



MÓDULO DE CAPACITACIÓN

Mercadeo • Finanzas • Gerencia

NIVEL 2





MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

TÍTULO / LECCIÓN:		
<u>Nivel 1 – Repaso</u>		
OBJETIVO(S):		
MKT.1 Comprender los detalles del mercado y los conceptos de Producto, Precio, Promoción y Lugar		
DURACIÓN:	MATERIALES REQUERIDOS:	VOCABULARIO:
30 minutos	Botellas pequeñas de loción Aveeno, o fotos de botellas de la loción Aveeno  https://goo.gl/images/tGBdHi	Cliente/consumidor, segmentación, mercado objetivo, competidor, Puntos de Paridad, Puntos de Diferencia, producto, control de calidad, precio, promoción, imagen de la marca, lugar, canales de distribución



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

ACTIVIDADES por Orden Cronológico (C: Capacitador/a, P: Participante)

1. Repaso para el Nivel 1:

- a. **C-** Introduce la actividad: En el Nivel 1, aprendimos qué es un consumidor, qué es un competidor, cómo segmentar y orientarte hacia tu mercado, y cómo afectan tu negocio los factores de: producto, precio, promoción, y lugar. (5 minutos)
- b. **C-** Dales a las/los participantes un producto (una botella de loción Aveeno).
- c. **C-** Da las instrucciones a las/los participantes: Dentro de los próximos 15 minutos, necesitas identificar los 6 conceptos que aprendimos del Nivel 1.
 - i. Identifica al consumidor
 - ii. Identifica al competidor
 - iii. Identifica el producto y la calidad
 - iv. Identifica el precio
 - v. Identifica la promoción
 - vi. Identifica la ubicación
- d. **P-** Tómate 5 minutos para identificar cada concepto.
- e. **C-** Ahora, tómate los próximos 5 minutos para explicar los éxitos o consecuencias de cada concepto. ¿Qué funcionó bien? ¿Qué no funcionó?
- f. **P-** Trata de pensar en las fortalezas y debilidades de cada concepto.
- g. **C-** Después del tiempo asignado, pide a las/los participantes que compartan.
- h. **P** – Compartir y conversar sobre las respuestas.

2. Haz la transición a la Lección 1

- a. **C-** El objetivo del Nivel 1 fue de reconocer al consumidor, al competidor, el producto, precio, promoción, y lugar. En el Nivel 2, nuestro objetivo será de ampliar nuestros conocimientos y analizar las fortalezas y debilidades de cada factor.



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

RESULTADOS PREVISTOS:

Hasta el final de la sesión, las/los gerentes podrán identificar los conceptos del Nivel 1.



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

TÍTULO / LECCIÓN:

Nivel 2 Sesión #1: ¿Qué es un cliente?

OBJETIVO(S):

MKT.2.1: Reconocer a las/los clientes y sus deseos, y entonces reaccionar a la demanda.

DURACIÓN:

30 minutos

MATERIALES REQUERIDOS:

Papel, útiles para escribir

VOCABULARIO:

Demanda, segmentación, mercado objetivo, cliente, inventario

ACTIVIDADES por Orden Cronológico (C: Capacitador/a, P: Participante)

1. Repaso de L1.S1 (5 minutos)

- a. **C-** Comparte un repaso rápido del Nivel 1 Lección 1: En el Nivel 1, definimos el término del “cliente”. ¿Alguien puede reflexionar sobre esto y compartir la definición de un cliente?
- b. **P-** Reflexiona y responde.
 - i. La respuesta debe ser algo así: un consumidor/a es la persona que compra tu producto porque les proporciona algún beneficio.



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

- c. **C-** Comparte la importancia de conocer a tu cliente: En el Nivel 1 Lección 1, aprendimos que reconocer a un cliente específico agregará valor a tu producto y hará que sea más fácil vender el producto. Esto nos lleva a la segmentación.
- d. **C-** Pide que las/los participantes reflexionen sobre la segmentación y orientación hacia el mercado segmentado: Al final de la Lección 1, se pidió que identificaras tu mercado segmentado y objetivo. Para refrescar este concepto, si un negocio quisiera vender pañales, ¿qué tipo de cliente sería nuestro objetivo?
- e. **P** – Responde a la pregunta.

- i. Respuesta: Madres, padres, familias

2. Aprovechar la Información Anterior (10 minutos)

- a. **C-** Introducir la definición de la demanda: La demanda es la cantidad de un producto que los consumidores/as estén dispuestos a comprar en un determinado precio y durante un determinado período de tiempo.
- b. - Comparte este ejemplo de la demanda: María tiene una pastelería en Riobamba. Ella vende pasteles y café de lunes a viernes. Ella sabe que vende unos 15 pasteles cada mañana. Sin embargo, en diciembre, durante el Pase del Niño, muchas personas desean más pan y café para brindar hospitalidad a sus familias. Se pidió que María venda sus productos en el desfile. ¿Cómo debe prepararse María para el mes de diciembre?
- c. **P** – Responde a la pregunta.
 - i. La respuesta debe ser que María deberá incrementar su inventario.
- d. **C** – Profundiza: Pregunta a las/los participantes, “¿Qué pasaría si María no incrementara su inventario? ¿Cuál es la consecuencia?
- e. **P-** Reflexiona y responde.
 - i. La conversación debe incluir que el negocio de María no podrá ser tan exitoso como debería ser porque ella no podría responder a la demanda. Adicionalmente, ella perdería sus relaciones comerciales y credibilidad porque no satisfizo las necesidades de sus consumidores/as. Esto no convendría a la reputación de su negocio.

3. Ejemplo Adicional (10 minutos)

- a. **C-** Comparte el ejemplo: Una compañía de lácteos produce y procesa yogurt y queso. Es mayor la demanda del yogurt. El precio de venta para el queso es mayor. ¿Qué deben hacer? ¿Cuáles son las consecuencias?



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

b. **P** – compartir y conversar sobre las ideas.

- i. Nota para C: estas ideas necesitan ser analizadas por las/los participantes. Fomenta la conversación para cada acción y consecuencia.

Acción	Consecuencia
1. Hacer más yogurt y menos queso.	1. El negocio no puede producir tanto queso y por lo tanto no cubren la demanda de queso y pierden sus clientes de queso.
2. Hacer más queso y menos yogurt.	2. El negocio pierde la posibilidad de mantener sus clientes de yogurt y lograr nuevos potenciales clientes de yogurt. Además, hay un exceso de inventario de queso, que podrá echarse a perder.
3. Podrán seguir haciendo lo que han venido haciendo.	3. Porque la demanda de yogurt es mayor, el negocio perderá sus clientes de yogurt clientes por no satisfacer la demanda.
4. Hacer más yogurt, pero mantener igual la producción de quesos.	4. Esta respuesta a la demanda ayudará al negocio a crecer igual que el crecimiento de la demanda.



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

4. Tomar la lección (5 minutos)

a. C- ¿Cómo podrás responder a la demanda de tu negocio?

- i. Ejemplo: Si tú vendes ropa hecha con fibra de alpaca, ¿en qué temporada venderás la mayor cantidad de ropa más abrigada?

RESULTADOS PREVISTOS:

Hasta el final de la sesión, las/los participantes podrán segmentar diferentes mercados objetivos, orientarse hacia mercados específicos, posicionar tu producto para el mercado objetivo.

TÍTULO / LECCIÓN:

Nivel 2 Sesión #2: ¿Qué es un competidor?

OBJETIVO(S):

MKT.2.2: Reconociendo los efectos buenos/malos de un competidor, incluir los Puntos de Paridad, y diferenciar un producto con Puntos de Diferencia.

DURACIÓN:

MATERIALES REQUERIDOS:

VOCABULARIO:



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

55 minutos	Esferográficos/lápices, papel	Efectos de la competencia, puntos de paridad, puntos de diferencia, comparadores
ACTIVIDADES por Orden Cronológico (C: Capacitador/a, P: Participante)		
1. Repaso de L1.S2 (10 minutos) a. C- Comparte un repaso rápido del Nivel 1 Lección 2: En el Nivel 1, definimos los términos: competidores, puntos de paridad, y puntos de diferenciación. ¿Alguien puede reflexionar sobre esto y compartir la definición de estos tres términos? b. P- Reflexionan y responden. i. La respuesta debe ser algo así: un competidor es una persona jurídica / natural que vende el mismo tipo de productos como tú y se orienta hacia el mismo segmento del mercado. El punto de paridad es un atributo del producto que deberá incluirse para que el producto pueda venderse o pueda circular en el sector. Un punto de diferencia es un atributo del producto que hace que tu producto se distingue por sobre los demás. c. C- Diles a las/los participantes que compartan la importancia de conocer a tu competidor, los puntos de paridad entre tus productos / tu compañía y el sector en general, y tus puntos de diferenciación. d. P- Responde y analiza: e. C- ¿Cómo interactúan estos tres conceptos? f. P- Reflexiona y responde. g. C- Pide que las/los participantes reflexionen sobre los puntos de diferenciación: Al final del Nivel 1, Lección 2, se pidió que identificaras tus puntos de diferenciación. Para refrescar nuestras memorias, si Nike quiere vender zapatos, ¿cuáles son sus puntos de diferenciación a comparación de otras compañías? h. P – Responde a la pregunta. i. Respuesta: Alta moda, comodidad, útiles para los deportes. 2. Aprovechar la Información Anterior		



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

a. Competidores (10 minutos)

- i. **C** explicará las motivaciones de un competidor: Aunque un competidor podría verse como amenaza para tu producto, un competidor podrá resultar beneficioso. Cuando hay competencia en un mercado, esto podrá ofrecerle al negocio la oportunidad de mejorar sus productos.
- ii. **C** - explicará las consecuencias de un competidor: Sin embargo, si los competidores son más eficientes u ofrecen mejores productos, podrán restarles ventas a tu negocio.
- iii. **C** – introducirá el concepto del comparador referencial: La comparación referencial es cuando se compara un proceso del negocio, o su desempeño, contra la norma para su sector. Es una práctica útil para mejorar el desempeño del negocio.
- iv. Ejemplo (10 minutos)
 1. **C**- Presenta un ejemplo: Una compañía de lácteos actualmente hace todo manualmente, pero nota que algunos de sus competidores han podido producir un mayor volumen de queso, mientras que otros competidores han comenzado a crear una mayor calidad en sus quesos. La compañía de lácteos quiere comprender cómo sus competidores pueden producir estos efectos, para reproducirlos, y posiblemente mejorar estos resultados. Un competidor ha comprado una máquina nueva que permite producir un mayor volumen mientras que el otro ha contratado un experto en quesos franceses para enseñarles cómo producir queso gourmet manualmente. ¿Qué piensas que la compañía láctea debe hacer, y por qué? A continuación, posibles acciones y sus consecuencias.

2.

Acción	Consecuencia
1. La compañía de lácteos no hace nada.	La compañía no crece y queda a la zaga.
2. La compañía de lácteos compra la misma máquina.	La compañía produce el mismo volumen pero pierde su POD de que hacen todo natural y manualmente.



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

3. La compañía de lácteos contrata a un experto/a en quesos.	La compañía puede crear el mismo producto que tiene su competencia.
4. La compañía de lácteos se inventa una nueva solución innovadora.	Crea un nuevo producto/servicio que genera un nuevo POD.

b. Actividad (10 minutos)

- i. **C** – diles a las/los participantes que van a introducir un producto al mercado (ejemplo: pasta de dientes), y antes de que lleguen a introducirlo, se enteran de que un producto muy similar acaba de introducirlo la competencia.
 1. La pasta de dientes de la competencia podría tener los siguientes POD: sabor fresco a menta, empaque con atractivos colores.
- ii. **C** – pregunta a las/los participantes qué harían en este caso.
 1. Posibles escenarios: decidirte a salir del mercado porque no vale la pena, decidirte a introducir el producto de todos modos tal como estaba, decidirte para adaptar el producto para hacer que sus POD se distinguen del producto de la competencia.

c. Puntos de Diferencia (5 minutos)

- i. **C** – explica la importancia de usar los POD: Es importante incluir los POD porque esto ayudará a reconocer cuáles componentes de un producto están impulsando el valor del producto a comparación del producto de la competencia.

d. Tomar la lección (10 minutos)

- i. **C** – haz que el grupo piense sobre cómo podrían adaptar sus productos si se encontraran en una situación en que un competidor estuviera comenzando a quitarles algunos de sus propios clientes.

RESULTADOS PREVISTOS:



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

Hasta finalizar esta sesión, las/los participantes podrán:

1. Sopesar las opciones de posicionar sus actuales productos, que son vendidos por competidores dentro del mismo mercado (introducir, salir del mercado y/o adaptarse).
2. Entregar un producto que satisfaga todas las necesidades de los consumidores dentro de ese sector.
3. Crear valor agregado aprovechando los atributos únicos.



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

TÍTULO / LECCIÓN:

Nivel 2 - Sesión #3 ¿Cuál es tu producto?

OBJETIVO(S):

MKT.2.3 Decidir cómo un producto satisface las necesidades del mercado objetivo, ampliar sobre el control de calidad.

DURACIÓN:

30 minutos

MATERIALES REQUERIDOS:

Manzanas, esferográficos/lápices, papel

VOCABULARIO:

Producto, control de calidad

ACTIVIDADES por Orden Cronológico (C: Capacitador/a, P: Participante)

1. Repaso de L1.S3 (5 minutos)

- a. **C-** Comparte un repaso rápido del Nivel 1 Lección 3: En el Nivel 1, definimos los términos: producto y control de calidad. ¿Alguien podrá reflexionar y compartir las definiciones de un producto y el control de calidad?
- b. **P-** Reflexionan y responden.
 - i. La respuesta debe ser algo así: Un producto es cualquier cosa que pueda ofrecerse en un mercado que satisfaga una necesidad o un deseo. El control de calidad es evaluar la calidad de un producto y asegurar que permanezca consistente.
- c. **C-** Coloca 2 manzanas delante de las/los participantes. (Una será una manzana de aspecto saludable; la otra debe estar golpeada o en descomposición.)
 - i. **C-** Comparte el ejemplo: Estas manzanas estuvieron juntas en una tienda pequeña. Si las manzanas tienen el mismo precio, ¿cuál manzana comprarías, y por qué?



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

- ii. P- Responde y explica:
- iii. C- ¿cómo podrá impactar en esta tienda el control de calidad?
- iv. P- Responde.

1. Las respuestas deberán explicar que los clientes pueden desencantarse con los productos porque no son consistentes.

2. Aprovechar la Información Anterior (15 minutos)

- a. P- Comparte las mejoras para los productos que se venden mejor y se venden peor: Cuando crece, es común que un negocio vaya creando más líneas de productos. Aunque el crecimiento es bueno, es importante continuar cumpliendo con las normas de alta calidad para mantener clientes fieles. También es importante tener presente que, aunque la demanda empuje un negocio hacia el crecimiento, es clave estar consciente de los deseos y las necesidades de los clientes, para que el negocio utilice sus recursos y tiempo eficiente y apropiadamente – evitando la sobre- o sub-producción.
- b. C- comparte el ejemplo y permite que las/los participantes lo analicen: Haz referencia nuevamente al ejemplo de la compañía de lácteos de la Lección 1, la compañía láctea decidió hacer más yogurt para satisfacer la demanda de su mercado. También decidieron mantener igual su producción de queso para mantener y satisfacer a sus consumidores. Por esto, la compañía láctea ha crecido. Decidieron lanzar doce diferentes sabores de yogurt porque se emocionaron tanto. Sin embargo, sólo cinco de esos sabores se venden regularmente; tres sabores se venden ocasionalmente; y cuatro se venden rara vez. La compañía láctea no está contenta con estos resultados. ¿Qué piensas que les falló?
- c. P- responde y analiza. (** si queda la conversación atascada, usa las siguientes preguntas para guiarla.*)
 - i. La respuesta debe abordar la cantidad de diferentes productos que se lanzan y la sobreproducción del yogurt. Los consumidores/as habrán indicado en la anterior evaluación del mercado que querían yogurt, pero la empresa habrá creado demasiada variedad o producción para su mercado objetivo.
 1. *C- Pregunta Guía: ¿Por qué tú crees que estos productos no estén vendiéndose tan bien después de su inicial evaluación del mercado?



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

2. *C- Pregunta Guía: Si tenían las mismas limitadas capacidades productivas de queso y yogurt y decidieron lanzar 12 diferentes sabores de yogurt al mismo tiempo, ¿cómo podría eso impactar en la calidad del yogurt?
 - a. Las respuestas deben referirse al control de calidad.
- d. C - ¿Qué debe hacer la compañía láctea, y por qué?
 - i. Las respuestas podrán variar, pero podrán incluir sacar los productos del mercado que no se venden bien, incrementar la producción de los productos que mejor se venden, mantener su producción actual, o algo intermedio.
3. Tomar la lección (10 minutos)
 - a. C- Pregunta a las/los participantes: A medida que crezca su compañía, ¿cómo podrás mantener la calidad de tus productos?
 - i. Ejemplo: Si tú tienes un negocio apícola y tus ventas crecen rápidamente, ¿cómo te asegurarás de que tus productos satisfagan las necesidades de los consumidores? ¿Introducirás nuevos productos? ¿Contratarás a alguien para aplicar una encuesta sobre tus productos? ¿Realizarás un análisis comparativo para ver qué es lo que están haciendo tus competidores? ¿Sacarás algunos productos de tu línea para enfocarte en los productos que se venden mejor?

RESULTADOS PREVISTOS:

Hasta el final de la sesión, las/los participantes podrán identificar sus productos que se venden mejor y peor, y cómo el crecimiento afecta ambos casos.



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

TÍTULO / LECCIÓN:		
Nivel 2 - Sesión # 4: ¿Cómo poner el precio?		
OBJETIVO(S):		
MKT.2.4 Crear un precio que capta el valor económico de un producto.		
DURACIÓN:	MATERIALES REQUERIDOS:	VOCABULARIO:
30 minutos	Esferográficos/lápices, papel, dos botellas de agua: una pequeña sin etiqueta, una grande con etiqueta	Captar el precio, Costos directos
ACTIVIDADES por Orden Cronológico (C: Capacitador/a, P: Participante)		



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

1. Repaso de L1.S4 (5 minutos)

- C-** Comparte un repaso rápido del Nivel 1 Lección 4: En el Nivel 1, definimos el término del “precio”. ¿Alguien puede reflexionar sobre esto y compartir la definición de un precio?
- P-** Reflexionan y responden.
 - La respuesta debe ser algo así: El precio es la cantidad de dinero esperado, requerido, o dado en pago por algo, que se decide mediante varios cálculos y observaciones.
- C-** Comparte la importancia de crear tu precio: es importante captar el valor económico de un producto porque permite que crezca el negocio.

2. Aprovechar la Información Anterior (10 minutos)

- C-** comparte algunos conocimientos sobre los precios competitivos: Los precios competitivos podrán ayudar a tu negocio, si los usas correctamente.
- C-** comparte el ejemplo: Por ejemplo, Rosa, que es joyera, frecuenta un mercado callejero y vende collares por \$2. En su descanso, Rosa se pasea para ver a sus competidores. Rosa ve que se venden collares importados por \$4. Rosa compara su producto y se da cuenta que sus collares son elaboradas con mejor calidad y minerales naturales como gemas y piedras. ¿Qué debe ella hacer?
- P-** Responde y analiza:
 -

Acción	Consecuencia
Rosa podría aumentar sus precios.	- Si alza su precio demasiado, podría reducir sus ventas. - Si ella alza sus precios para igualar a la competencia, sus consumidores podrían percibir que los productos de ella son equivalentes a los productos competidores.
Rosa podría mantener iguales sus precios.	- Si ella mantiene iguales sus precios, podría vender más que su competencia, ya que el precio es menor, pero



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

	tendrá sus mismos márgenes. - Si ella mantiene iguales sus precios, podría continuar vendiendo el mismo volumen de sus productos.
Rosa podría reducir sus precios.	- Si reduce sus precios, podría reducir sus ganancias pero sin satisfacer la demanda, porque venderá más collares.

ii. **C** – permite el debate, pero finalmente la respuesta es: Por estas acciones y consecuencias, sería razonable aumentar su precio, cuidadosamente.

d. **C**- explica cómo, así como en la sesión anterior, la competencia puede incrementar las eficiencias, la competencia también puede ayudar a las compañías a aumentar o reducir los precios de nuestros productos.

3. Actividad (10 minutos)

- C** – coloca una pequeña botella de agua (sin ninguna etiqueta) delante de todos/as y pídeles que piensen en un precio razonable.
- C** – ahora, coloca una segunda botella de agua, más grande, delante de todos/as, pero esta vez con etiqueta. Pide que las/los participantes decidan un precio para esta botella.
- C**- Pide que las/los participantes expliquen las diferencias en los precios que pusieron.

i. El análisis debe incluir el tamaño de la botella, el costo de ponerle una etiqueta, y el costo de diseñar la etiqueta.

4. Introducción a los Costos Directos

- C** – comparte una definición de los costos directos: Los costos directos son el total de costos requeridos para crear un producto.
- C**- compartir la importancia de comprender los costos directos: es importante calcular correctamente todo el dinero gastado por el negocio para producir y vender el producto para fijar un precio correcto.
- Ejemplo:
 - C**- Comparte el ejemplo: Una compañía recolectora de cangrejos vende a 5 trabajadores a los manglares a recoger su toma diaria de cangrejos. Alquilan un barco (\$50 por día) para llegar hasta los manglares, tienen que usar guantes y ropa de



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

protección (\$15 por persona) , y alquilan 5 redes (\$2 por red) para recoger los cangrejos. ¿Cuáles son los costos directos para la recolección de un día, y cuánto es el total?

ii. Las respuestas son el costo de los guantes, la ropa, el precio de alquiler del barco y las redes.

1. Barco: \$50, ropa y guantes: $\$15 \times 5 = \75 , redes alquiladas: $\$2 \times 5 = \10

a. Total=\$135

iii. Para la captura de cangrejos de hoy, ¿en cuánto deben poner su precio mínimo?

1. La respuesta es \$135.

iv. **C** – pregunta: ¿Cuáles son algunos de los POD en los que podrán poner énfasis para posiblemente incrementar el precio a más del mínimo?

1. Las respuestas podrán variar: frescura de los cangrejos, preservación del ambiente o cualquier otro.

5. Tomar la lección (5 minutos)

a. Pide que los participantes piensen sobre el precio actual de sus productos y pregunta si están considerando todos los costos requeridos para su producción.

RESULTADOS PREVISTOS:

Hasta el final de la sesión, las/los participantes podrán calcular los costos directos y analizar si el valor económico del producto se capta entre el precio y el costo de los bienes vendidos.



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

TÍTULO / LECCIÓN:

Nivel 2 - Sesión #5 ¿Cómo promoveré mis productos?

OBJETIVO(S):

MKT.2.5 Las/los gerentes podrán crear una fuerte imagen de marca, que sus clientes podrán reconocerla.



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

DURACIÓN:	MATERIALES REQUERIDOS:	VOCABULARIO:
55 minutos	Esferográficos/lápices, papel, marcadores/crayolas	Promoción, imagen de la marca, los POD
ACTIVIDADES por Orden Cronológico (C: Capacitador/a, P: Participante)		
1. Repaso de L1.S5 (5 minutos) a. C- Comparte un repaso rápido del Nivel 1 Lección 5: En el Nivel 1, definimos el término de “promoción”. ¿Alguien puede reflexionar sobre esto y compartir la definición? b. P- Reflexionan y responden. i. La respuesta debe ser algo así: La promoción es informar o persuadir a un cliente para comprar un producto en preferencia a otro. La promoción también incrementa la conciencia de tu producto y su valor. c. C- Comparte un repaso rápido del Nivel 1 Lección 5: En el Nivel 1, definimos el término de la “imagen de la marca”. ¿Alguien puede reflexionar sobre esto y compartir la definición? i. La respuesta debe ser algo así: La Imagen de la Marca es la impresión de un producto en las mentes de los consumidores/as reales o potenciales. Consiste en el nombre y logotipo que identifican tu producto / negocio. d. C- Comparte la importancia de crear una fuerte imagen de marca que los clientes puedan reconocer: es importante porque aumenta la conciencia de un negocio, así como podrá incrementar las ventas. e. C- Pide a las/los participantes reflexionen sobre las promociones de diferentes productos que usan/consumen en su vida diaria. i. C – Subraya la importancia de la imagen de la marca para los productos que han analizado. Recordaron los productos con fuertes promociones y/o imágenes de marca. 2. Aprovechar la Información Anterior (10 minutos) a. C- comparte información sobre la promoción: Hay dos diferentes maneras de promover un producto: crear una imagen de la marca, y hacer publicidad.		



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

- b. **C-** comparte información sobre la creación de una imagen de marca: Al crear una identidad dentro de tu mercado, podrás fidelizar a tus clientes. Esto se puede lograr mediante los logotipos, lemas, o toques personales en todo tu negocio.
- c. **C-** comparte información sobre el empaquetamiento: El empaquetamiento que usas puede comunicar los puntos de diferencia a tu consumidor. Esto se puede hacer mediante palabras descriptivas, colores y diseños, materiales especiales, etc.

3. Actividad (20 minutos)

- a. **C-** Introduce la actividad: Tu negocio vende ropa, y tu mercado objetivo son los turistas en el Ecuador. Necesitas vender ponchos de lana.
- b. **C-** Reparte papel y útiles de colorear: Dentro de los próximos diez minutos, crea un logo para tu negocio.
 - i. Cuando creas tu logo, piensa en lo que un turista querrá.
 - 1. Por ejemplo: Porque no son del Ecuador, valorarán las vistas, características, etc. ecuatorianas.
 - ii. Cuando creas tu logo, piensa en el mensaje que quieres comunicar al turista.
 - 1. Por ejemplo: Puede ser que tu mensaje sea que el Ecuador es único. ¿Cómo incorporarías esto en un logotipo?
- c. **P-** Crea el logo.
- d. **C-** (después de los diez minutos): Ahora, durante los próximos diez minutos, necesitarás crear el empaquetamiento para tu poncho.
 - i. Al crear tu empaquetamiento, piensa sobre los sentidos:
 - 1. Por ejemplo: ¿será que el poncho estará envuelto de tal manera que el comprador no pueda tocarlo?
 - 2. Por ejemplo: ¿será que el poncho llevará una etiqueta que explica que es hecho a la mano?
 - 3. Por ejemplo: ¿Cómo ubicarás tu logotipo en el paquete? ¿grande, para que todo el mundo lo pueda ver? ¿pequeño, para ser discreto?
- e. **P-** Crea el empaquetamiento.
- f. **C-** Pide que las/los participantes compartan sus diseños.
- g. **P-** Comparte con el grupo.

4. Dar la lección (20 minutos)



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

- C-** Ahora que ya creaste un logotipo y empaquetamiento para una compañía inventada, ¿cuáles estrategias podrás usar para mejorar tu imagen de marca y comunicación?
- C-** Tomen los próximos 15 minutos para pensar sobre tu negocio. ¿Cuáles mejoras podrás hacer en tu logo? ¿Cuáles mejoras podrás hacer en tu empaquetamiento?
- P** – Respondan y conversen.

RESULTADOS PREVISTOS:

Hasta el final de la sesión, las/los gerentes podrán comunicar el valor del producto mediante iniciativas de sustentabilidad y empaquetamiento.

TÍTULO / LECCIÓN:



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

Nivel 2 - Sesión #6 ¿Dónde venderé mis productos?

OBJETIVO(S):

MKT.2.6 Las/los gerentes podrán entregar sus productos a los puntos de acceso y analizar su colocación exitosa.

DURACIÓN:

MATERIALES REQUERIDOS:

VOCABULARIO:

30 minutos

Papel, útiles de escritura, cuadro impreso

Lugar, canales de distribución

ACTIVIDADES por Orden Cronológico (C: Capacitador/a, P: Participante)

1. Repaso de L1.S6 (5 minutos)

- C-** Comparte un repaso rápido del Nivel 1 Lección 6: En el Nivel 1, definimos los términos: lugar y canal de distribución. ¿Alguien puede reflexionar sobre esto y compartir la definición de un lugar?
- P-** Reflexiona y responde.
 - La respuesta debe ser algo así: El lugar es donde tus consumidores/as miran y finalmente compran tu producto.
- C -** ¿Alguien puede reflexionar sobre esto y compartir la definición de un canal de distribución?
- P-** Reflexiona y responde.
 - La respuesta debe ser algo así: Un canal de distribución es un negocio / persona a través de cuyas manos deberá pasar un producto para llegar al consumidor.
- C-** Comparte la importancia de entregar los productos en los puntos de acceso y analizar su colocación exitosa: es importante porque ayuda a comprender cómo el producto podrá prosperar en mercados específicos.
- C-** Pide que las/los participantes reflexionen sobre dónde compran típicamente sus productos preferidos y por qué?



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

2. Aprovechar la Información Anterior (15 minutos)

- a. **C-** Comparte las ventajas de vender a un centro de distribución: Como negocio pequeño, hay muchos beneficios de vender a un centro de distribución. Los centros de distribución tienen una clientela más grande y un mercado más amplio, para ventas mayores. Los centros de distribución tienen sus costos de mantenimiento, que se evitan para tu negocio evita al venderles tus productos.
- b. **C-** Ahora que comprendemos que los mercados objetivo determinan cómo se ubican tus productos, es importante llevar un registro de dónde están tus productos y qué tal están vendiéndose.
- c. **C-** Es importante llevar registros del éxito de tus productos en los diferentes puntos de acceso, porque así podrás reaccionar al nivel de demanda en estos diferentes puntos de acceso.
 - i. Por ejemplo, si una compañía de prendas de vestir hechas con fibra de alpaca tiene varios canales de distribución, querrán llevar un registro para saber dónde son más exitosos sus productos. Analizando los canales exitosos de distribución, ¿cuál ubicación sería el centro óptimo de distribución? En los próximos tres minutos, ordena estos centros de distribución de 1 a 5 (5 para el lugar más exitoso, 1 para el menos exitoso).

Centros de Distribución para Ropa de fibra de Alpaca	Calificación
Tienda para turistas	
Mall (centro comercial)	
Supermercado	
Esquina de una calle rural	
Almacén de ropa de lujo	



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2

- ii. **P** – Completa el cuadro.
- d. **C**- Pide que voluntarios/as compartan sus calificaciones y expliquen por qué eligieron ese orden específicamente.
 - i. Deja fluir las conversaciones para que la gente tome en cuenta los diferentes factores en las conversaciones, decisiones, y explicaciones.
- e. **P** – Compartir y conversar.
- 3. Tomar la lección (10 minutos)
 - a. **C**- ¿Cómo podremos determinar cuáles canales de distribución son los mejores?
 - b. **P**- Reflexiona y responde.
 - i. Respuesta: Los canales de distribución que permiten cobrar un precio apropiado por los productos, así como ventas altas con buenas ganancias son los lugares que están funcionando bien para un negocio. Esto podrá determinarse en múltiples términos: los lugares piden más productos; los competidores en el mismo mercado tienen un producto similar con un precio más alto; y/o es fuerte la relación comercial.
 - c. **C**- ¿En cuáles canales de distribución piensas que tus productos tendrán éxito? ¿Por qué?
 - d. **P**- Reflexiona y responde.
 - e. **C**- ¿Cómo influye tu mercado objetivo en esta decisión?
 - f. **P**- Reflexiona y responde.

RESULTADOS PREVISTOS:

Hasta el final de la sesión, las/los gerentes podrán observar los registros de sus ventas en los puntos de acceso y reaccionar a estas observaciones.



MARKETING LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE MERCADEO: NIVEL 2



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

TÍTULO / LECCIÓN:

Nivel 2 Lección #1: Repaso del Nivel Uno.

OBJETIVO(S):

FIN.1: Las/los gerentes podrán registrar las transacciones y calcular un punto de equilibrio simplificado para su negocio y demostrar que efectivamente están haciendo así en la práctica.

DURACIÓN:

30 minutos

MATERIALES REQUERIDOS:

Plantilla 1: Registrar las Transacciones

VOCABULARIO:

Punto de Equilibrio

ACTIVIDADES por Orden Cronológico (C: Capacitador/a, P: Participante)

1. **C:** Ingresos en efectivo (2 minutos):
 - a. Definición: Los ingresos en efectivo son los pagos / ingresos en efectivo a tu negocio.
 - b. Importancia de registrarlo: Es importante llevar un registro de todo el dinero que ingrese a tu negocio, porque te ayuda a dar seguimiento y mantenerte organizado.
2. **P:** Ejemplo de registrar el dinero recibido (2 minutos):
 - a. Tu negocio vende productos lácteos como leche, queso, y yogurt. El 1° de junio, vendes 10 litros de leche en el mercado, por \$5. Registra esta transacción en tu plantilla de “Registrar las Transacciones”.



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

Respuesta:

Dairy Company

Template 1: Recording Transactions

June

Date	Description	\$ Received (Inflow)	\$ Spent (Outflow)
1-Jun	Sold 10 L. of milk to market	5	

3. **C:** Egresos en efectivo (2 minutos):

- a. Definición: Los egresos en efectivo son los pagos efectuados en efectivo por el negocio.
- b. Importancia de registrarlo: Es importante llevar un registro de todo el dinero que gastes por tu negocio, porque te ayuda a dar seguimiento y mantenerte organizado.

P: Ejemplo de registrar el dinero egresado (2 minutos):

Tu negocio procesa y vende productos lácteos como leche, queso, y yogurt. El 1° de junio, compras 100 litros de leche del Agricultor Kelvin, por \$40. Registra esta transacción en tu plantilla de “Registrar las Transacciones”.

Respuesta:

Dairy Company

Template 1: Recording Transactions

June

Date	Description	\$ Received (Inflow)	\$ Spent (Outflow)
1-Jun	Bought 100 L. of milk from Farmer Kelvin		40



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

4. **C:** Costos Directos (2 minutos):

- a. Definición: Los costos directos son el dinero gastado por el negocio para elaborar y comercializar su producto. También son costos variables a medida que se necesiten más de estos recursos para producir más de tu producto.
- b. La importancia de calcular los costos con exactitud: Es importante calcular correctamente todo el dinero gastado por el negocio para producir y vender el producto para comprender debidamente los egresos de dinero.

5. **C:** Tipos de costos (6 minutos):

a. Costos por la Mano de obra

- ¿Por qué la Mano de obra es un costo? La Mano de obra siempre es un costo, aun cuando tú trabajes para tu propio negocio, porque tu tiempo es un recurso utilizado para crear el producto. Mientras más volumen de producto quieras generar, más horas de mano de obra necesitarás usar.
- Tipos de costos por Mano de obra:
 - Sueldos por hora / día: Es cuando los trabajadores (incluyéndote a ti) ganan una cantidad de dinero específica por cada hora / día / etc. de trabajo.
 - Pago por la Producción: Es cuando los trabajadores (incluyéndote a ti) ganan una cantidad de dinero específica por cada unidad de producto.

b. Costos por las Materias primas:

- Encontrarás costos por las materias primas únicamente si tú no eres el productor/a original.

Ejemplos de materias primas:

- Leche fresca
- Fibra de alpaca
- Cangrejos



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

- Conchas
- Miel cruda
- Cacao en grano

c. Costos por Suministros

- Son las herramientas requeridas para elaborar el producto.

Ejemplos de suministros:

- Guantes
- Botas
- Redes

d. Costos de Distribución

- Todos estos son los elementos incluidos en el empaquetamiento del producto y entrega del producto al cliente.

Ejemplos de costos de distribución:

- Envasado / empaquetamiento
- Logotipos
- Costos de transporte al mercado

7. C: Precios basados en los costos (2 minutos):

- a. Definición: Desarrollar el precio de un producto en base a los costos directos asociados con ese producto.
- b. La importancia de los precios basados sobre los costos: Hacemos esto para asegurar que el precio del producto sea mayor al costo del producto.



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

8. P: Ejemplo (5 minutos):

Si tú eres apicultor/a, tus costos directos para producir y vender miel durante un mes son los siguientes:

- Costos por la Mano de obra: \$50
- Costos por las Materias primas: \$70
- Costos por Suministros: \$30
- Costos de Distribución: \$50

En ese mes, produces 50 frascos de miel. ¿Cuántos son tus costos directos? ¿Cuál es el precio mínimo que debes cobrar por cada frasco?

Respuesta:

- Costos directos = \$50 + \$70 + \$30 + \$50 = \$200
- Esto significa que el precio mínimo por la miel debe ser más del costo de \$200 para producir la miel.
- Por lo tanto, en este ejemplo, el precio total de la miel necesita ser superior a los \$200.
- Por ejemplo, el Precio Mínimo = \$210/50 frascos = \$4,20 por frasco

9. C: Punto de equilibrio (2 minutos):

- a. Definición: El punto de equilibrio es cuando los ingresos de dinero son iguales que los egresos de dinero.
- b. La importancia del punto de equilibrio: Significa que el negocio podrá pagar sus costos directos con el dinero recibido de sus ventas. Esto es conveniente, porque a partir de este momento, el negocio podrá comenzar a lograr una ganancia.

10. P: Ejemplo (5 minutos):

1. Tú tienes un negocio de lácteos y tus costos por un mes de operaciones son los siguientes:

- Costos por la Mano de obra: \$100
- Costos por las Materias primas: \$45



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

- Costos por Suministros: \$60
- Costos de Distribución: \$35

Durante este mismo mes de enero, tu negocio produce y vende queso fresco que se vende a \$5 por kilogramo de queso. ¿Cuánto queso fresco tendrás que vender para alcanzar tu punto de equilibrio?

Respuesta:

Costos directos = $\$100 + \$45 + 60 + 35 = \$240$. Esto significa que tendrás que recibir \$240 por las ventas de queso fresco para llegar a cubrir los costos:

$\$240 / \$5 = 48$. Por lo tanto, el negocio lácteo tendrá que vender 48 kilogramos de queso fresco para conseguir dinero suficiente para cubrir todos los costos directos y alcanzar el punto de equilibrio.

RESULTADOS PREVISTOS:

Las/los gerentes podrán registrar las transacciones y calcular un punto de equilibrio simplificado para el negocio.



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

TÍTULO / LECCIÓN:		
<u>Nivel 2 Lección #2:</u> Flujos de Caja para el Financiamiento		
OBJETIVO(S):		
FIN.2.1: Hasta el final de la sesión, las/los gerentes podrán identificar cuatro diferentes fuentes de financiamiento y elegir cuál o cuáles fuentes de financiamiento son pertinentes e ideales para su nivel de crecimiento.		
DURACIÓN:	MATERIALES REQUERIDOS:	VOCABULARIO:
40 minutos		Flujos de Caja para el Financiamiento



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

Cartulinas / papelotes, Plantilla para las Transacciones y el Flujo de Caja

ACTIVIDADES por Orden Cronológico (C: Capacitador/a, P: Participante)

1. **C:** Introducción a los Flujos de Caja para el Financiamiento (5 minutos)
 - a. Definición: Flujos de Caja para el Financiamiento: Los ingresos y egresos de dinero relacionados con el financiamiento del negocio.
 - b. Importancia: Para hacer los preparativos y buscar un medio de financiamiento apropiado con relación al modelo de crecimiento empresarial.
2. **P:** Haz que las/los gerentes trabajen por parejas para anotar en las cartulinas o papelotes una lista de maneras en que los negocios nuevos podrían conseguir dinero antes de vender sus productos (5 minutos).

Algunos ejemplos:

- a. Fondos del Gobierno
 - b. Fondos de Heifer
 - c. Préstamos comunitarios
 - d. Préstamos bancarios
3. **C:** Comprender que los recursos personales pueden ser un tipo de financiamiento (5 minutos).
 - a. Haz la pregunta, “¿Pusieron los recursos personales como fuente de financiamiento?”
 - b. Los recursos personales son la primera línea de financiamiento para un negocio.
 - i. Muchas personas financian su negocio mediante el dinero que genera otro negocio que tengan, o de sus ahorros.
 1. Por ejemplo, Rosa quiere establecer un negocio apícola. Ella necesita \$80 para comprar una colmena, para poder comenzar a recoger miel de abeja. Tiene otro negocio en el que cría y vende pollos. Utiliza \$80 de la venta de los pollos para poder comprar la colmena. Estos \$80 del negocio avícola es un ingreso financiero en efectivo. Es un ejemplo típico del uso de los recursos personales para iniciar otro negocio.



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

- ii. Es importante reconocer que este dinero proviene de otro negocio, porque necesitamos aislar los ingresos y egresos de dinero en cada negocio, e identificar el origen de todo dinero.

4. **P:** Actividad: Rosa quiere establecer un negocio apícola. Ella calcula que necesitará \$400 para financiar su negocio durante el primer año. Utiliza \$80 de sus recursos de propio peculio para comprar un cajón para las abejas. También consigue un préstamo de la comunidad de \$100. Heifer Internacional dona \$120 a su negocio, y el Gobierno también le aporta \$100 porque su negocio ayudará sostener al ambiente. Registra estas transacciones en la Plantilla del “Estado del Flujo de Caja”.

Respuesta:

Financing Cash Flows			
	Borrowed from Community	\$100	
	Personal funds	\$80	
	Government grant	\$100	
	Heifer Donation	\$120	
Total Cash		\$400	
	Net Financing Cash Flows	\$400	

5. **C:** Actividad (10 minutos)

- Haz que las/los gerentes piensen y anoten las maneras en que han recibido financiamiento en el pasado.
- Haz que las/los gerentes anoten estos financiamientos en la Plantilla del “Estado de Flujos de Caja” bajo la sección de financiamiento como ingresos de dinero.

6. **C:** Egresos de dinero para el financiamiento (2 minutos)

- Cuando recibes un préstamo de la comunidad o un banco, cada vez que pagues un abono al crédito, será un egreso en efectivo para la sección de financiamiento.



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

7. C: Dar la lección (13 minutos)

- a. Definición: Flujos de Caja para el Financiamiento: Los ingresos y egresos de dinero relacionados con el financiamiento del negocio (recursos personales, préstamos, donaciones, etc.).
- b. Importancia: Para hacer los preparativos y buscar un medio de financiamiento apropiado con relación a su modelo de crecimiento empresarial.
- c. Recuerda que debes separar los recursos personales de los fondos del negocio.
 - i. Los recursos personales constituyen financiamiento, mientras que los recursos del negocio son operativos.
- d. Asegúrate de anotar cada flujo de caja para el financiamiento apenas suceda, antes que intentar un resumen cada mes.
 - i. ****Ejemplo:** Si recibes recursos del Gobierno el 3 de junio, asegúrate de registrar este ingreso de dinero en la Plantilla de “Estado de Flujos de Caja” el mismo 3 de junio (los flujos de caja operativos serán la sumatoria al fin del mes, que es otra cosa diferente a esto).

RESULTADOS PREVISTOS:

Las/los gerentes podrán identificar cuatro diferentes fuentes de financiamiento y elegir cuál o cuáles fuentes de financiamiento son pertinentes e ideales para su nivel de crecimiento.



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

TÍTULO / LECCIÓN:		
Nivel 2 Lección #3: Costos indirectos / Costos fijos		
OBJETIVO(S):		
FIN.2.2: Hasta el final de la sesión, las/los gerentes podrán identificar los costos fijos / costos indirectos requeridos para operar el negocio y registrarlos en el estado del flujo de caja.		
DURACIÓN:	MATERIALES REQUERIDOS:	VOCABULARIO:
35 minutos	Cartulina / papelote, Plantilla 2: Estado de Flujo de Caja	Costos indirectos, Costos fijos
ACTIVIDADES por Orden Cronológico (C: Capacitador/a, P: Participante)		
1. C: Repaso de las Opciones de Financiamiento (10 minutos) a. Definición: Flujos de Caja para el Financiamiento: Los ingresos y egresos de dinero relacionados con el financiamiento del negocio. b. Importancia: Para hacer los preparativos y buscar un medio de financiamiento apropiado con relación a su modelo de crecimiento empresarial. c. Ejemplo, L: Enumera algunos ejemplos de fuentes de financiamiento para el negocio. <u>Respuesta:</u> <u>Algunos ejemplos:</u> - Fondos del Gobierno - Fondos de Heifer - Préstamos comunitarios - Préstamos bancarios - Recursos personales		



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

2. **C:** Introducción sobre los diferentes tipos de costos indirectos / costos fijos (2 minutos).
 - a. Definición: Los costos indirectos son los costos que no se relacionen directamente con la elaboración y comercialización del producto, pero que son necesarios de todos modos para el funcionamiento exitoso del negocio. Los costos indirectos usualmente son costos fijos, porque son costos que no se cambian según el volumen de la producción.
 - b. La importancia de registrar los costos indirectos con exactitud: Es importante registrar correctamente los costos indirectos para poder comprender adecuadamente los flujos de caja del negocio.
3. **C:** Tipos de costos indirectos / costos fijos: (3 minutos)
 - a. Los costos indirectos usualmente son fijos porque no cambian según el volumen de productos que genere el negocio.
 - b. Algunos ejemplos de costos indirectos incluyen:
 - i. Arrendar / construir un edificio
 - ii. Pagar sueldos a personal fuera de la producción, como un/a contador/a o administrador/a.
 - iii. Cuentas por la electricidad
 - iv. Cuentas del agua
 - v. Equipos
4. **P:** Actividad: Tú tienes un negocio de productos lácteos que transforma la leche en queso, yogurt y otros productos lácteos. En una hoja, separa los siguientes costos en costos directos y costos indirectos para el mes de mayo: leche cruda para procesarla, un congelador, la cuenta de energía eléctrica para el mes de mayo, guantes para el personal de la fábrica, equipos para el negocio, arriendo de la fábrica. (10 minutos)

Respuesta:

Costos Directos: leche cruda para procesarla, guantes para el personal de la planta

Costos Indirectos: equipos para el negocio, arriendo de la fábrica, el congelador, la cuenta eléctrica del mes de mayo.



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

5. **C:** Conectar los Costos indirectos con las Actividades de inversión (10 minutos):

- Muchos costos indirectos, como equipos nuevos, o edificios nuevos, serán utilizados por el negocio por mucho tiempo (more que un año). En tal caso, también se puede describir estos costos como costos de inversión y registrarlos en el estado de flujo de caja. (15 minutos)
- Ejemplo: Tu negocio transforma y vende el aceite que extrae de las semillas y la madera de Palo Santo. Durante el transcurso del 2018, tú gastas dinero en estos costos indirectos: comprar una nueva máquina para procesar las semillas y sacarles el aceite, por \$100, construir una nueva área de procesamiento para poner la máquina, por \$50, comprar una nueva motocicleta para transportar los frascos de aceite al mercado, por \$1000. ¿Cómo registrarías estas transacciones en un estado del flujo de caja?

	Investing Cash Flows		
	New machine		-\$100
	Processing area		-\$50
	Motor bike		-\$1,000
Total cash			-\$1,150
	Net Investing Cash Flows	-\$1,150	

Respuesta:

6. **C:** Actividad (5 minutos):

- Haz que las/los gerentes piensen en sus propios costos indirectos y los anoten }.
- P:** De la lista que anotaste, identifica cuáles de los costos indirectos también son actividades de inversión. Entonces, anota estos costos en la Plantilla del “Estado de Flujos de Caja” bajo la sección de Inversiones como egresos de dinero.

7. **C:** Dar la lección (5 minutos):



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

- a. Definición: Los costos indirectos son los costos que no se relacionen directamente con la elaboración y comercialización del producto, pero que son necesarios de todos modos para el funcionamiento exitoso del negocio. Los costos indirectos usualmente son costos fijos porque son independientes al volumen de producción.
- b. La importancia de registrar los costos indirectos con exactitud: Es importante registrar correctamente los costos indirectos para poder comprender adecuadamente los flujos de caja del negocio.
- c. Tipos de costos indirectos / costos fijos: Arrendar / construir un edificio; Pagar sueldos a personal fuera de la producción, como un/a contador/a o administrador/a; Cuentas por la electricidad; Cuentas del agua; Equipos.

RESULTADOS PREVISTOS:

Las/los gerentes podrán identificar los costos fijos / costos indirectos requeridos para operar el negocio y registrarlos en el estado del flujo de caja.



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

TÍTULO / LECCIÓN:		
Nivel 2 Lección #4: Comprender el estado del flujo de caja.		
OBJETIVO(S):		
FIN.2.3: Hasta el final de la sesión, las/los gerentes podrán identificar, registrar y analizar los flujos de caja para operaciones, inversiones y financiamiento.		
DURACIÓN:	MATERIALES REQUERIDOS:	VOCABULARIO:
45 minutos	Autoadhesivos “Post-it”, Plantilla 1: Registrar las Transacciones, Plantilla 2: Estado de Flujo de Caja	Flujos de caja para las operaciones, Flujos de caja para las inversiones, Flujos de caja para el financiamiento
ACTIVIDADES por Orden Cronológico (C: Capacitador/a, P: Participante)		
1. C: Repaso de los Costos Directos: (5 minutos)		



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

- a. Definición: Los costos indirectos son los costos que no se relacionen directamente con la elaboración y comercialización del producto, pero que son necesarios de todos modos para el funcionamiento exitoso del negocio. Los costos indirectos usualmente son costos fijos porque son independientes al volumen de producción.
- b. La importancia de registrar los costos indirectos con exactitud: Es importante registrar correctamente los costos indirectos para poder comprender adecuadamente los flujos de caja del negocio.
- c. Tipos de costos indirectos / costos fijos: Arrendar / construir un edificio; Pagar sueldos a personal fuera de la producción, como un/a contador/a o administrador/a; Cuentas por la electricidad; Cuentas del agua; Equipos.

2. C: Introducción al estado del flujo de caja (5 minutos).

- a. Definiciones
 - i. Estado del Flujo de Caja: El estado de flujo de caja organiza todos los ingresos y egresos de dinero: operativos, inversiones, y financiamiento.
 - ii. Flujos de Caja en las Operaciones: Los ingresos y egresos de dinero relacionados con las operaciones cotidianas del negocio (costos directos). Ya que éstos son los ingresos y egresos del dinero por las transacciones del negocio cotidiano, todas las Plantillas del negocio que has llenado al “Registrar las Transacciones” desde el Nivel 1 se refieren a los ingresos de dinero por las operaciones.
- b. La importancia del estado del flujo de caja:
 - i. El estado del flujo de caja permite que el negocio analice de dónde viene el dinero y adónde va, y analice el dinero de las actividades fundamentales del negocio.

3. P: Actividad (10 minutos)

- a. Haz que las/los gerentes trabajen por parejas, para escribir en los autoadhesivos Post-it todas las posibles transacciones en efectivo que podrían suceder en el transcurso del año.
 - i. ** Trata de lograr que las/los gerentes piensen en términos de transacciones a corto, mediano, y a largo plazo.



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

- ii. Haz que las/los gerentes vuelvan a reunirse en sus parejas, con las hojitas Post-it, y hazles separar todos los flujos de caja como gastos para las operaciones, inversiones, y financiamiento

4. **P:** Actividad (15 minutos): Tu negocio compra conchas de los recolectores/as y las limpia antes de transportarles al Perú en barco para venderlas. Al final del 2016, terminaste el año con una ganancia de \$50 después de cubrir todos los costos. En enero del 2017, gastaste \$50 en conchas de los recolectores/as, para su venta en el Perú. En febrero, gastaste \$80 en conchas, porque crecía la demanda. Para el resto del año, la demanda permaneció igual, de modo que gastaste \$80 en conchas cada mes. Se vendieron todas las conchas en el Perú por \$160. En junio del 2017, decidiste comprar un barco nuevo para tu negocio, por \$1000. Para hacer esto, tomaste un préstamo comunitario de \$500. Ya que tu negocio iba bien, Heifer Internacional decidió donar \$500 para ayudar a pagar por el barco. Registra estas transacciones en la Plantilla del “Transacciones del Flujo de Caja”:

Respuesta:



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

Business Name: Crabs		Year:2017	
CASH FLOW STATEMENT TEMPLATE			
		Cash Received(Inflows	Cash Spent(Outflows)
	CASH at Beginning of the Year	\$50	
	Operating Cash Flows		
January	crabs		-\$50
Feb	crabs	\$160	-\$80
March	crabs	\$160	-\$80
April	crabs	\$160	-\$80
May	crabs	\$160	-\$80
June	crabs	\$160	-\$80
July	crabs	\$160	-\$80
August	crabs	\$160	-\$80
September	crabs	\$160	-\$80
October	crabs	\$160	-\$80
November	crabs	\$160	-\$80
December	crabs	\$160	-\$80
Total cash	crabs	\$1,760	-\$930
	Net Operating Cash Flows	\$830	
	Investing Cash Flows		
Jun-17	New Boat		-\$1,000
Total cash			-\$1,000
	Net Investing Cash Flows	-\$1,000	
	Financing Cash Flows		
Jun-17	Loan from community	\$500	
Jun-17	Donation from Heifer	\$500	
Total Cash			
	Net Financing Cash Flows	\$1,000	
	Cash at the End of the Year	\$830	



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

5. C: Analizar el estado de flujos de caja (5 minutos).

a. ¿Qué significa cuando cada sección es positiva o negativa?

i. Si el flujo de caja Operativo es positivo:

1. Esto significa que tu negocio básico es rentable y que podrás continuar con tu negocio sin fondos externos.

ii. Si el flujo de caja Operativo es negativo:

1. Esto significa que tu negocio básico no es rentable todavía y que necesitarás fondos externos para continuar con tu negocio.

iii. Si el flujo de caja de las Inversiones es positivo:

1. Esto significa que tú has vendido algunas de tus adquisiciones a más largo plazo.

iv. Si el flujo de caja de las Inversiones es negativo:

1. Esto significa que has realizado compras a largo plazo.

v. Si el flujo de caja del Financiamiento es positivo:

1. Esto significa que has recibido fondos fuera de las transacciones básicas del negocio.

vi. Si el flujo de caja del Financiamiento es negativo:

1. Esto significa que tú has pagado para cancelar préstamos.

6. C: Dar la lección (5 minutos)

a. Repasa las definiciones del estado de flujo de caja, con el flujo de caja para las operaciones, inversiones, y financiamiento.

b. Haz que las/los gerentes revisen su estado de flujo de caja y reconocer cuáles flujos de caja son positivos y negativos.

RESULTADOS PREVISTOS:

Las/los gerentes podrán identificar, registrar y analizar los flujos de caja para operaciones, inversiones y financiamiento.



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

TÍTULO / LECCIÓN:		
Nivel 2 Lección #5: Margen de Contribución / Ganancia por producto		
OBJETIVO(S):		
FIN.2.4: Hasta el final de la sesión, las/los gerentes podrán asignar los costos directos para cada producto y calcular el margen de contribución para cada producto.		
DURACIÓN:	MATERIALES REQUERIDOS:	VOCABULARIO:
40 minutos		Margen de Contribución
ACTIVIDADES por Orden Cronológico (C: Capacitador/a, P: Participante)		
1. C: Repaso del estado del flujo de caja: a. Repasa la diferencia entre los flujos de caja para Operaciones, Inversiones, y Financiamiento. i. Operaciones: Transacciones de las operaciones de día a día. ii. Inversiones: Transacciones de mediano a largo plazo que no sean costos directos. iii. Financiamiento: Cómo el negocio consigue su financiamiento fuera de las transacciones operativas del negocio. b. Ejemplo: Tomando una lista de flujos de caja, identifica si es para Operaciones (O), Inversiones (I), o Financiamiento (F): i. Comprar una nueva máquina, Conseguir un préstamo bancario, Usar fondos de otro negocio, Comprarles guantes para tus empleados, Comprar materias primas de agricultores/as, Comprar un nuevo edificio. <u>Respuesta:</u>		



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

- Comprar una nueva máquina (I), Conseguir un préstamo bancario (F), Usar fondos de otro negocio (F), Comprarles guantes para tus empleados (O), Comprar materias primas de agricultores/as (O), Comprar un nuevo edificio (I).

2. **C:** Introducción al Margen de Contribución

a. Definición

- i. Margen de Contribución: Es la ganancia / pérdida por producto.

b. Importancia

- i. Calcular el Margen de Contribución permite que el negocio aísle la ganancia / pérdida de cada producto para tomar decisiones sobre cuáles productos son rentables y cuáles productos no lo sean.

3. **C:** Separar los Costos Directos

- a. Para calcular la ganancia de cada producto, necesitamos calcular los costos directos para cada producto.
- b. Es útil, cuando compres un costo directo, asignarlo inmediatamente a un producto.
- c. Ejemplo: Si compro 100 litros de leche por \$50 y uso 50 litros para queso (\$25) y 50 litros para yogurt (\$25), entonces el costo directo para el queso es \$25 y el costo para el yogurt es \$25.

4. **P:** Actividad

- a. Haz que las/los gerentes saquen su Plantilla de “Registrar las Transacciones” e identifiquen los costos directos.
- b. Con cada costo directo, identifica cuánto de cada costo se asigna a cada producto.

5. **C:** Separar las ventas por producto

- a. Las ventas por producto totalizan el dinero que has recibido de las ventas de ese producto.
- b. Para calcular esto, necesitas separar cuánto dinero tú has recibido de cada producto.
- c. Ejemplo: Si vendo 20 kilogramos de queso por \$80 y 3 cartones de yogurt por \$40, el valor total recibido es \$120 pero es importante registrar el monto recibido del queso como \$80 y el monto recibido del yogurt como \$40 para aislar los productos.



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

6: P: Actividad

- Haz que las/los gerentes saquen su Plantilla de “Registrar las Transacciones” e identifiquen las ventas (ingresos).
- Haz que las/los gerentes separen cada ingreso para determinar cuánto recibieron por cada producto.

7. C: Calcular el Margen de Contribución

- Margen de Contribución = Ventas por producto - Costos directos por producto
- Ejemplo: Tú eres productor de lácteos y vendes tanto leche como yogurt. Vendes 100 litros de leche por \$50 y 20 cartones de yogurt por \$80. Para elaborar y envasar la leche, gastas \$45 de costos directos. Para elaborar y envasar el yogurt, tu negocio gastó \$90 en costos directos. Calcula el Margen de Contribución para cada producto.

Respuesta:

- Leche: Margen de Contribución = \$50 - \$45
Margen de Contribución = \$5
- Yogurt: Margen de Contribución = \$80 - \$90
Margen de Contribución = -\$10

8. P: Actividad

- Usando los costos directos por producto y las ventas por producto, haz que las/los gerentes calculen el margen de contribución para cada producto.
- Pregunta “¿Qué significa tener un margen de contribución positivo o negativo?”
 - Un margen positivo significa que ese producto logra una ganancia.
 - Un margen negativo significa que ese producto sufre pérdidas.

9. C: Tome la lección.



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

- a. Definición
 - i. Margen de Contribución: Es la ganancia / pérdida por producto.
- b. Importancia
 - i. Calcular el Margen de Contribución permite que el negocio aísle la ganancia / pérdida de cada producto para tomar decisiones sobre cuáles productos son rentables y cuáles productos no lo sean.
- c. Si el margen de contribución para un producto es negativo, entonces es necesario realizar cambios en la línea de productos.
 - i. Se pueden bajar los costos directos, aumentar el precio, o reducir la línea de productos.

RESULTADOS PREVISTOS:

Las/los gerentes podrán asignar los costos directos para cada producto y calcular el margen de contribución para cada producto.



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

TÍTULO / LECCIÓN:		
Nivel 2 Lección #6: Estado de Ganancias y Pérdidas		
OBJETIVO(S):		
FIN.2.5: Hasta el final de esta sesión, las/los gerentes podrán registrar las transacciones de sus negocios en el estado de ganancias y pérdidas.		
DURACIÓN:	MATERIALES REQUERIDOS:	VOCABULARIO:
45 minutos	Plantilla 3: Estado de Ganancias y Pérdidas	Estado de Ganancias y Pérdidas, Estado de Ingresos, Gastos
ACTIVIDADES por Orden Cronológico (C: Capacitador/a, P: Participante)		
1. C: Repaso del Margen de Contribución: (5 minutos) a. Definición: El Margen de Contribución es la ganancia / pérdida por producto.		



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

- b. Importancia: Calcular el Margen de Contribución permite que el negocio aísle la ganancia / pérdida de cada producto para tomar decisiones sobre cuáles productos son rentables y cuáles productos no lo sean.
- c. C: Calcular el Margen de Contribución. Margen de Contribución = Ventas por producto - Costos directos por producto
- d. Ejemplo: Tú eres productor de lácteos y vendes tanto leche como yogurt. Vendes 100 litros de leche por \$50 y 20 cartones de yogurt por \$80. Para elaborar y envasar la leche, gastas \$45 de costos directos. Para elaborar y envasar el yogurt, tu negocio gastó \$90 en costos directos. Calcula el Margen de Contribución para cada producto.

Respuesta:

- Leche: Margen de Contribución = \$50 - \$45
Margen de Contribución = \$5
- Yogurt: Margen de Contribución = \$80 - \$90
Margen de Contribución = -\$10

2. **C:** Introducción al estado de ganancias y pérdidas (5 minutos).

- a. Definición: El estado de resultados es uno de los tres estados financieros esenciales para un negocio; registra las ventas y los gastos de un negocio durante un determinado período, usualmente un año.
- b. Importancia del Estado de Ganancias y Pérdidas: Este estado es importante porque muestra cómo las ventas del negocio alcanzan a cubrir sus gastos, para comprender sus ganancias.

3. **C:** Distribuye copias del Estado de Ganancias y Pérdidas a las/los participantes, y analiza cada una de las Secciones. (10 minutos)

- a. La sección de las ventas es lo mismo como los ingresos en efectivo, que se analizaron en los Niveles 1 y 2. Todo el dinero recibido por vender el producto.
- b. Todos los costos directos son costos directamente relacionados con la generación de los productos del negocio.
- c. Los costos indirectos son todos los demás costos requeridos para que el negocio opere eficientemente.



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

- d. Las ganancias brutas = las Ventas - Costos directos.
- e. Los ingresos netos son lo que queda, después de restar todos los costos e impuestos de los ingresos por las ventas. Ingresos netos = Ventas – Costos Directos – Costos Indirectos – Impuestos.

4. **P:** Actividad (10 minutos):

- Tu compañía elabora prendas de vestir en base a la fibra de Alpaca. En el mes de junio, tienes ventas que totalizan \$300. También tienes costos directos de \$30 y costos indirectos de \$40. Registra esas transacciones en el Estado de Ganancias y Pérdidas.

Respuesta:



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

Section 1: Sales

Cash Collected from Customers

\$300

Total Sales

\$300

Section 2: Costs

Direct Costs

Total Direct Costs

\$30

Gross Profit

\$270

Indirect Costs

Total Indirect Costs

\$40

\$40

5. **C:** Ahora que hemos registrado todas las ventas y costos en el Estado de Ganancias y Pérdidas, podremos calcular los Ingresos Netos. (5 minutos)
- Ingresos Netos = Ventas - Costos directos - Costos indirectos – Impuestos.
 - Asume que la tasa de tributación es el 30%. Ingresos Netos = $\$300 - \$30 - \$40 = \$230 - 30\% \text{ de } 230 = \161 .
- ****Nota:** El cálculo de los impuestos en sí no es importante para este concepto; sólo se subraya que los impuestos constituyen un egreso de dinero.
6. **P:** Actividad (5 minutos):
- Pide a las/los participantes que registren las ventas y costos de sus negocios para el mes anterior y guíales para que realicen el cálculo de sus ingresos netos para sus negocios.
 - **Nota:** En la mayoría de los casos, las/los participantes no recordarán exactamente las ventas o costos para el mes anterior, pero pídeles estimarlos, porque el objetivo de la lección es aprender a usar la plantilla del Estado de Ganancias y Pérdidas.



FINANCE LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE FINANZAS: NIVEL 2

7. **C:** Dar la lección (5 minutos):

- a. El estado de resultados es uno de los tres estados financieros esenciales para un negocio; registra las ventas y los gastos de un negocio durante un determinado período, usualmente un año.
- b. Este estado es importante porque muestra cómo las ventas del negocio alcanzan a cubrir sus gastos, para comprender sus ganancias
- c. Un Estado de Ganancias y Pérdidas tiene estas secciones: Sección de Ventas; Costos Directos; Costos Indirectos; Ganancias Brutas; Ingresos Netos

RESULTADOS PREVISTOS:

Las/los gerentes podrán registrar las transacciones de sus negocios en el estado de ganancias y pérdidas.



MANAGEMENT LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE GERENCIA: NIVEL 2

TÍTULO / LECCIÓN:		
Nivel 1 – Repaso: Objetivos a corto plazo		
OBJETIVO(S):		
MGM.1: Creación de objetivos “SMART” a corto plazo		
DURACIÓN:	MATERIALES REQUERIDOS:	VOCABULARIO:
40 minutos	Plantilla del Plan de Acción	Objetivos a corto plazo
ACTIVIDADES por Orden Cronológico (C: Capacitador/a, P: Participante)		
1. Introducción a los objetivos "SMART" a corto plazo (10 minutos) a. C- explicará lo que significa el término de “objetivos SMART” a corto plazo. Los objetivos “SMART” son los eSpecíficos, Medibles, Alcanzables, pertinentes, con el Tiempo definido, que se han de alcanzar dentro de un año o menos. i. S: eSpecífico 1. ¿Qué quieres lograr? a. Si un objetivo no es específico, es fácil perderlo de vista, o que se transforme en otra cosa. ii. M: Medible 1. ¿Puedes identificar los pasos concretos que demuestren que estás acercándote a tu objetivo, o que ya lo alcanzaste? a. ¿Qué evidencia tienes de que ya alcanzaste cierto punto?		



MANAGEMENT LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE GERENCIA: NIVEL 2

- iii. A: Alcanzable
 - 1. ¿Tienes la posibilidad de lograrlo?
 - a. El objetivo debe plantear un desafío, pero no debe ser imposible. Si tú tienes un negocio pequeño, no es alcanzable ganar un millón de dólares en un año.
- iv. R: peRtinente
 - 1. ¿Por qué quieres alcanzar este objetivo; tiene sentido para tu compañía?
 - a. Asegura que el objetivo se relacione con los valores, las necesidades y habilidades de tu compañía.
- v. T: Limitado en el Tiempo.
 - 1. ¿Para cuándo quieres lograr este objetivo?
 - a. Asegúrate de que tenga una fecha límite, para poder estructurar tus pasos.

2. Ejemplo (10 minutos)

- a. **C-** Presenta un ejemplo: Alex es un vendedor exitoso de helados de un carrito que estaciona fuera de un colegio de secundaria, y hace mucho tiempo que lo hace. Él quisiera ampliar su negocio, poniendo un carrito en otro lugar, ofreciendo sus 10 productos más populares, en otro colegio, dentro de un año. Ha examinado sus índices financieros básicos, y cree que podrá equipar el nuevo carrito con su marca dentro de ocho meses. Además, él sabe que podrá cubrir los costos adicionales por operar el segundo carrito: sueldo de otro empleado/a, mantenimiento de los carritos, helado, y almacenamiento. Él ha establecido con sus proveedores que podrán manejar la **demanda** adicional de helados.

3. Introducción al concepto de la gestión de los riesgos (10 minutos)

- a. **C-** explica que la gestión de los riesgos requiere identificar, evaluar, y desarrollar estrategias para manejar los riesgos dentro de su negocio.
 - i. Es importante comprender los posibles riesgos para tu negocio porque te ayudará a desarrollar las estrategias adecuadas para enfrentarlos.
 - ii. Es importante pensar en términos amplios, para identificar el máximo posible de los riesgos.
 - iii. Siempre tienes que preguntarte cuándo, dónde, cómo y por qué los riesgos probablemente sucederán en tu negocio.
 - iv. ¿Estos riesgos están bajo tu control o son externos?
 - v. Habla sobre los diferentes tipos de riesgos que pueden surgir en un ambiente empresarial.



MANAGEMENT LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE GERENCIA: NIVEL 2

1. Desastres naturales, enfermedades, problemas legales, fracasos tecnológicos, seguridad, errores del personal, proveedores, cambios en el comportamiento del mercado / consumidores.

4. C: Introducción al manejo de la información (5 minutos)

- a. El manejo de la información se refiere a las prácticas de registrar todas las transacciones financieras y organizar los recibos.
- b. Esto es importante porque lleva la cuenta de todas las finanzas del negocio, analiza el crecimiento del negocio, y hacer referencia a las transacciones del pasado con fines de auditoría e impuestos.

5. P: Actividad (20 minutos)

- a. Haz que cada gerente anote en 10 esquelas Post-it una transacción con la fecha y el monto (Ejemplos: 4 de junio, pago de \$180 ... 3 de septiembre, recibo de \$240)
- b. Entonces, durante 5 minutos, haz que las/los gerentes circulen por la sala e intercambien sus 10 esquelas Post-it (de 1 en 1) con otros gerentes.
 - i. **Las/los gerentes podrán intercambiar esquelas más de una vez para asegurar que todo el mundo haga intercambios.
- c. Cuando todos hayan intercambiado sus esquelas, haz que las/los gerentes organicen las esquelas como les parezca mejor.
- d. Luego de organizarse, haz que las/los gerentes anoten en cada esquila Post-it según el orden que le asignaron.

RESULTADOS PREVISTOS:

Hasta finalizar esta sesión, las/los participantes podrán crear objetivos “SMART” a corto plazo.



MANAGEMENT LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE GERENCIA: NIVEL 2

TÍTULO / LECCIÓN:		
Nivel 2 Sesión #1: Objetivos a mediano plazo		
OBJETIVO(S):		
MGM.2.1: Crear objetivos "SMART" a mediano plazo		
DURACIÓN:	MATERIALES REQUERIDOS:	VOCABULARIO:
30 minutos	Papel y útiles para escribir	Objetivo "SMART" a mediano plazo
ACTIVIDADES por Orden Cronológico (C: Capacitador/a, P: Participante)		
1. Repasa el concepto de L1.S1 del objetivo "SMART" a corto plazo: (10 minutos) a. Los objetivos "SMART" son eSpecíficos, Medibles, Alcanzables, peRtinentes, y limitados en el Tiempo.		



MANAGEMENT LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE GERENCIA: NIVEL 2

- i. Los objetivos "SMART" son importantes porque permiten que el negocio o su gerente pueda crear un objetivo que podrán sostener, y facilita su ejecución.
 - ii. **C-** ¿Por qué es importante formular objetivos "SMART" a corto plazo?
 - iii. **P-** Reflexiona y responde.
 - iv. **C-** Haz que las/los participantes compartan sus objetivos "SMART" a corto plazo, si los crearon en el nivel anterior. Si no, haz que las/los participantes creen sus objetivos "SMART" a corto plazo.
 1. ****C-** nota para el capacitador/a: los objetivos "SMART" a corto plazo son para menos de un año.
2. **C-** Introduce los objetivos "SMART" a mediano plazo (10 minutos).
 - a. **C-** Un objetivo "SMART" a mediano plazo es igual que un objetivo "SMART" a corto plazo, pero con un período más largo. Un objetivo "SMART" a corto plazo es para menos de un año, un objetivo "SMART" a mediano plazo es para un año a dos años.
 - b. **C-** Pregunta a las/los participantes por qué piensan que es importante que un negocio piense sobre los objetivos "SMART" a mediano plazo.
 - c. **P-** Reflexiona y responde.
 3. Ejemplo
 - a. **C-** Presenta un ejemplo: Alex, el exitoso vendedor de helados del Nivel 1, ha aumentado su negocio a niveles extraordinarios. Pasó de operar un solo carrito de helados delante de un colegio a tener un carrito de helados en todos los colegios de Quito. Alex realmente ha logrado acaparar el mercado y hacer crecer su negocio. Su imperio de helados ha dado gran alegría a Alex, pero ahora quiere expandir el negocio aún más: a colegios de ciclo básico. En base a los ingresos que Alex ha podido generar y la confianza que tiene el banco en su negocio, él pudo recibir un préstamo. Alex está seguro de que cuenta con los recursos financieros para poder llegar a todos los niños/as de Quito con sus productos. Con su ampliación, Alex ha tenido varios problemas, pero los ha superado. Se ha vinculado con todos los principales proveedores de helado en todo Quito para asegurar que todos sus vendedores tengan un suministro apropiado de helado en forma constante. Ha diseñado estratégicamente su campaña de expansión. Asumiendo que hay doce colegios de ciclo básico, Alex comenzará ubicando a un nuevo vendedor de helados en un centro educativo pasando un mes. Esto le permitirá observar cómo le va a cada vendedor, gradualmente, para poder realizar los cambios que sean necesarios.
 - b. **C-** Pide a las/los participantes que reflexionen sobre el escenario y analicen si el objetivo de Alex es "SMART" e identifiquen cada componente por separado.



MANAGEMENT LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE GERENCIA: NIVEL 2

- c. **P-** Las/los participantes deben reflexionar sobre el escenario y analizar si el objetivo de Alex es “SMART” e identificar cada componente por separado.
 - i. Respuestas:
 - ii. **S:** El objetivo de Álex sí es específico porque él apunta únicamente a los colegios de ciclo básico en Quito.
 - iii. **M:** El objetivo de Álex sí es medible porque planea ubicar otro lugar de ventas pasando un mes.
 - iv. **A:** El objetivo de Álex sí es alcanzable por su acumulación de recursos financieros, más el préstamo del banco.
 - v. **R:** El objetivo de Álex sí es pertinente porque él quiere aumentar su negocio y está dentro de sus posibilidades.
 - vi. **T:** El objetivo de Alex sí tiene limitación en el tiempo, porque él ha asignado dos años para completar este proceso.

4. Actividad

- a. **C-** Presenta el escenario: Félix, el joven empresario apícola sin experiencia que vimos en el nivel anterior, ha abandonado el negocio de la miel de abeja. Ha decidido ingresar a un negocio y mercado que comprende íntimamente: el negocio de los ponchos. Ha tenido un negocio pequeño pero estable durante el último año en Riobamba quiere comenzar a enviar sus productos a diferentes pequeñas tiendas minoristas en Quito donde hacen compras su público objetivo. Quiere ubicar sus productos en cuatro diferentes tiendas, para poder analizar qué tan idóneas sean éstas para sus productos. Ha calculado los costos de transportar sus productos y sabe que está dentro de sus posibilidades cubrir estos costos. Tiene buenas relaciones con las/los dueños de las tiendas con las que quiere trabajar.
- b. **C-** pide a las/los participantes que analicen el ejemplo y detecten las fallas del plan de Félix y entonces cómo podrán ayudarle a Félix a mejorar su objetivo “SMART”. Compartan las respuestas una vez que lo hayan analizado durante un rato.
- c. **P-** Las/los participantes deben tratar de identificar los aspectos positivos del plan de Félix y sus fallas, para luego diseñar maneras en que podrían arreglarse los cinco componentes para mejorar su objetivo “SMART”.
 - i. Respuestas:
 - ii. **S:** El objetivo de Félix sí es específico porque quiere aumentar su negocio de los ponchos, ubicándolos en cuatro puntos de venta en Quito.
 - iii. **M:** El objetivo de Félix no es medible porque no ha diseñado los pasos específicos que le permitan saber cómo avanza hacia su objetivo.
 - iv. **A:** El objetivo de Félix sí es alcanzable porque ya calculó los costos y comprende cómo va a poder llegar a su objetivo.
 - v. **R:** El objetivo de Félix es pertinente porque a él le encanta su negocio y quiere aumentarlo.



MANAGEMENT LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE GERENCIA: NIVEL 2

vi. T: El objetivo de Félix no tiene delimitación en el tiempo, porque no ha fijado cuándo él piensa que podrá colocar sus productos en las cuatro tiendas.

5. Toma la lección: (10 minutos)

a. C- Pide a las/los participantes pensar sobre sus negocios y crear un objetivo "SMART" a mediano plazo que podrán implementar dentro de dos años.

RESULTADOS PREVISTOS:

Hasta finalizar esta sesión, las/los participantes podrán crear objetivos "SMART" a mediano plazo.

TÍTULO / LECCIÓN:



MANAGEMENT LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE GERENCIA: NIVEL 2

Nivel 2 Sesión #2: Evaluar los Riesgos

OBJETIVO(S):

MGM.2.2: Hacer frente a los riesgos

DURACIÓN:

35 minutos

MATERIALES REQUERIDOS:

Papel, útiles de escritura, cuadros impresos

VOCABULARIO:

Niveles de riesgo

ACTIVIDADES por Orden Cronológico (C: Capacitador/a, P: Participante)

1. Repaso de L1.S2 (5 minutos)
 - a. **C-** Comparte un repaso rápido del Nivel 1 Lección 2: en el Nivel 1, hablamos sobre el concepto de la gestión de riesgos. ¿Alguien puede reflexionar sobre esto y compartir la definición?
 - b. **P-** Reflexiona y responde.
 - i. La respuesta debe ser algo así: identificar, evaluar, y desarrollar las estrategias para manejar los riesgos dentro de tu negocio.
 - c. **C-** Compartir la importancia de identificar los riesgos en tu negocio: es importante porque permite que la compañía se prepare mejor para la eventualidad de dichos riesgos.
2. Aprovechar la Información Anterior (10 minutos)
 - a. **C-** Explica que es importante separar los riesgos identificados en los menores (los que podrían ser aceptables o no son urgentes) y los riesgos mayores (los que tienen que enfrentarse inmediatamente).
 - i. Para identificar el nivel de cada riesgo, deberás considerar la probabilidad de que acontezca, así como las consecuencias que plantea.



MANAGEMENT LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE GERENCIA: NIVEL 2

Level	Consequence
4	Severe
3	High
2	Moderate
1	Low

Level	Likelihood
4	Very likely
3	Likely
2	Unlikely
1	Very unlikely

- ii. Usa los siguientes cuadros para explicar a las/los participantes cómo podrán calificar los diferentes niveles de riesgo (4 es el puntaje más alto y 1 el más bajo).
- iii. Para determinar el nivel de riesgo, ahora usa la siguiente fórmula: *nivel de riesgo = consecuencia * probabilidad*
 1. Un puntaje de 8-16 necesita acción inmediata.
 2. Un puntaje de 1-8 no es tan urgente, pero igual hay que considerarlo.

3. Actividad (10 minutos)

- a. **C-** invita a las/los participantes para imaginar que tuvieran un negocio apícola. ¿Cuáles son algunos de los posibles riesgos asociados?
 - i. Posibles respuestas: una abeja pica a un empleado alérgico, se roban las abejas / la miel / el dinero, un incendio destruye el negocio, etc.
- b. **P-** Coloca cada respuesta dentro del cuadro de probabilidades y el cuadro de consecuencias, y determina el nivel de riesgo.
- c. **C-** Cuando las/los participantes hayan colocado sus respuestas en cada cuadro, haz que diseñen diferentes maneras de resolver estas situaciones.
 - i. Posibles respuestas: llevar al empleado al hospital, llamar a la policía, llamar a los bomberos.
- d. **C-** Igual que el ejercicio anterior, pero ahora analicen las acciones que impedirán que estos problemas surjan.



MANAGEMENT LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE GERENCIA: NIVEL 2

- i. Posibles respuestas: ten un kit de primeros auxilios a la mano, ten tus activos valiosos en un lugar seguro, y cuenta con la seguridad fácilmente accesible.

4. Dar la lección (10 minutos)

- a. **C-** en base a los posibles riesgos en su propio negocio, que analizaron en la última sesión, pregunta a las/los participantes cuáles son algunas maneras posibles para enfrentar estos riesgos. ¿Cuáles son los riesgos que tendrás que enfrentar inmediatamente?

RESULTADOS PREVISTOS:

Hasta finalizar esta sesión, las/los participantes podrán enumerar maneras posibles de reducir el riesgo.



MANAGEMENT LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE GERENCIA: NIVEL 2

TÍTULO / LECCIÓN:		
Nivel 2 Sesión #3: Manejar la información sobre los estados de flujos de caja y de ganancias y pérdidas.		
OBJETIVO(S):		
MGM.2.3: Manejar la información sobre los estados de flujos de caja y de ganancias y pérdidas.		
DURACIÓN:	MATERIALES REQUERIDOS:	VOCABULARIO:
40 minutos	Plantilla de “Estado de Flujos de Caja”, Plantilla de “Estado de Ganancias y Pérdidas”	
ACTIVIDADES por Orden Cronológico (C: Capacitador/a, P: Participante)		
1. C: Ampliar el manejo de la información (5 minutos) a. Del Nivel 1, aprendimos la importancia de registrar adecuadamente todas las transacciones y organizar los recibos.		



MANAGEMENT LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE GERENCIA: NIVEL 2

b. Vamos a ampliar esto y poner énfasis en el estado de flujo de caja y el estado de ganancias y pérdidas.

2. **P:** Actividad (25 minutos)

a. Divide al grupo en dos secciones:

- i. El primer grupo tiene la plantilla del flujo de caja.
- ii. El segundo grupo no tiene la plantilla.

b. Indica a ambos grupos las siguientes transacciones. Dile al primer grupo que podrán anotar las transacciones y dile al segundo grupo que no se les permitirá anotar nada, sino que tienen que recordar las siguientes transacciones, porque después se les harán preguntas.

- i. El 3 de enero, compraste suministros por \$130.
- ii. El 20 de enero, vendiste productos por \$250.
- iii. El 5 de febrero, vendiste productos por \$200.
- iv. El 13 de febrero, compraste una máquina nueva por \$850.
- v. El 10 de marzo, conseguiste un préstamo del banco por \$1000.
- vi. El 8 de abril, compraste materias primas por \$110.
- vii. El 30 de abril, compraste suministros por \$200.
- viii. El 5 de mayo, vendiste productos por \$580.
- ix. El 23 de mayo, compraste materias primas por \$350.
- x. El 21 de junio, vendiste productos por \$300.

c. Ahora, hazles las siguientes preguntas:

- i. ¿Cuánto dinero recibiste en ingresos?
- ii. ¿Cuánto dinero gastaste en egresos?
- iii. ¿Cuánto fue el total del dinero que ganó el negocio de vender sus productos?
- iv. ¿Cuánto dinero gastaste en suministros?
- v. ¿Cuánto dinero gastaste en materias primas?
- vi. ¿Cuántos son los pasivos de la compañía?

d. Respuestas

- i. \$2330



MANAGEMENT LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE GERENCIA: NIVEL 2

- ii. \$1640
- iii. \$1330
- iv. \$330
- v. \$460
- vi. \$1000

3. **C:** Toma la lección sobre la actividad (10 minutos)

- a. ¿Cuánto más fácil fue para el grupo 1 que para el grupo 2?
 - i. Hubo tan sólo 10 transacciones. Imagínate cuánto más difícil sería para la lista de transacciones de todo un año.
 - ii. Además, estas preguntas fueron fáciles. A medida que las preguntas se hagan más específicas, se hace imprescindible organizar los documentos financieros, para acceder fácilmente a las relaciones financieras de la compañía para poder tomar decisiones correctas y acertadas.
- b. Poder responder a estas preguntas básicas correctamente permite que el negocio comprenda sus fortalezas financieras y sus áreas de preocupación.
- c. Las preguntas clave que se responden con el estado de flujo de caja son:
 - i. ¿Cuáles son tus flujos de caja para Operaciones, Inversiones, y Financiamiento?
 - ii. ¿Cuánto dinero recibe tu negocio de sus actividades comerciales?
 - iii. ¿Cuánto dinero tiene tu negocio, en total?
 - iv. ¿Cómo está la salud general de tu negocio en materia del dinero?
- d. Las preguntas clave que se responden con el estado de pérdidas y ganancias son:
 - i. ¿Tu compañía está operando con una ganancia o a pérdida?
 - ii. ¿Cuánta ganancia o pérdida tiene tu negocio?
 - iii. ¿Cuánto es el total general de las ventas?
 - iv. ¿Cuánto es el total general de los costos?

RESULTADOS PREVISTOS:



MANAGEMENT LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE GERENCIA: NIVEL 2

Hasta el final de la sesión, las/los participantes podrán mantener y registrar los recibos en un estado de flujo de caja y un estado de ganancias y pérdidas y comprender la importancia de llevar estos documentos.

TÍTULO / LECCIÓN:

Nivel 2 Sesión #4: Desarrollar un Plan de Acción

OBJETIVO(S):

MGM.2.4: Desarrollar un Plan de Acción



MANAGEMENT LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE GERENCIA: NIVEL 2

DURACIÓN:	MATERIALES REQUERIDOS:	VOCABULARIO:
60 minutos	Plantilla del Plan de Acción	Plan de acción, objetivos a corto plazo, objetivos a mediano plazo

ACTIVIDADES por Orden Cronológico (C: Capacitador/a, P: Participante)

- Esta lección se fundamenta en las lecciones anteriores y ayudará a las/los gerentes a ingresar sus objetivos "SMART" a mediano plazo en la Plantilla de Plan de Acción y actualizar también sus objetivos a corto plazo. Recuerda que:
 - Un objetivo **específico** aclara que tú sabes exactamente lo que quieres hacer
 - Un objetivo **medible** significa que sabrás cuándo has alcanzado el objetivo.
 - Un objetivo **accionable** significa que podrás hacer lo que se requiera para alcanzar el objetivo.
 - Un objetivo **pertinente** significa que es el objetivo apropiado para tu situación.
 - Un objetivo con el **Tiempo definido** significa que tendrás una fecha límite hasta la cual podrás alcanzar el objetivo. (5 minutos)
- P: Actividad:**
 - Paso 1: Anota algunos objetivos a corto plazo para expandir tu negocio que podrás lograr en 6 meses a un año. ¿Qué quieres lograr al expandir tu negocio? Enumera al menos 3 de tus objetivos a corto plazo en la hoja de trabajo de la Plantilla del Plan de Acción. (5 minutos).
 - Paso 2: Ahora anota unos objetivos a mediano plazo que podrás lograr dentro de uno o dos años. ¿Qué quieres lograr en ese tiempo para tu negocio? Enumera al menos 3 de tus objetivos a mediano plazo en la hoja de trabajo de la Plantilla del Plan de Acción. (5 minutos)
 - Paso 3: Después de considerar tus objetivos para ampliar tu negocio a corto y mediano plazo, ahora comienza a hacer una lluvia de ideas sobre lo que necesitarás hacer para alcanzar los objetivos identificados en la sección anterior. Anota esto en la hoja de trabajo de la plantilla del Plan de acción. (10 minutos)



MANAGEMENT LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE GERENCIA: NIVEL 2

- d. Paso 4: La lluvia de ideas que hiciste en los Pasos 1, 2 y 3 será la base para crear objetivos concisos y alcanzables. Repasa los Pasos 1, 2 y 3 y refina lo que anotaste, en formato de objetivos “SMART” a corto y mediano plazo. Recuerda que los objetivos “SMART” a corto plazo deben ser alcanzables dentro de 6 meses a un año y los objetivos “SMART” a mediano plazo deben ser alcanzables dentro de 1 a 2 años. (20 minutos)
- e. Paso 5: Clasifica tus objetivos según el área del negocio que sea aplicable. Estas áreas incluyen: Gerencia, Mercadeo y Finanzas. (5 minutos)
- f. Paso 6: Registra tus objetivos a corto y mediano plazo clasificados en la Matriz del Plan de Acción. (10 minutos)

2. P: Actividad:

- a. Desafíos: Todo objetivo “SMART” que identificaste implicará sus propios y únicos desafíos. Identifica los desafíos especiales que enfrentarás. Nuevamente, categoriza estos desafíos con relación a cada área de tu negocio.
- b. Ahora que ya consideraste tus Objetivos “SMART”, y los desafíos que tendrás que superar para lograrlos, es hora de considerar tus aliados y recursos. Los aliados son las personas a quienes podrás buscar para que te ayuden, y los recursos son las cosas que podrás usar para superar los desafíos. Tus aliados y recursos podrán ayudarte a superar los desafíos y alcanzar tus objetivos. Enumera los aliados y recursos que te ayudarán a superar los desafíos que tu identificaste para cada área de negocios en tu plantilla del Plan de Acción. (5 minutos).

3. C: Toma la lección:

- a. Haz que las/los participantes compartan sus objetivos y expliquen por qué y cómo podrán alcanzarlos a corto y mediano plazo. (10 minutos)



MANAGEMENT LESSONS: LEVEL 2

Heifer Ecuador
LESSON PLANS



LECCIONES DE GERENCIA: NIVEL 2

Hasta finalizar esta sesión, las/los participantes podrán incluir objetivos a corto y mediano plazo en su Plan de Acción.