0456

Argentina
un país en serio
PRESIDENCIA DE LA NACION

MINISTERIO de
DESARROLLO SOCIAL
SECRETARÍA de POLÍTICAS SOCIALES Y DESARROLLO HUMANO

Módulos de Orientación para Formadores de Jóvenes

LOS JOVENES Y EL MUNDO DEL TRABAJO

REALIZADO EN CONJUNTO CON

inet Instituto Nacional de Educación Tecnológica

MINISTERIO EDUCACION CIENCIA Y TECNOLOGÍA

incluir

DINAJU Dirección Nacional de JUVENTUD

GJ 97

MODULOS DE ORIENTACION PARA FORMADORES DE JOVENES

LOS JOVENES Y EL MUNDO DEL TRABAJO

* LA ORIENTACION SOCIO-LABORAL
* LA FORMULACION DE PROYECTOS PRODUCTIVOS

inet Instituto Nacional de Educación Tecnológica

MINISTERIO de EDUCACION CIENCIA Y TECNOLOGIA

incluir

DINAJU Dirección Nacional de JUVENTUD

MINISTERIO de DESARROLLO SOCIAL
SECRETARÍA de POLÍTICAS SOCIALES y DESARROLLO HUMANO

AUTORIDADES

Presidente de la Nación
Dr. Néstor Kirchner

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL DE LA NACIÓN

Ministra de Desarrollo Social de la Nación
Dra. Alicia Kirchner

Secretario de Políticas Sociales y Desarrollo Humano
Lic. Daniel Arroyo

Secretaria de Gestión y Articulación Institucional
Lic. Marcela Paola Vessvessian

Secretario de Comunicación Social
Dr. Fernando Gray

Secretario de Coordinación
C.P.N Carlos Daniel Castagneto

Jefa de Gabinete - Unidad Ministro
Lic. Raquel Beatriz Tiramonti

DIRECCIÓN NACIONAL DE JUVENTUD

Director Nacional de Juventud
Dr. Mariano Cascallares

Coordinadora del Programa Nacional de Inclusión Juvenil
Dra. Virginia Tedeschi

Subcoordinadora del Programa Nacional de Inclusión Juvenil
Lic. Federico Ludueña

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación
Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano
Dirección Nacional de Juventud
Programa INCLUIR

Area de Relaciones Institucionales
Dn. Luis Lettieri
institucionales@juventud.gov.ar

Area de Operaciones
Lic. Gimena Ojeda
operaciones_incluir@juventud.gov.ar

Area de Evaluación
C.P.N. Andrés Vivaldo
administracion@juventud.gov.ar

Area de Difusión y Prensa
Lic. Alejo Ramírez
difusion_incluir@juventud.gov.ar

Equipo de Capacitación
Programa INCLUIR
Dirección Nacional de Juventud

Coordinación:
Lic. Claudia Murchio

Equipo técnico:
O.P.S. Patricia Davis
Lic. Florencia I. Gómez
Lic. Mario S. Naso
Lic. Viviana M. Norman
Lic. Ingrid Roffler

LOS JÓVENES COMO AGENTES DE TRANSFORMACIÓN

La crisis desatada en los últimos años en nuestro país ha abarcado a amplios sectores de la población. El Estado, mediante la inacción o la acción deliberada, ha sido, por supuesto, uno de los responsables de la desprotección de esos actores. Uno de los grupos indudablemente más perjudicados durante ese período ha sido el de los jóvenes, colectivo que históricamente funcionó como dinamizador de la economía y las relaciones sociales. A partir de esta realidad, desde el gobierno asumimos el desafío de generar políticas activas para integrar a esos sectores que ahora están marginados del empleo y la vida productiva.

Por ello, el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación gestó desde la Secretaría de Políticas Sociales y la Dirección Nacional de Juventud, el Programa Nacional de Inclusión Juvenil (INCLUIR), que entre sus objetivos centrales busca construir campos de intercambio y trabajo en común a través de proyectos y experiencias enmarcados en mundo del trabajo, la producción y los vínculos sociales de los jóvenes.

Este compromiso también ha sido aceptado de manera fehaciente por el titular del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, Lic. Daniel F. Filmus, por la Directora Ejecutiva del Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET), Lic. María Rosa Almandoz a la hora de elaborar junto a la Dirección Nacional de Juventud (DINAJU) este módulo de formulación de proyectos. Por ello nuestras entidades gubernamentales se han abocado a la compleja tarea de construir campos de intercambio y trabajo en común, poniendo cada una de ellas la experiencia y los conocimientos específicos para abordar un tema tan sensible como el de la exclusión juvenil.

Entre los lineamientos comunes que guían esta construcción de saber que, a su vez, aspira a construir saber, se destacan la concepción de los jóvenes como agentes de transformación, siempre a partir de sus propias experiencias. Toda política de inclusión de la juventud debe contemplar esas vivencias, así como las necesidades y expectativas de esos actores.

Por otra parte, se apunta a la creación o consolidación de las propias redes sociales que favorezcan el desarrollo local. En ese sentido, dentro de toda estrategia que parta desde la comunidad más cercana hacia sectores más vastos, no puede despreciar el rol del asociativismo en la constitución de asociaciones -en todo sentido- más duraderas y resistentes ante la adversidad del medio.

Por último, y en consonancia con lo dicho anteriormente, es nuestra intención que las herramientas y la información brindadas por este material sirvan para desarrollar la iniciativa y otras capacidades de los beneficiarios y los lleve a pensarse a sí mismos como diseñadores de estrategias que sirvan a su inserción en el mundo del trabajo.

Dirección Nacional de Juventud
Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano
Ministerio de Desarrollo Social de la Nación

DINAJU
Dirección Nacional de JUVENTUD

MINISTERIO de
DESARROLLO SOCIAL
SECRETARÍA de POLÍTICAS SOCIALES y DESARROLLO HUMANO

DINAJU: ¿QUIÉNES SOMOS Y QUÉ HACEMOS?

La Dirección Nacional de Juventud depende de la Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, y es el organismo del Estado Nacional encargado de llevar a cabo las políticas públicas vinculadas a los jóvenes de entre 15 y 29 años. Además, la DINAJU es la responsable de ejecutar el Programa Nacional de Inclusión Juvenil - Programa INCLUIR.

Por eso queremos que conozcas nuestra historia y qué hacemos.

Desde su creación, en 1987, el organismo encargado de las políticas públicas de juventud estuvo vinculado al Ministerio de Salud y Acción Social. En 1990, en el marco de una serie de reformas, pasó al Ministerio del Interior, hasta que en 1999 pasó a su asiento actual: la órbita de las políticas sociales. Los distintos destinos institucionales, enmarcados en particulares coyunturas políticas de la realidad argentina, sirven como elementos indispensables para comprender la impronta que se le dio desde el Poder Ejecutivo a las acciones ligadas al grupo etáreo. Asimismo, es posible recuperar desde la historia los ejes en torno de los cuales se fueron diseñando las políticas del área: hasta 1999 democracia/participación y a partir de 2000 se enfatizó pobreza/exclusión.

Sin embargo, esta última impronta no implica una anulación de la anterior. Por el contrario, puede decirse que en la actualidad la DINAJU trabaja centralmente sobre cuatro líneas de acción que incluyen los proyectos, ideas y experiencias de casi 20 años de políticas públicas de juventud.

Por ello, la misión de la DINAJU es: "Trabajar en la promoción, ejecución y coordinación de acciones destinadas a fortalecer el desarrollo y la participación de los jóvenes desde la perspectiva de la construcción de la ciudadanía juvenil, poniendo énfasis en aquellos más vulnerables".

En función de este eje conceptual y a los efectos de optimizar el trabajo concreto, la DINAJU desarrolló cuatro líneas centrales de acción, que en adelante se presentan.

1. FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS JUVENILES

Desde esta línea de acción, la DINAJU apoya los diferentes proyectos que surgen de los jóvenes y que sean canalizados a través de ONG o municipios. Los emprendimientos pueden ser productivos, comunitarios, laborales o de capacitación y el apoyo puede darse a través de financiamiento, materiales o insumos, que pueden ser pequeñas máquinas, herramientas, cursos de capacitaciones o materias primas.

De los proyectos que la DINAJU apoyó en el período 2003/04, el 69% son productivos, el 24% socio-comunitarios y el 7% de capacitación. Esta gran presencia de iniciativas ligadas a lo productivo se vincula fuertemente a la puesta en marcha del Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social "Manos a la Obra". Más información en www.desarrollosocial.gov.ar

El trabajo en torno a los proyectos juveniles se lleva a cabo desde una intervención diversificada y contempla las particularidades regionales y locales. A través del financiamiento de proyectos se busca fomentar el espíritu emprendedor de los jóvenes, articularlos con el mercado, generar oportunidades de inclusión social y mejorar sus ingresos. Más información en proyectos@juventud.gov.ar

La DINAJU, además, creó un Banco de Proyectos para darle un lugar a todas las iniciativas y evaluarlas a la espera de su fuente de financiamiento.

2. CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIÓN JUVENIL

A través del Área de Planificación y Capacitación, la DINAJU lleva a cabo diferentes programas de capacitación que buscan, principalmente, brindarle herramientas conceptuales y metodológicas a los jóvenes y fortalecer su desarrollo. Las temáticas abordadas son diversas y van desde derechos humanos, desarrollo organizacional, redes sociales, formulación de proyectos, prevención y empleabilidad. Esta política se sustenta a través de los siguientes programas de capacitación.

> Derechos y Obligaciones de los Jóvenes
> Líderes Comunitarios Juveniles
> Enredando Pibes para el Desarrollo
> Herramientas de Gestión para ONG Juveniles
> Salud Reproductiva

Más información en planificacion@juventud.gov.ar

Estos programas tiene metodologías y extensiones diversas: mientras que algunos se llevan a cabo en tres jornadas intensivas (Derechos, Líderes), otros (Enredando) implican un proceso pedagógico local de hasta 9 meses.

Estos cursos de capacitación se realizan en función de la demanda local y el Área de Relaciones Institucionales es quien coordina las actividades con las direcciones de juventud (provinciales y municipales) y las ONG. Más información en institucionales@juventud.gov.ar

3. ONG JUVENILES

La participación social de los jóvenes nunca estuvo tan ligada a las ONG como en la actualidad. Por ello, la DINAJU creó el Área de ONG Juveniles y Voluntariado con el objetivo de vincular las políticas públicas juveniles con la gran cantidad de organizaciones que trabajan o están conformadas por jóvenes. La intención fue generar -en el marco de un espacio de trabajo conjunto- una "alianza" con las ONG más representativas que mejor trabajan a nivel local, provincial y nacional, para generar acciones conjuntas como sem-

inarios, ferias de proyectos, investigaciones, publicaciones y redes de trabajo social.

Estas acciones tienen como objetivo promover la participación de los jóvenes, potenciar su trabajo y el de sus organizaciones, fomentar el desarrollo de redes sociales y el voluntariado juvenil. Más info en ongj@juventud.gov.ar

4. INVESTIGACIÓN E INFORMACIÓN

La DINAJU recolecta, analiza, elabora y difunde información sobre y para los diversos colectivos juveniles de nuestra sociedad, con una mirada que pone el acento en relevar temáticas que tiendan a cruzar la singularidad etárea con otras categorías diferenciales como clase, género, etnia, nacionalidad, religión, inmigración y orientación sexual, entre otras. Con toda esta materia prima informativa, el CDI elabora distintas publicaciones, que están disponibles para quien las necesite. Más info en inforjoven@juventud.gov.ar

OTRAS ACCIONES

Además de estas cuatro líneas centrales de acción, la DINAJU posee una fuerte vinculación y cooperación mutua con los Organismos de Juventud de Iberoamérica a través de la OIJ (Organización Iberoamericana de Juventud - www.oij.org), y trabaja en las diferentes acciones específicas (congresos, seminarios, cumbres y ferias) que de acuerdo a los calendarios nacionales e internacionales nuestro país lleva a cabo en materia de juventud. Más información en internacional@juventud.gov.ar

INDICE

INTRODUCCION 15

Acerca de los Modulos de Orientación
para Formadores de Jovenes
.....17

MODULO 1: LA REALIDAD Y EL JOVEN: El diagnóstico
Social y Participativo y las Capacidades Laborales
y Sociales. Ejes Conceptuales y Actividades 21

MODULO 2: La orientación socio-laboral y la busqueda de
oportunidades de Emprendimientos
Productivos. Ejes Conceptuales y Actividades 31

MODULO 3: La Formulación de Proyectos Productivos.
Ejes Conceptuales y Actividades 47

Formulario de Presentación de Proyectos Productivos 95

Anexo 113

Actividades Sugeridas 127

Bibliografia Consultada 143

INTRODUCCIÓN

La sociedad argentina desde hace varias décadas atraviesa una profunda crisis económico-social. En este contexto, la juventud ha pasado a constituirse en uno de los sectores sociales más afectados por los problemas de la exclusión. Cada vez más jóvenes no estudian, ni trabajan, quedando fuera de la sociedad formal y cayendo en situaciones de pobreza y marginalidad.

La mayoría de los estudios que abordan la problemática de los jóvenes reconocen que la "condición juvenil" es un momento de definición de las tendencias y capacidades que orientarán el desarrollo futuro de una sociedad.

El trabajo con jóvenes tiene un papel fundamental para la comunidad ya que estos representan el presente y el futuro del país. Los jóvenes integran un sector de la población que se encuentra en una etapa vital donde se conforma el carácter, la conducta, y donde empieza a vislumbrarse el proyecto de vida.

Asimismo, es importante que comprendamos, más allá de los prejuicios que siempre existen en la sociedad, que **no hay una sola manera de ser joven** sino que hay muchas, y que ellas van a depender de las épocas, de la situación social, de la cultura y de múltiples circunstancias que atraviesan sus vidas.

Con el objeto de abordar la problemática que sufre gran parte de los jóvenes en nuestro país, se ha creado el Programa Nacional de Inclusión Juvenil "INCLUIR". Este programa, que se implementa a través de la Dirección Nacional de Juventud, se plantea la inclusión de los jóvenes de 18 a 25 años de edad desocupados o subocupados, en situación de pobreza y con bajo nivel de escolaridad y/o baja calificación laboral. El mismo tiene como objetivos:

* Desarrollar las capacidades productivas en jóvenes excluidos y promover la generación de emprendimientos productivos.
* Generar procesos socio-comunitarios que permitan el desarrollo de capacidades y destrezas de los jóvenes, promoviendo la responsabilidad social y las prácticas solidarias.
* Fortalecer la capacidad institucional de las Areas de Juventud nacionales, provinciales, municipales y de organizaciones no gubernamentales para responder a la problemática de los jóvenes.

Dentro de la línea de intervención de desarrollo de capacidades productivas se ha planteado como una de las acciones a desarrollar la capacitación en formulación de proyectos productivos, para promover la conformación de grupos orientados a constituir y gestionar proyectos productivos sustentables. Esta acción tendrá como objetivos:

* Apoyar y favorecer la empleabilidad y la productividad de los jóvenes en situación de alta vulnerabilidad social.
* Preparar a los jóvenes para el trabajo de forma independiente, ya sea bajo la forma de microemprendimientos o de autoempleo.
* Capacitar a los jóvenes dotándolos de herramientas para el diseño de proyectos de microemprendimientos con una modalidad intensiva y adecuada a demandas productivas locales.

¿Cómo posicionarnos frente a los cambios del mundo actual?

Desde fines del siglo XX se han venido produciendo importantes transformaciones en el mundo del trabajo. Estos cambios se han traducido en la incorporación de nuevos términos a nuestro vocabulario cotidiano. Aparecen palabras como: "globalización", "nuevas tecnologías", "informática", "desocupación", "precarización laboral", "robótica", "digitalización", "microemprendimientos", "Pymes", y otros tantos, de los cuales en muchos casos ni siquiera alcanzamos a comprender su significado.

Por el contrario, términos como "comunidad organizada", "cultura popular", "justicia social", "trabajo digno", "solidaridad", etc. ; han pasado a un segundo plano y cuando nos referimos a ellos parece que nos hubiéramos quedado en el tiempo.

Entonces, nos preguntamos: ¿Estas transformaciones implican una mejora en la calidad de vida? ¿Cómo ser sujetos activos en este proceso de cambio, protagonistas que interpelan a la realidad desde sus experiencias e identidad cultural, aprendiendo individual y colectivamente, aportando para la transformación de la sociedad? ¿Cómo combinar lo que conocemos, lo que está a nuestro alcance, lo que podemos manejar y modificar, con aquellos factores que de una u otra manera nos afectan, influyen sobre nuestras vidas, nuestras familias y nuestros trabajos, y sobre los cuales pareciera que no podemos incidir?

Nuestro país, desde hace años, viene transitando por el camino de la pobreza y la exclusión social. En este contexto, nuestro principal objetivo debe ser encontrar un camino que permita generar un modelo de país más inclusivo.

Las estrategias de inclusión social deberán apuntar a la generación y fortalecimiento de capacidades y habilidades de los desocupados para que puedan alcanzar su inserción en el ámbito productivo; a la obtención de un más amplio acceso a los servicios de salud, educación, vivienda y justicia, condiciones ineludibles para el mejoramiento de la calidad de vida; y al estímulo permanente a la creación de la conciencia de sus derechos como ciudadanos y de la posibilidad de ejercerlos en tanto integrantes de una sociedad nacional.

Es hora, entonces, de una transformación basada en el desarrollo local y regional, en el marco de un desarrollo sustentable y en la fortaleza de la cultura, las capacidades y potencialidades de nuestro pueblo.

ACERCA DE LOS MODULOS DE ORIENTACION PARA FORMADORES DE JOVENES

Objetivos

Este documento ha sido concebido como un intento por contribuir con la tarea que emprenderán los capacitadores con los jóvenes. En este material, se encontrarán orientaciones conceptuales y actividades a desarrollar para cada uno de estos ejes orientadores. De esta manera, se propone un abordaje de contenidos y herramientas metodológicas que orienten la atención hacia determinados aspectos que consideramos insoslayables en el marco de las acciones del Programa y que serán tratados en el cuerpo principal del documento. Aportamos en el Anexo, líneas de trabajo que pueden resultar de utilidad para la elaboración del diseño de la capacitación que llevarán a cabo los formadores.

Proponemos que este material sea reelaborado y desarrollado sobre la base de las competencias profesionales del formador, del proceso que se realice junto a los jóvenes y las especificidades propias de la comunidad en la que el grupo vive. En la Carpeta de Actividades dirigida a los jóvenes sugerimos un espacio en el cual el capacitador pueda realizar esta contextualización aportando los contenidos que crea más apropiados.

Este documento para formadores tiene como objetivos:

1.Acercar a los capacitadores elementos conceptuales y metodológicos que contribuyan al diseño y aplicación de las más apropiadas estrategias para el trabajo con jóvenes de la población objetivo del programa Incluir.

2.Promover en el capacitador el desempeño del rol de facilitador del aprendizaje de los jóvenes insertos en contextos de pobreza a partir de la combinación de sus recursos intelectuales, motivacionales, emocionales y de su experiencia lograda en el trabajo con jóvenes

Metodología de trabajo:

La metodología de trabajo que utilicemos para trabajar con los jóvenes deberá propiciar la participación, el diálogo, el debate, la adopción de actitudes críticas, intentando que los jóvenes en este proceso recuperen las propias experiencias de vida en su comunidad, lo que han aprendido de sus familiares, de sus amigos, en diversos contextos formativos, etc., que puedan relacionar la información nueva con situaciones cercanas a su experiencia y que estén en condiciones de tomar decisiones y diseñar sus propias estrategias de inserción productiva.

Por otra parte, resultará de suma importancia que los capacitadores trabajen sobre los prejuicios que pueden existir sobre la población joven en general, y sobre la población joven excluida en particular. La juventud como tal suele ser vista como el futuro prometedor de nuestro país o como la causante de muchos de los problemas que nos aquejan.

El recorrido formativo que realizará el joven supondrá un fuerte aporte de información necesaria para la toma de decisiones y un avance progresivo en la apropiación

de conceptos y estrategias que contribuyan a mejorar sus posibilidades de inserción en el mundo del trabajo.

Esta apropiación de saberes y habilidades irá configurando desempeños competentes en la medida en que el proceso formativo tome en cuenta la experiencia concreta de los jóvenes, sus expectativas, sus necesidades y habilite al aprendizaje permanente, recreando la disposición del aprender a aprender en sujetos protagonistas de su crecimiento personal, grupal y comunitario, y transformadores de la sociedad que construyen.

Para esto, es necesario conocerlos y, como decíamos más arriba, comprender las diversas formas que puede asumir el ser joven. Luego, planteando a los jóvenes situaciones problemáticas similares a las reales, es posible propiciar en ellos la observación reflexiva, el análisis y el debate de ideas que surgen en el grupo acerca de la situación problema. De esta manera, conociendo sus expectativas, las experiencias vividas, lo que demandan como necesidades de aprendizaje será posible orientar el diseño de la capacitación en torno a las necesidades de los participantes.

Al mismo tiempo, desde el trabajo con diversos elementos conceptuales se problematizarán supuestos y se avanzará hacia un rediseño de la acción que, a la luz de estos aportes, implique la elaboración de nuevos y más creativos marcos de interpretación de la realidad y de nuevas estrategias para abordarla. Estos aprendizajes permitirán a los jóvenes reflexionar sobre la realidad, conceptualizándola de una manera distinta, contrastando sus experiencias con las de otros y poniendo en práctica, en nuevos contextos de intervención, las competencias logradas.

Estos lineamientos metodológicos se inscriben en la dinámica de la acción-reflexión-acción que se inicia en la práctica, en las acciones que deben ser revisadas y confrontadas con elementos teóricos que propicien la reflexión y el enriquecimiento de las acciones futuras.

La actividad de taller es una de las modalidades de trabajo en grupo que permite una fructífera síntesis de aportes individuales y su contextualización en la experiencia del conjunto. Favorece la construcción colectiva de saberes, desde determinados ejes teóricos orientadores de la reflexión y la acción, partiendo de situaciones problema y poniendo en juego los saberes previos. Por otro lado, propone un análisis crítico de ideas y experiencias colectivas, compartiendo información, intercambiando opiniones, buscando alternativas de solución a los problemas planteados. En este proceso, es esperable que el capacitador promueva la participación y la reflexión y facilite, utilizando variadas estrategias, la apropiación por parte de cada joven, de conceptos y herramientas metodológicas que le permitan efectuar la transferencia a situaciones reales.

Las actividades en el taller basadas en simulaciones y análisis de casos, activan la reflexión y el actuar, en el marco del trabajo individual y grupal, partiendo de situaciones problema que involucran las orientaciones conceptuales propuestas. El aprendizaje resulta entonces favorecido al encontrarse los participantes estimulados para la observación, el análisis crítico y la resignificación de la acción en términos de la diversidad de contextos, actores y sentidos dados a la acción.

Las actividades planteadas en este documento serán abordadas en el trabajo con los capacitadores y pretenden ser una orientación para el formador ya que las mismas podrán ser rediseñadas tomando en consideración las características de los jóvenes con los que se trabajará y las especificidades del contexto local en el que se desarrollen.

La capacitación brindada a los jóvenes deberá contemplar los siguientes ejes temáticos:

1. Elementos de diagnóstico social y participativo
2. Consideración de la dimensión motivacional del joven y detección de sus capacidades.
3. Orientaciones conceptuales acerca del desarrollo local
4. Elementos conceptuales de asociativismo.
5. Herramientas para la elaboración de Proyectos Productivos

Siguiendo los lineamientos metodológicos y las estrategias de abordaje señalados anteriormente, se tratarán en este documento los módulos de trabajo que se mencionan a continuación:

* La realidad y el joven: el diagnóstico social y participativo y las capacidades laborales y sociales de los jóvenes
* La orientación socio-laboral y la búsqueda de oportunidades para la creación de emprendimientos productivos
* La formulación de proyectos productivos

La secuencia planteada a través de los módulos supone que el trabajo a realizar con los jóvenes facilite su incorporación en un proceso en el cual sean consideradas sus expectativas, saberes y necesidades y, por otro lado, se avance progresivamente hacia mayores niveles de información, de apropiación de herramientas, estrategias conceptuales y prácticas indispensables para la toma de decisiones. De esta manera, el énfasis está puesto en los procesos de crecimiento individual y colectivo -no en la mera recepción pasiva de contenidos vertidos en una capacitación-, en el constituirse en protagonista, comprometerse para el cambio y formarse en la acción y en la reflexión sobre la acción.

Acerca de la tarea de los capacitadores...

Capacitar a jóvenes puede resultar una experiencia enriquecedora para todos los que participamos en ella, desde distintos lugares y distintas historias personales es posible encontrarse en un proceso formativo en el que partiendo de la realidad, desde la práctica social, compartiendo, cooperando, vamos descubriendo, elaborando, reinventando y apropiándonos del conocimiento.

Se espera del capacitador que, en tanto que facilitador en el proceso de aprendizaje, brinde información, conocimientos técnicos y contribuya a que el joven reconozca con nuevos aportes, la realidad que lo rodea, que sea capaz de diagnosticar, relacionar, deducir, elaborar conclusiones y sea partícipe en una experiencia que recree el diálogo, el debate y su compromiso -junto con otros- en una acción transformadora de su propia situación y de la comunidad en la que se inserta.

Entendemos el proceso de aprendizaje como un proceso continuo, los saberes logrados no pueden ser fijos e inmutables sino que deben ser revisados en forma permanente y orientados hacia nuevas búsquedas en un mundo a la vez cambiante y conflictivo. De allí entonces, la necesidad de una actitud abierta y comprometida por parte de los capacitadores ante las complejidades que plantea la realidad socio productiva local.

El eje lo constituye el grupo de jóvenes y el punto de partida en el trabajo a realizar se concreta en la recuperación de la experiencia previa y del reconocimiento de las cualidades y potencialidades de cada uno de los participantes.

A modo de síntesis, el compromiso en cada experiencia de capacitación deberá estar reforzado por el rescate de los siguientes valores:

* Reflexión desde la realidad social y para el desarrollo de una acción transformadora, recuperando las experiencias previas de los jóvenes
* Desarrollo del sentido crítico
* Creatividad
* Aprendizaje permanente personal y colectivo
* Participación
* Énfasis en procesos
* Disposición para enfrentar creativa y solidariamente las necesidades y problemas
* Capacidadde los participantes de la experiencia de capacitación para generar conocimiento
* Énfasis en el sujeto y el grupo
* Error, como camino, búsqueda, aprendizaje

En este sentido, en el abordaje de su tarea, el capacitador deberá contemplar las particularidades de la población con la que ha de trabajar, sus expectativas, sus saberes previos, sensibilizando y estimulando al joven en el reconocimiento de su potencial como agente de cambio social, aportándole herramientas para una mejor inserción en el marco de la economía social.

MODULO 1

LA REALIDAD Y EL JOVEN:
EL DIAGNÓSTICO SOCIAL Y PARTICIPATIVO Y LAS CAPACIDADES LABORALES Y SOCIALES

OBJETIVOS

* Brindar información sobre contextos socio-económicos en diversos niveles de agregación: de la sociedad nacional a la local y regional.
* Propiciar la elaboración colectiva del diagnóstico de la realidad social como punto de partida de un proceso de cambio.
* Conocer las capacidades, habilidades, expectativas y necesidades de los jóvenes.

EL DIAGNÓSTICO SOCIAL Y PARTICIPATIVO

Diagnosticar es conocer determinada realidad social, identificando algunos de los elementos que la configuran: los actores, sus relaciones, valores y expectativas, los principales problemas, las variables que intervienen y las posibles conexiones causales, las potencialidades y recursos existentes en términos humanos y materiales, la dimensión histórica en la que se encarnan los procesos y prácticas sociales. Partiendo de este reconocimiento, se puede entonces iniciar el camino de la definición de alternativas y estrategias de acción orientadas al cambio hacia la situación deseada por el conjunto.

Para conocer la realidad es necesario contar con información, sistematizarla y también problematizar los conocimientos previos que de ella se tengan, porque la experiencia humana es rica en conocimientos y en la puesta en juego de los mismos en distintos órdenes de la existencia. Por tanto, estos saberes que se construyen cotidianamente contribuyen a este reconocimiento de la realidad y se enriquecen a partir de la interpelación/confrontación con la mirada del otro.

Un diagnóstico participativo supone, para los actores involucrados en el proceso, la posibilidad de escuchar a otros, de decir su palabra, de participar en las decisiones, de buscar información, de debatir marcos interpretativos y modos de acción y de arribar a consensos sobre la naturaleza de la situación problema de la que se parte generando las estrategias para cambiarla. Así elaborado, el diagnóstico compromete fuertemente a los actores para la transformación de su realidad y los involucra en un aprendizaje colectivo con proyección a un futuro mejor y compartido.

El diagnóstico en tanto que construcción social del conocimiento, como instancia de diálogo, de generación de discusión y de toma de decisiones para la acción transformadora se corresponde con una perspectiva profundamente democrática de la participación.

El contexto socio-económico

La sociedad argentina en las últimas décadas del siglo XX ha sufrido un conjunto de transformaciones económico- sociales y culturales cuya rapidez y complejidad no reconocen antecedentes.

Para entender los cambios que se han venido sucediendo en nuestro país debemos retrotraernos a las transformaciones que comienzan a instrumentarse en la década del 70 y que dan por finalizada la experiencia de la industrialización sustitutiva de importaciones.

A partir de 1976 comienzan a observarse alteraciones significativas en relación a las tendencias anteriores, produciéndose un deterioro de la situación social, como se evidencia en el aumento de la desigualdad distributiva y en la profundización de los niveles de pobreza.

Durante ese período, la dictadura militar reestructura los aspectos básicos que definen un nuevo modelo económico, caracterizado por el ajuste estructural y la valorización financiera, todo ello, en el marco de las estrategias de globalización signadas por la desregulación de los mercados y la pérdida de autonomía de los Estados nacionales. Las medidas que conformaron este programa alteraron fundamentalmente la distribución del ingreso a través de una reducción de los salarios. La economía argentina experimenta, desde esta etapa, un franco deterioro en su crecimiento. A su vez, las políticas instrumentadas generan un tipo de restricción externa diferente de la que el país venía experimentando: la que impone el abultado nivel de endeudamiento, en virtud del cambio del patrón productivo al de la valorización financiera. Queda así configurado el núcleo fundamental de los sectores dominantes de la Argentina: los grupos económicos locales altamente concentrados y los acreedores externos.

La evolución económica durante este período tuvo un fuerte impacto sobre el mercado de trabajo, cuyas características comienzan a cambiar a partir de 1975. El deterioro de la situación social parece ser el resultado directo de este proceso, que conlleva una desaceleración del empleo formal, una caída de las remuneraciones reales y una fuerte desigualdad en la distribución de la riqueza.

El conjunto de medidas económicas implementadas desde comienzos de los años 90, consolidaron este proceso y redefinieron las formas de articulación entre la sociedad y el Estado. Una de las estrategias centrales en que se apoyó este programa económico fue la creciente desregulación de los mercados con los siguientes resultados: flexibilización de las condiciones de contratación de los trabajadores, reducción de los costos laborales por despido, extraordinario incremento de las importaciones, privatizaciones, entre otros.

La aparición o profundización de la desocupación se corresponde con las especificidades de este proceso de reestructuración productiva consolidado en la Argentina en este período. Desde 1993, el desempleo supera los niveles históricamente conocidos en el país, alcanzando en mayo de 1995 un valor impensado. Los niveles más elevados de desempleo se registraron en los jóvenes, para quienes la tasa alcanzó el 35% en 1995.

La crisis que se inicia a mediados de los setenta, en los noventa persistirá y se profundizará trayendo aparejado un fuerte deterioro en las condiciones de vida de importantes sectores de la población. La estructura social se verá seriamente afectada, produciéndose un empobrecimiento general y la incorporación de nuevos grupos al universo de la pobreza.

La juventud en este contexto

Durante la década del noventa, los jóvenes en la Argentina han sufrido con especial rigor los fenómenos del desempleo y de la inserción precaria en el mercado laboral. El insuficiente dinamismo económico (en el contexto recesivo de los últimos años) se

tradujo en la expulsión de los jóvenes de bajos recursos del sistema educativo formal en búsqueda de una incorporación temprana al mercado laboral, hecho que incide negativamente tanto en los logros educativos de los jóvenes como en sus perspectivas futuras de inserción en un mercado laboral cada vez más competitivo.

Los procesos de desestructuración socioeconómica a largo plazo en la que están inmersos se caracterizan por la pérdida de las relaciones laborales tradicionales que los coloca en la franja más afectada por la desocupación y la marginalidad. Muchos de ellos llegan a ser adultos sin haber trabajado nunca. Esta desventaja con relación al mercado de trabajo se refuerza con la imposibilidad de acceder a la formación y capacitación, los limita y hasta excluye del consumo e incide en las relaciones que éstos establecen con las instituciones políticas y sociales.

Ante la crisis los jóvenes deben enfrentarse a procesos complicados de exclusión que les impiden lograr la independencia económica y alcanzar la autonomía personal necesaria para desarrollarse como individuos.

Actualmente, son muchos los jóvenes que no están integrados al mercado de trabajo -pero tampoco a otras instituciones sociales-, dando cuenta de un proceso de desinstitucionalización. Es por ello, que buena parte de sus vidas cotidianas se ven sujetas a una situación de inestabilidad.

Si bien la juventud es un período del ciclo de la vida de las personas transitorio, también es cierto que es un momento en que se desarrollan acciones y se toman decisiones que marcan fuertemente las trayectorias personales futuras. Creemos que las vivencias de esta etapa de la vida son importantes y vitales para la vida adulta. Y si esas acciones se operan en el marco de un proyecto colectivo, inciden más aún en la trayectoria social en su conjunto.

Frente a esta situación de crisis, nuestro objetivo consistirá en buscar alternativas que viabilicen una sociedad más justa. Para ello debemos tener en cuenta cómo se ha ido reestructurando la sociedad, qué nuevas demandas sociales tienen los jóvenes más desfavorecidos, y en qué forma los distintos actores sociales, en particular el Estado, pueden responder a esas demandas.

Algunas estadísticas:

Como hemos señalado, los jóvenes pertenecen a uno de los sectores que ha sufrido la crisis con mayor profundidad, han sentido especialmente el impacto de las políticas de ajuste. De acuerdo a los datos estadísticos del Censo del 2001, la población joven entre 15 y 29 años asciende al 25.8% de la población total del país, lo cual en valores absolutos nos estaría hablando de una población de 9.423.580 jóvenes. A su vez, dentro de este tramo, los jóvenes de 18 a 25 años muestran el mayor nivel de vulnerabilidad social y representan el 68.89 % de la población joven total según datos relevados por la Encuesta Permanente de Hogares (EPH - INDEC). Además, debemos señalar que dentro del grupo de jóvenes de 18 a 25 años de edad el 44% son pobres.

ACTIVIDAD 1: Presentación de cada uno de los participantes

Descripción:

Esta es una técnica propia del inicio de la vida grupal. Puede emplearse cuando nadie se conoce, y también aunque se conozcan superficialmente.

Objetivos:

* Permitir al grupo que rompa con la tensión inicial, facultando a las personas para que hablen más fácilmente de sus sentimientos y no sólo de sus ideas. Prevalece lo subjetivo (cómo me veo) frente a lo objetivo (cómo me ven).
* Ayudar a que los otros tengan una comprensión de esferas que habitualmente no se expresan de la personalidad o forma de ser de cada uno.
* Contribuir a la organización del trabajo posterior y en la tarea de asignación de responsabilidades.

Materiales:

* Sillas.

Procedimiento:

Si el grupo no es muy numeroso, se puede hacer el trabajo conjuntamente, pero si el número de participantes fuese elevado (más de 12 ó 15) conviene hacer previamente una subdivisión en pequeños grupos.

Una vez constituidos los subgrupos, cada uno deberá expresar y comunicar a sus compañeros de tres a cinco características personales propias. No se trata de características externas, sino de cualidades y condiciones personales que cada uno cree que tiene, sin importar que en algún momento otros se las hayan reconocido. Lo fundamental es que uno las considere como identificatorias de sí mismo.

En un segundo momento, se juntarán todos los grupos y en base al conocimiento que tiene cada grupo de sus integrantes se realizarán presentaciones cruzadas. El objetivo es que todos conozcan las cualidades de cada uno de los participantes de la actividad.

Metodología de trabajo:

Esta actividad se realizará a través de las siguientes etapas:

1.Se dividirá a los participantes en pequeños grupos si el número de los participantes de la actividad es mayor a 15.

2.Cada integrante del grupo expondrá cinco características que destacaría de su persona.

3.A través de una puesta en común cada integrante será presentado por uno de sus compañeros de grupo, utilizando la metodología de presentación cruzada.

Duración de la actividad: 30 minutos

ACTIVIDAD 2: Lectura referida al contexto socio económico general y a la situación de los jóvenes en situación de pobreza

Descripción:

Esta actividad busca contextualizar las ideas que tenemos acerca de la realidad económico social en la cual nos encontramos insertos. A través de la lectura de textos que aborden los profundos cambios que se han venido produciendo en la sociedad argentina desde el 76 en adelante y poniendo especial énfasis en las transformaciones producidas en la década del 90, así como la manera en que estos cambios han afectado a los jóvenes que hoy se encuentran en situación de pobreza.

A su vez, desde este breve diagnóstico se planteará en la actividad a desarrollar, la búsqueda de alternativas y la resolución del problema propuesto a partir de todos los recursos que los participantes puedan movilizar.

Objetivos:

* Elaborar un diagnóstico de la realidad en la que vivimos y de la situación de los jóvenes en contextos de pobreza.
* Promover en los participantes la elaboración de soluciones a partir del trabajo colectivo.

Materiales:

* Textos seleccionados
* Guía de preguntas para abordar los textos
* Pizarra o papel afiche
* Tizas o fibrones
* Hilo o lana

Procedimiento:

Se divide el grupo en subgrupos. Cada subgrupo trabajará con diversos textos referidos a determinado eje temático y una guía de preguntas orientadas a generar el debate y la reflexión sobre los temas abordados. Los fragmentos de textos y la guía de preguntas serán aportados por el coordinador de la actividad.

En un primer momento, cada grupo contará con 15 minutos para la lectura de textos e irá discutiendo al interior del grupo a partir de las preguntas disparadoras planteadas en la guía de lectura. Dentro de cada grupo se elegirá a un integrante que realizará la tarea de relator de las cuestiones fundamentales que el grupo destaque del texto leído.

En un segundo momento, se reunirán todos los participantes en plenario, y el relator de cada grupo hará una síntesis del texto y de las cuestiones que el grupo destacó en la lectura del mismo. En una pizarra o papel afiche se consignarán los elementos diagnósticos trabajados en los grupos.

En un tercer momento, utilizando la técnica del ovillo, cada uno de los participantes de la actividad se irá "enmarañando" con el hilo. El efecto buscado será el de vivenciar una realidad compleja, con limitantes objetivas para la acción -todos estarán muy anudados y complicados en una situación que los participantes podrán diagnosticar rápidamente- y en la que se deberán proponer alternativas de solución sin romper el hilo. El grupo elaborará el diagnóstico, reflexionará sobre su situación, debatirá, propondrá una solución consensuada y la pondrá en práctica.

La tarea del coordinador será la de estimular a los capacitadores para que reflexionen y actúen colectivamente promoviendo en cada participante la consideración de su situación particular y la de sus compañeros.

Metodología de trabajo:

Esta actividad se realizará a través de las siguientes etapas:

1.Se dividirá a los capacitadores en grupos de trabajo.

2.Se trabajará con los textos y las consignas de lectura. Se contará con 15 minutos para la lectura de los textos asignados.

3.Posteriormente, cada grupo elaborará un análisis y puesta en común de los textos guiándose con las preguntas orientadoras del debate. Para llevar a cabo esta actividad se contará con 20 minutos.

4.Se consignarán en la pizarra o papel afiche los resultados del trabajo grupal. Tiempo estimado: 25 minutos

5.Se utilizará la técnica del ovillo, se buscarán colectivamente las alternativas de solución y se procederá a la resolución de la situación problemática. Se contará con 30 minutos para esta actividad.

Duración de la actividad: 90 minutos

ACTIVIDAD 3: Detección de capacidades, habilidades, expectativas y necesidades de los jóvenes

Descripción:

A través de la elaboración de un instrumento de relevamiento de las capacidades, habilidades, expectativas y necesidades de los jóvenes, se intenta obtener insumos diagnósticos necesarios para el diseño de la planificación de la capacitación dirigida a jóvenes en situación de alta vulnerabilidad social.

Objetivos:

* Diseñar un instrumento para la obtención de información primaria acerca de los saberes y experiencias previas de los jóvenes, sus expectativas y necesidades.

* Elaborar estrategias de implementación del instrumento diseñado.

Materiales:

* Papeles
* Biromes
* Pizarra o papel afiche
* Tizas o fibrones

Procedimiento:

Se formarán grupos de hasta 4 personas. Luego, se analizarán las dimensiones que debería contemplar el instrumento que se ha de construir en forma grupal: datos personales, nivel educativo alcanzado, experiencias laborales, entre otras. Una vez definidos los diversos aspectos que, a juicio de cada grupo, permitirían detectar las capacidades, expectativas y necesidades de los jóvenes de la población objetivo, se procederá a buscar los indicadores o formas concretas de expresar las dimensiones que se intentan conocer y las estrategias de implementación del instrumento diagnóstico.

Concluido el trabajo en instancia plenaria, cada grupo nombrará un relator para que exponga las características del instrumento confeccionado. Luego se construirá en conjunto un instrumento de detección de capacidades, expectativas y necesidades de los jóvenes que integre los aportes de cada grupo y las estrategias para su implementación.

Metodología de trabajo:

Se organizará el trabajo de la siguiente manera:

1. Formación de grupos de hasta 4 personas
2. Análisis de las dimensiones, indicadores y estrategias de implementación de un instrumento para la detección de capacidades, expectativas y necesidades de los jóvenes. Tiempo estimado: 45 minutos
3. Trabajo en plenario y construcción colectiva del instrumento. Tiempo estimado: 45 minutos.

Duración de la actividad: 90 minutos

MODULO 2

LA ORIENTACIÓN SOCIO-LABORAL Y LA BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES DE EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS

OBJETIVOS

* Brindar información relevante sobre el mundo del trabajo en diversos contextos: nacional, regional, local.

* Promover la reflexión acerca de los saberes y experiencias previas de los jóvenes, sus potencialidades y sus limitaciones.

* Propiciar en los jóvenes el diseño de estrategias de inserción en el mundo laboral y productivo.

LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES

Se puede entender la competencia profesional como el conjunto complejo e integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que las personas ponen en juego en situaciones reales de trabajo para resolver los problemas que ellas plantean, tomando en consideración criterios de profesionalidad y de responsabilidad social propios de cada área profesional.

Según Le Boterf, la competencia se establece en la acción y se apoya en la calificación que el individuo posee, pero no se agota allí. Constituye un valor agregado a la calificación: dos trabajadores pueden tener igual calificación pero distintas competencias. Se la reconoce desde lo que se hace realmente y no solamente desde lo que se le puede pedir al trabajador.

A partir de la particular selección, combinación y movilización de recursos personales (conocimiento, saber hacer, cualidades, cultura, recursos emocionales) y recursos de redes (banco de datos, redes documentales, redes de experiencia especializada, redes de contactos, entre otras), se define una forma de actuar que expresa la toma de responsabilidad efectiva en la situación profesional en la cual debe desempeñarse. Pero la competencia también supone la relación entre el individuo y el contexto: un individuo competente en un contexto desmotivador no puede potenciar sus competencias. Por tal motivo, la competencia como acción se basa en: saberes, poder hacer (tener los medios para hacer) y querer hacer.

El actuar con competencia supone saber actuar con pertinencia, según criterios de realización propios de la actividad profesional, combinando y transfiriendo saberes a diversos contextos. Implica también saber aprender, aprender a aprender y saber comprometerse.

Considerar las competencias como conjunto articulado de recursos personales y de redes de recursos movilizados para la acción, permite orientar la tarea de la formación de los recursos humanos desde una perspectiva más integral e innovadora. Desde el reconocimiento de las competencias profesionales exigidas por el mercado laboral, se puede avanzar en el diseño de estrategias formativas que tengan en cuenta las capacidades que deben ser adquiridas por el individuo y que son necesarias para sustentar desempeños competentes. Por otra parte, resulta indispensable que el proceso de enseñanza y aprendizaje promueva en los sujetos la combinación de recursos propios de una actividad profesional determinada y la posibilidad de transferirlos a otras situaciones profesionales similares.

Siguiendo a Lichtenberger, en términos de proceso, es posible recuperar aquello que se posee, lo adquirido y lo que se proyecta hacia desempeños más calificantes. La competencia sintetiza una triple dinámica: el desarrollo de los conocimientos y capacidades de los individuos; el desarrollo de vínculos y redes, y con esto la conformación de redes de recursos movilizados en situaciones profesionales determinadas; y el desarrollo personal que implica un mayor reconocimiento sobre lo que constituye la identidad profesional de cada sujeto.

Las nuevas exigencias del mercado laboral buscan una mayor personalización en las maneras de trabajar. Por ejemplo: las tareas se deben ejecutar con iniciativa propia y no sólo como respuesta a lo que está prescripto; el diseño y puesta en marcha de un plan de trabajo individual que implique el desarrollo de la actividad profesional de manera autónoma; la reapropiación de los objetivos y finalidades de la organización en la que se desempeña.

LA REALIZACIÓN DE TALLERES DE ORIENTACIÓN SOCIO-LABORAL Y DE BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES DE EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS

La orientación socio-laboral y de búsqueda de oportunidades de emprendimientos productivos permite participar a los jóvenes en un espacio formativo-laboral-productivo que los provee de información y de herramientas necesarias para iniciar el camino de su inserción en el mundo del trabajo. En esta perspectiva del acompañamiento, se busca aumentar su ocupabilidad y su positiva valoración sobre las posibilidades del aprendizaje permanente, intentando construir diversos itinerarios formativos laborales y productivos y/o de reinserción en el sistema educativo formal (terminalidad educativa).

Resignificando sus experiencias en actividades formativas, laborales, culturales, comunitarias; y poniéndolas en relación con el mundo del trabajo, se vuelven visibles las competencias logradas por los jóvenes a lo largo de su vida, siendo posible transferirlas a nuevos contextos ocupacionales, partiendo de la reflexión sobre lo que son y tienen, lo que quieren ser y tener, y lo que necesitan para obtenerlo.

La orientación socio-laboral-productiva debe contribuir a que los jóvenes reconozcan sus fortalezas, debilidades, expectativas, necesidades y se constituyan en sujetos activos que definen sus propias estrategias de inserción ocupacional y se apropien de su proceso de aprendizaje. De esta manera, se va configurando su condición de trabajador y ciudadano pleno que construye redes de cooperación con otros.

En la tarea de orientación se debe partir de las variadas formas de ser joven, asumiendo la diversidad de trayectorias personales, familiares y sociales en las que los jóvenes se inscriben, realizando el mapeo de sus recursos, sus déficits y sus potencialidades para devolverlos en un conjunto ordenado de elementos necesarios de ser reconocidos en términos de las exigencias de un mundo laboral y productivo cada vez más competitivo y complejo.

Revalorizando sus saberes, habilidades y relacionándolos con la dimensión ocupacional, haciendo un fuerte aporte de información y favoreciendo el encuentro del joven con su capacidad de aprender, se está promoviendo la posibilidad de que elabore su propio proyecto de inserción en el mundo del trabajo.

LA DIMENSIÓN ACTITUDINAL[1]

La inserción en el mundo del trabajo supone, entre otros aspectos, la consideración de las actitudes que permitan a los jóvenes lograr desempeños calificantes.

Se puede partir de la idea de que emprender es iniciar, fundar, constituir algo nuevo. Un emprendedor es aquel que piensa y actúa constructivamente para resolver los problemas y modificar las circunstancias.

¿Qué actitudes se relacionan con una actividad emprendedora?. Entre otras:

Iniciativa

Esta es una de las actitudes fundamentales para poder desarrollar una actividad emprendedora. Si bien no todas las personas han tenido la posibilidad de desarrollar esta característica en el transcurso de su vida, toda persona puede llegar a tener iniciativa. La iniciativa es la positiva disposición para crear algo nuevo, para encontrar soluciones a los problemas que se plantean.

Creatividad

Esta actitud está relacionada con la anterior. La creatividad es la capacidad que tiene un individuo de resolver de manera novedosa un problema al que no le encontraba solución. Implica proponerse ampliar el horizonte de lo conocido y encontrar de una manera creativa nuevos caminos para satisfacer las necesidades.

Fuerza de Voluntad

Modificar algunos aspectos de la realidad exige tenacidad y perseverancia. Es fundamental vencer el abatimiento que genera la adversidad. Todo camino presenta obstáculos y dificultades, lo importante es no perder de vista las metas fijadas y trabajar para hacer realidad los proyectos ideados. Para ello, es necesario fortalecer la voluntad.

Responsabilidad

Comprometerse con la actividad que se quiere llevar adelante, dar cumplimiento a lo acordado con otros, actuar siguiendo criterios de profesionalidad, son algunos de los aspectos que hacen a un desempeño ocupacional responsable.

Autonomía

Esta actitud se evidencia en la medida en que se toman decisiones y se desarrolla la capacidad de resolución de problemas en el marco de las responsabilidades que son específicas para un determinado perfil de desempeños.

1. En el Módulo 3 serán retomados los contenidos de esta dimensión.

Entusiasmo

El entusiasmo para hacer las cosas va de la mano de la fuerza de voluntad. Es la actitud contraria a la apatía. A la persona entusiasta no le importa si su trabajo o actividad es modesta. Implica una disposición favorable a la búsqueda de la excelencia constante, del perfeccionamiento, de intentar cada vez mejores resultados en lo que se realiza.

Conocimiento de sí mismo

El conocimiento que cada uno tiene de sí mismo contribuye a reconocer los hábitos, saberes, actitudes, habilidades con los que se cuenta a la hora de emprender una actividad. Ejercitar esta actitud de introspección resulta importante para remover o mitigar las debilidades y potenciar las fortalezas.

Redescubrimiento de los otros

Tomar en consideración a los demás es permitirse contar con el otro y que el otro cuente con uno, es reconocerlo en sus capacidades e intentar acercarse a sus necesidades e intereses.

Comunicación

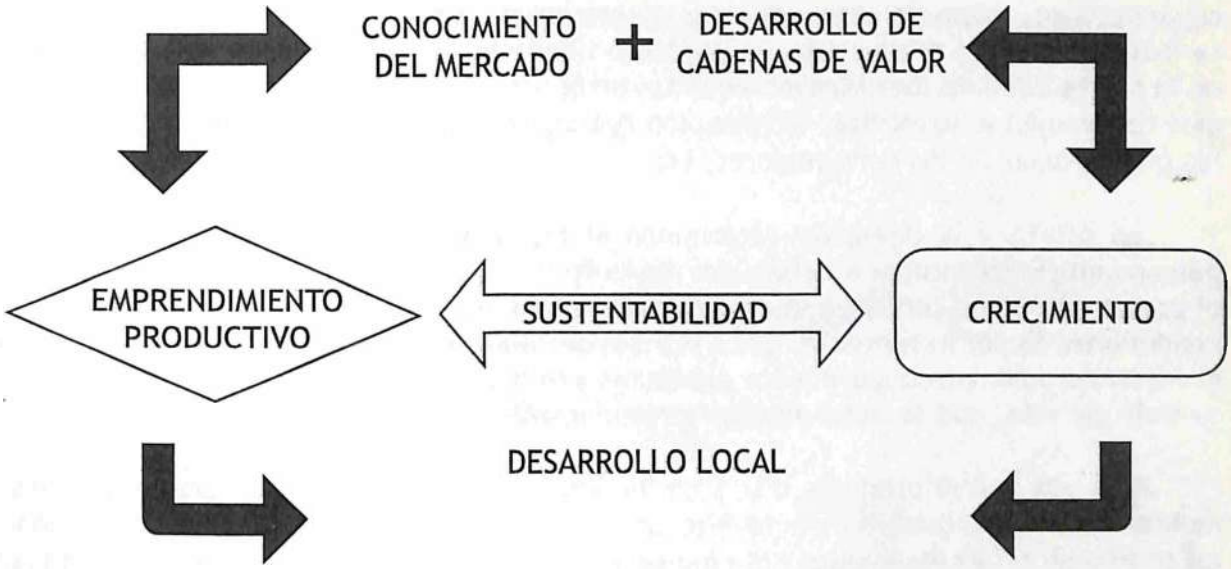
La comunicación entre los seres humanos se fundamenta en los intereses comunes, en las inquietudes y necesidades más o menos compartidas. Difícilmente se pueda entusiasmar a alguien en un proyecto si no se recrea este entramado de conexiones de sentidos e intereses comunes. Por otra parte, la posibilidad de construir una comunicación horizontal es un aprendizaje que compromete a todos los actores.

Disposición para el trabajo en equipo

Un equipo que se proponga alcanzar un mismo fin, podrá lograr sus objetivos si multiplica los esfuerzos de los individuos mediante la cooperación, si se apoya en las capacidades de cada uno de los miembros, si logra una eficaz coordinación de los esfuerzos colectivos y se mantiene una fluida comunicación entre sus miembros.

La convicción de cada miembro del equipo debe afirmarse en la perspectiva de un trabajo abordado como una unidad. Los integrantes de un equipo asumen roles diversos, definen marcos de responsabilidad individual y colectiva, crean propósitos específicos que el propio equipo desarrolla y obtienen productos de trabajo colectivo.

ALGUNOS CONCEPTOS CLAVE PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS



En un ahora caracterizado por la globalización y la alta competitividad de productos o servicios, por un mercado informado con muchas opciones, por una conceptualización de la comercialización y las ventas como parámetros claves para la sobrevivencia, se torna imprescindible prestar atención a las exigencias y expectativas del MERCADO, porque si se conocen sus necesidades se puede definir mejor qué es lo que se va a vender, dónde y cómo se lo va a hacer.

El MERCADO puede ser representado como un grupo de vendedores y compradores deseosos del intercambio de bienes y servicios por algo de valor, determinando conjuntamente, los compradores la DEMANDA del Producto o Servicio y los vendedores la OFERTA del mismo.

A través de la demanda se examina la conducta del consumidor considerando factores determinantes, tales como, las expectativas presentes y futuras del consumidor, disponibilidad de dinero para comprar bienes o servicios, la existencia de productos o servicios, los gustos y preferencias del consumidor y sus cambios, número de compradores, entre otros.

Al momento de observar la oferta, que representa el comportamiento de los vendedores, existen tres puntos relevantes de consideración necesaria, a saber: precios de los factores utilizados para producir el bien o servicio (materia prima, maquinaria, espacio físico, mano de obra, servicios de terceros), la tecnología utilizada para transformar los factores productivos en producto final y las expectativas que pueden influir en la oferta del bien (posibles incrementos en el precio de mercado, disminución de precios de productos sustitutos, disminución del ingreso de los consumidores, cambios en las preferencias de los consumidores, etc.).

La oferta y la demanda determinan el EQUILIBRIO DEL MERCADO - deseos del demandante o comprador = deseos del oferente o vendedor-, el cual determina a su vez el precio del bien o servicio y la cantidad que adquieren los compradores y producen los vendedores. Es por lo expuesto, que a efectos de conocer las oportunidades que presenta el mercado para introducir nuevos productos y/o para que cada uno de ellos complete su ciclo de vida, que se debe analizar acabadamente la demanda y la oferta.

Una vez que el producto o servicio ha iniciado su ciclo vital, en un entorno altamente competitivo resulta ineludible plantear estrategias que garanticen la continuidad en el tiempo y el crecimiento del emprendimiento. En tal sentido, es crucial analizar todas aquellas alternativas que añadan valor al:

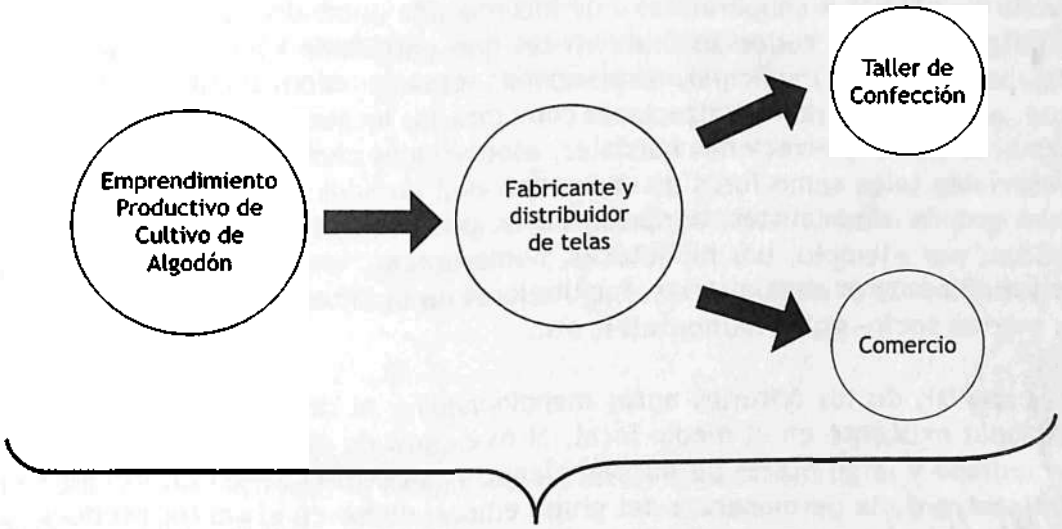
* **Producto**: como por ejemplo a través de un servicio excelente de atención al cliente, un envase atractivo o una mejor calidad. Estos son elementos que agregan valor, al percibir el cliente que por el mismo precio obtiene un producto que le da mayores beneficios.

* **Emprendimiento**: por ejemplo, a través del desarrollo de nuevos mercados, de la mejora en los procesos de producción, de la investigación y desarrollo de nuevos productos, de la formación de recursos humanos a través de la transferencia de conocimientos, metodologías y tecnología, del establecimiento de una política de exhibición de productos, de la creación de la CADENA DE VALOR como estructura organizacional y punto clave para desarrollar la competitividad, del fortalecimiento permanente de las relaciones entre los socios de las cadenas productivas para hacerlas cada vez más confiables y viables en cuanto a la articulación entre las actividades formales e informales en los espacios territoriales .

Surge entonces, desde la perspectiva del mejoramiento de los instrumentos y las capacidades de penetración en el mercado, la necesidad de aumentar la productividad, de incrementar los ingresos, de planificar la reinversión e impulsar el crecimiento del microemprendimiento, así como también, la valoración de la internalización del concepto de asociatividad como clave de la sinergia emprendedora. Esto se plasma en la generación de alianzas entre distintos agentes económicos (empresas, economías domésticas, sector público y sector exterior). Al hablar de red de alianzas, se habla de CADENA DE VALOR, de fortalecimiento de vínculos entre los agentes económicos con el fin de responder en forma más eficiente a la demanda y explotar conjuntamente las ventajas de las grandes empresas (ejemplo: integración vertical con proveedores para mejorar precios de factores productivos) y de las pequeñas (rapidez) alcanzando más flexibilidad y optimizando el perfil productivo de cada emprendimiento involucrado en el encadenamiento.

La CADENA DE VALOR permite evolucionar al emprendimiento desde la concurrencia en las relaciones entre los agentes económicos hacia la cooperación o solidaridad productiva, trascendiendo la lógica enfocada en la búsqueda de economía de escala hacia una lógica centrada en la respuesta rápida, múltiple, solidaria y adaptada a una demanda heterogénea y fluctuante.

Ejemplo de cadena de valor en el sector textil:



INTERVENCION PUBLICA: el sector público opera en cualquiera de los niveles de la cadena generando las condiciones de mayor integración social y mejora de resultados de sus componentes.

Cuando hablamos de emprender es importante visualizar un escenario a mediano y largo plazo como requisito indispensable para el logro de la SUSTENTABILIDAD económica y social. Dicha visualización invita a observar ciertos criterios tales como:

* **Criterios Sociales y Culturales:** incluye un concepto de cliente abarcativo de todos los estratos sociales sobre los que se intervendrá a partir de un análisis permanente de penetración a nuevos nichos de mercados.
* **Criterios Ecológicos:** se relaciona con el análisis de estrategias que posibiliten una reducción al mínimo de contaminación o afectación ambiental.
* **Criterios Orgánicos:** en la organización interna del emprendimiento se prestará especial atención a una división clara de las tareas entre los distintos participantes, estableciéndose normas de funcionamiento interno adecuadas y emergentes de procesos decisorios democráticos.
* **Criterios Financieros:** en este punto resulta crucial el análisis permanente de los costos y la recuperación de los mismos.
* **Criterios Económicos:** se relacionan con la visualización de la reducción de la pobreza a través de la generación de ingresos. Se entiende en tal sentido, un criterio económico orientado a motivar al emprendedor a la búsqueda permanente de la mejora de su calidad de vida, la de su familia y la de su comunidad. Consecuentemente, a través de ingresos económicos así generados, podrá acceder a la alimentación, la vivienda digna, la educación, la salud, la recreación y al hallazgo de estrategias promotoras de su desarrollo humano integral.

* **Criterios Técnicos:** se corresponden con la inclusión tecnológica apropiada que contribuya al incremento de productividad, mayores ganancias y crecimiento del emprendimiento en el corto, mediano y largo plazo.

* **Criterios de Formación:** hacen referencia al abordaje de una capacitación permanente a efectos del desarrollo de las competencias necesarias en pos de lograr una mayor sinergia en las acciones implicadas en el crecimiento del emprendimiento.

Asimismo, existen en el territorio entramados institucionales que propician el desarrollo de prácticas cooperativas y de intercambio entre diversos actores locales. Se van configurando así, **redes sociales** en las que participan sociedades agrarias en el ámbito parroquial o municipal, asociaciones étnicas micro-territoriales, clubes de trueque, asociaciones de organizaciones comunitarias locales, comités de acción vecinal conformados por organizaciones barriales, asociaciones civiles de diversa índole; **redes empresariales** tales como foros de competitividad creados por el estado local a fin de integrar grupos sindicalistas, empresarios y proveedores locales; **redes culturales** integradas, por ejemplo, por bibliotecas, hemerotecas, videotecas locales, medios radiales y audiovisuales comunitarios, facilitadoras de la difusión de la cultura autóctona; **redes mixtas socio- gubernamentales**, etc.

El análisis de los criterios antes mencionados y el descubrimiento de la riqueza institucional existente en el medio local, al momento de planificar el emprendimiento en el mediano y largo plazo, permitirán alcanzar las CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD determinantes de la permanencia del grupo emprendedor en el sector productivo de la economía local y de su impulso hacia una consolidación laboral caracterizada por incrementos en la producción, incorporación permanente de valor y conservación de recursos naturales.

¿Por qué Mercado, Cadena de Valor, Asociaciatividad y Sustentabilidad, en el marco de firmes compromisos asumidos por diversos actores sociales y una eficaz intervención del Estado, sientan las bases para el DESARROLLO LOCAL? Porque el desarrollo económico llega de la mano del potenciamiento de habilidades y capacidades emprendedoras, de la creación y el fortalecimiento de unidades económicas, del desarrollo de estrategias de producción y comercialización pensadas para agregar valor al producto, de alianzas entre los distintos agentes económicos de la región, del desarrollo de la infraestructura comercial a nivel local, del desarrollo productivo y de la inserción laboral.

EL DESARROLLO ENDOGENO A NIVEL LOCAL SE FOMENTA CON
EL CRECIMIENTO PRODUCTIVO + EL IMPACTO SOCIAL
EN UN CONTEXTO EN EL QUE LOS AGENTES ECONOMICOS Y SOCIALES
UTILIZAN SUS PROPIAS CAPACIDADES Y POTENCIALIDADES

ACTIVIDAD 1: Trabajo con avisos clasificados y reflexión sobre las competencias demandadas por el mercado laboral [2]

Descripción:

Esta actividad está orientada al análisis y la reflexión acerca de las competencias demandadas por el mercado laboral local. Para ello se trabajará sobre avisos clasificados previamente seleccionados y posteriormente se procederá a hacer una reflexión sobre las competencias demandadas. Esta actividad integrará las diversas herramientas a ser utilizadas para la orientación socio laboral de los jóvenes.

Objetivos:

*Analizar y reflexionar acerca de las posibilidades de inserción en el mercado laboral local.
*Promover la capacidad de detección de oportunidades para la inserción laboral.

Materiales:

*Avisos clasificados seleccionados.
*Consignas para orientar la lectura de los avisos clasificados.
*Pizarra o papel afiche
*Tizas o fibrones

Procedimiento:

Se trabajará con avisos clasificados de demanda laboral publicados en periódicos de gran tirada y con los pedidos de empleo publicados en medios locales (carteleras de trabajo, periódicos, medios audiovisuales, radios, etc.) aportados por los capacitadores.

Para la realización de la actividad se dividirá el grupo en subgrupos. El coordinador de la actividad le entregará a cada uno de los grupos una serie de avisos clasificados que serán leídos por cada grupo.

Las consignas orientadoras para analizar los avisos son las siguientes:
* Identificar los puestos de trabajo demandados en los avisos clasificados.
* Características generales de los puestos de trabajo ofertados: demanda según sexo, tipo de tareas a realizar, nivel educativo solicitado y su relación con el puesto de trabajo.
* Condiciones de trabajo ofrecidas: remuneración, sistema de promoción, horarios.
* Actitudes (exigidas) respecto del trabajo exigidas.

Luego, se pedirá a cada grupo que analice el perfil de los puestos de trabajo demandados por el mercado laboral considerando los criterios señalados anteriormente. En dicho análisis, se realizará también una breve reflexión tomando en cuenta las características de la población objetivo. Cada grupo elegirá a uno de sus integrantes como relator.

2. Adaptada de Jacinto, Claudia, 1997.

En un segundo momento, se reunirán todos los participantes en plenario y el relator de cada grupo hará una breve exposición de las reflexiones elaboradas por cada grupo a partir de la lectura de los avisos clasificados. En una pizarra o papel afiche se consignarán los elementos destacados resultantes del análisis y se construirá un cuadro con las competencias exigidas por el mercado laboral.

Metodología de trabajo:

Esta actividad se realizará a través de las siguientes etapas:

1 Se dividirán los capacitadores en pequeños grupos de trabajo.

2 Se repartirán una serie de avisos clasificados para ser leídos por cada uno de los grupos.

3 Se contará con 20 minutos para el análisis de los avisos asignados.

4 En plenario se debatirá sobre las respuestas de cada grupo y se construirá un cuadro con las competencias exigidas por el mercado laboral. Duración de la tarea: 25 minutos.

Duración de la actividad: 45 minutos

ACTIVIDAD 2: Elaborando el itinerario formativo-ocupacional[3]

Descripción:

A través del trabajo grupal se representará un itinerario formativo-ocupacional mediante el dibujo de un árbol, suponiendo la situación de un joven en condición de alta vulnerabilidad social y económica, con bajo nivel de escolaridad y con una inserción laboral precaria o nula.

El árbol brindará varias posibilidades de graficar con facilidad diversos aspectos que se conectan o pueden conectarse y contribuir a la definición de tal o cual opción laboral o de capacitación.

Objetivos:

* Identificar los posibles itinerarios educativo-ocupacionales recorridos por los jóvenes y las estrategias de inserción que han diseñado.
* Poner en relación las decisiones, inquietudes y experiencias realizadas por los jóvenes con estrategias futuras de inserción en el mundo del trabajo.

Materiales:

* Hojas en blanco.
* Biromes.
* Lápices de colores

3. Sugerida en Jacinto, Claudia, 1997.

Procedimiento:

Se le entregará a cada grupo el material para realizar la actividad. Se solicitará a cada uno de los grupos que dibuje un árbol posicionándose en el lugar del joven y teniendo en cuenta que:

* En las raíces deberán consignar aquellos aprendizajes involuntarios, los saberes obtenidos en el ámbito doméstico, en el barrio, con amigos o parientes y que fueron configurando un saber hacer con ciertas destrezas y habilidades en el desempeño de algunas tareas.

* En el tronco se registrará lo aprendido en forma voluntaria, las aspiraciones y metas propuestas y los pasos dados para alcanzarlas, los aprendizajes formales y no formales realizados, las experiencias laborales, entre otros.

* En las ramas se trabaja con lo actual: los desempeños actuales y lo proyectado en el corto plazo, la participación actual en cursos de capacitación, diversas estrategias pensadas para una mejor inserción laboral (otras capacitaciones, búsqueda sistemática de información, redes de contactos).

* En los frutos se relevarán aquellas metas a alcanzar en el largo y mediano plazo.

El ejercicio se enriquece si se realiza un exhaustivo examen de lo que se tiene, las experiencias laborales y comunitarias realizadas, aquello a lo que se aspira en el futuro, las decisiones tomadas para alcanzar los objetivos propuestos. El objetivo es tratar de ir armando el itinerario recorrido por el joven y las estrategias diseñadas en el corto, mediano y largo plazo, recuperando también aspectos motivacionales y necesidades que tal vez aparecen ocultos en una primera mirada y que podrían eventualmente ser retomados por el joven para futuros desempeños o para "saldar asignaturas pendientes" en lo formativo, en lo social o en la realización personal.

Cuando cada grupo terminó de dibujar su árbol, se lo cuenta al resto del curso y en conjunto se evaluarán los resultados obtenidos en términos de la identificación de itinerarios educativo-ocupacionales recorridos por los jóvenes.

Metodología de trabajo:

Esta actividad se realizará a través de las siguientes etapas:

1.Cada uno de los grupos dibujará un árbol posicionándose desde la perspectiva de un joven en situación de pobreza, con bajo nivel de escolaridad y con una inserción laboral precaria o nula. Se contará con 30 minutos.

2.Posteriormente, se reunirán todos los capacitadores que participaron de la actividad y compartirán los árboles en plenario, centrando el diálogo en los resultados y los aportes que el ejercicio ha dado. Se contará con 30 minutos para realizar esta tarea.

Duración de la actividad: 90 minutos

ACTIVIDAD 3: "Les contaré una historia"

Descripción:

A través de un ejercicio simple de capacidad emprendedora se intentarán rescatar los conocimientos previos y aquellos conceptos clave para la formulación de proyectos productivos fortaleciéndolos a través del descubrimiento de insolvencias e inconsistencias y revalorizándolos en el marco de lo adquirido durante la capacitación.

Objetivo:

* Internalizar la importancia de conceptos relevantes en la consistencia, viabilidad y continuidad en el tiempo de un emprendimiento productivo a efectos de desarrollar una visión emprendedora afirmada sobre bases que faciliten y potencien el crecimiento individual, grupal y local.

Materiales:

* Hojas en blanco
* Biromes
* Pizarra o papel afiche
* Tizas o fibrones

Procedimiento:

Los capacitadores se dividirán en pequeños grupos. Cada grupo aplicará los conceptos introductorios para la formulación de proyectos productivos en una historia emprendedora que deberá luego contar al resto de los participantes de la actividad.

Cada grupo diseñará la propuesta de trabajo tomando en cuenta los criterios de mercado, cadena de valor, sustentabilidad y desarrollo local.

El resto de los grupos evaluará las posibilidades de sustentabilidad de los proyectos presentados.

Por último, se consignarán en la pizarra o papel afiche las conclusiones de la actividad en un cuadro resumen.

Metodología de Trabajo:

La actividad se desarrollará a través de las siguientes etapas:

1.Se dividirá a los capacitadores en grupos de 3 ó 4 personas.

2.Se propondrá a cada grupo que piense la historia de su emprendimiento conforme las consignas presentadas a tal efecto y tomando en consideración los conceptos de mercado, encadenamientos productivos, sustentabilidad y desarrollo local. Tiempo de la tarea: 20 minutos.

3.Cada grupo expondrá su historia en forma exacta, creíble y clara, en 10 minutos.

4.En los 10 minutos posteriores a cada exposición, los grupos restantes deberán analizar la sustentabilidad del emprendimiento categorizándolo conforme lo considere

sustentable, en vías de sustentabilidad o no sustentable con relación al impacto sobre el desarrollo local.

5.Se realizará una puesta en común a efectos de las conclusiones finales que quedarán consignadas en un cuadro resumen en la pizarra. Tiempo estimado: 30 minutos.

Duración de la actividad: 90 minutos (base del cálculo: un grupo exponiendo)

Propuesta de Trabajo:

Ya has trabajado muy rigurosamente tu idea y tu sueño se está convirtiendo en realidad, estás feliz porque al fin y al cabo no estabas tan loco como te habían dicho, es el momento de buscar capital y exponer tu idea para conseguirlo. Pero, siempre hay un pero, a esta cita con el destino deberás ir armado con algo más que tu plan de emprendimiento, tus ganas y tus conocimientos, tendrás que enfrentarte con personas ocupadas en promover un desarrollo local sustentable, que te darán 10 minutos máximos y que no serán corteses.

Para enfrentar a estos seres inflexibles tu escudo y tu espada serán tu microemprendimiento y una excelente historia. A estas personas tendrás que ¨ echarles el cuento ¨ muy bien echado para que se lo crean. Deberás tener en cuenta que lo más importante en este tipo de reuniones es la historia de tu iniciativa, si logras captar la atención en los primeros dos minutos, tal vez, sólo tal vez, se concentrarán en los que les dirás los ocho minutos restantes. Ya estás pensando qué vas a decir. ¡ OJO!, tu historia emprendedora debe ser clara, completa y precisa y al contarla debe transpirar éxito por todos los poros.

Capítulos de la Novela:
* Descripción del microemprendimiento, * Perfil del mercado y del cliente, *Nuestra situación interna, *El toque secreto, * Estrategias para crecer, *Declaración final.

Básicamente tu historia deberá contener los siguientes puntos:

1- Descripción del emprendimiento: ¿A qué área temática pertenece el emprendimiento?, ¿Qué producto o servicio vende?, ¿Por qué el consumidor decide gastar dinero en él?, ¿Qué diferencia a este producto o servicio del de la competencia?

2- Análisis de mercado: ¿Cuál es el mercado meta (consumidor final, empresas, administración pública, otras instituciones)?, ¿A quiénes está destinado el producto (perfil del cliente y número aproximado de clientes)?, ¿Cuáles son los mercados potenciales atendibles (local, regional, nacional o internacional?

3- Nuestra situación interna: ¿Cuáles son nuestras FORTALEZAS (ej: mano de obra propia, poca inversión por unidad de producto, bajos costos operativos, excelente capacitación técnica, estructura organizativa sencilla y flexible)?, ¿Y nuestras DEBILIDADES (falta de conocimientos específicos, dificultad para acceder a la información, organización estructural deficiente con roles pocos definidos, marcado individualismo, falta de visión de integración asociativa, etc.)?

4- El toque secreto: ¿Cuál es el anzuelo que enganchará a miles de clientes y cómo

se llegará a nuevos mercados?

5- Estrategias para crecer: ¿Cómo se añade valor al producto o servicio?, ¿Cómo añade valor al proceso productivo?, ¿Cuáles son los agentes económicos locales a los que se puede asociar para generar una red que facilite el crecimiento del emprendimiento?

6- Declaración final: ¿Por qué el emprendimiento es útil a la comunidad en términos económicos y sociales?. Mencione fortalezas que indiquen mejoras en la calidad de vida de la población.

Puesta en Común:

A efectos de plasmar las conclusiones finales se completará en la pizarra el siguiente Cuadro resumen:

INDICADORES CUALITATIVOS DE SUSTENTABILIDAD	EMPRENDIMIENTO	RESULTADO FINAL	CONCLUSION (tacha lo que NO corresponda)
a) Producto desarrollado de acuerdo a las expectativas del cliente.	I		
b) Se han analizado los clientes y mercados potenciales.	a) b) c) d) e) f) g) h) i) j)	(+) =	SUSTENTABLE
c) Se observa diferenciación del producto y/o incorporación de capital simbólico a través de los atributos visualizados en la marca por los clientes en su definición de compra.			EN VIAS DE SUSTENTABILIDAD
		(-) =	NO SUSTENTABLE
d) Existe una organización interna del trabajo.	II		
e) Se observan capacidades técnicas respecto del producto, conocimiento del mercado y estrategias de comunicación.	a) b) c) d) e) f) g) h) i) j)	(+) =	SUSTENTABLE
f) Se observa conocimiento, capacidad tecnológica y búsqueda de capacitación.			EN VIAS DE SUSTENTABILIDAD
g) Se promueven las relaciones hacia afuera (Asociativismo, encadenamiento, etc.)		(-) =	NO SUSTENTABLE
h) Se observa un impacto económico positivo en la comunidad (posibilidad de generar fuentes de trabajo, articulación con otros actores sociales como estrategia de crecimiento, etc.)	III		
i) Se observa un impacto social positivo en la comunidad (el producto satisface las necesidades de los clientes metas, se desarrollan estrategias de mejoramiento de calidad de servicio, se previenen casos de riesgo respecto de la calidad del producto, etc.	a) b) c) d) e) f) g) h) i) j)	(+) =	SUSTENTABLE
			EN VIAS DE SUSTENTABILIDAD
		(-) =	NO SUSTENTABLE
j) Se preserva el medio ambiente.			

DESARROLLO LOCAL SUSTENTABLE

REFERENCIAS:

* entre 7 y 10 (+) ⟷ SUSTENTABLE

* entre 5 y 7 (+) ⟷ EN VIAS DE SUSTENTABILIDAD

* entre 0 y 4 (+) ⟷ NO SUSTENTABLE

MODULO 3

LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS

OBJETIVOS

* Vincular los emprendimientos productivos con las oportunidades de desarrollo existentes en la localidad/región.

* Promover una evaluación positiva del asociativismo en términos de la optimización de la actividad emprendedora y de la recreación de prácticas solidarias en la organización del trabajo.

* Conocer elementos conceptuales y metodológicos necesarios para la formulación de proyectos productivos viables, contextualizados y sustentables.

EL DESARROLLO LOCAL

Las profundas transformaciones ocurridas en los 90, que se tradujeron en procesos de reconversión productiva, privatizaciones de empresas públicas, desregulación de mercados y descentralización de funciones del Estado nacional, entre otros, impactaron fuertemente en el modelo de gestión de los municipios, llevándolos a asumir nuevas funciones en términos de la promoción del desarrollo económico y de la mejora en la calidad de vida de sus habitantes.

En este marco, la resignificación de lo local configura una conceptualización de la territorialidad que, además de implicar la dimensión espacial, pone en relación a diversos actores, define identidades colectivas, constituye el soporte de actividades económicas.

El ámbito local, es el lugar de construcción de relaciones comunitarias en torno a un espacio físico común. El territorio como espacio de prácticas y construcción social, perfila el entramado institucional existente, sus actores, sus debilidades y fortalezas, sus divergencias y consensos. La comunidad organizada se constituye en protagonista del desarrollo local, y con ello entre otros aspectos, en un actor indispensable para la elaboración de su propio mapa de necesidades, potencialidades y capacidades.

Desde la perspectiva de la optimización de los recursos y capacidades existentes, la conformación de redes permite la oportunidad de respuestas más eficientes y eficaces en torno de los objetivos propuestos a nivel local. La red en tanto que sistema abierto de interacciones múltiples, facilita la retroalimentación de la información, posee efectos integradores en términos de objetivos y recursos y proyecta las acciones del conjunto con mayores posibilidades de sustentabilidad en el tiempo.

Los actores locales se vinculan para llevar adelante proyectos tendientes a resolver problemas comunes y, en este proceso de aprendizaje compartido y de acciones realizadas, las redes y alianzas se fortalecen en la medida en que estos proyectos se consolidan y se proponen nuevas metas.

Lo local también es espacio de intervención de lógicas económicas diversas: la empresarial, vinculada a procesos de acumulación de capital, la pública, que se propone -al menos idealmente- cobertura social y económica a escala de la sociedad global y la economía social, asociada a la reproducción permanente de la calidad de vida de los sectores populares a partir de la utilización del principal recurso con el que cuentan, que es su trabajo.

La economía social constituye un sistema de relaciones económicas y sociales que se expresa en diversas formas de organización productiva y comunitaria: unidades económicas unipersonales, familiares, diversas experiencias de autoempleo, cooperativas, asociaciones de producción para el autoconsumo. En estas modalidades, el concepto mismo de la producción se resignifica en términos de producción de calidad de vida y no de maximización de ganancias, como es propio de la economía de mercado. Por otro lado, no está aislada sino que interactúa con las otras economías siendo posible pensar esta interacción desde la especificidad que caracteriza a la economía social, manteniendo sus propias lógicas de funcionamiento, intentando superar la atomización y la vulnerabilidad que esta situación supone, definiendo proyectos con fuerte base social y comunitaria, fortaleciendo su capacidad para constituir sujetos políticos que planteen demandas y sean partícipes en las decisiones y acciones que se configuran desde el Estado.

A partir de estas articulaciones y marcos de intervención abiertos, propiciatorios de la construcción de consensos aunque no exentos de rupturas y contradicciones, se pueden ir perfilando estrategias de promoción de la calidad de vida y de resolución de problemáticas comunes, a través del despliegue de las capacidades y potencialidades que los diversos actores locales poseen y los recursos con los que cuentan. Para ello, resulta necesario realizar un diagnóstico que revele las características de la economía de la zona, los recursos materiales y humanos disponibles, los beneficiarios y el diseño de las acciones que comprometan a los gobiernos locales y diversos actores sociales, en la implementación de proyectos de desarrollo local que desarrollen la economía social, enriquezcan la dinámica territorial y refuercen la identidad cultural de la comunidad.

En este contexto, se puede concebir al desarrollo local como un desarrollo humano, en un ámbito que permite que diversos actores interactúen desde el contacto cercano, con posibilidades de constituir redes sociales y tramas institucionales que promuevan el bienestar de la población. Asimismo, el desarrollo local está en permanente tensión entre las condicionalidades que implica la globalización, las determinaciones estructurales -en términos de variables macroeconómicas- que imponen las instancias nacionales y/o provinciales, y la definición de sus propias particularidades, sobre la base de sus capacidades, valores y potencialidades de realización.

Las capacidades, las habilidades disponibles y potenciales -individuales y colectivas-, los valores y actitudes de la comunidad, las redes internas y externas a la comunidad, los recursos generados a partir de esas redes y las múltiples interacciones, van conformando el capital social local que puede ser puesto al servicio de un proyecto común.

El desarrollo es también un proceso de aprendizaje colectivo que se construye desde las propias capacidades de las personas y los grupos. Se potencia en tanto los actores involucrados visualizan las posibilidades de participación en las decisiones, en la medida en que perciban que será contemplada y efectivizada, sobre la base de criterios de equidad, la satisfacción de sus necesidades. Sin lugar a dudas, estas expectativas debieran plasmarse en acciones y prácticas sociales que necesariamente tienen que ser transparentes para estimular el compromiso en el pensar y en el hacer.

Las estrategias de desarrollo local implican la creación de espacios de articulación de actores y recursos locales económicos, humanos, sociales, culturales e institu-

cionales. En este marco, el Estado tiene un rol altamente significativo en la generación de esos espacios con sentido solidario y en la promoción de las capacidades de la comunidad local.

El desarrollo local implica la determinación del perfil productivo a partir del cual se desarrollan y consolidan algunas actividades que dinamizan el crecimiento económico y el mejoramiento en las condiciones de vida. Sin embargo, el diseño de las estrategias de desarrollo local, plantean grandes desafíos para los actores locales allí cuando la localidad tiene escasos recursos, altos niveles de pobreza y entramados institucionales débiles.

Trabajar en la perspectiva del desarrollo local supone la identificación de los circuitos económicos que son predominantes en el territorio y las formas de articulación que pueden concebirse entre ellos en función de las características que asume o puede asumir el perfil de desarrollo.

Otro aspecto destacable en el análisis del desarrollo local está vinculado a la modalidad de gestión existente, considerando para ello las políticas implementadas, los actores involucrados, el modelo de gestión impulsado, que implica la relación Estado-sociedad y que puede perfilarse como centralizado, donde el gobierno municipal es el que planifica y ejecuta sin participación de otros actores; descentralizado con fuerte presencia de las organizaciones sociales; o de gestión asociada, a partir del cual el municipio y diversos actores institucionales trabajan conjuntamente.

En cuanto a las políticas implementadas a nivel local, éstas pueden revestir: la forma de asistencia directa al beneficiario; la de promoción, en las que se relacionan el Estado y la sociedad civil; la de desarrollo productivo donde participan el Estado y diversos agentes económicos como las empresas y los comercios. Las políticas de desarrollo local integran en una acción común al Estado, al sector privado y a la sociedad civil.

EL ASOCIATIVISMO

Las formas asociativas

Para desarrollar un emprendimiento asociativo, es necesario seleccionar la forma asociativa que más ventajas nos proporcione, de acuerdo a los objetivos establecidos.

Definición de Asociativismo

Existen diversas maneras de definir el asociativismo, se puede trabajar con la siguiente:

"El asociativismo es una herramienta que permite a los emprendedores potenciar sus capacidades individuales y evolucionar hacia organizaciones que favorezcan el desarrollo personal y del conjunto."

Ventajas de trabajar asociados

Los emprendimientos asociativos conceden a los emprendedores importantes bene-

ficios. A continuación se citan algunas de estas ventajas:

* Provisión de insumos: Cuando se realizan las compras de insumos en forma conjunta, se obtienen importantes beneficios. Generalmente, para un pequeño emprendedor se torna más difícil negociar con un proveedor de insumos, ya que se lo considera un cliente más. En este caso quien establece las condiciones de negociación es el proveedor, el comprador debe aceptar los precios, y demás condiciones fijadas.

Si en cambio, la adquisición de insumos se realiza desde un emprendimiento asociativo, la fuerza de compra dada por los importantes volúmenes a comprar, equilibran las fuerzas de la negociación con los proveedores y es allí donde se pueden lograr ventajas competitivas. De esta manera los proveedores de insumos pasan a competir entre ellos con las consecuentes ventajas para los compradores de insumos que en este caso son los emprendimientos de carácter asociativo. Además de las ventajas generadas por la competencia entre quienes desean tener a los emprendedores como clientes, se suman las ventajas por la reducción en los costos que están relacionados en forma directa con el valor de los insumos, como ser, fletes, gastos administrativos, comisiones, etc.

Esta es una manera concreta de generar una reducción en los costos de producción, con el consecuente incremento de la rentabilidad del emprendimiento.

* Infraestructura y equipamiento: Uno de los principales obstáculos que deben enfrentar los microemprendedores es que tienen una capacidad de inversión limitada. Generalmente se resigna la incorporación de maquinaria, ante la necesidad de atender las urgencias cotidianas. En la mayoría de los casos, estas inversiones se pueden realizar si se generan vínculos asociativos. Así, los productores pueden incorporar máquinas y/o equipos para compartir su uso, construir infraestructura adecuada para el desarrollo de la actividad, incorporar nuevas tecnologías, etc.

A partir de la generación de vínculos asociativos entre los pequeños y medianos emprendimientos se puede contar con una infraestructura común que permita optimizar las ganancias de todos.

* Información y capacitación: El planeamiento estratégico se torna muy difícil cuando cada uno trabaja en forma aislada. Para quien trabaja solo se le vuelve muy difícil atender simultáneamente a los proveedores, los bancos, las tareas administrativas, los clientes, los problemas de la producción, los avatares de la economía, etc.

El asociativismo permite a los emprendedores delegar algunas tareas a la organización conformada, y poder así dedicar el tiempo necesario para pensar en el futuro, para tratar de anticiparse a los cambios, para muñirse de la información y la capacitación necesarias para llevar adelante un emprendimiento productivo sustentable.

* La comercialización de la producción: En la mayoría de los emprendimientos la comercialización de la producción es uno de los factores determinantes para el éxito empresarial. Para insertar un producto en el mercado local o regional se debe generar una relación comercial que se base en la calidad, la continuidad y la seriedad que muchas veces requieren de la generación de niveles de escala en la producción.

Aquí es donde el asociativismo cumple un rol fundamental. Son muchas las producciones que se podrían comercializar en los diferentes mercados si los productores se agruparan bajo diversas formas asociativas que permitieran alcanzar los niveles de escala adecuados y además compartieran juntos los costos y los riesgos en el proceso de comercialización.

* **Representación institucional**: Este es otro elemento importante para el desarrollo de pequeños emprendimientos. Los emprendimientos asociativos tienden a generar una representación institucional más sólida. Cuando nos asociamos, tenemos la posibilidad de relacionarnos mejor con los distintos estamentos del gobierno. Esto fortalece nuestras posibilidades de avanzar hacia un desarrollo sustentable, en el marco de un consenso estratégico.

* **Acceso a la financiación:** La búsqueda de fuentes de financiamiento siempre se va a dar en mejores condiciones si se realiza desde un emprendimiento asociativo. A partir de una organización que represente a un sector de la producción, no sólo se pueden conseguir ventajas en las negociaciones con las entidades financieras sino que hasta se pueden presentar propuestas que permitan la incorporación de nuevas líneas o programas que atiendan las necesidades del sector.

La sumatoria de las garantías patrimoniales, la presentación de un proyecto de inversión serio, que demuestre la necesidad de contar con el financiamiento y la forma en que dicho préstamo podrá ser devuelto, son factores que permiten un acceso más directo al crédito.

Obstáculos a la hora de asociarse

Los inconvenientes que surgen cuando se trabaja con otros generalmente se encuentran asociados a los conflictos generados por las relaciones que se establecen al interior del grupo. Las formas jurídicas a través de las cuales es posible concretar la asociación no plantean problemas para su implementación. Los problemas surgen generalmente porque no son pensadas en función de las necesidades del grupo. Se puede decir que, en la mayoría de los casos, los problemas se suscitan a partir de la falta de comunicación y a la debilidad que presentan muchos de los grupos.

Lo antedicho explica en cierta medida por qué existen prejuicios entre los emprendedores a la hora de adoptar una forma asociativa. Estos prejuicios suelen fundarse en el desconocimiento, la desinformación o, lo que es peor, la mala información.

También pueden existir actores que no se ven favorecidos con la difusión de las ventajas que genera el asociativismo entre los emprendedores más débiles, ya que probablemente esto atentaría contra sus propios intereses. Es así como algunos actores divulgan las supuestas "desventajas" del asociativismo apostando a que no sea adoptado entre los emprendedores más débiles. Estos actores incluso pueden promover la desinformación, las dudas y los prejuicios a fines de mantener la dispersión y continuar obteniendo ganancias sin grandes sacrificios ni riesgos.

En contextos autoritarios, como por ejemplo durante los regímenes militares, se evitaba todo intento de asociativismo, pues era necesario mantener una comunidad dividida y enfrentada internamente para poder someterla con mayor facilidad. Una sociedad unida y fortalecida a través de sus instituciones intermedias difícilmente permita la implementación de políticas que beneficien a unos pocos y perjudiquen a la inmensa mayoría.

Resulta muy importante, entonces, informarse y decidirse a trabajar cooperativamente, capacitarse y prepararse en conjunto para enfrentar los obstáculos y conflictos. Es necesario reemplazar intereses personales por crecimiento grupal, egoísmo por ayuda mutua, individualismo por solidaridad.

Así como los prejuicios sobre la asociación son un factor negativo para la implementación de emprendimientos asociativos, hay otros elementos que en mayor o menor grado influyen de la misma manera. Por ejemplo, a veces a los miembros de un grupo les cuesta aprender a compartir decisiones, aceptar que el otro "tal vez algo de razón tenga", admitir que no somos los dueños de la verdad. Muchas veces esto se traduce en reacciones que generan divisiones dentro del grupo, que producen el alejamiento de los miembros y otras simplemente la indiferencia por las acciones que se llevan a cabo.

Hay personas que se resisten a ser controlados por los demás miembros del grupo así como hay otras que prefieren no estar controlando a sus pares, ambas posturas son igualmente perjudiciales para la salud de la asociación. Para formar parte de un emprendimiento asociativo debemos aprender a "discutir sin pelear" ya que esto será la base de un manejo democrático con plena participación de todos los interesados. Es importante que se analicen y discutan todas las decisiones gravitantes para el conjunto, pero esto no puede implicar peleas continuas que ocasionen fracturas en el interior del grupo humano. Hay que aprender a aceptar las decisiones de las mayorías, aunque a veces parezcan erróneas, saber acompañar esas decisiones y si se cometen errores tener la suficiente capacidad y humildad como para reconocerlos y tratar de retomar el camino acertado.

Sólo así el grupo humano irá madurando y se fortalecerá. Sólo así se podrán lograr beneficios para el grupo y por consiguiente para cada uno de sus integrantes.

A la hora de seleccionar una forma asociativa

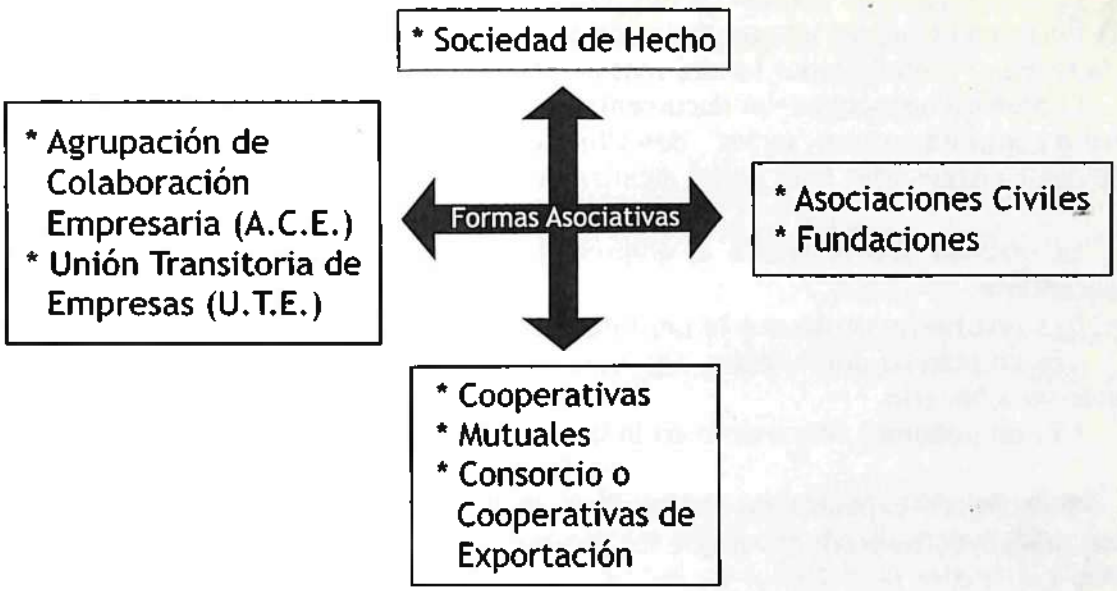
No se puede hablar de mejores o peores formas asociativas, ya que cada una tiene características particulares y lo que en todo caso se debe hacer es elegir la que mejor se adapta a nuestras expectativas y propósitos.

En cada caso se deberán tener en cuenta elementos específicos de la actividad, las características del grupo y del emprendimiento.

El ¿Por qué?, ¿Para qué?, ¿Quiénes? y ¿Cómo? son las preguntas básicas que deben plantearse los miembros del grupo en esta etapa del proceso.

También se debe establecer si dentro de los objetivos se plantea el ánimo de obtener lucro, si los objetivos preestablecidos serán a corto o largo plazo, si el grupo será abierto o cerrado, que número de personas lo integrarán, cuál será el grado de responsabilidad y/o compromiso a adoptar por los integrantes, si se prevé la prestación de servicios a terceros, si existirá o no la necesidad de contratar personal asalariado, y como se realizará la distribución de utilidades entre los miembros del grupo.

Luego de establecer cuáles son los factores que caracterizan al emprendimiento, se deberán analizar minuciosamente las características de las distintas formas jurídicas que puede adoptar el emprendimiento. De este análisis se desprenderá cuál es la más adecuada. Algunas de estas formas son las que siguen:



LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS[4]

Una experiencia innovadora[5]

La creación y desarrollo de nuevos emprendimientos nacidos a partir del esfuerzo, la perseverancia y el riesgo de los propios emprendedores, es uno de los acontecimientos más importantes que existen en cualquier sociedad por las contribuciones que hacen al desarrollo de las economías.

Sabemos, además, que en nuestro país existe una gran cantidad de personas que constituyen un grupo crítico deseoso de:

* Encontrar espacios que les permitan desplegar sus potencialidades.
* Transformar sus ideas en nuevos productos o servicios.
* Hallar una alternativa a los problemas de inserción laboral.

Tendiente al logro de esos objetivos es posible desarrollar una **educación emprendedora** que, como cualquier otra educación, tiene que darse en un marco cultural específico y en un medio ambiente real.

La idea básica de una educación emprendedora es formar nuevos emprendedores que puedan resolver con competencia cuándo, cómo, dónde, con quién y con qué empezar sus nuevos negocios; cómo maximizar los objetivos del emprendimiento, no sólo para su beneficio personal, sino también para distribuir entre los miembros de la sociedad los resultados de esa habilidad especial.

Las buenas ideas son necesarias para los negocios, pero no son suficientes si no sabemos expresarlas en forma ordenada, por escrito y siguiendo una planificación sistemática. Por ello, todo emprendedor debe elaborar un plan de negocio.

4. Los contenidos de este eje conceptual se encuentran ampliamente desarrollados en www.inet.edu.ar
5. Responsables: Lic. Alicia M. Segura y Lic. Silvia Martinelli

La elaboración de un plan de negocio requiere tiempo y esfuerzo que pone a prueba la determinación del emprendedor para llevar adelante el negocio. Una vez concluida la tarea el emprendedor tendrá más confianza en su capacidad para concretarlo.

El plan de negocio es un documento escrito donde el emprendedor en forma individual o conjunta con sus "socios", describirá las metas y objetivos del negocio, así como las acciones necesarias para poder alcanzarlas.

La utilidad que le presta al emprendedor un Plan de Negocios es muy amplia, destacándose:

* Es una herramienta que le permite comprobar la factibilidad de su idea.
* Es un plan de operaciones, una hoja de ruta que le permite ver qué va a hacer y cuándo va a hacerlo.
* Es un poderoso documento en la búsqueda de financiamiento.

Constituyen expectativas de logro de la experiencia de capacitación en formulación de proyectos productivos que los jóvenes puedan:

* Adquirir nociones acerca de los procesos y funciones organizacionales.

* Buscar la información necesaria sobre las distintas alternativas emprendedoras existentes en el mercado local, surgidas por necesidades no satisfechas, problemas u oportunidades existentes.

* Valorar la capacitación permanente como el medio más eficaz para crecer en el plano personal y también como emprendedor.

El proceso emprendedor[6]

Introducción

Una de las principales causas de los fracasos de los emprendimientos es la falta de estudio y planificación de los proyectos. Ser emprendedor es un modo de vida. Requiere mucho sacrificio, pero se obtiene buena recompensa. Se necesita creatividad, confianza y decisión. No hay ninguna forma rápida y fácil de crear un emprendimiento con éxito, necesita tener una alta motivación, buenas ideas de negocio, planificación, gestión y el apoyo de sus allegados.

¿Qué es un emprendedor?

"Es la persona o conjunto de personas que es capaz de percibir una oportunidad de producción o de servicio, y ante ella formula libre e independientemente una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha el negocio, que además de crear valor incremental para la economía genera trabajo para él y muchas veces para otros. En este proceso de liderazgo creativo el empresario invierte dinero, tiempo y conocimientos y participa activamente en el montaje y operación del negocio, arriesgando sus recursos y su prestigio personal, pero buscando recompensas monetarias y personales".

6. Responsables: CPN Hernán A. Bacarini y Lic. Pablo Sela

Con esta definición de Varela R, ("Innovación Empresarial: Un nuevo enfoque de desarrollo", ICESI, 1991), es fácil distinguir al emprendedor de aquellos que no lo son.

Características del emprendedor

Según algunos estudios, existe una serie de características claves que diferencian a los hombres y mujeres de negocios que triunfan de aquellos que no lo logran tan fácilmente. Estas características son decisivas para toda persona con intenciones de alcanzar los objetivos empresariales propuestos.

Señalamos a continuación un conjunto de características del comportamiento emprendedor que se presentan en todo empresario exitoso y que fueron el resultado de un importante trabajo de investigación[7]:

a) Búsqueda de oportunidades e iniciativa

* Actúa antes de que se lo pidan o antes de ser forzado por las circunstancias.
* Actúa para extender el negocio hacia nuevas áreas, productos o servicios.
* Se aprovecha de oportunidades poco usuales para lanzar un negocio, obtener financiamiento, equipo, terreno, lugar de trabajo o asistencia.

b) Correr riesgos

* Calcula riesgos deliberadamente y evalúa alternativas.
* Actúa para reducir los riegos o controlar los resultados.
* Se coloca en situaciones que conllevan un reto o un riesgo moderado.

c) Exigir eficiencia y calidad

* Se esmera por hacer las cosas mejor, más rápido o más barato.
* Actúa para garantizar que se cumplan o se excedan normas de excelencia.
* Desarrolla o utiliza procedimientos para cerciorarse de que el trabajo se termine o que llene los requisitos establecidos.

d) Persistencia

* Actúa frente a un gran desafío.
* Toma acciones repetidas o cambia de estrategia para hacerle frente a un reto o para superar obstáculos.
* Se responsabiliza personalmente por hacer todo lo necesario para alcanzar sus metas y objetivos.

e) Cumplimiento

* Recurre a sacrificios personales o se esmera en forma extraordinaria para terminar un trabajo.
* Colabora con el resto de los integrantes del emprendimiento si es necesario para cumplir con un trabajo.
* Se esmera por mantener satisfechos a sus clientes y valora la buena voluntad a largo plazo por encima de las ganancias a corto plazo.

f) Búsqueda de información

* Procura información sobre clientes, proveedores y/o la competencia.
* Estudia cómo fabricar un producto, mejorar un proceso o proporcionar un servicio.
* Consulta a profesionales y especialistas técnicos y comerciales.

---

7. McBeer - Estudios sobre las características del Empresario

g) Establecer metas

* Fija metas y objetivos que tienen significado personal y que conllevan un reto.
* Determina objetivos medibles a corto plazo.
* Tiene una clara y específica visión a mediano y largo plazo.

h) Planificación sistemática y seguimiento

* Planifica dividiendo tareas grandes en tareas menores con tiempos de entregas establecidos.
* Constantemente revisa sus planes para tomar en cuenta resultados obtenidos y circunstancias cambiantes.
* Mantiene registros financieros y los emplea en la toma de decisiones.

i) Persuasión y redes de apoyo

* Tiene capacidad de persuasión a partir del convencimiento de la calidad de sus productos o servicios
* Recurre a personas claves o intermediarios para alcanzar objetivos.
* Desarrolla y mantiene una red de contactos de negocios.

j) Autoconfianza e independencia

* Resuelve con autonomía situaciones problemáticas.
* Sostiene su punto de vista aún ante la oposición o frente a resultados desanimantes.
* Expresa confianza en su propia habilidad de terminar una tarea difícil o hacerle frente a un reto.

El proceso emprendedor

El surgimiento de una nueva empresa es el producto de un proceso de diferentes componentes y etapas de desarrollo en donde el emprendedor es el principal insumo. Dado que no es posible pensar en emprendimientos sin emprendedores, pues son ellos quienes definen el valor, quienes crean el valor y quienes distribuyen el valor del negocio. De esta manera, comprendemos el proceso emprendedor, el cual vamos a describir teniendo en cuenta los aportes efectuados por diversos autores.

1. Ingredientes básicos de todo negocio

Según Karl Vespers[8] existen cinco ingredientes básicos para brindar posibilidad de éxito a un negocio. Plantea un orden ideal de desarrollo de cada uno de ellos por parte del empresario, pero al mismo tiempo indica también que en muchos casos estos ingredientes se presentan en diferente orden por razones de ambiente o de oportunidad. Estos ingredientes son:

1. Conocimiento Técnico
2. Oportunidad
3. Contactos personales
4. Recursos
5. Clientes con Pedidos

Se debe tener en cuenta que estos ingredientes básicos de todo negocio exitoso, deben darse en forma equilibrada y en proporciones adecuadas a las características del negocio y del ambiente del mismo.

8. "New Venture Strategies" - 1989

2. Proceso emprendedor en etapas

Uno de los esquemas más interesantes que podemos mencionar para entender el proceso emprendedor y sus etapas, es el propuesto por A. Gibbs[9]. En el mismo, se detallan claramente las etapas básicas del proceso, se fijan objetivos para cada una de ellas, se desglosan las actividades fundamentales a realizar y se establecen las necesidades de desarrollo y aprendizaje. Es importante comprender que el siguiente proceso de siete etapas es desarrollado por la gran mayoría de los empresarios, aunque no siempre guarda la secuencia y el detalle indicado.

En forma reducida podemos asociar las etapas de desarrollo de una empresa en los siguientes grupos: a) Motivación, b) Oportunidad de Negocio, c) Plan de Negocio, d) Montaje, e) Gestión.

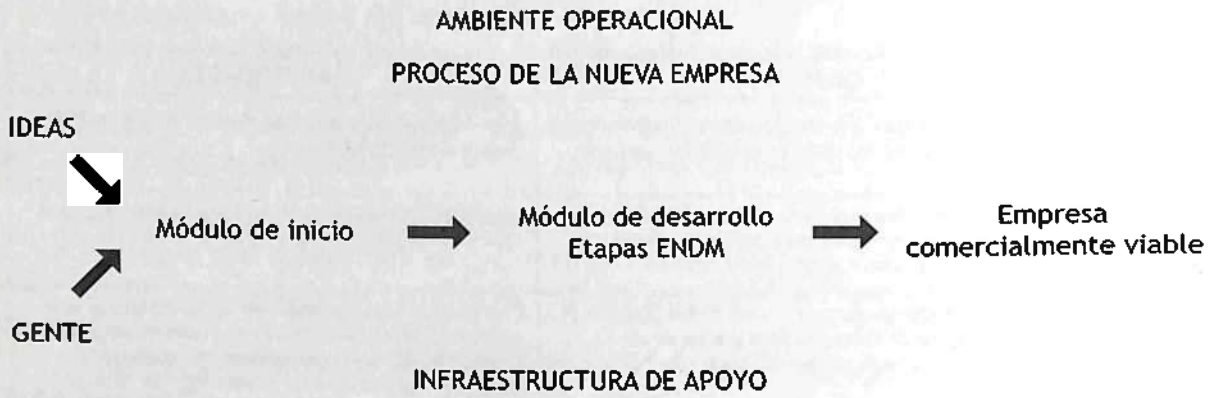
ETAPA	OBJETIVO	ACTIVIDADES
1	*Encontrar el estímulo y desarrollar el compromiso para buscar decididamente el establecimiento de un negocio.*	*Evaluar mi situación actual.Evaluar mi perspectiva futura.Decidirme a actuar.*
2	*Encontrar una idea que garantice la validez de una evaluación, o un método alternativo de entrar en negocio (franquicia, compra, etc.).*	*Identificar una idea. Desarrollar una idea. Explorar capacidades personales.Analizar el ambiente.*
3	*Probar el producto/servicio en términos técnicos y de los clientes. Proteger la idea y ensayar el mercado.*	*Clarificar la idea. Determinar las necesidades que satisface. Determinar lo que se necesita para producirlo. Verla en condiciones de operación. Asegurarse que puede ser producida con calidad apropiada. Explorar la aceptabilidad del cliente. ¿Hay suficiente con el precio previsto?. Explorar legalidad. Asegurar entrada en el negocio (Estudiar barreras de entrada). Identificar y aprender de competidores.*
4	*Identificar los recursos requeridos, el momento, los proveedores, los materiales, las entidades de apoyo, los clientes y la escala del negocio.*	*Identificar mercados (número, ubicación y tipo de cliente). Clarificar las formas de alcanzar el mercado (promoción). Identificar la escala mínima para hacer de ello una forma de vida. Identificar recursos físicos para esa escala. Estimar recursos financieros necesarios.*
5	*Desarrollar y aplicar el Plan de Negocio. Negociar para conseguir recursos físicos y negociar asistencia al negocio.*	*Desarrollar Plan de Negocio y propuesta. Negociar con clientes, empleados, proveedores, socios, dueños de tierra, proveedores de capital. Elaborar contratos, etc. para asegurar órdenes y capacidad física. Negociar con bancos, socios y financistas para asegurar recursos financieros.*
6	*Desarrollar los sistemas iniciales para poner un negocio en operación.*	*Completar todos los trámites legales. Adquirir equipos y materias primas. Iniciar producción. Consolidar el negocio en su operación. Asegurar control financiero. Desarrollar mercados, atraer y retener clientes. Cumplir todos los requisitos establecidos. Crear relaciones con los profesionales que puedan ayudar. Establecer vínculos claros con clientes, proveedores y empleados.*
7	*Llevar el negocio al nivel de supervivencia y luego al crecimiento.*	*Consolidar los sistemas de operación del negocio. Establecer controles financieros. Desarrollar mercados. Administrar y liderar al recurso humano, desarrollar las políticas de mercadeo y ventas. Cumplir obligaciones legales. Monitoreo y anticipación de cambios. Mantener buenas relaciones con banqueros, clientes, proveedores y contactos en general. Proveer liderazgo. Desarrollar el personal.*

9. "Stimulating New Business Development" 1988.

3. Creación y desarrollo de nuevas empresas

Otro esquema interesante para entender el proceso empresarial es el que presenta Willian Bolton[10] , en el cual se puede apreciar el proceso en etapas que la nueva empresa basada en el conocimiento desarrolla. En este modelo las condiciones del ambiente y la infraestructura de apoyo de Incubadoras de Empresas son sumamente importantes para lograr el éxito de la nueva empresa. Se presenta a continuación un esquema básico para mejor comprensión del proceso mencionado.

Referencias:



Etapas: E (Embrionaria) N (Nutrición) D (Despegue) M (Madurez)
Ambiente operacional: Mercado (Regional, nacional etc.).
Económico (Impuestos, inflación etc.).
Legal (Legislación vigente).
Político (Corto y largo plazo)
Cultural (Cultura emprendedora, trabajo etc.)
Infraestructura de Apoyo:
Primaria: Instalaciones (Laboratorio, incubadoras etc.) Apoyo (Capital, semilla, Programa de desarrollo etc.)
Secundaria: Comodidades (Transporte, alojamiento, escuelas etc.) Recursos (Técnicos, consultores etc.) Redes (Cámaras, Asociaciones etc.)

El diagrama expuesto muestra los elementos del proceso empresarial e ilustra el flujo de actividades. El punto de partida del proceso es la agrupación de ideas y de personas, a menudo, en forma fortuita o aprovechando alguna oportunidad. Así, de manera informal, comienza la mayoría de los esfuerzos de despegue y el Módulo de Inicio de la Empresa es un intento para dar algo de orden y de estructura al proceso de despegue, al agrupar a las ideas y personas de una manera organizada, dejando al mismo tiempo libertad para la creatividad y la casualidad.

Una vez formada la compañía, avanza por un módulo de crecimiento empresarial que responde a diferentes grados de nutrición y apoyo. De esta forma se estimula a la nueva empresa a que alcance todo su potencial como empresa comercialmente viable.

10. "El Paradigma de la Empresa", Proyecto Columbus -1995

De la idea a la oportunidad de negocio

Las ideas provienen de la capacidad imaginativa y creativa del individuo y pueden tener cualquier orientación y propósito, pero casi siempre actúan en el vacío, desconectadas muchas veces de un propósito de negocio. (Ej. inventores). Estadísticas en los EE.UU demuestran que sólo el 0,1% de los inventos que son patentados se convierten en negocios reales.

La idea de negocio se da cuando el futuro emprendedor relaciona su capacidad imaginativa y creativa a una perspectiva de negocio y empieza a asociar eso a recursos, mercados, contactos, tecnología, etc. y lo hace con una intencionalidad específica de establecer un negocio productivo.

La oportunidad de negocio se da cuando la idea está basada en las necesidades de los clientes, en ventajas competitivas, en la identificación del lugar adecuado, del momento oportuno y de la forma apropiada, cuando se visualizan los recursos humanos, físicos y materiales.

Plan de negocio

Séneca mencionó en alguna ocasión que *"ningún viento es favorable para quien no conoce el puerto al que quiere arribar"*. Esta frase intenta hacer reflexionar al emprendedor sobre la necesidad de contar con un plan de negocio, que como una herramienta o guía, le permita elegir el camino más adecuado en búsqueda del éxito.

En cuanto a los componentes de un plan de negocio se puede señalar que no existe una única forma de diseñarlo. Sin pretender ofrecer una "formula única" sino un ejemplo, la ficha de Formulación de Proyectos Productivos anexado en el presente documento, constituye una guía para el emprendedor.

A partir de los siguientes conceptos se puede empezar a desagregar, con un mayor grado de detalle, la estructura del plan de negocios[11]:

Mercado:
- Segmentación de clientes
- Nicho de mercado
- Marketing mix

Producto:
- Atributos respecto a la competencia
- Nivel tecnológico
- Futuros desarrollos

Persona:
- Emprendedor
- Equipo humano
- Organización

11. El Plan de Empresa: "Cómo planificar la creación de una empresa" - Montserrat Olle, Marcel Planellas y otros- Edit. Marcombo-1997.

Recursos:
· Proceso de producción
· Estrategia de operación
· Plan financiero

El mercado[12]

1.Introducción

Si bien la mercadotecnia está en todas partes y todos necesitamos saber algo sobre ella, a la mayoría de las personas les sorprende darse cuenta de que esté tan generalizada. No solo fabricantes, detallistas y mayoristas la utilizan, sino también otros individuos y organizaciones. Abogados, contadores y médicos se valen de sus herramientas para organizar la demanda de los servicios que prestan, lo mismo sucede con clínicas, obras sociales, museos, artistas. No hay político en busca de votos, ni centros de recreos en busca de turistas, que no desarrolle e instrumente planes de mercadotecnia.

Introducirnos en esta problemática nos permitirá conocer la manera de:

* Definir y segmentar un mercado
* Desarrollar productos y o servicios en el mercado meta elegido
* Fijar precios del producto o servicio ofrecido, atractivos y que estén al alcance de los clientes.
* Elegir los intermediarios.
* Anunciar y promocionar productos o servicios, para crear la necesidad en los consumidores, para que los conozcan y los deseen.

2.¿Qué es mercadotecnia?

Peter Drucker, uno de los teóricos más importantes de la administración, lo ha expresado así:

"La finalidad de la mercadotecnia es hacer que el vender sea superfluo. El objetivo es CONOCER Y COMPRENDER TAN BIEN AL CLIENTE, que el producto o servicio se le adecue y se venda por sí solo".

A continuación definiremos una serie de conceptos imprescindibles para comprender la idea básica de mercadotecnia.

Deseos: Un concepto básico es el **deseo humano** tal como lo configura la cultura o la personalidad del individuo. Los deseos se describen entonces, en términos de los objetos que han de satisfacer las necesidades. Pero ¡atención!, muchos vendedores confunden deseos con necesidades. Un ejemplo: un fabricante de cosméticos puede pensar que la cliente necesita un lápiz labial, pero en realidad lo que busca es belleza. Estos vendedores padecen de "miopía de mercadotecnia". Olvidan que un producto no es más que una herramienta para resolver el problema del consumidor, y se ven en dificultades cuando aparece un nuevo producto que satisface la necesidad mejor o de manera más barata. El cliente con la misma **necesidad** va a **desear** el nuevo producto.

12. Responsable: Lic. Alicia Segura

Demandas: la gente tiene deseos casi ilimitados, pero sus recursos (dinero) sí tienen límite, por ello elige productos que proporcionen la mayor satisfacción por su dinero.

Cuando están respaldados por el poder adquisitivo, los deseos se convierten en **demandas**.

Producto: Un **producto** es cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, utilización o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Este concepto no se limita a objetos físicos. Además de los bienes y servicios, los productos incluyen personas, lugares, organizaciones, actividades e ideas.

Intercambio: El **intercambio** es el acto de obtener de alguien, un objeto deseado ofreciendo algo a cambio. El intercambio es el **núcleo** del concepto de mercadotecnia. Para que se dé, deben cumplirse varias condiciones: debe haber, por supuesto, al menos dos partes, cada una de las cuales con algo de valor para la otra. Asimismo, ambas con disposición para la negociación y con libertad para aceptar o rechazar sus ofertas. Finalmente, las dos partes deben ser capaces de comunicarse y de entregar objetos.

Transacciones: La transacción es la unidad de medida del intercambio. Una transacción es un intercambio de valores entre dos partes. Por ejemplo: una persona paga en Carrefour un televisor $300, ésta es una **transacción monetaria**. Pero no en todas las transacciones interviene el dinero. En una **transacción trueque**, se puede cambiar publicidad por productos como cuando La Serenísima decía que hacía el dulce de leche con azúcar Ledesma.

Mercados: Es un conjunto de compradores reales o potenciales del producto. En las sociedades avanzadas los mercados no necesitan de espacios físicos donde interactuar, con los sistemas de comunicación tales como el telemarketing o Internet, las transacciones se realizan sin haber tenido nunca un contacto físico entre ellos. Ejemplos de mercados son Mercado de Dinero, Mercado de Trabajo, Mercado de Donadores.

Los vendedores deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenos productos, promoverlos, almacenarlos y entregarlos, también asignarles un precio. De manera que: desarrollo de productos, investigación, comunicación, distribución, asignación de precios y el servicio constituyen el núcleo de las operaciones de **mercadotecnia**.

3. La planeación estratégica y el papel de la mercadotecnia en una organización

¿Por qué planear?

Muchos emprendedores operan sin planes formales. A menudo, están tan ocupados en "apagar incendios", como por ejemplo, resolver rápidamente la compra de insumos para atender un nuevo pedido, compensar ventas en días de lluvia, etc., que no tienen tiempo de planear.

Sin embargo, la planeación formal obliga a las empresas a precisar sus objetivos, sus políticas, promueve una mejor coordinación de esfuerzos, proporciona normas de desempeños más claras para un mejor control.

Clasificación de planes según el tiempo.

Las empresas pueden preparar planes a corto, mediano, largo plazo y planes

estratégicos.

La **planeación estratégica** implica la adaptación de la empresa para ser capaz de aprovechar las oportunidades en un medio que cambia sin cesar.

Implica un proceso a través del cual se desarrolla y mantiene una adecuación estratégica entre metas (dónde la empresa quiere llegar), capacidades (lo que tiene la empresa) y sus cambiantes oportunidades de mercadotecnia. Se basa en el desarrollo de una misión, objetivos de apoyo, una sólida cartera de negocios y estrategias funcionales coordinadas.

La misión

Una compañía existe para lograr algo. La **misión** es entonces, la declaración del objetivo de la organización, acerca de lo que desea lograr en el medio a nivel amplio. Una declaración de misión precisa actúa como una "mano invisible" que guía a la gente de la organización.

La definición de objetivos y metas de las empresas

La misión debe expresarse en objetivos de apoyo detallados. Cada emprendedor debe poseer objetivos y debe ser responsable de que se alcancen. Por ejemplo, un establecimiento de la ciudad de Pilar de enmiendas orgánicas que, dentro de sus negocios está la producción de fertilizantes, no dice que su misión sea producir fertilizantes, sino "incrementar la productividad agrícola". Esta misión lleva entonces a una lista de objetivos que serán jerárquicos y considerará objetivos comerciales, de mercadotecnia, finalmente de estrategias de mercadotecnia.

El proceso de administración de mercadotecnia

Los consumidores constituyen el centro de atención. El emprendedor identifica el mercado total, divide en segmentos más pequeños, selecciona los que pueden prometer más y se centra en atenderlos y satisfacerlos. Diseña una mezcla de mercadotecnia compuesta por **producto, precio, promoción y plaza (lugar)** y la realiza a través de una investigación.

La investigación de mercado

Para investigar el mercado, hay que contar con información que resulte valiosa para la empresa, desde el análisis de las ventas, la competencia, los precios, etc., hasta análisis de valores. Por ejemplo: **cuántos** clientes posibles puede tener la empresa, **dónde** están y **quiénes** son (edad, sexo, estado civil, ingreso mensual, etc.).

Es imprescindible recordar que para tomar buenas decisiones se necesita información adecuada.

4. El producto

El producto es cualquier objeto que puede ofrecerse a la atención del mercado para su adquisición, uso o consumo, que pueda satisfacer un deseo o una necesidad.

La marca

Una marca es el término, signo, símbolo o diseño, o combinación de éstos, que debe identificar bienes o servicios, los consumidores ven la marca como parte impor-

tante del producto y la elección de una puede añadirle valor.

El empaque

Aquí se debe establecer lo que el empaque debe ser o hacer por el producto.

Es deseable que ayude a vender el producto especialmente el que es adquirido por el consumidor final. Debe aumentar el valor del producto así como intentar que sea reciclable y, si es posible, biodegradable. Se deben contestar preguntas como: ¿Cuál es la principal función?, ¿Protege al producto? ¿Mejora el método para servirlo?.

Es importante que el empaque guarde relación con el producto, la publicidad, el precio y la forma de distribución, por ello, el tamaño, la forma, la textura, el color, el texto, etc., son condiciones importantes.

El etiquetado

La etiqueta **identifica** al producto o marca, pero sirve también para clasificar el producto por ejemplo: si la mermelada es light o bajas calorías, será de color verde y lo indicará, si los duraznos son enteros, en mitades o en cubos. Sirve para **describir** algunos aspectos: ¿quién lo hizo?, ¿en qué establecimiento?, ¿cuál es el domicilio del establecimiento?, ¿cuál es la fecha de elaboración?, ¿y de vencimiento?, ¿cuál es su composición?, ¿cómo se usa? ¿hay alguna norma de seguridad que se debe cumplir?

Además, las etiquetas deberán ser diseñadas de tal manera que si el producto se exhibe en góndola capte la atención del consumidor.

También es una manera de comunicarse con el consumidor directamente cuando se coloca un servicio de información al cliente.

5. Los precios

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. ¿Cómo se fijan los precios?

Una vez tomada la estrategia de producto (cuál será el mercado al que quiero acceder, dónde quiero posicionarme) no será difícil considerar el precio. Para ello, es importante considerar los objetivos que tiene el emprendedor.

- Supervivencia.
- Maximización de las utilidades.
- Liderazgo en su segmento de mercado en cuanto a precio.
- Liderazgo de mercado en cuanto a calidad.

Los costos determinan el precio mínimo que el emprendimiento puede imponer a sus productos.

La fijación de precios

Pueden definirse estrategias de fijación de precios:

- Para tamizar el mercado
- De penetración en el mercado
- Por línea de productos

· Productos optativos
· Producto cautivo

Los precios serán ajustados con estrategias de **descuento pronto pago, descuento por cantidad, descuento por temporada, bonificación**. Además en un mismo producto puede diferenciarse el precio, por ejemplo, un descuento en el valor de la entrada a un museo para menores de 12 años, jubilados, etc.

6. Los canales de distribución

Denominamos canales de distribución al conjunto de emprendimientos e individuos que tienen propiedad o intervienen en la transferencia de dicha propiedad, sobre un bien o servicio, conforme pasa del productor al consumidor.

FABRICANTE → MAYORISTA → DETALLISTA → CONSUMIDOR

> Canal de distribución convencional:
Resulta interesante prestar atención a los siguientes conceptos:

Voluntarias patrocinadas por el mayorista: Sistema a través del cual los mayoristas organizan cadenas de emprendedores voluntarios para ayudarlos a competir contra las grandes cadenas.

Cooperativas de detallistas: Sistema por el cual los emprendedores se organizan en un nuevo negocio, de propiedad común, para llevar a cabo la compra al mayoreo, la producción o la venta.

> Sistema de mercadotecnia horizontal:

Dos o más emprendimientos de un solo nivel se unen para conseguir una nueva oportunidad de mercadotecnia. Pueden combinar capital, capacidad de producción, etc., para lograr más de lo que podrían por separado.

7. La promoción del producto o servicio

Promocionar es comunicarse, informar, persuadir.

Identificado el mercado meta, el emprendedor deberá tener una idea clara de quien será su público, deberá elegir el lenguaje adecuado, buscará el estilo que se adapte al producto y al receptor del mensaje.

El objetivo es hacer llegar un mensaje que impacte al consumidor para que compre el producto, para ello el mensaje debe tener al menos uno de estos tres tipos de atractivos: atractivos racionales, atractivos emocionales, atractivos morales

Canales de comunicación

Puede ser de manera personal o no. La influencia **personal** tiene importancia cuando se trata de productos caros, riesgosos, que necesiten explicación detallada de utilización, etc.

En la modalidad **no personal**, no hay un trato cara a cara con el consumidor, la comunicación es a través de medios masivos o selectivos, impresos (periódicos, revistas,

correo), de difusión (radio, televisión), de exhibición (carteles).

El mensaje debe **tener sentido**, señalar los beneficios que hacen que el producto sea más deseable o interesante para el consumidor. Debe **marcar las diferencias**, mostrar por qué el producto es mejor que otros, ser **verosímiles**. Cuando se construye el mensaje no solo debe cuidarse **qué** se dice sino **cómo** se dice. También es importante **quién** lo dice.

La producción[13]

1. Introducción

La producción se relaciona con la *forma* en que las organizaciones elaboran manufacturas y brindan servicios.

Los relojes que utilizamos, el auto que manejamos, las lapiceras con las que escribimos y las sillas donde nos sentamos se lo debemos, en gran medida, a las personas que trabajan en producción, quienes seleccionaron los materiales, programaron las tareas y combinaron distintas operaciones para obtener cada uno de estos productos de los que hoy hacemos uso. Las películas que miramos por TV, la electricidad que consumimos, los servicios de salud que utilizamos y el curso al que estamos asistiendo, también son producción.

LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN IMPLICA LA CREACIÓN DE PRODUCTOS
A TRAVÉS DE LA TRANSFORMACIÓN DE RECURSOS EN BIENES Y SERVICIOS

La relevancia del área, sin embargo, no sólo radica en lo expuesto, sino también en que el área de producción *es el lugar en donde efectivamente se logra la calidad y la productividad, afectando de esta forma la competitividad de las empresas.*

Como emprendedores debemos familiarizarnos con los muchos aspectos que abarca la producción: productos, procesos, tecnología, capacidad, localización, planeamiento, programación y control de la producción, manejo de inventarios, costos y calidad, entre otros.

2. La función de producción en la empresa

La función de producción se relaciona con todas las otras funciones de la empresa, esto es, comercialización, finanzas y recursos humanos, por sólo nombrar las básicas. No es posible concebir el funcionamiento de una organización sin una adecuada combinación y coordinación de políticas, estrategias y operatorias entre todas las áreas funcionales[14]. Veamos un ejemplo[15]:

---

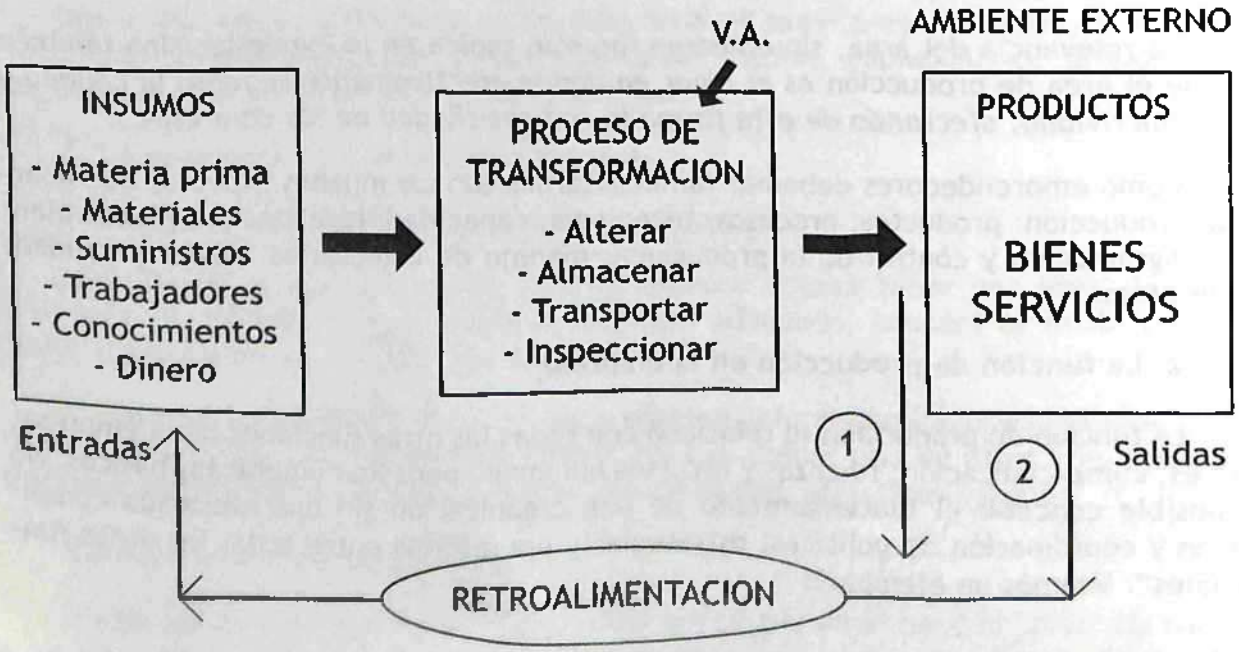
13. Responsable: Lic. Elda Monterroso.
14. En muchas PyMes, los propietarios suelen ocuparse personalmente de una o varias funciones, en especial, de la parte productiva y comercial.
15. El mismo sólo tiene como finalidad ilustrar una situación de manera simplificada, y no ofrecer una guía sobre metodologías de gestión en área alguna - Cada empresa adecuará su operatoria a las realidades por las que atraviese -.

Empresa manufacturera			
Comercialización	Producción	RRHH	Contabilidad y Finanzas
Estudia gustos de los clientes	Creación de gustos (variedad)	Perfiles de puestos	Estudios de costos
Estimación de demanda	Plan de producción	Selección de personal	Inversiones
Determinación de precios	Fabricación	Condiciones y medio ambiente del trabajo	Presupuestos
Distribución y venta	Control de calidad	Capacitación	Pagos, cobros, etc.

En el área de servicios, la producción y el consumo se dan, por lo general, en forma simultánea, y los productos obtenidos son intangibles (servicios educativos, servicios de esparcimiento, servicios de transporte, etc.), por lo que la gestión productiva ofrece algunas variantes respecto a la gestión de una empresa productora de bienes.[16] De cualquier manera, tanto en empresas productoras de bienes como de servicios, la dirección y administración de la producción debe estar alineada con la estrategia general de la empresa para lograr satisfacer los requerimientos de los clientes y colaborar así en la consecución de los objetivos organizacionales.

3. El sistema de producción

La administración de la Producción se relaciona con la administración de los recursos necesarios para producir bienes y servicios. Es decir que, a partir del procesamiento de materias primas, materiales y otros insumos, obtenemos productos terminados. Este proceso de conversión, llamado ***Sistema de Producción***, se ilustra en el siguiente gráfico:



16. Las mismas serán comentadas cuando se traten los temas del sistema y las decisiones de producción.

Los elementos de la figura representan lo que se conoce como *sistema*, esto es, un *conjunto de elementos interrelacionados que operan en un ambiente con un propósito común*. La concepción del sistema de producción pone en evidencia la integración necesaria de todos los elementos (insumos) que serán procesados para la obtención de bienes y servicios (productos).

3.1. Insumos

Los insumos son todos aquellos recursos que se necesitan para la elaboración del bien o prestación del servicio.

3.2. Proceso de transformación

¿Qué es una operación? Una operación es una acción de transformación que, como tal, agrega valor.

¿A qué llamamos proceso? Un proceso es una sucesión de operaciones, es entonces, una secuencia ordenada de operaciones mediante las cuales los insumos son transformados y adquieren valor agregado, obteniéndose así un producto.

LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN ES AQUELLA QUE AGREGA VALOR A LOS RECURSOS, A TRAVÉS DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LOS MISMOS EN PRODUCTOS TERMINADOS.

El valor puede ser añadido a través de varias formas:

· *Alteraciones*:

- Cambios físicos: dar frío, dar calor, cortar, lijar, pulir, ensamblar, transplantar un órgano, extraer una muela, etc.
- Cambios químicos: mezclar, evaporar, sublimar, etc.
- Cambios psico-sociales: educar, psicoanalizar, entretener, etc.
- Cambios de propiedad: comercio

· *Transportes*: servicios de micros, trenes, remises, servicios de mudanza, servicio de mensajería, distribución de productos terminados hacia los puntos de consumo, traslado de un producto en proceso a otro sector donde deberá ser procesado, etc. Algunos transportes agregan valor para el cliente, otros no.

· *Inspecciones*: servicios de vigilancia, inspectores de salubridad, servicios de mantenimiento de ascensores, control de materias primas cuando se reciben, control de calidad de productos en proceso y terminados, etc. No siempre se agrega valor a través de las inspecciones.

· *Almacenamiento*: bodegas de vinos, hoteles, guarderías, etc. No todos los almacenamientos significan añadido de valor.

Es importante que sepamos distinguir aquellas actividades que agregan valor para el cliente de aquellas que no lo hacen, ya que sólo agregan costos. Cuando hablamos del agregado de valor lo hacemos desde el punto de vista del cliente, de lo que éste

entiende como valioso en nuestro producto, ya sea utilidad, calidad, rendimiento, confiabilidad, imagen, servicio o cualquier otro atributo que le parezca de importancia.

VALOR AGREGADO = BENEFICIOS PERCIBIDOS

Por último, el no adecuarse a lo que piden los clientes puede generar costos por reprocesos, insatisfacción de los consumidores y hasta pérdida de los mismos.

Como vemos, muchas de las actividades que realizamos a diario en nuestro trabajo no hacen otra cosa que alejarnos de la calidad y de la productividad...

3.3. Salidas

En un sistema de producción se obtienen por lo general dos tipos de salidas: bienes y servicios. A continuación, presentamos una síntesis de las diferencias entre unos y otros:

BIENES	SERVICIOS
Tangibles	Intangibles
Mínimo contacto con el cliente	Participación del cliente en la producción
Consumo posterior a la producción	Producción y consumo simultáneos
Se pueden almacenar	No se pueden almacenar
Se traslada la propiedad	No se puede trasladar la propiedad
Se puede transportar	No se puede transportar
Se puede medir la calidad	Difícil medición de la calidad

En su gran mayoría, los productos vienen acompañados por servicios.

3.4. Retroalimentación o control de salidas

Supongamos que durante el proceso de producción cometemos un error y el producto que está siendo procesado se dañó. Uno debe ser capaz de detectarlo y segregarlo para no llevar al mercado ese producto defectuoso. Para ello, deberá implementar prácticas preventivas (prevenir la ocurrencia de errores) y un sistema de control interno que permita detectar y corregir los desvíos respecto a lo planeado.

La retroalimentación que permite ajustar las salidas del sistema también puede obtenerse a partir de los propios clientes.

El proceso de monitoreo y control es esencial en cualquier tipo de sistema, y cuanto antes se detecten los errores no sólo nos ahorraremos más dinero, sino que obtendremos un mejor producto para el cliente.

3.5. Entorno/ambiente externo

El entorno incluye aquellos elementos que influyen en la gestión de operaciones, pero que están fuera del alcance y control de la empresa, y, por lo tanto, imponen restricciones o limitaciones en las entradas al sistema.

Algunos de estos factores pueden ser: leyes, reglamentaciones para el comercio, condiciones económicas, condiciones del mercado de trabajo, cantidad de competidores en el mercado, estructura de la industria en donde competimos, factores políticos, sociales, geográficos, climatológicos, etc.

CUANTO MÁS EFECTIVAMENTE REALICEMOS EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN, MÁS PRODUCTIVOS SEREMOS.

4. Gestión y productividad

¿Cómo puede saber el emprendedor si está llevando a cabo una gestión de operaciones efectiva?

La **efectividad** resulta de la combinación de la eficacia y la eficiencia, esto es, obtener los resultados con el mejor uso posible de los recursos disponibles.

La **eficacia** se relaciona con el cumplimiento de las metas, de los objetivos, con la obtención de los resultados deseados; en el caso de nuestros microemprendimientos, por ejemplo, la eficacia estará determinada por la correcta elaboración de nuestros productos o prestación de servicios.

La **eficiencia**, en cambio, se relaciona con la calidad de la acción, esto es, con la mejor utilización de nuestros recursos. En nuestras empresas, por ejemplo, la eficiencia estará determinada por los menores tiempos de producción, los menores costos, los menores tiempos de entrega y la utilización de la menor cantidad de materias primas y suministros.

Se puede ser eficaz y no eficiente y también ser eficiente y no eficaz. El primer caso, sería lograr los resultados deseados, pero utilizando gran cantidad de recursos (por ejemplo, se puede escribir un libro en 3 meses o en un año, el resultado es el mismo, pero los tiempos empleados para ello son muy diferentes). El segundo caso, se refiere a una situación en la cual se utilizan de la mejor manera los recursos disponibles pero no se logran los resultados deseados (por ejemplo, no obtienen productos valorados por el cliente)

¿Cuándo podemos decir que somos productivos?

La **productividad** es una medida de la eficiencia con la que transformamos los insumos en productos. En términos monetarios, si el costo de todos nuestros insumos valen, por ejemplo, $1000, la empresa será productiva sólo si luego del proceso de transformación obtenemos más de $1000.

La productividad puede calcularse relacionando los resultados con los recursos necesarios para obtenerlos: