivos a partir de los métodos presentados.
- Decide qué acciones implementar en su negocio en términos de calidad.

CONTENIDOS

- Definición de calidad.
- **LA CALIDAD COMO VENTAJA COMPETITIVA.**
- Gestión de Calidad:
  - **MEDIR Y AJUSTAR.**
  - Mejora Continua.

¿CÓMO EL CONTENIDO VA A APORTAR AL CUMPLIMIENTO DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE?

Esta clase tiene como objetivo que los/as participantes conozcan los principales conceptos asociados a la Gestión de Calidad y obtengan herramientas para integrarlas en su cadena de valor.

NÚCLEO DE LA CLASE

Producir con calidad.

PLANIFICACIÓN DE LA CLASE

Inicio

El rol de el/la facilitador/a en esta clase es guiar a los/as empresarios/as a cuestionarse con cuánta calidad están produciendo y además, entregar un contexto acerca de cómo se mide la calidad y cuáles son las metodologías que se pueden implementar en sus negocios.

ACTIVIDAD N°1: RECORDANDO LA CLASE PASADA

Objetivo: El objetivo de esta actividad es que los/as participantes recuerden los conocimientos adquiridos con anterioridad y estén listos para desarrollar las nuevas actividades de la jornada.
Duración: 20 minutos.

Dar la bienvenida a los/as participantes. Recordar brevemente el caso revisado en la clase anterior de "Los Buenos Quesos". Pedir a diferentes participantes elegidos/as al azar que comenten el significado de:

a. Capacidad máxima de producción.

b. Índice de utilización.

c. Cuadros comparativos.

d. Plan de acción.

Preguntar a la audiencia qué recuerdan de los aspectos de creación de valor (actividad del receso de la clase pasada). Contar que en esta clase se ahondará en ese aspecto, por medio del concepto de calidad.

Desarrollo

ACTIVIDAD N°2: COMPETENCIA DE AVIONES

Objetivo: Esta actividad tiene como finalidad que los/as participantes tengan una experiencia práctica con los lineamientos de calidad, para motivarlos e incentivarlos a escuchar siempre al cliente.
Duración: 90 minutos.

Materiales:

- 1 cronómetro
- 1 resma de hojas.
- 50 lápices (todos de distintos colores y formatos: De cera, madera o pasta, plumones, destacadores, etc.)
- 4 pegamentos en barra.
- 4 paquetes de papel lustre.
- 4 sobres pequeños de brillantina o escarcha.
- 4 tijeras de punta roma.

Respecto de la disposición de la sala, acercar las sillas y mesas hacia las murallas para hacer espacio. Cuidar que no se bloquee la salida por motivos de seguridad. En el centro de la sala, poner una mesa y sobre ella, todos los materiales, excepto el cronómetro. Separar al curso en grupos de 2 ó 3 (idealmente). Dar las instrucciones.

Cada grupo debe construir un cohete o avión de papel, utilizando los materiales dispuestos en el centro de la mesa. Todos los grupos deben compartir los materiales, no se los pueden "adueñar". Para fabricar su avión contarán con 2 minutos cronometrados. Es muy importante poner énfasis en que se necesita que el avión sea de calidad. Probablemente, los/as participantes pregunten a qué se refiere aquello, pero **el/la facilitador/a no puede responder.**

El rol de el/la facilitador/a será el de auditar la calidad de los aviones, siendo el juez de la competencia.

Anunciar el comienzo de la competencia y medir los 2 minutos con el cronómetro. Terminado el tiempo, nadie puede seguir haciendo cambios al avión. Cada grupo debe presentar sólo un avión. Si algún grupo fabricó más de uno, deberá elegir cuál presenta al juez.

Disponer los aviones sobre una mesa y comenzar la inspección. El primer criterio a utilizar será la distancia que recorren los aviones al volar. Puntuar de 1 a 10 el desempeño de cada avión en la plantilla que se anexa para ello. El grupo que el/facilitador/a considera que mejor logró la característica deseada, obtiene mayor puntuación. Anunciar los resultados y devolver su avión a cada grupo. Pedir que lo guarden.

Comenzar con la segunda ronda. Reiniciar el cronómetro. Esta vez y en adelante conceder 5 minutos para la construcción del avión. Además, y para las siguientes rondas, **comunicar que el parámetro de calidad será el tiempo de vuelo**.

Al terminar los 5 minutos, pedir a todos/as que se detengan y volver a evaluar llenando la planilla.

Repetir el proceso con los siguientes parámetros de calidad:

- Mayor cantidad de colores utilizados.
- Mayor cantidad de materiales utilizados.
- Mayor tamaño.
- Menor tamaño.
- Mejor diseño.

El/la facilitador/a puede definir otro parámetro, si así lo desea.

Para terminar la competencia, calcular la puntuación total de cada grupo. El grupo que tenga más puntos será el ganador.

Debate y reflexiones

Pedir a todos/as que ayuden a ordenar la sala y que tomen asiento. Guiar la conversación para enunciar la teoría acerca de la calidad. Ayudarse con las siguientes preguntas:

1. ¿Qué les pareció la actividad?
   Esta pregunta busca que las personas vuelvan a la calma y reflexionen sobre el ejercicio realizado.

2. ¿Era más fácil ganar puntos en la primera ronda o en las demás?, ¿por qué?.
Para esta pregunta, recordar a los/as participantes que en la primera ronda se pidió que hicieran un avión de calidad, sin contarles a qué se refería. Lo más probable es que la mayoría de los/as participantes diga: "Fue más fácil ganar puntos en las rondas posteriores". Cuando se les pregunte el motivo de esto, la mayoría de las personas debería indicar que al menos en las rondas posteriores, sabían qué era lo que se esperaba de ellos/as.

3. ¿Cómo definirían calidad?
Encauzar la conversación para que los/as participantes comprendan que cada cliente tiene una definición de calidad, dependiendo de sus expectativas. El/la facilitador/a puede apoyarse de ejemplos como:

› ¿Cuánto se espera que dure un buen uniforme escolar?
› ¿Qué atributos se esperan que tenga un buen teléfono celular?
› ¿Qué características debe tener un buen servicio de internet?
› ¿Cómo se define una buena torta?

Inducir la conversación a definir la calidad como "un conjunto de atributos definidos por el cliente que satisfacen sus necesidades".

4. ¿Es la calidad una ventaja competitiva?
El objetivo de esta pregunta es que los/as participantes comprendan que si sus productos, servicios o procesos son catalogados de calidad, los clientes tendrán un incentivo para comprarles a ellos/as por sobre la competencia.

5. En el caso de su propio negocio: ¿Cuáles son los atributos que sus clientes definen como calidad?
Cada persona debe nombrar al menos dos características que le den calidad a su producto o servicio desde la visión del cliente. Si las respuestas tardan mucho o se repiten, proponer ejemplos:

› Garantizar el servicio que se presta o el producto que se vende. Si falla, la empresa responde.
› Que la tienda o local esté limpio (sobre todo en el caso de alimentos).
› Que el servicio o producto se entregue a tiempo.
› Que el precio sea justo.
› Que no se dañe al medio ambiente durante la producción.
› Que dure una cantidad de tiempo determinado (aplicable también a servicios como las consultas médicas).
› Que la atención sea rápida.

6. Cuando se definía el atributo que se iba a medir, ¿cómo se organizaba el grupo?
   La idea es que los/as participantes comenten que se ponían de acuerdo primero, en qué y cómo iban a trabajar y que luego, cada uno hacía su parte. Cuando la conversación llegue a ese punto, comentar que la gestión de calidad o el Sistema de Gestión de Calidad es justamente eso. Complementar la definición indicando que implementar un Sistema de Gestión de Calidad equivale a darle una estructura al negocio, con cargos y roles bien definidos, y con las responsabilidades claras, con el objetivo principal de satisfacer de la mejor manera posible las necesidades del cliente.

7. ¿Alguien en la sala tiene un Sistema de Gestión de Calidad o algo que se le acerque?
   Si alguien levanta la mano, pedirle que lo explique. En caso que nadie levante la mano, pedir a tres personas al azar que comenten cómo podrían implementar un Sistema de Gestión de Calidad en sus negocios.

Cerrar la conversación, resumiendo brevemente todas las respuestas que se obtuvieron.

Característica	**Grupo 1**	**Grupo 2**	**Grupo 3**	**Grupo 4**	**Grupo 5**	**Grupo 6**	**Grupo 7**	**Grupo 8**	**Grupo 9**	**Grupo 10**
Más distancia recorrida										
Mayor tiempo de vuelo										
Más colores utilizados										
Más materiales utilizados										
Mayor tamaño										
Menor tamaño										
Mejor diseño										
Otro (a definir)										
TOTAL										

ACTIVIDAD N°3: EL MÉTODO DE MEJORA CONTINUA

Objetivo:A esta altura del curso, los/as participantes tienen bastantes conocimientos. El objetivo de esta actividad es mostrar la metodología de Mejora Continua y resumirla en 4 pasos. Además, se integrará el conocimiento previo, por lo que sólo se profundizará en el contexto de la Mejora Continua, ahondando en aquellos aspectos que resulten novedosos.
Duración: 70 minutos.

Leer el siguiente caso en voz alta.

"Mónica tiene una tienda donde se reparan computadores y notebook. Con ella, trabajan 7 personas que generan todo el proceso productivo. Mientras ella se encarga de la administración, los clientes llevan sus computadores. La persona que los recibe, hace un breve diagnóstico y le informa al cliente cuándo estará listo su equipo y cuánto le costará la reparación. Las ventas han ido bajando, y por más que Mónica lanza ofertas, no repuntan. Cree que es momento de generar mejoras un poco más sustanciales, pero no sabe qué cosas deberían mejorarse primero, por lo que decide preguntarles a sus clientes, a modo de conversación. Los principales comentarios que recibió fueron los siguientes:

1. "Los computadores no siempre quedan bien, por lo que debo volver a la tienda y pedir que lo reparen nuevamente".

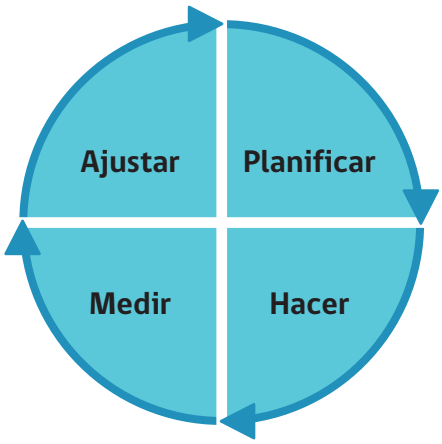
2. "El joven que me atendió dijo que le haría una mantención general al equipo, pero cuando volví a mi casa y encendí el computador, me di cuenta que algo no había quedado bien. Yo no sabía si aquello estaba incluido en el presupuesto".

3. "Traje mi notebook y la persona que me lo recibió, lo revisó y me dijo que una pieza se había echado a perder y que había que cambiarla porque no tenía reparación. Como yo no entiendo mucho de computación, sólo me quedó aceptar lo que me decía".

4. "No conozco mucho el mundo de la computación y me pasa que a cada lugar que voy, me ofrecen precios distintos. No sé si el precio que ustedes me ofrecen es el adecuado".

Mónica queda muy preocupada y comprende por qué lanzar ofertas no sirve: Necesita tomar medidas en la calidad de sus servicios. Para ello decide instaurar una POLÍTICA DE MEJORA CONTINUA "¿Qué elementos debería incluir en ella?".

Mostrar el siguiente esquema, ya sea proyectándolo en una diapositiva o dibujándolo en la pizarra. Explicar detalladamente qué es el modelo de Mejora Continua y cómo se relaciona con la calidad. Apoyarse en la siguiente figura:



PLANIFICAR:

En este paso es necesario crear un plan, el que al menos debe responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál o cuáles son los objetivos? (Esto equivale a hacer la encuesta a los clientes y establecer el objetivo a seguir).
2. ¿Qué acciones de corto o largo plazo debería considerar Mónica para mejorar el negocio?
3. ¿Qué opinan los/as trabajadores/as?, ¿cómo se puede mejorar?
4. ¿Cuánto debería tardar en implementarse cada acción?
5. ¿Cuántos recursos deberá invertir Mónica en estas acciones?
6. ¿Qué trabajadores/as guardan relación con las acciones?, ¿quiénes serán los responsables de cada una de ellas?
7. ¿Qué indicadores podrían ayudar a controlar el desempeño de estas medidas?

Se pueden entregar algunos ejemplos de acciones: Publicar una lista de precios, incorporar una ficha de diagnóstico del computador donde se indique qué servicios se van a hacer, capacitar a los/as trabajadores/as para que mejoren su comunicación con los clientes, etc.

HACER:

Este paso consiste en ejecutar lo planificado anteriormente.

MEDIR:

Este paso consiste en revisar el desempeño de las acciones tomadas, ayudándose de la observación de los indicadores. Siempre es recomendable durante el primer evento de medición, evaluar si los indicadores son coherentes con los resultados que se quieren lograr.

AJUSTAR:

Este paso recoge la información del paso MEDIR y lo transforma en el paso PLANIFICAR. El objetivo es replantear las acciones ejecutadas. Para esto, se deben contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Se cumplieron los objetivos planteados inicialmente? Lo más probable es que no sea así o no se hayan cumplido del todo.
2. ¿Qué acciones fallaron?, ¿cuáles faltaron y deberían incorporarse?
3. ¿Se cumplieron los plazos establecidos?, ¿se deberían establecer diferentes?
4. ¿Qué opinan los/as trabajadores/as de lo que se está haciendo?, ¿tendrán ideas nuevas?

Conceder algunos instantes para resolver las posibles dudas que surjan y comenzar con la instancia de reflexión. El/la facilitador/a puede guiarse con las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tan relevante es la opinión de los clientes en un plan de Mejora Continua?

   Esta pregunta busca dar énfasis, nuevamente, a que toda acción desarrollada por la empresa es gatillada por las necesidades de los clientes.

2. ¿Por qué es importante preguntar la opinión de los/as trabajadores/as?

   El objetivo de esta pregunta es que los/as participantes comprendan que siempre resulta más fácil que los trabajadores/as comprendan por qué se están implementando cambios y cómo ellos/as pueden ayudar a conseguir los resultados deseados. Además, pueden conocer la razón de que un determinado proceso esté fallando (y que el/la empresario/a no lo haya notado) y proponer las acciones para mejorarlo.

3. Si se tratara del negocio de ustedes, ¿qué procesos podrían estar fallando?, ¿qué objetivos podrían plantearse como parte de la planificación para implementar la metodología de Mejora Continua?

   El objetivo de esta pregunta es que los/as participantes repliquen el ejercicio en sus propios negocios. Elegir a 2 empresarios/as al azar y pedirles que expliquen su respuesta.

4. Dada la respuesta anterior: ¿Qué acciones deberían considerar en su planificación?

   Este ítem busca que los/as participantes decidan acciones de Mejora Continua para implementar en su negocio. Pedir a otros/as dos participantes que compartan sus respuestas.

Cerrar la actividad dando tiempo para responder las eventuales dudas que surjan y resumiendo los cuatro pasos esenciales del método de Mejora Continua con la ayuda de los/as participantes.

Cierre

ACTIVIDAD N°4: SINTETIZANDO LO APRENDIDO

Objetivo: El objetivo de esta actividad es hacer un repaso rápido por todos los conceptos aprendidos en la clase de hoy.
Duración: 30 minutos.

Organizar al curso en grupos de 4 personas y pedir que respondan las siguientes preguntas en su manual:

1. ¿Qué significa que un producto o servicio sea de calidad?
2. ¿Es la calidad una **VENTAJA COMPETITIVA**?
3. ¿Qué es un **SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**?
4. ¿Cuáles son los pasos básicos del método de **MEJORA CONTINUA**?

Las respuestas no deben superar las 3 líneas. Dar 20 minutos como máximo. Al terminar el plazo, un/a representante de cada grupo debe salir adelante y compartir las respuestas de su grupo con el resto. Si existe alguna duda con los conceptos de la clase, se les puede facilitar el marco conceptual con las definiciones de: Ventaja competitiva, Sistema de Gestión de Calidad y Mejora Continua, para que puedan complementar su reflexión.

Para finalizar, preguntar si alguien en la sala tiene dudas.

Despedir a los/as participantes, invitándolos/as a pensar en algún modo para mejorar sus procesos y asegurar la calidad en sus servicios y productos.

SENCE
+ Oportunidades
+ Capaz
+ Empleo

Manual de el/la Facilitador/a

Módulo 2

CLASE 6

SALIR A MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE MI EMPRESA

APRENDIZAJES DE LA CLASE

- Describe los procesos que permiten materializar el crecimiento del emprendimiento de acuerdo a las necesidades propias de la empresa.
- Identifica a su empresa como un organismo que se relaciona con su entorno y la necesidad de adaptarse a los cambios.
- Define un mapa de procesos en coherencia con el plan de acción creado, orientado a materializar el crecimiento esperado de su empresa.
- Define metas de corto, mediano y/o largo plazo para su negocio, en función de sus expectativas de crecimiento.
- Evalúa los aprendizajes acerca de los elementos para mejorar la producción de un negocio.
- Crea un plan de acción desde su sistema productivo para alcanzar las metas propuestas.

CONTENIDOS

- **AUTOEVALUACIÓN DE APRENDIZAJE.**
- Mi negocio y sus relaciones con el entorno: visión de la empresa como parte de un sistema.
- **PROYECTANDO MI NEGOCIO.**
- Diseño de etapas productivas para crecer.
- Actividades, procesos y flujos.
- **PLAN DE ACCIÓN.**

¿CÓMO EL CONTENIDO VA A APORTAR AL CUMPLIMIENTO DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE?

Evaluar sus aprendizajes y entender que su empresa forma parte de un entorno, permitirá modelar los procesos necesarios para materializar el crecimiento esperado.

NÚCLEO DE LA CLASE

Integrar los aprendizajes para definir un plan de acción asociado a metas que se fijarán.

PLANIFICACIÓN DE LA CLASE

Inicio

En el inicio de esta clase, es importante dar la bienvenida recordando que ésta es la última clase del curso. Preguntar con qué emoción llegan.

ACTIVIDAD N°1: CONVERSANDO MI LLEGADA

Objetivo: Levantar la emoción con la que llegan a la última clase.
Duración: 15 minutos.

Pedir que se reúnan en parejas para conversar respecto a cómo están llegando, con qué emoción y por qué. Ejemplo: "Hoy estoy llegando triste a la clase, porque es la última del curso", o bien: "Hoy estoy llegando alegre porque al ser la última clase del curso, estoy muy pronto a comenzar a aplicar todo lo aprendido en el curso". Recoger en plenario lo conversado en parejas. Dar espacio para que, voluntariamente, cuenten lo conversado. Complementar con el marco conceptual de las emociones, en relación a la importancia de éstas para el aprendizaje y para llevar adelante sus negocios, ya que las emociones predisponen el actuar.

Guiar una conversación con los/as participantes acerca de cuáles son los contenidos y propósitos para esta última clase. Pueden proyectarse, o bien, tenerlos anotados en un papelógrafo (pizarra, diapositiva proyectada). Es ideal que se mantengan los contenidos y propósitos a la vista durante toda la clase.

Dar espacio para resolver las dudas respecto a los contenidos y propósitos de la clase.

Desarrollo

Reiniciar la clase una vez que los/as participantes estén alineados y entiendan cómo los contenidos aprendidos hasta ahora se vinculan con los contenidos de hoy. Proponer la siguiente actividad.

ACTIVIDAD N°2: ¿QUÉ APRENDÍ?

Objetivo: Identificar los aprendizajes más relevantes a lo largo del curso.
Duración: 45 minutos.

Pedir que revisen sus manuales y registros (en Word, teléfono celular o grabaciones) para recordar lo visto hasta acá. Solicitar que escojan los 3 aprendizajes más importantes que obtuvieron: "¿Por qué lo son?, ¿en qué lo han aplicado en su empresa?" Para esto se puede usar el formato dispuesto en el manual del/la participante.

Pedir que se reúnan en parejas para conversar respecto a sus aprendizajes más importantes. Duración: 7 minutos. Finalmente, recoger en plenario los **7 APRENDIZAJES MÁS IMPORTANTES**, para lo cual el/la facilitador/a tiene que llegar a un acuerdo con el grupo.

Considerando que ya tienen los aprendizajes más importantes, chequear si éstos tienen relación con el objetivo personal y Mapa de Ruta de Aprendizaje (ambos planteados en clase 1). Para lo anterior, pedir que revisen el objetivo personal que se propuso en la primera clase y su MAPA DE RUTA DE APRENDIZAJE. Pedir que se pregunten: "¿Cómo les fue?, ¿lo lograron? Si no lo lograron, ¿qué les faltó?".

Recoger en plenario estas primeras impresiones.

Ahora, pedir a los/as participantes que a partir de sus aprendizajes más importantes y avance respecto a objetivo personal y Mapa de Ruta de Aprendizaje, respondan ¿qué necesitan seguir aprendiendo para lograr crecer con su negocio? Solicitar que dejen registro de esto en sus manuales, Word o grabación, ya se usará más adelante para cerrar el curso.

ACTIVIDAD N°3: MIS METAS PARA CRECER

Objetivo: Definir metas de corto, mediano y/o largo plazo para lograr el crecimiento de la empresa, identificando que la empresa es parte de un entorno.
Duración: 45 minutos.

Las instrucciones para llenar el MAPA DE INFLUENCIA de despliegan a continuación. Éste es el primer paso, previo a definir las metas:

a. Primero, pedir que identifiquen todos los **actores que se relacionan con su empresa (stakeholders)** y que la impactan directa o indirectamente. Para esto, solicitar que hagan un listado de los actores, en el espacio del esquema adjunto indicado con un (1).

b. Segundo, solicitar que llenen las columnas Procesos, con aquellos procesos generales y/o en detalle, que identifiquen que su empresa los tiene. Es importante indicar que se centren en los procesos claves.

c. Una vez que hayan terminado ambas cosas, pedir que definan si el actor "x" influye o no en cada proceso. En el caso que sí influya (impacte) en el proceso, poner una cruz. Se puede ver en el ejemplo de más abajo.

Se recomienda dar las instrucciones paso a paso.

Ejemplo: Don Marcial, dueño de panadería (es el ejemplo usado en clase 2, pero acá con otro uso).

MAPA DE INFLUENCIA					
	2. Procesos				
1. Actores	**A. Inventario**	**B. Adquisiciones**	**C. Procesos productivos**	**D. Distribución**	**E. Flujo de efectivo**
Ejemplo: 1. Actor 1: Mis clientes.				X	X
2. Actor 2: El banco.					X
3. Actor 3: Proveedor de harina.	X	X	X		
4. Proveedor de maquinaria, etc.			X		

Por ejemplo: "Sus clientes me impactan en flujo de efectivo porque en la medida que ellos compran, mi flujo de efectivo aumenta y viceversa.
Asimismo, el banco también puede impactar en mi flujo de efectivo, porque quizás si debo plata al banco, mi flujo baja, y si pido prestado al banco, mi flujo aumenta". Por otro lado: "El proveedor de harina me impacta en inventario, adquisiciones y procesos productivos, ya que si no tengo harina, finalmente no puedo producir". Por último: "El proveedor de maquinaria influye directamente en los procesos productivos, sin maquinaria adecuada, simplemente no es posible producir".

Una vez explicado el ejemplo, pedir que completen de forma individual el "MAPA DE INFLUENCIA DE MI EMPRESA" dispuesto en manual de el/la participante.

Luego, pedir que se reúnan en parejas, idealmente con negocios de rubros parecidos para compartir sus MAPAS DE INFLUENCIA y revisar si falta algún actor, o bien, si están bien las relaciones de influencia. Invitarlos a que se entreguen retroalimentación respecto a esos puntos. Recordar la importancia de la retroalimentación y los elementos básicos (libre de juicios, es decir, basado en afirmaciones, en indagar, es decir, en preguntar). Para esto, se puede revisar el marco conceptual de la clase 1 del módulo I.

Recoger en plenario cómo les fue y pedir que algún voluntario dé su ejemplo a la clase para chequear cómo lo hizo. Preguntar a los/las compañeros/as, con la intención que entreguen retroalimentación:

1. ¿Les parece que están todos los actores asociados al negocio de el/la participante que está exponiendo? Si falta alguno, por favor indicar.

2. ¿Les parece que están con una X todas las influencias? Si falta alguna, por favor indicar.

El/la facilitador/a debe entregar retroalimentación.

Ahora que conocen cómo influyen los distintos actores de su entorno en sus procesos, la siguiente invitación es a armar sus metas de corto, mediano y/o largo plazo para seguir creciendo. Se puede complementar con el marco conceptual.

Para lo anterior, primero pedir que recuerden el objetivo empresa que se fijaron en clase 1. Pedir que reflexionen respecto a cómo les fue y si han logrado cumplir con su objetivo empresa. Si no lo han logrado, pedir que reflexionen respecto a qué pudieron haber hecho distinto para lograrlo. Recoger en plenario estas reflexiones.

Invitar a que se visualicen en 10 años más, ¿dónde quieren estar con su empresa? Pedir que

entonces, definan sus METAS de corto (menos de 1 año), mediano (menos de 3 años) y/o largo plazo (más de 3 años) para llegar donde se visualizaron. Para lo anterior, se puede usar el marco conceptual del MODELO SMART para la fijación de metas (si está de acuerdo con el perfil del grupo).

Pedir que usen el espacio en sus manuales, o que las registren por voz o word.
Indicar que definan máximo 3 metas para que así, sí o sí, las puedan cumplir. Tener muchas metas, lleva a confusión y finalmente poco se avanza.

En la columna METAS escribir su meta, y en columna PLAZO indicar si es mediano, corto o largo plazo, junto con el plazo específico: 1 año, 18 meses, etc.

Pedir que compartan en parejas sus metas para chequear con sus compañeros/as si están cumpliendo con las definiciones de Modelo SMART, es decir, si es alcanzable, medible, específico, relevante y si tiene un plazo.

Recoger en plenario las conversaciones en parejas respecto a cómo les fue definiendo sus metas, y pedir algunos ejemplos en relación a metas que se fijaron. Finalmente, cerrar enfatizando la importancia de fijarse metas para llevar a los negocios donde ellos/as quieran llevarlos.

ACTIVIDAD N°4: MIS PROCESOS PARA LOGRAR MIS METAS

Objetivo: Describir los procesos que necesitan para lograr las metas de la empresa, definiendo un mapa de procesos.
Duración: 45 minutos.

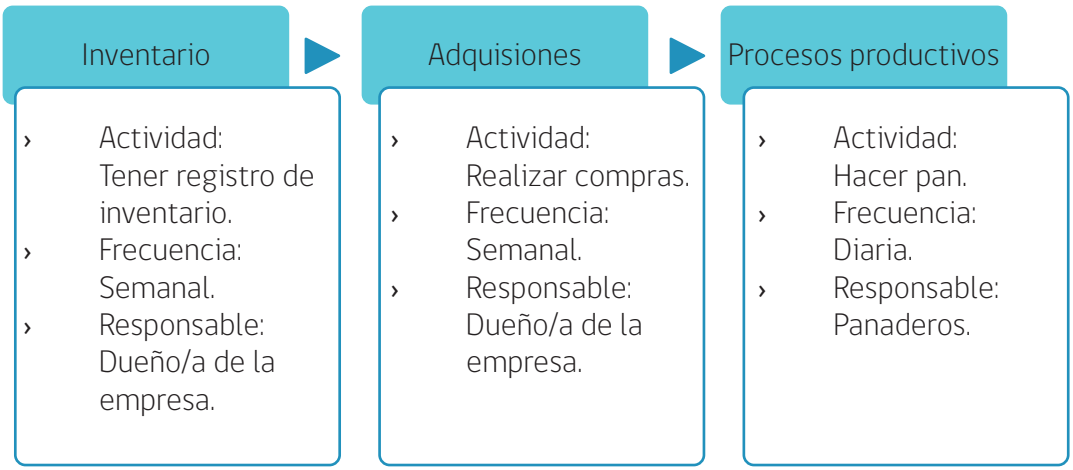
Ahora que tienen sus metas, ¿qué procesos se necesitan para lograrlas?

Pedir que generen un listado de procesos, de acuerdo a lo que hayan trabajado en el curso. Es ideal que vean cada proceso en detalle, no sólo el proceso en general. Para lo anterior, pueden anotar los procesos que tienen en sus empresas en el espacio dispuesto en sus manuales.

Ahora que han listado los procesos, pedir que los conversen en parejas para recibir la retroalimentación respecto a si falta alguno.

Terminadas las conversaciones en parejas, abrir la conversación en plenario para conocer cómo les fue. Pedir que algún voluntario comparta sus procesos para corroborar que estén bien definidos.

Una vez terminado el plenario, pedir que armen el MAPA DE PROCESOS, que busca relacionar un proceso con otro, tal como aparece en el ejemplo de la panadería en la figura adjunta. Ahora lo importante es indicar cómo se relaciona un proceso con otro, qué actividades se realizan en cada proceso, cuál es la frecuencia con la que se realiza el proceso y quién es el responsable. En el ejemplo aparece sólo hasta proceso productivo para ejemplificar, sin embargo, también podría aparecer flujo de efectivo y distribución. Apoyarse en el marco conceptual para la definición de MAPA DE PROCESOS.



Entregar este ejemplo u otro, proyectándolo en una diapositiva y dar libertad para que cada uno arme su flujo de proceso en el espacio que aparece en sus manuales. Sólo indicar que cada proceso tiene que contener: Actividad, frecuencia y responsable, además de indicar cómo se relacionan los procesos, lo cual pueden hacerlo a través de flechas.

Pedir que se reúnan en parejas o tríos para compartir y recibir las opiniones de sus compañeros/as.
Terminadas las conversaciones, recoger en plenario cómo les fue. Pedir a un par de voluntarios para mostrar su MAPA DE PROCESOS. Entregar retroalimentación en caso que sea necesaria. Cerrar indicando que esta actividad buscaba integrar lo aprendido en relación a sus procesos durante el curso.

ACTIVIDAD N°5: MI PLAN DE ACCIÓN

Objetivo: Crear plan de acción para alcanzar sus metas.
Duración: 45 minutos.

Considerando las actividades 2, 3 y 4 hechas hasta acá, pedir que revisen puntualmente los resultados de la actividad: "Qué aprendí en relación a ¿qué necesito seguir aprendiendo?, ¿qué metas me propuse? , ¿cómo definí el Mapa de Procesos?" Para que así, definan su plan de acción,

el que considera objetivos, acciones, indicadores, plazos y responsables. Para complementar la explicación del PLAN DE ACCIÓN, se puede acudir al marco conceptual.

Pedir que definan los 3 objetivos (metas) que se propondrán ahora que están saliendo del curso, para ir hacia el logro de sus METAS empresa. Lo natural, sería que usen las 3 metas que definieron en la actividad MIS METAS PARA CRECER. Sin embargo, dar la posibilidad de volverlas a pensar, ya que podrían dejar metas de largo plazo afuera (dado el tiempo que queda para que éstas ocurran) y por ejemplo, priorizar un punto de la actividad QUE APRENDÍ, ya que ésta impactará sí o sí en sus negocios. O bien, tomar los puntos asociados a los resultados de la pregunta ¿qué necesito seguir aprendiendo? de la actividad QUÉ APRENDÍ. Más abajo, 2 ejemplos para un dueño de una panadería.

EJEMPLO DE PLAN DE ACCIÓN

			Plazos		
1. Objetivo (metas, qué quieres lograr).	**2. Acciones (actividades que harás para ir hacia el logro de tu objetivo).**	**3. Indicador (señal que dirá que estás cumpliendo con tu objetivo).**	**4. Fecha de inicio de la acción.**	**5. Fecha de término de la acción.**	**6. Responsable (quién realizará dicha acción).**
Quiero aprender a hacer pedidos.	Cada vez que pida, chequearé que dejé claras las condiciones de satisfacción y plazos.	Cuando mis trabajadores/as comiencen a cumplir los pedidos.	22 de mayo de 2017	31 julio de 2017	José (dueño de la empresa).
Aumentar mis ventas de pan hallulla y marraqueta.	› Mejorar el proceso productivo, considerando lo aprendido en este curso.	Cuando dejé de tener clientes que se quedan sin pan.	28 de mayo de 2017	18 de septiembre de 2017	José (dueño de la empresa).
	› Cambiar los turnos de los panaderos.		28 de mayo de 2017	28 de junio de 2017	José (dueño de la empresa).
	› Descansar 5 minutos por cada hora de trabajo haciendo pan, ya que se comprobó que así se aumentaba la productividad.		28 de mayo de 2017	28 de octubre de 2017	Manuel, Juan y Esteban (los panaderos del local).

La tabla está compuesta por 6 columnas, de izquierda a derecha como sigue:

1. Objetivo: Metas, qué quieres lograr.
2. Acciones: Actividades que harás para ir hacia el logro de tu objetivo.
3. Indicador: Señales que dirán que estás cumpliendo con tu objetivo.
4. Fecha de inicio de la acción, que pertenece a PLAZOS.
5. Fecha de término de la acción, que pertenece a PLAZOS.
6. Responsable: Quién realizará dicha acción.

Se puede proyectar este ejemplo para explicarlo en detalle al grupo.

Pedir que individualmente llenen este plan de acción. Una vez que hayan terminado, pedir que se reúnan en parejas o tríos para compartir sus planes de acción y recibir retroalimentación de sus compañeros/as. Para la retroalimentación, entregar las siguientes preguntas que pueden servir de guía:

1. Los objetivos propuestos, ¿son medibles, específicos, alcanzables, relevantes y tienen tiempo asociado?
2. Las acciones propuestas, ¿impactan directamente en el logro de los objetivos?
3. Los indicadores, ¿dan claras señales que indican que están cumpliendo o no con el objetivo?
4. Las fechas de inicio y término, es decir, los plazos, ¿son realizables?
5. Los responsables, ¿están bien asignados? A veces ocurre que se decide que todo lo haga el/la dueño/a de la empresa, sin embargo no todo está en sus manos.
6. Una vez que hayan terminado las conversaciones, recoger en plenario y pedir algún voluntario para que indique al menos un objetivo de su plan de acción con sus respectivos puntos (acciones, indicadores, plazos y responsables).

Finalizar indicando que un plan de acción permitirá que sus objetivos (metas) se cumplan con mayor probabilidad, ya que ahora tienen la ruta para llegar a dichas metas. Sin embargo, eso no lo es todo, ya que ahora está en sus manos, cumplir con dicho plan.

Cierre

Comentar que ahora que han transitado este viaje, es importante recordarles que esto ha sido posible gracias al trabajo y a la disposición de todos/as. Sin embargo, el trabajo no queda acá, continúa ahora que termina el curso. Ahora viene el gran desafío, cumplir con las metas y planes de acción que se han planteado.
Para reafirmar lo anterior, se propone la siguiente actividad:

ACTIVIDAD N°6: LA MALLA DE COMPROMISOS

Objetivo: Cerrar el curso con una declaración de compromiso.
Duración: 15 minutos.

Para esta actividad, se necesita un ovillo de lana.

Pedir que se ubiquen en círculo. Entregar el ovillo de lana a una persona, quien partirá con esta actividad. Esta primera persona se deja una punta del ovillo de lana, y cuando lanza la madeja a otro/a participante, dice con qué se va a comprometer con el/ella mismo/a, ahora que ha terminado el curso. Quien recibe, se la envía a otra/o participante diciendo lo mismo. Y así sucesivamente hasta terminar armando una red, cuando le llega la madeja al último/a emprendedor/a. Una vez terminada la red, se les pregunta: "¿Qué ven ahí?" Se recomienda complementar lo que recojan, con las siguientes ideas fuerzas:

1. Esta imagen representa la red que entre todas/as han armado.
2. ¿Qué pasa si una suelta su lana? Efectivamente, se desarma la red.
3. De ahí la invitación es a mantenerse, a acompañarse en lo que viene, pedirse ayuda, ofrecerse ayuda para que se sostengan como una comunidad.

Ahora se les invita a ir armando la madeja de lana. Para ello, soltará la lana la última persona que recibió la lana y la envolverá en la madeja, y de ahí se la lanzará al otra/o compañera/o diciendo qué ayuda pedirá del grupo, o bien, para qué se ofrece.

Con esta actividad, se refuerzan además, los contenidos de la clase 1. Para lo cual se puede acudir al marco conceptual.

Finalmente, se invita a cerrar dándose las gracias unas/os con otras/os por lo aprendido a través de un abrazo. Se puede usar alguna música del cuerpo de baile Nerven&Zellen de fondo.

SENCE
+ Oportunidades
+ Capaz
+ Empleo

Patrocinan:

Corporación de Capacitación y Empleo
SOFOFA

CONSTRUYENDO
MIS SUEÑOS