



# SENCE

- + Oportunidades
- + Capaz
- + Empleo

## Manual de el/la Participante

Mejorando el funcionamiento de **mi negocio**





# SENCE

- + Oportunidades
- + Capaz
- + Empleo

## Manual de el/la Participante

Mejorando el funcionamiento de **mi negocio**

**Nombre:**

---

**Teléfono:**

---

**Email:**

---

## **MANUAL DE EL/LA PARTICIPANTE**

Programa de Formación para Emprendedores y Emprendedoras  
Mejorando el Funcionamiento de mi Negocio

### **Documento preparado por**

Corporación Construyendo Mis Sueños  
[www.construyendomisueños.cl](http://www.construyendomisueños.cl)

### **Contenidistas**

Katherinne Aedo  
Brigitte Jara

### **Revisión metodológica**

Rodolfo Chiple  
Daniela Valdebenito  
Gabriela Valenzuela

### **Edición**

María José Gamonal  
Constanza Zambrano  
Solsiré Giaverini

### **Diseño y diagramación**

Ariadne Marín  
Jorge De la Paz  
Coraje Estudio  
[www.corajeestudio.cl](http://www.corajeestudio.cl)

### **Contó con la colaboración técnica y financiera de**

OTIC SOFOFA Capital Humano

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

# ÍNDICE

## CURSO MEJORANDO EL FUNCIONAMIENTO DE MI NEGOCIO

Prólogo .....	7
Presentación .....	8

## Módulo 1: EVALUANDO MI CADENA DE VALOR

<b>Clase 1. Reconociendo mis habilidades para mejorar la productividad de mi empresa .....</b>	<b>11</b>
Palabras claves .....	12
Tips .....	12
Actividad: ¿Qué quiero lograr en el curso? .....	13
Actividad: Desafío de legos .....	14
Actividad: ¿Qué espero lograr con mi empresa? .....	16
Actividad: Mi mapa de ruta de aprendizaje .....	17
<b>Clase 2. Aprendiendo a medir los factores claves de mi negocio .....</b>	<b>23</b>
Palabras claves .....	24
Tips .....	24
Actividad: Construcción de indicadores .....	25
Actividad: Mis propios indicadores .....	26
<b>Clase 3. Diagnosticando los procesos de mi negocio .....</b>	<b>27</b>
Palabras claves .....	28
Tips .....	31
Actividad: Vendiendo barcos .....	32

# ÍNDICE

## Módulo 2: GESTIONANDO MI CADENA DE VALOR

<b>Clase 4. ¿Cómo mejorar la cadena de valor en un negocio?</b> .....	<b>39</b>
Palabras claves .....	40
Tips .....	40
Actividad: Los buenos quesos.....	41
Actividad: Mejorando la Cadena de Valor.....	48
<b>Clase 5. Mejorando la calidad de mi propuesta de valor</b> .....	<b>51</b>
Palabras claves .....	52
Tips .....	53
Actividad: Sintetizando lo aprendido.....	54
<b>Clase 6. Salir a mejorar el funcionamiento de mi empresa</b> .....	<b>57</b>
Palabras claves .....	58
Tips .....	59
Actividad: ¿Qué aprendí?.....	60
Actividad: Mis metas para crecer.....	61
Actividad: Mis procesos para lograr mis metas.....	64
Actividad: Mi plan de acción.....	67

# PRÓLOGO



La misión institucional del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence) es acompañar a los trabajadores y a las trabajadoras a lo largo de sus vidas laborales. Los emprendedores (emprendedoras) y los microempresarios (microempresarias) han sabido generar tanto sus propios empleos como otros nuevos, hasta alcanzar casi los 3 millones de personas ocupadas en este sector. Sence se ha propuesto apoyar el desarrollo de sus conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan hacer crecer sus negocios e ingresos, fortaleciendo su autonomía económica y mejorando sus vidas y la de sus familias.

En el corto tiempo que llevo a cargo de la dirección de Sence, hemos tenido que enfrentar importantes desafíos relacionados con el sector, como por ejemplo diseñar e implementar el Programa Más Capaz Mujer Emprendedora, cuya meta era atender a 40.000 mujeres con el objetivo de abrirlas un canal de acceso al mercado laboral a través del emprendimiento. Gracias a éste y a otros aprendizajes, hemos aumentado la calidad en las capacitaciones que asimismo, se han visto enriquecidas con el valioso aporte de algunas instituciones del sector tales como Acción Emprendedora, BID, Desafío Levantemos Chile, PRODEMU, Simón de Cirene y Trabajo para un Hermano.

La entrega de este plan de formación integral en habilidades emprendedoras y en gestión de negocios, se hace tras una revisión exhaustiva de las mejores prácticas, metodologías, dinámicas y ejercicios tanto en el ámbito público como en el ámbito privado. El objetivo es estar contigo en las distintas etapas del ciclo de vida de tu microempresa. Es relevante enfatizar que el presente programa de formación incluye herramientas de apoyo para adecuar la capacitación a las personas en situación de discapacidad.

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

Esperamos contribuir a que puedas alcanzar tus sueños.

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

# PRESENTACIÓN

Tener un negocio no es fácil, ya que es necesario contar con múltiples herramientas y habilidades para potenciarlo. Por tal motivo, el presente manual te acompañará durante el desarrollo del curso **Mejorando el Funcionamiento de mi Negocio**, el cual está orientado a entregarte conocimientos y desarrollar tus habilidades empresariales, con el objetivo de mejorar los procesos productivos de tu negocio.

Este curso tiene una duración total de 24 horas, las cuales se dividen en dos módulos de trabajo, cuyas clases presenciales y actividades respectivas se orientan a que identifiques los aspectos críticos de la cadena de valor y fortalezcas el control de los procesos, que te lleven a aumentar la productividad de tu empresa.

## MÓDULO FORMATIVO N°1: EVALUANDO MI CADENA DE VALOR

El objetivo del primer módulo es que evalúes el desempeño de tu negocio e identifiques las acciones que potenciarán tu rol como empresario o empresaria para optimizar la gestión de tu negocio.

## MÓDULO FORMATIVO N°2: GESTIONANDO MI CADENA DE VALOR

El objetivo del segundo módulo es que diseñes una estrategia operacional y de gestión de calidad para mejorar el desempeño operativo de tu negocio.

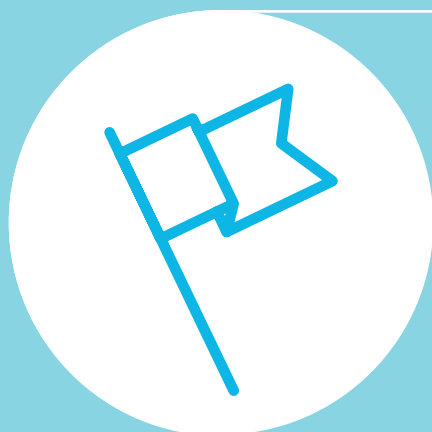
A través de este curso, desarrollarás diversas actividades que se han elaborado para potenciar tu creatividad y entender tu negocio desde nuevas perspectivas. Te damos la bienvenida a este espacio de encuentro, reflexión y aprendizaje.



# SENCE

- + Oportunidades
- + Capaz
- + Empleo

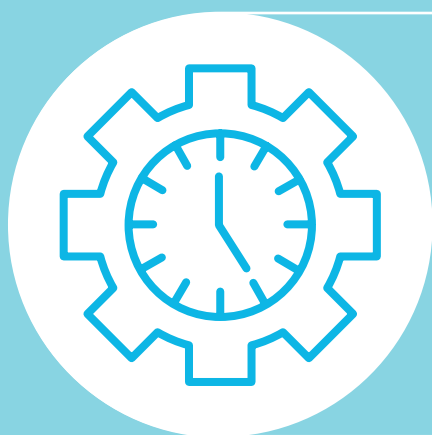
Manual de el/la Participante



# MÓDULO 1

EVALUANDO MI CADENA  
DE VALOR





Módulo 1

## CLASE 1

RECONOCIENDO MIS HABILIDADES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE MI EMPRESA

### CONTENIDOS

- › Expectativas.
  - › Definición de objetivos personales a lograr en el curso.
  - › Objetivos que espera lograr con su empresa respecto a su desempeño operativo.
- › Habilidades personales, redes y recursos disponibles.
  - › La escucha (recibir mensajes de otro/a) como habilidad clave para el desempeño operativo.
  - › El poder de las conversaciones para generar cambios en el desempeño operativo.
  - › Redes.
  - › Pedidos, ofertas y promesas para la gestión operativa.
  - › La importancia de la retroalimentación para el desempeño con otros/as.
  - › Identificación de habilidades, redes y recursos disponibles.
- › Mapa de Ruta del Aprendizaje.
  - › Objetivos.
  - › Pasos importantes a cumplir.
  - › Acciones.

### ¿QUÉ APRENDERÁS EN ESTA CLASE?

En esta clase aprenderás a identificar qué habilidades personales tienes para mejorar la productividad de tu empresa.



## Palabras Claves



**OBJETIVO PERSONAL:** Es aquella meta que te propondrás en esta primera clase para cumplirla al término del curso. El objetivo personal responde a la pregunta: ¿Qué quieres lograr al finalizar el curso?



**HABILIDADES PERSONALES:** Capacidades que te permiten tener una mejor relación con los demás. Éstas se construyen a lo largo de la vida.



**MAPA DE RUTA DE APRENDIZAJE:** Es un esquema que te ayuda a diseñar cuál va a ser el camino para que llegues a lograr las habilidades que quieras desarrollar. Éste incluye objetivos (lo que quieres lograr), acciones (actividades que vas realizar), pasos importantes a cumplir (señales que te dirán que lo estás logrando) y plazos (fecha de cumplimiento).



## Tips

Hay que tener precaución al sostener conversaciones en un mal momento. Se puede convertir en una mala conversación, sin importar cuanto te hayas preparado para tenerla. Por lo tanto, es muy relevante el contexto. Y si no están las condiciones adecuadas para tenerla, mejor dejarla pasar.





## Actividad | Desafío de legos

### Descripción de la actividad (instrucciones)

Dadas las actividades antes hechas y las instrucciones de tu facilitador o facilitadora, responde de forma individual el siguiente esquema.

También, puedes registrar tus fortalezas y desafíos en una grabadora, computador portátil o lo que sugieras. Recuerda que las 13 habilidades personales para emprender son:

1. Comunicar
2. Liderar
3. Trabajar en equipo
4. Innovar
5. Negociar
6. ESCUCHAR
7. Aprender
8. Seducir
9. Especular
10. Evaluar
11. Delegar
12. Declinar
13. Reclamar





## Actividad | ¿Qué espero lograr con mi empresa?

### Descripción de la actividad (instrucciones)

Considerando lo trabajado hasta acá, registra el paso a paso de lo que haces en tu empresa: Desde que produces (compras el producto o servicio) hasta que llega al cliente final. Puedes utilizar el espacio el espacio asignado o graba para dejar registro. Para esto, es importante poner atención las instrucciones de tu facilitador o facilitadora.

#### Paso 1:

**¿Qué esperas lograr con tu empresa respecto al desempeño operativo? O dicho de otra forma, ¿qué quieres mejorar en tu empresa desde los procesos (el paso a paso que armaste recién)?**





## Actividad | Mi mapa de ruta de aprendizaje

### Descripción de la actividad (instrucciones)

Ahora que has identificado tus fortalezas y/o desafíos, completa el siguiente esquema, el que será el insumo para armar tu **MAPA DE RUTA DE APRENDIZAJE**. Pon atención a tu facilitador o facilitadora para aclarar cualquier duda.

Más abajo, un ejemplo.

Es importante considerar lo siguiente para completar la tabla PLAN DE ACCIÓN.

- › Un objetivo puede tener más de una actividad (columna 2).
- › Los pasos importantes (columna 4) se refieren a aquellas señales que indican que has logrado tu objetivo. Por lo tanto, puede ser más de un hito, independientemente de la cantidad de acciones.
- › Los plazos (columna 5) tienen que ser realizables. Debes indicarlos con fecha precisa.

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



## Actividad | Mi mapa de ruta de aprendizaje

1. Habilidad para aprender	2. Objetivo (¿qué quieres aprender?)	3. Acciones (¿qué vas a hacer para aprender?)	4. Pasos importantes (¿cuáles serán las señales que te indicarán que lo estás aprendiendo?)	5. Plazos (¿cuándo habrás logrado tu objetivo?)
2.				
3.				



## Actividad | Mi mapa de ruta de aprendizaje

1. Habilidad para aprender	2. Objetivo (¿qué quieres aprender?)	3. Acciones (¿qué vas a hacer para aprender?)	4. Pasos importantes (¿cuáles serán las señales que te indicarán que lo estás aprendiendo?)	5. Plazos (¿cuándo habrás logrado tu objetivo?)
4.				
5.				



## Actividad | Mi mapa de ruta de aprendizaje

Cuando su facilitador o facilitadora lo indique, traspara la información que has armado a tus MAPAS DE RUTA DE APRENDIZAJE (esquema de más abajo), según el formato.

**INICIO**

**Habilidad personal:**

Objetivo	Acciones	Pasos importantes	Plazos

**Habilidad personal:**

Objetivo	Acciones	Pasos importantes	Plazos

**Habilidad personal:**

Objetivo	Acciones	Pasos importantes	Plazos
-----			

**Habilidad personal:**

Objetivo	Acciones	Pasos importantes	Plazos





Módulo 1

## CLASE 2

APRENDIENDO A MEDIR LOS FACTORES CLAVES  
DE MI NEGOCIO

### CONTENIDOS

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

### ¿QUÉ APRENDERÁS EN ESTA CLASE?

En esta clase aprenderás por qué es importante medir los procesos de tu negocio de forma sistemática y cómo construir indicadores que te ayuden a hacerlo.



## Palabras Claves



**Estándares para medir (indicadores):** Son relaciones matemáticas que ayudan a observar el desempeño de un negocio o de un proceso. Se definen indicadores dependiendo de lo que se quiera medir. Además, el indicador debe tener nombre, fórmula, meta, plazo y medio de verificación.



**Aspectos críticos del negocio (procesos del negocio):** Son un conjunto de actividades que permiten convertir los insumos en productos o servicios, agregando valor. Los procesos también pueden contener a la vez, procesos en su interior o subprocesos (procesos más pequeños). Por ejemplo: En un restaurante, los distintos procesos para dos clientes que van a cenar, pueden ser:

- › Recepción: Los clientes llegan al restaurante. Un/a mesero/a los saluda, les ofrece una mesa y los guía hasta ella.
- › Pedido: El/la mesero/a le ofrece la carta a los comensales y espera a que estén listos para ordenar. Una vez que los clientes deciden, les toma el pedido. Luego, lleva el pedido a la cocina, donde se preparan los platos para los clientes. Aquí, se puede definir el subproceso de preparación de los platos, donde el/la cocinero/a toma la comanda y la prepara.
- › Cena: Cuando los platos están listos, el/la mesero los sirve en la mesa de los clientes y ellos comen.
- › Cuenta: Una vez que los clientes terminan de comer, el/la mesero/a retira los platos y les ofrece la cuenta. Los clientes pagan y se les despide de forma cordial.



## Tips

Para definir un indicador se debe contar con 5 elementos mínimos: Nombre, fórmula, meta, plazo y método de verificación.





## Actividad | Construcción de indicadores

### Descripción de la actividad (instrucciones)

Escucha atentamente las instrucciones del facilitador o facilitadora. Puedes apoyarte en el siguiente texto:

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

Espera las instrucciones tu facilitador o facilitadora para completar la siguiente tabla, para lo cual puedes apoyarte en el caso presentado. El primer indicador es un ejemplo. En el segundo indicador debes completar el Medio de Verificación. En el tercer indicador debes completar el Plazo y el Medio de Verificación; y así sucesivamente. Una vez que la tabla esté completa, participa en la conversación.

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



## Actividad | Mis propios indicadores

### Descripción de la actividad (instrucciones)

Espera las instrucciones de tu facilitador o facilitadora para llenar la siguiente tabla y participa en la conversación.

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



Módulo 1

## CLASE 3

DIAGNOSTICANDO LOS PROCESOS  
DE MI NEGOCIO

### CONTENIDOS

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

### ¿QUÉ APRENDERÁS EN ESTA CLASE?

En esta clase observarás el funcionamiento de la cadena productiva de un negocio y evaluarás su funcionamiento, para así aprender a evaluar la cadena de valor de tu propio negocio.



## Palabras Claves



**Inventario:** Generalmente, el inventario es el cúmulo de tangibles que posee una empresa o individuo en un momento determinado. Comprende: Insumos, productos en proceso y productos finales, maquinarias e implementos para la producción y artículos en mantenimiento, entre otros. Comúnmente, se utiliza la palabra anglosajona stock como sinónimo de inventario, o bien, existencia.



**Quiebre de stock:** Situación que se produce cuando existe la necesidad de producir/vender y no se dispone de los insumos/productos finales necesarios para ello, lo que produce pérdidas en ventas o incumplimiento de compromisos adquiridos con los clientes.



**Economías de escala:** Ventajas que se producen al aumentar el tamaño de una compra (compra al por mayor) o al aumento del volumen de producción, debido a la existencia de la capacidad productiva ociosa.



**Tecnología:** Se entiende por tecnología al cúmulo de conocimientos y/o técnicas que, al ser aplicada de forma coherente y adecuada, ayuda a la empresa a diseñar y crear bienes/servicios que facilitan la producción en la cadena de valor para satisfacer al cliente. Su importancia radica en la simplificación de ciertos procesos con el fin de aminorar el tiempo de ejecución y/o disminuir sus costos. Algunos ejemplos son el uso de dispositivos como computadores, celulares, maquinaria y software (planillas de cálculo, editores de textos, ERP, sistemas de gestión de inventarios, etc.), entre otros.



## Palabras Claves

**Rutas lógicas:** Las rutas lógicas son modelos que se crean para optimizar los recorridos. Dependen de las necesidades de cada empresa, por lo que es necesario establecer criterios, según importancia. Los criterios básicos son la hora de entrega de los pedidos, las franjas horarias y la distancia entre los destinos.



- › Criterio de la hora de Entrega: Si éste es el criterio principal, se debe ordenar el recorrido de acuerdo a hora de entrega pactada y luego tratar de minimizar la distancia recorrida.
- › Criterio de las franjas horarias: En algunos casos, los clientes establecen una franja horaria para la entrega del pedido como los supermercados que se abastecen de noche. En este caso, primero se debe cumplir con la franja horaria y luego, se intenta optimizar la distancia.
- › Criterio de la distancia recorrida: Si no existen limitaciones horarias de entrega, se intenta optimizar la distancia recorrida. Para ello, una opción típicamente utilizada es la de dividir la zona geográfica en zonas más pequeñas llamadas “cercas”, de modo de hacer las entregas en cada una de las cercas. Cuando se terminan las entregas en una, se pasa a la contigua.

**Orden de trabajo / compra:** Documento que contiene instrucciones escritas y detalladas que definen el trabajo que debe desarrollar una empresa o una de sus áreas. Es desarrollada por el cliente o solicitante, y tiene por objetivo dejar un registro exacto de lo que solicitó el cliente, la fecha en que lo hizo y el compromiso de entrega adquirido, evitando confusiones, o bien, que el cliente retracte su solicitud. Del mismo modo, busca expresar formalmente la intención de compra de un bien o servicio.



La orden de trabajo y de compra son expresiones formales, claras y detalladas que ayudan a mantener la buena comunicación entre una empresa y sus clientes. Además, pueden facilitar el control que la empresa lleve de la producción y de sus ventas. Sin embargo, no tienen ninguna validez, ni representan algo más que un acuerdo entre ambas partes.



## Palabras Claves

**Cadena de valor:** La cadena de valor es un modelo creado por Michael Porter que organiza y describe todas las actividades operacionales que necesita hacer una empresa para generar valor y satisfacer al cliente final. Se resume en la siguiente imagen<sup>1</sup>:



**Diagnóstico de los procesos del negocio:** Técnica mediante la cual el/la administrador/a de un negocio evalúa de qué forma funcionan los procesos de un negocio. Esta actividad se suele llevar a cabo cuando hay problemas en el desempeño de un negocio y no se sabe cuál es la fuente que los origina. Para ello, se evalúa cada proceso del negocio y luego se evalúan los procesos en su conjunto. Una vez encontrado el origen de los problemas, se pueden plantear posibles soluciones. En ocasiones, el diagnóstico de los procesos del negocio se lleva a cabo para introducir innovaciones en los procesos o productos, o como forma de control, sin que existan necesariamente problemas en la empresa.

<sup>1</sup> Para profundizar en el concepto de cadena de valor, revisar: Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, 1985.



## Tips

- › Para no sufrir quiebres de stock, debes llevar adecuadamente el inventario.
- › La tecnología debe ayudarte a facilitar los procesos productivos de tu negocio, no complicarlos.
- › Para minimizar la cantidad de aspectos urgentes, debes planificar la resolución de los aspectos importantes y resolverlos.



## Actividad | Vendiendo barcos

### Descripción de la actividad (instrucciones)

Espera las instrucciones de tu facilitador o facilitadora. Esta sección es un recordatorio de las instrucciones que él o ella entregará.

#### Roles

**Cliente (C):** Es el jugador o la jugadora que dice la cantidad de barcos que quiere comprar por cada turno, además de llevar un registro de los resultados. Todos los o las que tengan el rol de cliente, pueden conversar entre ellos o ellas, durante todo el juego.

**Vendedor o vendedora (V):** Es el jugador o la jugadora que puede interactuar con el cliente. Debe saber cuáles son las preferencias del mercado, en cuanto a la cantidad de producción y al precio de cada barco.

**Empresario o empresaria (E):** Es la persona que se comunica con el vendedor o la vendedora y el operario o la operaria. Debe saber cuánta producción hay en la bodega. El empresario o la empresaria también debe estar a cargo de las compras de insumos para la construcción de barcos.

**Operario u operaria (O):** Es el jugador o la jugadora que recibe la instrucción del empresario o la empresaria respecto de cuánto debe producir. Fabrica los barcos. Este jugador o jugadora puede construir un máximo de 5 barcos por turno.

#### Reglas del Juego

Al partir el juego, el empresario o la empresaria debe tener a disposición 5 barcos, 5 papeles a modo de insumos para construir barcos y 20 clip para la compra de insumos. El costo de adquirir una hoja de papel es fijo y es de 2 clip para todos los turnos. El cliente parte el juego con 100 clip. Cada turno se divide en 6 etapas.

#### **Etapas:** Etapa 1: El pedido.

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





## Actividad | Vendiendo barcos

### **Etapas 2: La decisión de producción.**

Una vez acordada la cantidad de barcos y el precio, el vendedor o la vendedora le da esa información al empresario o la empresaria, quien debe tomar dos decisiones:

- a) ¿Cuántas hojas debe adquirir de los proveedores?
- b) ¿Cuántos barcos debe producir el operario o la operaria?

El empresario o la empresaria sólo puede tomar decisiones cuando el vendedor o la vendedora le entregue el pedido del cliente. Una vez efectuada la transacción, no puede tomar decisiones hasta el siguiente turno. Si así lo desea, puede consultarle la opinión al operario o la operaria y/o al vendedor o vendedora.

### **Etapas 3: La producción.**

El operario o la operaria debe fabricar un barco con cada hoja que le entreguen. Puede construir un máximo de cinco barcos por turno. Apenas termine, debe entregarle los barcos fabricados al empresario o la empresaria, los cuales pasan a ser parte de la bodega. El empresario o la empresaria le entrega el pedido a el vendedor o la vendedora, el vendedor o la vendedora a el facilitador o facilitadora.

### **Etapas 4: Control de calidad.**

El facilitador o facilitadora es el encargado o la encargada del control de calidad, por lo que debe decidir cuáles son los barcos defectuosos y cuáles no. Los defectuosos, los guardará en una bolsa que llevará en todo momento consigo. Aquellos barcos no defectuosos se deben entregar al cliente.

Barco defectuoso: Barco que el facilitador o la facilitadora considera que no está bien fabricado. Es él o ella quien decide el criterio, por ejemplo: bonito, bien hecho o novedoso.

### **Etapas 5: Pago.**

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



## Actividad | Vendiendo barcos

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

En el caso que en un turno, el cliente pida una cantidad de barcos y los demás jugadores o las demás jugadoras no puedan suplir su demanda, deben entregar la mayor cantidad de barcos que les sea posible.

### **Etapas 6: Costo de bodega.**

Para terminar el turno, el empresario o la empresaria debe pagar 1 clip a la caja del proveedor por cada hoja y por cada barco que tenga en la bodega.

Terminadas las 6 etapas, comienza el turno 2.

### **Quiebra**

Una empresa quiebra cuando no tiene clip para comprar nuevos insumos y esto hace que no pueda entregar barcos a su cliente. Esto puede deberse a dos motivos:

1. La empresa se quedó sin clip para adquirir insumos. Esto es porque el vendedor o vendedora acordó valores muy bajos con el cliente o porque el operario o la operaria construyó muchos barcos de mala calidad.
2. La empresa mantuvo demasiada bodega, por lo que pagó al proveedor mucho dinero por tener inventarios innecesarios.

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



## Actividad | Vendiendo barcos

### Ganadores o ganadoras del juego

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

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



## Actividad | Vendiendo barcos

Espera las instrucciones de tu facilitador o facilitadora para trabajar esta actividad.

### CAJA PROVEEDOR

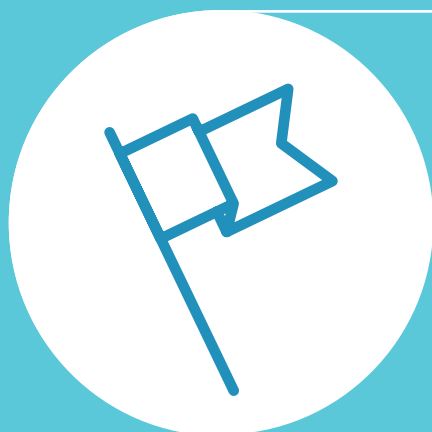
**INSUMOS  
(2 CLIP POR PAPEL)**

**CAJA PROVEEDOR**

# SENCE

- + Oportunidades
- + Capaz
- + Empleo

Manual de el/la Participante



## MÓDULO 2

GESTIONANDO MI CADENA  
DE VALOR





## Módulo 2

# CLASE 4

## ¿CÓMO MEJORAR LA CADENA DE VALOR EN UN NEGOCIO?

### CONTENIDOS

- › Producción y cadena de valor:
  - › Creación de valor para el cliente: expectativas y promesas.
  - › Dimensionamiento de capacidad productiva en función del cliente y expectativas propias.
  - › Procesos productivos.
  - › Colaboradores/as: Compras y Gestión de Proveedores.
  - › Decisiones de producción:
    - › Comprar / producir / importar antes de vender.
    - › Vender antes de comprar.
- › Identificación de aspectos de mejora para la creación de un plan de acción.
- › Elementos constitutivos de un plan de acción.

### ¿QUÉ APRENDERÁS EN ESTA CLASE?

En esta clase aprenderás herramientas útiles para identificar los aspectos críticos de tus procesos productivos, evaluar a tus proveedores, elaborar los planes de acción e identificar cuáles son las características de tu propuesta de valor y que, efectivamente satisfacen a tu cliente.



## Palabras Claves

**Índice de utilización:** Valor que indica el porcentaje de uso de la capacidad productiva instalada. Se puede definir para la cadena de valor en su conjunto o por cada proceso. Se obtiene por medio de la siguiente fórmula:



$$\text{Índice de utilización} = \frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad productiva máxima}} \times 100 \%$$

Por lo tanto, debe ser un número entre 0 y 100.

**“Cuello de botella”:** Se entiende por cuello de botella a la situación en que un proceso en una cadena productiva resulta ser más lento que los demás, retrasando la producción completa. Los cuellos de botella son la limitación de la capacidad del sistema y generan una pérdida importante de eficiencia, lo que se traduce en un eventual aumento de costos o en la incapacidad de cumplir con los compromisos pactados con el cliente.



## Tips

Siempre el cliente es el detonante de tus procesos de producción. Si sabes lo que el cliente quiere, puedes satisfacerlo.





## Actividad | Los Buenos Quesos

### Descripción de la actividad (instrucciones)

Esta actividad se desarrolla por partes, por lo que debes estar atento o atenta a las instrucciones del facilitador o facilitadora. Se presenta a continuación información que puede ser de utilidad y las actividades para que completes según las indicaciones de tu facilitador o facilitadora.

Demanda mensual de Los Buenos Quesos

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



## Actividad | Los Buenos Quesos

Índices relevantes de Los Buenos Quesos

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

### 1. Reflexión de proveedores:

a) En tu empresa, ¿qué características son deseables para un proveedor? Nombra al menos 4.

1.

2.

3.

4.

b) Construye un cuadro comparativo para 3 proveedores del insumo más relevante de tu negocio, con las características elegidas anteriormente.

Característica	Proveedor A	Proveedor B	Proveedor C
<b>TOTAL</b>			



## Actividad | Los Buenos Quesos

c) ¿Cuál es el proveedor que más te conviene?

Proveedor: .....

### 2. Actividad del receso:

Recoge las respuestas de tus compañeros y compañeras en la siguiente lista:

a)

b)

c)

d)

e)

f)

g)

h)

i)

j)



## Actividad | Los Buenos Quesos

Antes de seguir, espera las instrucciones del facilitador o facilitadora.

Ejemplo de plan de acción de Los Buenos Quesos:

### Plan de acción 1

#### Objetivo:

Mejorar la capacidad productiva en la etapa de saladero.

#### Estrategia a seguir:

Expandir este sector para mejorar su capacidad.

#### Acciones inmediatas:

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

#### Recursos necesarios:

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

#### Fecha de inicio:

El primer día hábil del próximo mes.

#### Fecha de término:

El primer día hábil del mes subsiguiente.



## Actividad | Los Buenos Quesos

### Responsable:

Jefe de la planta productiva.

### Posibles restricciones:

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

### Consecuencias de las acciones:

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

### Futuras revisiones:

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

### Indicadores de cumplimiento:

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



## Actividad | Los Buenos Quesos

3. Completa el segundo plan de acción cuando el facilitador o facilitadora lo indique, en la siguiente tabla:

### Plan de acción 1

**Objetivo:**

Aumentar la cantidad de clientes tipo restaurante.

**Estrategia a seguir:**

**Acciones inmediatas:**

**Recursos necesarios:**

**Fecha de inicio:**

**Fecha de término:**

**Responsable:**



## Actividad | Los Buenos Quesos

Posibles restricciones:

Consecuencias de las acciones:

Futuras revisiones:

Indicadores de cumplimiento:

1. Nombre del Indicador	2. Fórmula	3. Meta (Porcentaje)	4. Plazo (Meses)	5. Medio de Verificación



## Actividad | Mejorando la cadena de valor

### Descripción de la actividad (instrucciones)

Utiliza los resultados de la actividad anterior para llenar la siguiente tabla con los datos de tu propio negocio:

**Cálculo de la capacidad de producción máxima de uno de los procesos:**

**Cálculo del índice de utilización para el mismo proceso anterior:**

**Elaboración de un cuadro comparativo de proveedores.**

Característica	Proveedor A	Proveedor B	Proveedor C
<b>TOTAL</b>			

**Reconocimiento de las características que los clientes valoran de tu producto o servicio:**





## Actividad | Mejorando la cadena de valor

**¿Vender antes de producir o producir antes de vender? Justifica tu respuesta.**

**Identificación de aspectos de mejora en tu negocio.**

Aspecto 1:

Aspecto 2:

**Creación de tu plan de acción: Nombrar sólo la estrategia a seguir y las acciones inmediatas.**





Módulo 2

## CLASE 5

MEJORANDO LA CALIDAD DE MI  
PROPUESTA DE VALOR

### CONTENIDOS

- › Definición de calidad.
- › La calidad como ventaja competitiva.
- › Gestión de Calidad:
  - › Medir y ajustar.
  - › Mejora Continua.

### ¿QUÉ APRENDERÁS EN ESTA CLASE?

En esta clase aprenderás el significado del concepto de calidad y algunas herramientas utilizadas para implementar la Gestión de Calidad en tu negocio.



## Palabras Claves

**Ventaja Competitiva:** Característica que posee una empresa, ya sea en su propuesta de valor o en su proceso productivo, que le permite obtener utilidades o rendimientos superiores a los de sus competidores. Una ventaja competitiva puede ser de dos tipos:



- a. **Ventaja en diferenciación:** La empresa posee un elemento, característica o producto diferente al resto de la industria, que es difícil de imitar. Así, si el cliente quiere acceder a esta característica, sólo podrá hacerlo a través de esta empresa en particular, la que puede cobrar un precio superior al del mercado, obteniendo más utilidades.
- b. **Ventaja en costos:** La empresa puede producir la misma propuesta de valor que sus competidores a un costo menor, debido a que es más eficiente o consigue insumos a precios menores. Esto significa que puede vender sus productos o servicios a un precio menor para ganar participación de mercado, o vender al mismo precio que el mercado y rescatar más margen.

**Sistema de Gestión de Calidad:** Es la forma en que todas las actividades y procesos de una empresa se coordinan. De modo, que cada acción que en ella se lleve a cabo esté volcada a satisfacer las necesidades de sus clientes con un cierto nivel de estándares, mejorando la calidad de la propuesta de valor.



Existen normas internacionales que evalúan los sistemas de Gestión de Calidad de las empresas como las normas de la ISO (International Organization for Standardization), Organización Internacional para la Normalización. Para obtener certificaciones de este tipo, se puede contratar a una empresa externa que audita los procesos del negocio, verificando que efectivamente se cumplan las normas en cuestión.

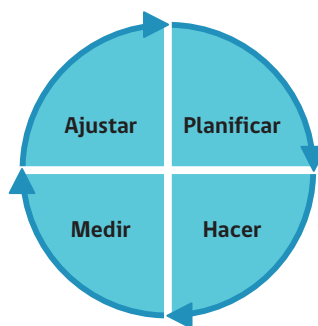
Para más información, visitar <https://www.iso.org> y [http://www.sence.cl/601/w3-article-3565.html?\\_noredirect=1](http://www.sence.cl/601/w3-article-3565.html?_noredirect=1)



## Palabras Claves

**Mejora Continua:** Concepto que postula que todos los procesos son perfectibles y que cada día se debe buscar mejorarlos en base a la autoevaluación, con el fin de lograr la excelencia. Existen diversos métodos que ayudan a aplicar el concepto de Mejora Continua.

En el caso de este manual, se utiliza el Ciclo de PDCA (por sus siglas en inglés: Plan (planificar), Do (hacer), Check (medir) y Adjust (ajustar)). Para aplicar este concepto es necesario estudiar y determinar las demandas de los clientes, para luego seguir un ciclo que posee 4 pasos: Planificar, hacer, medir y ajustar. Se debe reiterar sobre este ciclo hasta que se alcance el objetivo buscado que satisface al cliente.



## Tips

- › El cliente o consumidor (o consumidora) es quién define la calidad de los productos o servicios que adquiere.
- › Ofrecer productos o servicios de calidad hace que tu propuesta de valor sea recomendable por parte de los clientes, lo que inevitablemente se traduce en más clientes.
- › En un Sistema de Gestión de Calidad es importante que tus trabajadores (o trabajadoras) y colaboradores (o colaboradoras) se sientan parte de él. Pues, pueden aportar con ideas de mejora.



## Actividad | Sintetizando lo aprendido

### Descripción de la actividad (instrucciones)

Espera las instrucciones de tu facilitador o facilitadora.

En grupos de 4 personas, responde las siguientes preguntas.

**1. ¿Qué significa que un producto o servicio sea de calidad?**

---

---

---

---

---

**2. ¿Es la calidad una VENTAJA COMPETITIVA?**

---

---

---

---

---



## Actividad | Sintetizando lo aprendido

3. ¿Qué es un SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD?

---

---

---

---

---

---

---

---

4. ¿Cuáles son los pasos básicos del método de MEJORA CONTINUA?

---

---

---

---

---

---

---

---







Módulo 2

## CLASE 6

SALIR A MEJORAR EL  
FUNCIONAMIENTO DE MI EMPRESA

### CONTENIDOS

- › Autoevaluación de aprendizaje.
- › Mi negocio y sus relaciones con el entorno: visión de la empresa como parte de un sistema.
- › Proyectando mi negocio.
- › Diseño de etapas productivas para crecer.
- › Actividades, procesos y flujos.
- › Plan de acción.

### ¿QUÉ APRENDERÁS EN ESTA CLASE?

En esta clase aprenderás a reconocer lo que has aprendido a lo largo del curso y a definir las metas para armar tu plan de acción para ir hacia el logro de ellas.



## Palabras Claves



**AUTOEVALUACIÓN DE APRENDIZAJE:** Corresponde a una evaluación que haces tú mismo y que te permite evaluar cuánto has aprendido a lo largo del curso.



**PLAN DE ACCIÓN:** Es llevar al papel, el camino a realizar para lograr tu VISIÓN COMO EMPRENDEDOR O EMPRENDEDORA. Usualmente, un plan de acción considera:

- › Objetivo: ¿Qué es lo que quieres lograr? Es importante que te fijes metas alcanzables para evitar la frustración posterior. Sin embargo, debes ser ambicioso o ambiciosa para llevar tu negocio a un siguiente nivel.
- › Acciones: Actividades necesarias para lograr tu objetivo.
- › Indicador: Señal o hitos que van a indicar que has cumplido con el objetivo.
- › Plazos: Tiempo en el cual esperas cumplir con las actividades.
- › Responsable: Persona que debe realizar la actividad. Puedes ser tú como dueño o dueña de la empresa u otra persona.



**PROYECTANDO MI NEGOCIO:** Es importante que mires el futuro y definas dónde quieres estar, para así, generar la ruta que te permita llegar hasta allá. Por tanto, PROYECTANDO MI NEGOCIO son las metas que tú como dueño o dueña de tu negocio te propondrás en el corto (menos de 1 año), mediano (menos de 3 años) y/o largo plazo (más de 3 años).



## Tips

- › Supongamos han pasado 3 meses desde que comenzaste a ejecutar el plan y no está saliendo todo de acuerdo a lo proyectado. ¿Qué hay que hacer? Efectivamente, es momento que generes cambios, dado que el entorno está cambiando. Es muy importante que tengas la flexibilidad para ello, así como la capacidad para ir reaccionando, e idealmente, anticiparte a los cambios.
- › El conocimiento sin práctica, es sólo conocimiento. Si quieres hacerte competente en este nuevo conocimiento que has aprendido, tienes que “practicar y practicar”. La invitación es a seguir practicando, y para esto, tus planes de acción pueden ser de gran ayuda.



## Actividad | ¿Qué aprendí?

### Descripción de la actividad (instrucciones)

Revisa tu manual y registros (en Word, teléfono celular o grabaciones) para recordar lo visto hasta acá. Desde ahí, escoge los 3 aprendizajes más importantes que obtuviste y responde: ¿Por qué lo son?, ¿en qué lo has aplicado en tu empresa? Puedes usar el formato de más abajo.

1. Mis aprendizajes más importantes	2. ¿Por qué son los más importantes?	3. ¿En qué lo he aplicado en mi empresa?
1.		
2.		
3.		

Cuando tu facilitador o facilitadora lo indique, responde a la siguiente pregunta:

**¿Qué necesito seguir aprendiendo para lograr crecer con mi negocio?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Actividad | Mis metas para crecer

### Descripción de la actividad (instrucciones)

Primero, identifica a todos los actores que se relacionan con tu empresa (*stakeholders*) y que impactan en ella, directa o indirectamente. Haz un listado de ellos en el espacio del esquema MAPA DE INFLUENCIA DE MI EMPRESA adjunto (indicado con (1)).

Segundo, llena las columnas Procesos (2), con aquellos procesos claves que identificaste que tiene tu empresa. Escoge máximo seis.

Una vez que hayas terminado ambas acciones, define si influye o no en cada proceso. En caso que influya (impacte) en el proceso, escribe una X. Puedes ver el ejemplo de más abajo, el cual será explicado por tu facilitador o facilitadora.

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

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





## Actividad | Mis metas para crecer

Cuando tu facilitador o facilitadora lo indique, define máximo 3 metas que quieres cumplir, saliendo del curso. En columna METAS escribe tu meta y en columna PLAZO, indica si es mediano, corto o largo plazo, junto con el plazo específico. Por ejemplo: 1 año, 18 meses, etc.

METAS	PLAZO (corto, mediano o largo plazo)
1.	
2.	
3.	

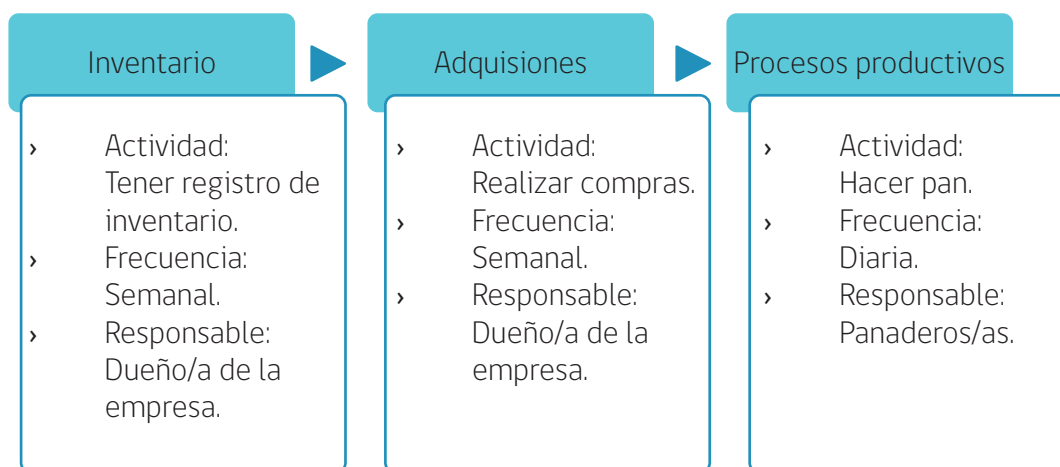






## Actividad | Mis procesos para lograr mis metas

Cuando tu facilitador o facilitadora lo indique, arma tu MAPA DE PROCESOS, el cual busca relacionar un proceso con otro, tal como aparece en el ejemplo de la figura adjunta (siguiendo con el ejemplo de panadería). Lo importante es que indiques cómo se relaciona un proceso con otro, qué actividades realizas en cada proceso, cuál es la frecuencia con que los realizas y quiénes son los responsables.





## Actividad | Mis procesos para lograr mis metas

Una vez que hayas entendido el ejemplo y cuando tu facilitador o facilitadora lo indique, arma tu MAPA DE PROCESOS en el espacio de más abajo (puedes grabar tus procesos y metas).



## Actividad | Mi plan de acción

### Descripción de la actividad (instrucciones)

Considerando las actividades que has hecho, revisa los resultados de la actividad: ¿Qué necesito seguir aprendiendo?, las metas y el mapa de procesos propuestos. Para que así, definas tu plan de acción, el que considera: objetivos, acciones, indicadores, plazos y responsables.

Define los 3 objetivos (metas) que te propondrás ahora, que estás saliendo del curso, para ir hacia el logro de tus METAS empresa.

Escucha atentamente la explicación de tu facilitador o facilitadora para llenar el cuadro adjunto PLAN DE ACCIÓN DE MI EMPRESA. A continuación, un ejemplo:

### EJEMPLO DE PLAN DE ACCIÓN

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



## Actividad | Mi plan de acción

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

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

PLAN DE ACCIÓN DE TU EMPRESA					
1. Objetivo (metas, qué quieres lograr).	2. Acciones (actividades que harás para ir hacia el logro de tu objetivo).	3. Indicador (señal que dirá que estás cumpliendo con tu objetivo).	4. Fecha de inicio de la acción, que pertenece a PLAZOS.	5. Fecha de término de la acción, que pertenece a PLAZOS.	6. Responsable: Quién realizará dicha acción.

Plazos		
4. Fecha de inicio de la acción.	5. Fecha de término de la acción.	6. Responsable (quién realizará dicha acción).







Patrocinan:

