



UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY



UNIVERSIDAD APEC



**Centro de Estudio de Las Ciencias de la Educación
"Enrique José Varona"**

**METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES PARA LA
ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS EN LA ASIGNATURA
CREACIÓN Y GERENCIA PYME DE LA UNIVERSIDAD APEC**

Tesis para optar por el título de

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Mención
ENSEÑANZA DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Sustentante

Edita O. Rodríguez Salce, MGP

Tutores

Dra. Nancy Monte de Oca

Dr. Antonio Sánchez

***Estudios y Tesis realizados dentro del
Programa de Desarrollo Profesional Docente de la Universidad APEC,
bajo acuerdo inter-institucional con la Universidad de Camagüey, Cuba.***

Santo Domingo, Distrito Nacional
Mayo 2006

RESUMEN

La presente investigación estuvo orientada a determinar las causas por las que los estudiantes de la asignatura Creación y Gerencia Pyme de la Lic. en Administración de UNAPEC presentan dificultades en la elaboración de un Plan de Negocios y a elaborar una metodología que permita el desarrollo de las habilidades necesarias para tal fin, los métodos y técnicas utilizados en el proceso fueron la observación abierta y participante, encuestas, entrevistas estandarizadas individuales y grupales, tests, entre otros, los resultados fundamentales del presente trabajo están representados, por el diseño de una metodología que permita desarrollar las habilidades necesarias para la elaboración de un plan de negocios, y por las mejoras al proceso de preparación del plan de negocios que la metodología diseñada traerá consigo.

INTRODUCCION

Los últimos años del siglo anterior, mostraron una tendencia significativa y favorable hacia la modificación de los patrones educacionales. “Eduquemos para el trabajo y no sólo para el empleo”, ha sido la filosofía que ha guiado la acción en muchas instituciones latinoamericanas. La finalidad de la educación empresarial es producir empresarios, y ello implica generar en las personas: características, actitudes, habilidades, atributos, conocimientos, destrezas, valores, creencias e ideas especiales que los diferencien de los no empresarios y que les permitan a esos empresarios acometer una carrera empresarial con mayores probabilidades de éxito.¹

La asignatura “Creación y Gerencia Pyme” que se imparte en el noveno cuatrimestre de la Lic. en Administración de UNAPEC, forma parte de las corrientes universitarias modernas que buscan formar profesionales de la Administración generadores de ideas y emprendedores de proyectos. Dentro de los objetivos generales de ésta asignatura está que el estudiante desarrolle las habilidades necesarias para el diseño de un Plan de Negocios. El plan de negocios es un documento único que recoge toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha², el mismo sirve como guía para quienes deseen crear una empresa, modificarla, introducir un producto o servicio, y establecer un elemento de control, para conocer con anticipación la viabilidad de un proyecto, y los posibles problemas de su implementación, además sirve para obtener recursos de inversionistas o instituciones financieras, pues muestra en forma ordenada, las cifras y conceptos que convencen a éstos de la bondad del proyecto para invertir su dinero.

La importancia que tiene la elaboración de un Plan de Negocios para los estudiantes del noveno cuatrimestre de la Lic. en Administración, que cursan la asignatura *Creación y Gerencia Pyme*, queda evidenciado en el hecho de que representa la nota del 2º parcial, que son 35 puntos del total de 100.

¹ Rodrigo Varela. Innovación Empresarial, arte y ciencia en la creación empresarial. Págs.338-40

² Antonio Borello. El Plan de Negocios. Pág. 421.

No obstante, a pesar de recibir las informaciones, instrumental y técnicas para elaborar el Plan de Negocios, tanto en asignaturas anteriores como en “Creación y Gerencia Pyme” la mayoría de los trabajos entregados por los estudiantes, no están acorde con el tiempo invertido en explicaciones y el esfuerzo realizado por el docente, en muchos casos no cumplen con los requisitos mínimos exigidos y presentan evidentes dificultades y deficiencias para elaborarlo. Las dificultades y errores más comunes detectados, son:

- Objetivos confusos o irreales
- Falta de análisis comparativos de cifras históricas.
- Presupuestos mal elaborados.
- No considerar todos los costos y gastos requerido
- No tomar en cuenta factores sociales, económicos y políticos.
- No realizar estudio de factibilidad.
- No incluir la rentabilidad y el tiempo de recuperación del capital.
- No realizar una investigación de mercado adecuada
- No incluir información de la competencia.
- Enfocarse demasiado en el área administrativa
- Equivocaciones en la tecnología a utilizar
- Planes rígidos, sin opciones de cambio
- No presentar soportes de proyecciones financieras y ventas.
- Descontar los factores de riesgo
- Falta de presentación y mala redacción.

Nos propusimos entonces determinar las posibles causas por las que los estudiantes presentan dificultades en la elaboración de un Plan de Negocios y a elaborar una Metodología que permita el desarrollo de las habilidades necesarias para elaborar un Plan de Negocios de acuerdo a los requisitos exigidos.

Interesa conocer si tales deficiencias tienen su origen en una insuficiente base conceptual, dificultades en el proceso enseñanza-aprendizaje, falta de motivación, deficiencias en la gestión de informaciones, falta de creatividad,

dificultades para desarrollar trabajos en grupos o si es que la falta de una cultura empresarial en el país y en la Universidad, dificulta la generación de ideas innovadoras y motivación para que los estudiantes creen su propia empresa.

Tomando como base los planteamientos anteriormente descritos, se determinó como **problema** *el pobre desarrollo de las habilidades necesarias para la elaboración de un Plan de Negocios en los estudiantes de la asignatura Creación y Gerencia Pyme.*

En ése sentido, **el objeto** de la investigación fue el *proceso Enseñanza – Aprendizaje de la asignatura Creación y Gerencia Pyme.*

El **objetivo** de la investigación estuvo dirigido a elaborar una Metodología que contribuya al desarrollo de las habilidades para elaborar un Plan de Negocios en los estudiantes de Creación y Gerencia Pyme.

El **Campo de Acción** estuvo constituido por el *desarrollo de habilidades profesionales en la asignatura Creación y Gerencia Pyme.*

La Idea a defender es:

Una Metodología que permita desarrollar en los estudiantes de la asignatura Creación y Gerencia Pyme habilidades para el diseño y elaboración de un Plan de Negocios, la cual debe:

- Tomar en cuenta el encargo social y características del proceso enseñanza-aprendizaje de la educación superior en RD y lograr una Integración armónica de los componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje en dependencia del contexto en que se ejecuta.
- Asumir que el problema de la formación y desarrollo de las habilidades y conocimientos asociados a éstas, supone la responsabilidad de **planificar, ejecutar y controlar** un proceso de enseñanza-aprendizaje integral, que en su dinámica garantice la enseñanza, la educación y el desarrollo del futuro profesional.
- Reflejar la unidad dialéctica entre los conocimientos, las habilidades y los valores, es decir trabajar por: formar los tipos de actividad que

incluyen desde el principio un sistema dado de conocimientos y valores y que aseguren su aplicación en diversas situaciones.

Las **tareas** que se realizaron para el logro del objetivo, fueron:

1. Análisis de las tendencias actuales sobre el desarrollo de habilidades.
2. Caracterización del proceso enseñanza aprendizaje de la asignatura Creación y Gerencia Pyme.
3. Diagnóstico del desarrollo de habilidades en el proceso Enseñanza-Aprendizaje de la asignatura Creación y Gerencia Pyme actualmente.
4. Caracterización del campo de acción, determinación de las habilidades que componen la habilidad elaborar un Plan de Negocios.
5. Elaboración y Fundamentación de una Metodología para el desarrollo de la habilidad elaborar planes de negocios en la asignatura Creación y Gerencia Pyme.
6. Valoración de la Metodología por criterio de especialistas.

Métodos y Técnicas³ de Investigación:

Fueron utilizadas:

- Observación abierta para analizar como los estudiantes elaboran los primeros pasos de un Plan de Negocio. El objetivo fue conocer la realidad mediante la percepción directa del trabajo de los estudiantes en el aula.
- Encuestas por medio de preguntas escritas para conocer las opiniones e intereses del grupo que cursa la asignatura, sobre el desarrollo de ésta y los aspectos que contribuyen u obstaculizan el desarrollo de las habilidades necesarias para elaborar planes de negocios.
- Entrevistas individuales y grupales: por vía de entrevistas estandarizadas y mediante una conversación planificada, se recopiló informaciones con estudiantes en particular y luego con el grupo,

³ F., Alvira, y M. Garcia Ferrando, El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. pp.87-109.

acerca de su parecer sobre las posibles razones de las deficiencias en el desarrollo de habilidades para elaborar el Plan de Negocios.

- Tests para medir el grado de desarrollo con relación a la habilidad de elaborar un Plan de Negocios
- Taller de Consenso para discutir y unificar criterios
- Revisión documental de: resultados académicos de estudiantes, Planes de Negocios entregados y evaluados, registros de notas, asistencias y ausencias a clases. Asimismo, libros y publicaciones que tratan sobre el Plan de Negocios.
- Evaluación de Expertos: para valorar la metodología propuesta a través del criterio de especialistas en el área.
- Cuestionarios: se busco respuestas que reflejaran conocimientos, opiniones, intereses, necesidades, actitudes o intenciones de:
 - Autoridades: Vice-Rector y Decana para conocer su posición sobre el perfil del egresado de la carrera de administración
 - Profesores para conocer sobre el aporte de su asignatura a la creación de una cultura empresarial entre nuestros egresados.
 - Estudiantes: para conocer su posición sobre el empresarismo, la asignatura, el tema y su desempeño profesional.

La Población objeto del estudio fueron los estudiantes de la asignatura de Creación y Gerencia Pyme. Se tomo el universo completo del curso, aproximadamente 40 estudiantes.

La Novedad científica de esta investigación está representada, por el diseño de una metodología que permita desarrollar las habilidades necesarias para la elaboración de un Plan de Negocios acorde con los requisitos exigidos, y por las mejoras en el proceso de preparación del Plan de Negocios que la metodología diseñada traerá consigo.

La presente investigación fue abordada desde una concepción Humanista, por entender que para desarrollar las habilidades necesarias para elaborar un Plan de Negocios no se puede partir de una concepción tradicional o de educación

bancaria, toda vez que la actividad docente tiene un objetivo más formativo que informativo y como se plantea en los postulados de la Unesco “es mejor una cabeza bien puesta, que una cabeza bien llena”⁴. Como parte de la metodología en la enseñanza, las actividades deben estar orientadas a desarrollar en los estudiantes además de sus aptitudes y capacidades, la criticidad y el discernimiento de las informaciones que recibe y para ello, hay que tomar en cuenta los intereses, convicciones, ideales, las intenciones y la autovaloración de éstos.

En relación a los paradigmas psicopedagógicos, el enfoque histórico cultural es el referente teórico asumido en la Metodología propuesta, porque este ofrece una concepción sistémica del proceso docente educativo, lo cual tiene muy en cuenta su carácter activo y mediatizado, lo que hace posible el análisis integral de la habilidad elaborar Plan de Negocios, reconoce el carácter científico de la enseñanza y la unidad entre la instrucción y la educación. Reconoce además a la educación como la fuente del desarrollo del individuo, distinguiendo dos niveles del mismo: lo ya aprendido y lo que sería capaz de aprender con la ayuda del entorno social y que deviene en lo expresado teóricamente como zona de desarrollo próximo⁵.

ESTRUCTURA DE LA TESIS

El trabajo está organizado en dos capítulos en los cuales se trata de forma esencial lo siguiente:

En el capítulo I, se caracteriza del proceso enseñanza-aprendizaje de la asignatura Creación y Gerencia Pyme y el desarrollo de la habilidad elaborar planes de negocios. En el II se presenta *la metodología propuesta para elaborar planes de negocios*: fundamentos, características y validación por parte de maestros especialistas del tema.

CAPITULO I CARACTERIZACION DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LA ASIGNATURA CREACION Y GERENCIA PYME Y EL

⁴ Jacques Delors. La educación encierra un tesoro. Pág.4

⁵ James Wertsch V. Vygosky y la formación social de la mente. Pág. 226

DESARROLLO DE LA HABILIDAD ELABORAR PLANES DE NEGOCIOS

Este primer capítulo tiene como objetivo caracterizar el proceso enseñanza - aprendizaje de la asignatura Creación y Gerencia Pyme y analizar su contribución al desarrollo de la habilidad elaborar planes de negocios.

El nuevo panorama de alta competencia empresarial, fruto de la globalización de las economías y de los rápidos cambios tecnológicos, exige lo mejor de los directivos empresariales, de los empleados y de las organizaciones para mantener su ventaja y posición competitiva. Las empresas nacionales e internacionales, grandes y pequeñas, demandan profesionales que posean una sólida formación en todos los aspectos claves para el desarrollo y fortalecimiento empresarial: capacidad de análisis interno y externo, capacidad de formación y puesta en marcha de estrategias empresariales, conocimientos específicos de finanzas, contabilidad, marketing, recursos humanos y dirección general, capacidad de liderazgo, comunicación.

Un administrador exitoso es aquel que es capaz de optimizar de manera constante la utilización de los recursos y capacidades de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos. Sus responsabilidades y funciones -planificar, coordinar, dirigir, evaluar- exigen una continua interrelación con las distintas áreas funcionales de la organización, con una clara orientación hacia la acción y la toma de decisiones. Con ese fin, el administrador moderno debe conocer los principios fundamentales de cada disciplina y desarrollar habilidades gerenciales que le permitan diseñar, analizar, implementar y liderar estrategias de negocio de manera eficaz en un mundo cada vez más competitivo y cambiante.

La misión de la carrera Licenciatura en Administración de empresas de la UNAPEC es formar profesionales para el desempeño de puestos directivos en todo tipo de compañías y sectores de la actividad económica y empresarial.

Está diseñada con un enfoque interdisciplinario que brinda una sólida formación de base en economía, finanzas, marketing, operaciones, recursos humanos, y negocios internacionales, privilegiando la aplicación de la teoría en

casos prácticos y el uso de modernas herramientas tecnológicas. Esta formación se complementa con diversas materias y actividades orientadas a ejercitar aptitudes de liderazgo, trabajo en equipo, creatividad y emprendimientos empresariales.

Para lograr el perfil requerido por el mercado laboral, responder a los problemas profesionales y a las habilidades que el egresado debe dominar para enfrentar con éxito el ejercicio de la profesión, la Universidad ha diseñado un plan de estudio que integra asignaturas que contemplan de manera paralela la teoría y la práctica. La filosofía de esta licenciatura da un mayor peso a las asignaturas básicas. Además de incluir asignaturas de apoyo y de estudios generales que coadyuvan a la formación integral de los estudiantes, se ofertan asignaturas electivas especializadas en áreas diversas. Las asignaturas del plan se pueden agrupar del siguiente modo:

Asignaturas Comunes: corresponden a aquellas materias que dan una fuerte formación básica que permiten preparación general de acuerdo con los objetivos que definen la carrera. Proporcionan a los alumnos la formación básica de carácter teórico, histórico e instrumental que les permita introducirse al conocimiento de la realidad social contemporánea, en particular la formación social dominicana.

Asignaturas Básicas o pertenecientes al Tronco integrador. El tronco integrador está constituido por un conjunto de materias cuya finalidad es la de crear a lo largo de la carrera un espacio de estudio multidisciplinario y de síntesis, que permita al estudiante conocer las características del trabajo que desarrollan los administradores de empresas, partiendo desde los problemas básicos de la administración en general. Las Disciplinas Básicas contienen aquellas ciencias o ramas del saber que, sin identificarse con el objeto de la profesión ni con alguna de sus partes, sí poseen contenidos imprescindibles para poder operar con dichos aspectos profesionales.

La estructura de los contenidos responde también a la lógica de la ciencia respectiva. Proveen al alumno de la información básica sobre los conceptos y problemas fundamentales de la organización y sus principales técnicas

administrativas, capacitando al alumno en el análisis de las unidades de producción y de servicios dentro de un contexto político.

- **Especializadas**: son asignaturas de nivel avanzado cuyo objetivo es proveer al alumno de sólidos conocimientos del área de la administración. Son propias y específicas de la carrera. Contienen los campos de acción de la profesión, es decir, son aquellas que instruyen al alumno en los fundamentos científicos y tecnológicos de un aspecto esencial de la profesión. La estructura de los contenidos responde a la lógica de la administración y contienen las esferas de actuación del profesional, es decir, son aquellas más cercanas al objeto de la profesión. En estas disciplinas el estudiante aprende los aspectos científicos y tecnológicos de la profesión y además penetra en las relaciones sociales, humanas y administrativas inherentes a su profesión. En ellas el estudiante desarrolla sus habilidades y valores profesionales mediante su participación en la solución de problemas reales de la profesión.

- **Asignaturas Electivas**: son aquellas que permiten la flexibilización académica del plan de estudio y posibilitan la adquisición de conocimientos de acuerdo con las inquietudes del estudiante y las necesidades del medio en que se desenvuelve.

La asignatura “Creación y Gerencia de Pequeñas y Medianas Empresas” forma parte de las asignaturas especializadas, siendo prerequisite para su selección las asignaturas Formulación y Evaluación de Proyectos, Presupuesto Empresarial, Estadística I, y Gestión de Negocios. A su vez, Creación y Gerencia Pyme es prerequisite de Dirección de Empresas. Dentro de los objetivos de ésta asignatura está que el estudiante diseñe y desarrolle un Plan de Negocios, el cual podemos definir como un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa.

Es una guía para la construcción de una empresa que contiene la misión, las oportunidades identificadas, los objetivos, las estrategias, los planes de acción y las medidas de control y evaluación.

El conocimiento y manejo del Proceso de Creación de Empresas, cada día toma más importancia en países como la República Dominicana, no sólo por ser la Creación de Empresas una fuente creadora de riqueza, generadora de empleo y de satisfacción de necesidades de la gente, sino también por las características de nuestro mercado de trabajo.

La Creación Empresarial representa tanto para el profesional graduado, el estudiante universitario, el técnico calificado, etc. una excelente oportunidad para desarrollar sus capacidades y dar riendas sueltas a sus aspiraciones e inquietudes, además de no depender de un empleo asalariado.

1.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LA ASIGNATURA CREACION Y GERENCIA PYME

La enseñanza y aprendizaje forman parte de un único proceso que tiene como fin la formación del estudiante⁶, por lo que podemos considerar que el **proceso de enseñar** es el acto mediante el cual el profesor muestra o suscita contenidos educativos (conocimientos, hábitos, habilidades) a un alumno, a través de unos medios, en función de unos objetivos y dentro de un contexto. Lo anterior implica que el profesor no es una mera fuente de información, sino que ha de ser un catalizador que incremente las posibilidades de éxito del proceso motivando al alumno en el estudio.

El **proceso de aprender** es el proceso complementario de enseñar. Aprender es el acto por el cual un alumno intenta captar y elaborar los contenidos expuestos por el profesor, o por cualquier otra fuente de información. Él lo alcanza a través de unos medios (técnicas de estudio o de trabajo intelectual).´

⁶ Valera, O. La formación de hábitos y habilidades en el proceso docente-educativo. Ciencias Pedagógicas (La Habana, Cuba) No. 20, en-jun 1989 pp.20-37

Este proceso de aprendizaje es realizado en función de unos objetivos y se lleva a cabo dentro de un determinado contexto.⁷

El proceso enseñanza-aprendizaje de la asignatura Creación y Gerencia Pyme, utilizado hasta ahora, parte de dos aspectos considerados fundamentales:

a) Los objetivos generales de la asignatura, que son:

- 1.- Suministrar al profesional de administración las herramientas necesarias para que sea Gestor de su propia empresa.
- 2.- Conocer los obstáculos más comunes que deben evitarse al iniciar una Pyme
- 3.- Analizar los factores básicos que determinan el éxito o fracaso de una Pyme a fin de que estos conocimientos contribuyan al desarrollo de sus destrezas gerenciales mediante el adecuado manejo de las técnicas que ofrece la administración moderna.

b) El sistema de habilidades del administrador de empresas, declaradas en el programa, que son las siguientes:

- Visión integral de las organizaciones
- Administración de Finanzas, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Materiales y Tecnológicos
- Administración Estratégica
- Evaluar, asignar y optimizar recursos

Como se observa, las habilidades descritas no siempre pueden considerarse como tales, pues se enuncian más bien como áreas de conocimientos que debe dominar el egresado, tampoco se observa una relación e interdependencia entre ellas, ni de ellas con los objetivos propuestos.

⁷ Idem.

Métodos y técnicas de enseñanza utilizadas

Por la característica de la asignatura y el perfil de los participantes (estudiantes de final de carrera y que en su mayoría trabajan y estudian), se utiliza una metodología dinámica y participativa que garantice la integración de todos los estudiantes y a la vez que puedan dominar los conceptos y su aplicabilidad en su desempeño profesional.

Cuando se inicia el curso se realiza un sondeo o evaluación diagnóstica de los conocimientos, percepción y expectativas de los estudiantes, para tener una idea del nivel del grupo en general. La clase siempre inicia con una exposición oral del docente y luego se pasa al análisis de estudios de casos cuidadosamente seleccionados, a realizar ejercicios prácticos o a comentar alguna lectura dirigida previamente.

Para sacar mayor provecho a las lecturas, se recurre con frecuencia a la utilización de **resúmenes**, para reducir a términos breves y precisos lo esencial de los temas –que generalmente son muy extensos-, **sinopsis**, para explicaciones condensada y cronológica de asuntos relacionados entre sí, y facilitar una visión conjunta, **esquemas**, para sintetizar las ideas principales, secundarias y los detalles considerados trascendentes y a mapas conceptuales.

Los **recursos didácticos**, utilizados son los siguientes:

- Recursos didácticos convencionales (libros, material impreso, publicaciones, etc.)
- Estudios de casos para complementar el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Retroproyector, para proyección de Transparencias
- Pizarrón y Rotafolios para explicar hacer ejercicios y cálculos
- Data Show para fijar la atención en algunos temas
- Leyes, Códigos y Reglamentos

El logro de los objetivos planteados se **evalúan** de manera continua y sistemática en base a:

- Diálogos entre estudiantes y docente y estudiantes-estudiantes,
- Ejercicios prácticos y trabajos grupales,
- Preguntas de Análisis y discusión grupal
- Análisis, interpretación de casos de estudio.
- Presentación en clase

Para ello, el docente, observa y valora la consistencia de los argumentos, capacidad de respuesta, coherencia y lógica de las respuestas, capacidad interpretativa y de resolver problemas y/o ejercicios, etc.

Sin embargo, constituye una realidad que los alumnos de la Lic. en Administración de Empresas de UNAPEC que cursan la asignatura Creación y Gerencia de Pyme cuando deben preparar un Plan de Negocios, lo hacen con deficiencias en el desarrollo de las habilidades que debían haber alcanzado durante la carrera, pues éste trabajo debe el ser reflejo de todo el proceso de aprendizaje.

Presentan además deficiencias en las habilidades expositivas, lo que ha sido constatado en las presentaciones y defensa de los trabajos realizados. Las posibles causas podrían ser:

□ **INSUFICIENTE BASE CONCEPTUAL E INSTRUMENTAL**

Es posible que sea necesario que a los estudiantes se les refuerce en las asignaturas anteriores y prerrequisitos de Creación y Gerencia Pyme con los contenidos relativos a investigaciones, presupuesto, investigaciones de mercados, etc.

▪ **INSUFICIENTES ACTIVIDADES EN LA PRÁCTICA INVESTIGATIVA QUE REQUIERE EL PLAN DE NEGOCIOS.**

- **DIFICULTADES EN LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LAS HABILIDADES.**

Alcanzar el desarrollo de ciertas habilidades supone necesariamente el desarrollo de las habilidades que la constituyen; lo cual presupone determinar los objetivos a corto, mediano y largo plazo, este paso requiere de la revisión del perfil o plan de estudio, los objetivos de las asignaturas y de los temas que se indican en el programa específico que se debe desarrollar.

También es preciso formular los objetivos expresando las habilidades que se desean formar o desarrollar de forma que se aprecie las relaciones entre ellas y entre estas y el sistema de conocimientos y lo actitudinal.

- **FALTA DE CREATIVIDAD Y MOTIVACIÓN**

El hecho mismo de que la mayoría de los estudiantes de Administración de empresas de UNAPEC al finalizar su carrera ya están insertados en el mercado laboral puede desmotivarlos a ser gestores de su propia empresa y a la vez, no motivarse a realizar un trabajo de calidad que le pueda servir en el futuro.

Luego de analizar cada una de las causas descritas anteriormente, se asumió como posible causa principal las dificultades en la **dirección del proceso de formación y desarrollo de las habilidades.**

Esto así, porque es posible que la forma en que se imparte la docencia de la asignatura Creación y Gerencia Pyme, sea adecuada para desarrollar los contenidos, pero no para lograr el objetivo de elaborar un Plan de Negocios; pues la elaboración de un Plan de Negocios que sirva de guía al estudiante de hoy, que podría ser el empresario de mañana, amerita de una metodología diferenciada a la utilizada en los demás temas del programa.

El desarrollo de habilidades en el proceso docente - educativo necesita claridad en la conceptualización de las habilidades que se pretende desarrollar, precisión en los desempeños que se considerarán como manifestación de cierto nivel de desarrollo, y generar situaciones para su desarrollo, lo que en esencia es modificar las estrategias didácticas acorde con el nuevo objetivo educativo

I.2 LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE HABILIDADES EN EL PROCESO DOCENTE EDUCATIVO.

Según Jacques Delors⁸, autor de los postulados pedagógicos de la UNESCO para el siglo XXI, para cumplir el conjunto de las misiones que le son propias, la educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales, que en el transcurso de la vida serán para cada persona, en cierto sentido, los pilares principales para su formación: aprender a conocer, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión, aprender a hacer, para poder influir sobre el propio entorno, aprender a vivir juntos, para participar con los demás en todas las actividades humanas y por último, aprender a ser, un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores. Estos llamados pilares del conocimiento tienen algo en común: que para ser apropiados e internalizados por el individuo éste necesita desarrollar determinadas habilidades.

La importancia de la formación y desarrollo de habilidades en los alumnos en todos los niveles de la educación dominicana, está presente en varios artículos de la Ley Orgánica de Educación⁹, que sirve de base al sistema educativo nacional.

Particularmente en el Art. 5, los acápites a, y f establecen que la educación dominicana tiene como fin formar recursos humanos críticos y creativos, calificados para estimular el desarrollo de la capacidad productiva nacional, objetivo que sin un proceso de formación y desarrollo de habilidades en los estudiantes, es casi imposible lograr.

⁸ DELORS, JAQUES. Las cuatro capacidades básicas. En Zona Educativa (Argentina).No. 5, año 1 1996. p. 32 – 34.

⁹ Ley Orgánica de Educación , No. 66-97 del 9 de Abril de 1997

Las universidades como entidades de formación superior, por su parte, tienen la misión de egresar profesionales con una sólida formación teórica y un vasto nivel cultural, capaces de aplicar productivamente los conocimientos. El profesional de hoy, se debe caracterizar, ante todo, por un profundo dominio de los aspectos relacionados con la formación básica de la profesión, siendo capaz de resolver en la base, con carácter científico, independiente y creador, los problemas más generales que se le presenten.

Se requiere entonces, un proceso de enseñanza en el cual, se logre el papel activo del estudiante como centro de dicho proceso; donde se destaque su protagonismo en la construcción de sus propios conocimientos, dirigido a la formación eficiente de las habilidades profesionales.

Precisamente, uno de los principales problemas presentes en el proceso educativo, está en la formación y el desarrollo de un sistema de habilidades en cada una de las asignaturas, en correspondencia con las habilidades y características del profesional que es necesario formar. Por ello, la formación de habilidades es uno de los objetivos fundamentales del proceso docente educativo.

El concepto de "habilidad" tiene diversas interpretaciones. Según su etimología, el término proviene del latín **habilitas**, es decir, capacidad, inteligencia, disposición para una cosa. A. Petrovski refiere que son "acciones complejas que favorecen el desarrollo de capacidades"¹⁰. Es lo que permite que la información se convierta en un conocimiento real.

Según Carlos M. Álvarez de Zaya, *la habilidad es un sistema complejo de actividades psíquicas y prácticas necesarias para la regulación conveniente de la actividad, de los conocimientos y hábitos que posee el individuo*¹¹.

¹⁰ Petrovski, A.V. Psicología evolutiva y pedagógica. Moscú. Editorial Progreso, 1980, p.248.

¹¹Álvarez de Zayas, Carlos M. Didáctica, La escuela en la vida. La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1999. página 71.

Es la aplicación de forma exitosa de los conocimientos asimilados a la solución de tareas ya sean prácticas o mentales, cuya característica esencial es la posibilidad de operar con los conocimientos.

Es también la dimensión del contenido que muestra el comportamiento del hombre en una rama del saber propio de la cultura de la humanidad. Es, desde el punto de vista psicológico, el sistema de acciones y operaciones dominado por el sujeto que responde a un objetivo. También se entienden como las destrezas que se requieren para poder aplicar los conocimientos en situaciones concretas y se orientan hacia la capacitación y hacia el poder hacer.

En torno a la concepción de las habilidades, por su parte N. F. Talízina señala: "Podemos hablar sobre los conocimientos de los alumnos en la medida en que sean capaces de realizar determinadas acciones con estos conocimientos. Esto es correcto ya que los conocimientos siempre existen unidos estrechamente a una u otras acciones (habilidades). Los mismos pueden funcionar en gran cantidad de acciones diversas." Para esta autora las habilidades son acciones, constituyen modos de actuar que permiten operar con el conocimiento¹².

Desde la Didáctica las habilidades caracterizan las acciones que el estudiante realiza al interactuar con su objeto de estudio, los autores las clasifican atendiendo a diferentes criterios, en la presente tesis se asume el criterio expresado por Fuentes.¹³

Luego de analizar y comparar varias definiciones, para los fines de esta investigación, se asumió la definición ofrecida por Carlos M. Alvarez de Zayas, debido a que señala, con precisión, los intereses de desarrollo de la presente tesis y va más en el sentido de concebir las habilidades como las destrezas que se requieren para poder aplicar los conocimientos en situaciones concretas y que se orientan hacia la capacitación y hacia el poder hacer.

¹² La formación de la actividad cognoscitiva de los escolares. Universidad de la Habana, MES, 1987, p.14.

¹³ Fuentes, H. .et.al. Dinámica del proceso docente educativo en la Educación superior. C.E.E.S. Manuel F. gran- U:O. Santiago de Cuba

Son diversas las clasificaciones de habilidades que aparecen en la bibliografía: específicas, lógicas, comunicativas, profesionales, etc., de las cuales, son importantes resaltar las siguientes:

Las **habilidades profesionales** constituyen el contenido de aquellas acciones del sujeto orientadas a la transformación del objeto de la profesión¹⁴, ellas deben ser sistematizadas en el proceso de formación del profesional hasta convertirse en **habilidades generalizadas**, ellas a su vez son habilidades específicas que deben ser aportadas por asignaturas propias del ciclo de la profesión.

Las habilidades generalizadas desde la perspectiva de N. F. Talízina son consideradas invariantes, criterio que se comparte en el presente trabajo, pero con la flexibilidad necesaria, pues se parte del hecho de que ellas son independientes de los objetos particulares y que cada sujeto se apropia de ella en dependencia de sus condiciones, pero existen elementos esenciales que son invariantes en cada uno de los sujetos.

Las habilidades invariantes, son las que indefectiblemente deben llegar a ser dominadas por los estudiantes y que aseguran el desarrollo de sus capacidades cognoscitivas, es decir, la formación en su personalidad de aquellas potencialidades que le permiten enfrentar problemas complejos y resolverlos mediante la aplicación de dichas invariantes.

En otras palabras, por su *naturaleza* el proceso de desarrollo de habilidades es social, (invariantes) pero por sus *mecanismos* es sumamente personal. Constituye un reflejo de la individualidad de cada persona. El perfil singular de las características del estudiante, sus capacidades, su ritmo, sus estrategias y estilos de aprendizaje, unidos a sus conocimientos previos y su experiencia anterior condicionan el carácter único e individual de los procesos que pone en juego.

¹⁴ Idem.

1.3 IMPORTANCIA DE LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE NEGOCIOS PARA LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Hoy más que nunca es necesario contar con instrumentos y metodologías que permitan a los empresarios o responsables de promover iniciativas de inversión, tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de un nuevo proyecto. Un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios.

“El plan de negocios es una necesidad. La persona que quiera comenzar un pequeño negocio en la actualidad y no sepa elaborar un plan de negocios va a tener problemas”, dice Robert Krummer, Jr., presidente de First Business Bank en Los Angeles¹⁵, estableciendo así lo determinante que es el uso de esta herramienta para el éxito de una empresa no importa sus características. Un plan de negocios exhaustivo y bien elaborado es de una importancia extraordinaria, pues, puede depender de él, el financiamiento externo, el crédito de los proveedores, la administración de sus operaciones y finanzas, la promoción y el mercadeo de su negocio, y el logro de sus metas y objetivos.

El Plan de Negocios es un documento formal, elaborado por escrito, que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen las acciones futuras que deberán ejecutarse, tanto por el empresario como por sus colaboradores, que utilizando los recursos de que dispone la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

El Plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento.

¹⁵ Centro de Información de la Agencia Federal para el Desarrollo de Los Pequeños Negocios, Boletín No.5. 2004
Pág. 30, Publicación Mensual.

Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, amén de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto. El plan puede elaborarse para una empresa de reciente creación o para una que ya está operando y tiene planes de desarrollo.

La importancia del plan de negocios para las empresas en general y en especial para las nuevas iniciativas empresariales, radica en que es como la carta de navegación de la empresa. En él se consignan las estrategias más importantes en aspectos claves como el mercado y las finanzas. Además es la herramienta más fuerte para encontrar capital.

Para los estudiantes de administración de empresas de UNAPEC, el Plan de Negocios es una forma de pensar sobre lo que podría ser su futuro como empresario, que le permitirá saber: a donde ir, cómo ir rápidamente, o qué hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos. El valor principal del plan de negocios para un empresario potencial es que por medio de un bosquejo escrito puede previamente evaluar todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales. Le permite definir la empresa con precisión, identificar sus metas y servir como currículum de ésta. Asimismo, le ayuda a asignar los recursos de forma apropiada, manejar complicaciones imprevistas y tomar buenas decisiones para el negocio.

Aunque cada plan de negocios es diferente, porque tiene el toque personal del responsable de su elaboración y está diseñado a partir del tamaño y giro de cada empresa, lo que imposibilita establecer un formato idéntico para todos los casos, para su elaboración se debe tomar en cuenta:

- Definir los procesos y diagramas de flujo de los procedimientos de producción, servicio y logística que la empresa necesita
- Definir los equipos, maquinaria, mobiliario, recursos humanos, materiales, materias primas e insumos necesarios.
- Elaborar el organigrama y las descripciones de puesto correspondientes

- Establecer la ubicación y la distribución de la planta o espacio físico así como definir el programa de producción y estándares de calidad requeridos
- Transmitir los factores de éxito, la forma como se recupera la inversión y en el caso de fracaso, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa.
- Debe ser dinámico y proporcionar un panorama general del mercado
- Definir los resultados finales esperados a corto y mediano plazo y los criterios de medición de sus logros y justificar metas fijadas para el futuro.
- Identificar oportunidades para aprovecharlas en su aplicación
- Nombrar un coordinador o responsable ejecutivo de su aplicación.
- Programar su realización, prever dificultades y medidas correctivas.
- Ser claro, conciso e informativo.

1.4 LA HABILIDAD ELABORAR PLANES DE NEGOCIOS

Por todo lo analizado con anterioridad, se puede afirmar que la habilidad Elaborar Planes de Negocios, es una habilidad específica que se descompone en otras habilidades más simples que se forman en las diferentes disciplinas y asignaturas del plan de estudio.

Teniendo en cuenta que la habilidad es el modo de interacción del sujeto con el objeto, el contenido de las acciones que el sujeto realiza y que se asimilan en el referido proceso, a la hora de declarar las habilidades de menor grado que la constituyen es importante considerar como elementos esenciales: el objeto de la profesión, el contexto en que se desarrolla y su carácter sistémico, se establecen como necesarias las siguientes **habilidades para la elaboración de un Plan de Negocios**:

- **Búsqueda y gestión de informaciones.** Debe incluir información histórica y comparativa, con datos estadísticos y gráficos de los últimos cinco años (preferiblemente), en dinero y porcentajes, sobre diferentes aspectos de la empresa y/o el mercado. La veracidad de la información que se incluya es de vital importancia para su éxito, por lo que se necesita habilidades para utilizar los códigos (comercio, laboral, tributario, etc.) buscadores en la red, visitar entidades, etc. Esta habilidad es fundamental en la primera fase del proceso de elaboración del plan de negocios.

Es importante que el alumno haya desarrollado la **observación sistemática** y planificada, porque actividades como las de visita a empresas, ferias, excursiones, audiovisuales, y otras, se desperdiciarían si el alumno no desarrollara su capacidad para observar indiscriminadamente. La habilidad de preguntar, es importante cuando se consulta a expertos, lo que posibilita a los alumnos el contacto directo con el medio, la confrontación de opiniones con distintos especialistas y la de éstos con el material bibliográfico.

- **Organizar y sistematizar la información.** La sistematización, implica orden y jerarquización del material, esto es posible cuando el alumno profundiza en el estudio de los textos a través de la lectura, el fichaje y la toma de notas. Esta habilidad está vinculada con la redacción de resúmenes y síntesis.

- **Preparar presupuesto e informes financieros y analizar e interpretación esas informaciones.** Porque se necesita elaborar: el balance inicial, el estado de resultados proyectado, calcular el punto de equilibrio y realizar la evaluación financiera necesaria a través de los indicadores de negocio.

- **Manejar principios y prácticas de administración de Pequeñas empresas**

- **Conocer soportes utilizados para la realización de proyecciones.** Deben manejar principios estadísticos, de matemática financiera, presupuestaria, etc.

- **Elaborar informes técnicos claros y concisos.**

- **Expresión clara y precisa.** Resulta fundamental para la difusión del resultado obtenido, porque ya sea por medios orales, escritos o no-verbales o a través de la confrontación, el alumno tendrá que presentar su resultado final.

El desarrollo de los procesos cognitivos responsables de la regulación de la actuación del sujeto al elaborar un Plan de Negocios, no sólo se expresa directamente en el dominio de ciertas acciones, sino que también se pone en evidencia en un conjunto de indicadores de calidad de estos procesos, que

califican estas acciones y todo el discurrir del funcionamiento cognitivo correspondiente.

Por otra parte, estos procesos y acciones no funcionan en abstracto, sino con determinados conocimientos, empleando toda la experiencia del sujeto, y se implican en el proceso general de regulación efectiva de la actividad de la personalidad.

De acuerdo a lo anterior y lo expresado por Doris Castellanos¹⁶, una operacionalización de la habilidad elaborar Planes de Negocios útil tanto para los procesos de su identificación como para una posterior estimulación o enriquecimiento de la misma, podría incluir las dimensiones e indicadores que proponemos a continuación:

a) Independencia: se evidenciaría en la posibilidad de seguir una línea propia de pensamiento y modos de procesamiento autónomos, y estaría relacionado con los diferentes niveles de ayuda, y con el tipo de orientación que cada sujeto necesita.

b) Flexibilidad: se manifiesta en la variedad de recursos que el sujeto es capaz de emplear en las situaciones que enfrente, en su posibilidad de generar diferentes alternativas de solución a los problemas, diferentes modos de contemplar un fenómeno; en la posibilidad de modificar el rumbo de su actividad intelectual cuando la situación lo requiere.

d) Originalidad: se expresa por la cantidad de ideas y de opciones inusuales, no comunes, que el sujeto puede ofrecer y generar ante un hecho, situación, problema; por la posibilidad para elaborar soluciones, estrategias y productos novedosos.

e) Elaboración: se evidencia en la posibilidad para producir gran riqueza de detalles en el análisis de una idea o situación, de llevar hasta las últimas

¹⁶ Doris Castellanos y Dolores Córdova. Hacia una comprensión de la inteligencia. Centro Iberoamericano para la Formación Pedagógica y la Orientación Educacional. CIFPOE. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona

consecuencias la elaboración de un proyecto o de una idea desarrollada, clarificándola, expandiéndola, descubriendo deficiencias, realizando redefiniciones sobre esta base.

f) Logicidad o consecutividad: se manifiesta en la posibilidad de seguir un orden lógico, sin saltos arbitrarios, en la naturaleza sistémica del procesamiento de determinada información.

g) Profundidad: se refiere a las posibilidades de penetración en la esencia de los hechos, fenómenos, situaciones, buscando generalizaciones, leyes, regularidades; a la tendencia a buscar lo relevante haciendo abstracción de lo que es no significativo.

h) Productividad: se comprende como equilibrio relativo entre la velocidad del procesamiento de la información y de solución y ejecución de las tareas, y la adecuación, precisión, la calidad que se va logrando en las mismas.

Sistema de acciones intelectuales de la habilidad Elaborar un Plan de negocios:

Se tomaron como referencia los estudios realizados por Doris Castellanos¹⁷ y a partir de un análisis contextualizado de la habilidad de referencia, se determinaron el conjunto de operaciones intelectuales que de acuerdo con las circunstancias y problemáticas en que se desenvuelve el sujeto, permiten alcanzar el logro de objetivos y metas determinadas, garantizando la resolución y ejecución concreta de las tareas para elaborar un Plan de Negocios.

Se considera como conjunto básico de acciones intelectuales que pueden caracterizar la habilidad elaborar Planes de Negocios como habilidad profesional general las siguientes:

¹⁷ Ibidem.

a) Analizar: descomponer el todo en sus partes componentes, contemplando diferentes variantes, elementos, cualidades, etapas, etc., de una situación, hecho, fenómeno, problema.

b) Relacionar: establecer nexos entre hechos, fenómenos, ideas, situaciones, o entre sus partes, cualidades, etapas. La solución de los distintos problemas puede exigir el establecimiento de relaciones de los más diversos tipos

c) Sintetizar: unir mentalmente las partes de un todo, reconstruyendo el mismo a un nuevo nivel superior. Implica relacionar los elementos separados por el análisis, captando aquellas cualidades que sólo son inherentes al conjunto o al todo como sistema y no a la suma de sus partes integrantes.

d) Generalizar: unificar mentalmente las características, cualidades que son comunes a un grupo de objetos, fenómenos, situaciones; llegando, en un nivel superior, a captar además lo esencial que los distingue. Implica la abstracción de sus propiedades comunes y/o esenciales y se realiza sobre la base de la distinción entre aquellas cualidades que son relevantes y significativas y las que no lo son.

e) Valorar: evaluar críticamente los hechos y situaciones, las alternativas y posibilidades que se presentan.

f) Aplicar: utilizar eficazmente la información y la experiencia previamente acumulada en nuevas y diferentes situaciones, que lo permitan y exijan.

g) Tomar decisiones: contemplar y evaluar los distintos procedimientos, estrategias, alternativas para resolver las tareas y situaciones, ampliando la visión acerca de los problemas y de los objetivos perseguidos, jerarquizando, evaluando, hasta concretar la solución. Esta, como otra de las señaladas aquí, constituye una acción compleja que involucra la realización de distintos procesos y acciones intelectuales.

Las mencionadas, constituyen sólo un grupo de acciones y/o habilidades (en dependencia de su nivel de desarrollo y asimilación) intelectuales, de carácter más global, que pueden estar directamente implicadas de manera general en el funcionamiento inteligente y que son aplicables a tipos de situaciones muy diversas, como es este caso la de la **habilidad profesional elaborar un Plan de Negocios**.

Conclusiones del Capítulo

Al concluir este capítulo se debe destacar que:

- Las habilidades son las destrezas que se requieren para poder aplicar los conocimientos en situaciones concretas y se orientan hacia la capacitación y hacia el poder hacer.

- Existe una estrecha interacción entre las habilidades intelectuales generales y las específicas lo que permite afirmar que, junto a estas habilidades de carácter más general y básico que cobran su matiz peculiar en dependencia del tipo de tarea en que se utilicen, el estudiante pone en juego recursos muy específicos, y de hecho especializado, para la realización de sus actividades concretas y la solución de tareas en las correspondientes áreas.

- La habilidad Elaborar Planes de Negocios, se incluye entre las **habilidades profesionales**, ya que se constituye por otras habilidades que se forman en las diferentes disciplinas y asignaturas del plan de estudio de la Lic. en Administración en UNAPEC.

CAPITULO II: METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS EN LA ASIGNATURA CREACIÓN Y GERENCIA PYME DE LA UNIVERSIDAD APEC

En éste segundo Capítulo, se presentan los Presupuestos Teóricos y la Propuesta Metodológica para el desarrollo de las habilidades necesarias para la elaboración de un Plan de Negocios en los estudiantes de la asignatura Creación y Gerencia Pyme, así como el perfil del Licenciado en Administración de Empresas como marco general de referencia a la temática abordada.

El objetivo de éste segundo capítulo es fundamentar y describir la propuesta metodológica, así como presentar la evaluación realizada por profesores expertos en la materia a dicha metodología.

2.1 EL SISTEMA DE HABILIDADES DEL PROFESIONAL DE LA ADMINISTRACION

Cuando se elabora el modelo del profesional de un área determinada, uno de los problemas fundamentales es la definición del sistema de habilidades que debe poseer este profesional, pues, para evaluar su nivel de calidad se necesitará el criterio de las habilidades. Es a través de las diferentes asignaturas que se logrará el desarrollo de estas habilidades lo que implica la necesidad de que en los programas se perfilen y delimiten las acciones que deben sistematizarse y alcanzar la dimensión de habilidades.

Como se ha hecho referencia, las **habilidades profesionales** constituyen el contenido de aquellas acciones del sujeto orientadas a la transformación del objeto de la profesión. Es el tipo de habilidad que a lo largo del proceso de formación del profesional deberá sistematizarse hasta convertirse en una habilidad con un grado de generalidad tal, que le permita aplicar los conocimientos, actuar y transformar su objeto de trabajo, y por lo tanto resolver los problemas más generales y frecuentes que se presenten en las diferentes esferas de actuación, esto es, los problemas profesionales.

Un Licenciado en Administración debe tener una visión integral de las organizaciones, para lo que requiere habilidades profesionales relacionadas con la Administración de Finanzas, la Mercadotecnia, la Gestión de Recursos Humanos, Materiales y Tecnológicos y Administración Estratégica. La aplicación de esas habilidades está orientada a determinar fuentes de capital y financiamiento de las empresas; evaluar, asignar y optimizar recursos; medir la rentabilidad; planear la distribución de utilidades; diseñar estrategias comerciales; identificar necesidades del consumidor; detectar oportunidades; preparar estrategias competitivas de mercado; optimizar ventas; seleccionar personal; entre otras.

A su vez, deben estar preparados para insertarse en empresas y desarrollar una carrera ejecutiva o crear su propio negocio, entender y responder a las necesidades de las distintas áreas funcionales de la empresa, diseñar e implementar estrategias y planes de negocio que permitan a la empresa identificar oportunidades y crear ventajas competitivas sustentables, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, participando en ellos y liderándolos, definir criterios que permitan evaluar proyectos, medir riesgos, y controlar de manera continua el desempeño de la empresa y el cumplimiento de objetivos, anticipar y responder a las fuerzas de cambio que transforman a las organizaciones y a los mercados.

La habilidad Elaborar un Plan de Negocios es fundamental para el profesional de la Administración, constituye una invariante que debe ser dominada por los estudiantes de esta carrera, por ser una excelente herramienta para empresas existentes y si es nueva, permite hacer una real evaluación del potencial de la oportunidad de negocio.

Para los fines de la presente Tesis, se concibe **ELABORAR PLANES DE NEGOCIOS** como una macrohabilidad profesional, ya que integra de forma sistémica a otras habilidades profesionales necesarias para la actividad profesional del empresario. Entre estas habilidades existe una estrecha relación e interdependencia, de modo que para que el estudiante sea capaz de

elaborar un Plan de Negocios debe haber logrado el dominio de las que la componen, pero esto solo se logra si se analizan como un sistema, y se conciben de esa forma en el programa de la asignatura, esto presupone el desarrollo de la habilidad en forma de proceso.

2. 2 PRESUPUESTOS TEÓRICOS DE LA METODOLOGÍA

Luego del análisis de diferentes teorías pedagógicas y psicológicas relacionadas con la formación y el desarrollo de las habilidades se permite asumir a la teoría Histórico Cultural de Vigotsky y seguidores. Durante varios años, diferentes enfoques en la psicología han considerado que las habilidades constituyen elementos psicológicos estructurales de la personalidad, vinculados a su función reguladora-ejecutora, que se forman, desarrollan y manifiestan en la actividad, asumiendo así, que la teoría de la actividad es el fundamento necesario para un adecuado enfoque del problema.

Como sustento de la presente propuesta, lo que se sintetiza en los siguientes presupuestos teóricos y metodológicos¹⁸:

- Aunque en el desarrollo de habilidades el principal instrumento es el propio sujeto, este es un proceso de participación, de colaboración y de interacción. En el grupo, en la comunicación con los otros, las personas desarrollan el compromiso y la responsabilidad, individual y social, elevan su capacidad para reflexionar divergente y creadoramente, para la evaluación crítica y autocrítica, para solucionar problemas y tomar decisiones. El papel protagónico y activo de la persona no niega, en resumen, la mediación social.
- El proceso de desarrollo de habilidades es una experiencia intelectual y emocional. Comprende la personalidad como un **todo**. Se desarrolla conjuntamente con los conocimientos, valores, capacidades, pero de manera inseparable, es un proceso de enriquecimiento cognitivo-afectivo, donde se forman sentimientos,

¹⁸ Vigotsky, L. S. 1987 *Historia de las Funciones Psíquicas Superiores*. La Habana. Editorial Científico-Técnica

valores, convicciones, ideales, donde emerge la propia persona y sus orientaciones ante la vida.

- Es preciso tomar en cuenta el encargo social y características del proceso enseñanza-aprendizaje de la educación superior en RD.
- Debe lograrse una Integración armónica de los componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje en dependencia del contexto en que se ejecuta.
- La Metodología debe reflejar la unidad dialéctica entre los conocimientos, las habilidades y los valores, es decir trabajar por formar los tipos de actividad que incluyen desde el principio un sistema dado de conocimientos y valores y que aseguren su aplicación en diversas situaciones.
- Asumir que el problema de la formación y desarrollo de las habilidades y conocimientos asociados a éstas, supone la responsabilidad de planificar, ejecutar y controlar un proceso de enseñanza-aprendizaje integral, que en su dinámica garantice la enseñanza, la educación y el desarrollo del futuro profesional.

El principio metodológico que sustenta la metodología se encuentra en la estructura de la actividad que permite entender la actividad humana en el marco de su carácter sistémico y dinámico y cuyo núcleo está en el motivo que la incita. De esta forma, se pone de manifiesto como las acciones que se despliegan expresan la célula del comportamiento del hombre y se dirigen en todos los casos al logro de los objetivos conscientemente planteados, y en función del motivo que se relaciona con la actividad en cuestión.

La tarea se manifiesta como realización de los objetivos que el estudiante debe lograr y para lo cual tiene que ejecutar acciones (habilidades). En la medida que solucione estas tareas se van desarrollando en él habilidades para la actividad prevista por el profesor.

2.3 METODOLOGÍA PARA PROPICIAR EL DESARROLLO DE LA HABILIDAD ELABORAR PLANES DE NEGOCIOS

Es posible reconocer una serie de etapas generales, comunes y estratégicas para los modelos pedagógicos orientados al desarrollo de habilidades.

La estructura de la metodología que se propone a continuación, parte de las etapas que se expresan desde la bibliografía especializada. Estas etapas son:

➤ **Planificación y organización**

El establecimiento de un modelo es un paso decisivo en la formación de habilidades en los estudiantes, y para garantizar mejores resultados en su aplicación, lo ideal es previamente introducir cambios en el proceso docente, que facilite la forma a través de las cuales los estudiantes desarrollaran habilidades necesarias para elaborar un documento que se ha convertido en una herramienta principal para vender una idea de negocio.

Conocido el hecho de que una asignatura no es un elemento aislado, sino que se encuentra inmersa en un entorno social, educativo y forma parte de un plan de estudios, se presenta una propuesta para el perfeccionamiento o rediseño del programa de la asignatura, Creación y Gerencia de Pequeña Empresa. Para las sugerencias a temas y contenido del programa se tomo en consideración el número de créditos teóricos y prácticos de que consta la asignatura.

Todo lo expresado con anterioridad permiten comprender la necesidad de:

- Precisar y determinar las habilidades esenciales que se han de desarrollar en la asignatura.
- Considerar las habilidades precedentes que se deben desarrollar teniendo en cuenta los problemas profesionales que ha de resolver el futuro egresado.

En el análisis realizado al programa de la asignatura (ver Anexo No.4) se observó que existen imprecisiones en la formulación de los objetivos y habilidades, ya que no se enuncian aquellas que con mayor prioridad deben desarrollarse, tampoco se aprecia la integración entre aquellas de mayor grado de generalidad (profesionales) y otras de menor grado que la componen. De dicho análisis se concluyó que:

- Los objetivos son deficientes y no orientados a desarrollar habilidades y que no incluyen el tema principal de la asignatura
- El Programa de clase es extenso para el tiempo en que se debe impartir, posee nueve (9) temas o unidades para desarrollarlo en aproximadamente 13 semanas.

Propuesta de perfeccionamiento del programa de la asignatura Creación y Gerencia de Pequeña Empresa

En la determinación del sistema de habilidades, con el propósito de asegurar la adecuación del sistema de conocimientos, es fundamental considerar que se cumplan los siguientes requisitos.

- Estén orientadas hacia las ideas rectoras y permitan revelar o profundizar en la esencia de los conocimientos.
- Se formen apoyándose en las leyes del proceso de asimilación y con la calidad requerida, en función de los problemas fundamentales que sustenta la carrera
- Estén orientadas hacia la solución de tareas y la formación de los modos de actuación profesional que permitan el logro de los objetivos.

De todo lo anterior se determinó:

- Incluir dentro de los objetivos generales el elaborar y presentar un Plan de Negocios, para dar mayor peso específico al tema dentro del programa, lo cual conlleva a incluir la habilidad Elaborar un plan de negocios como una macro habilidad profesional.

- Incluir un tema inicial, que se convierta en especie de un repaso de aspectos tratados en otras asignaturas (estilo propedéutico), que serán aplicados y necesarios para el desarrollo de la habilidad Elaborar Planes de Negocios (presupuesto, análisis financiero etc.). Para ello se prepararan tareas y prácticas puntuales.
- Simplificar el programa para hacerlo mas flexible, para lo cual se propone:
 - Unir en una sola las unidades IV (El proceso administrativo y organizativo de una Pyme) y la V (La Planeacion en las Pymes), ya que las temáticas tratadas están estrechamente relacionadas y se orientan en el mismo sentido, pues la planeacion es parte del proceso administrativo.
 - Eliminar las unidades VIII (El Mercadeo y el análisis del mercado de una PYME) y el IX (Administración de los Recursos Humanos) pues ambos pueden ser incluidos en el tema del Plan de Negocios

De esta manera, el programa se reduce a seis temas, mas uno introductorio, lo que lo hará mucho mas ágil, flexible, adecuado para ser impartido en un cuatrimestre y para que docente y alumnos se puedan concentrar en el tema principal de la asignatura: el Plan de Negocios, aplicando la metodología propuesta mas adelante.

Se analizó la teoría general del Plan de Negocios y el objetivo del tema, para precisar el nivel de profundidad y sistematización que deben lograr los alumnos en la asimilación y desarrollo del contenido, los conocimientos precedentes y las habilidades básicas necesarias para el desarrollo del tema. Se delimitaron los objetivos a largo, mediano y corto plazo y los indicadores que permiten evaluar el desarrollo en la elaboración del Plan de Negocios. Aquí debe estar presente la habilidad generalizadora que indica la transformación que el estudiante debe manifestar.¹⁹

¹⁹ Op. citada

Proyección de la ejecución

Para esta etapa, se parte de que una metodología adecuada requiere: tener en cuenta los conocimientos previos de los estudiantes, capacidad de motivarlos y la existencia de un plan para ello. Y que dicho plan debe ser flexible para adaptarse a las posibles contingencias que se van presentando.

Es necesario planificar un diagnóstico que tenga en cuenta:

- los conocimientos e ideas previas que poseen sobre el Plan de Negocios,
- las habilidades básicas para enfrentar las situaciones problemáticas,
- los intereses cognoscitivos de los estudiantes relacionado con el tema.

Luego, se realizará un análisis del contenido para determinar cuáles contenidos se deben incluir en correspondencia con los resultados del diagnóstico. A partir de esos contenidos y, la selección, elaboración y rediseño de los problemas, se ajustará la forma de organización de la enseñanza del tema

➤ **Ejecución**

MOTIVACIÓN Y COMPRENSIÓN DEL CONTENIDO

Esta etapa tiene como objetivos:

- Motivar a los estudiantes para desarrollar las actividades involucradas.
- Orientarlos sobre las acciones que deben ejecutar de manera voluntaria.
- Orientarlos acerca de los indicadores para evaluar la calidad del trabajo final.

Se comenzará con un proceso de motivación al alumno, tomando en cuenta que la motivación es la base de cualquier actividad, y que si esta no se logra, el resto del proceso tampoco puede lograrse o se afecta su calidad. Para ello, inicialmente se discutirán las perspectivas de aplicación del Plan de negocios

de forma que queden sentadas las bases que permitan lograr la motivación necesaria en los estudiantes para la asimilación de todos los conocimientos relacionados al tema.

En ésta etapa se buscará lograr una disposición positiva para desarrollar las múltiples actividades en que se verá involucrado el estudiante y una orientación sobre las ejecuciones que deberá realizar para elaborar un Plan de negocios.

Aquí se le hará ver al alumno que el conocimiento que él posee es insuficiente para lograr ser un empresario exitoso en el futuro, se le creará la contradicción entre lo que sabe y lo que debe saber, a partir de lo importante que es manejar el proceso de elaboración de un Plan de Negocios para su vida laboral y profesional como administrador. Para ello, se enfrentará al alumno a situaciones donde él tenga que vender una idea de negocios a posibles inversionistas que querrán conocer todo los aspectos de la futura empresa, que sólo un Plan de Negocios permite sistematizar y concentrar en un solo documento. Con esto se busca convencerlo de lo necesario que es el manejo de ésta herramienta y cuáles son sus posibilidades para enfrentar situaciones posteriores similares.

Además, en ésta parte se orientará al alumno, sobre qué hacer y cómo hacerlo, se le explicará por qué debe realizar determinadas tareas, de los conocimientos anteriormente adquiridos qué debe estudiar y repasar para la realización de las acciones y tareas, y por último, cómo puede controlar por sí mismo la eficiencia de las ejecuciones. Se trazará el objetivo de aprendizaje y se creará el contexto problémico para generar la necesidad del aprendizaje de los nuevos contenidos del tema en los estudiantes, a través de las siguientes actividades:

- Análisis de situaciones y hechos que revelen las contradicciones de los esquemas existentes para vender ideas de negocios antes del Plan de Negocios, declarándose la necesidad de manejar los procedimientos para su elaboración,

- Ampliar y profundizar los conceptos, mediante la aplicación de los conocimientos previos y habilidades básicas por medio de la solución del problema a través de la estrategia preconcebida llegando a comprender el contenido.

- Aplicando los conocimientos y las habilidades adquiridas, arribará a nuevos conocimientos y habilidades.

SISTEMATIZACIÓN Y GENERALIZACIÓN DEL CONTENIDO

En ésta parte, se da el momento en que el alumno será capaz de relacionar el nuevo contenido aprendido con otros que él ya posee. De una forma u otra será capaz de resumir cuáles son las invariantes funcionales de la acción que debe dominar.

Se resolverán problemas y ejercicios de: valor del dinero en el tiempo, proyecciones presupuestarias, gestión de información, etc.

Luego de solucionar problemas y ejercicios orientados o por interés propio del estudiante, serán presentados al grupo completo como resultado del trabajo individual o en grupo, valorándose los resultados por parte del docente.

➤ **Control**

El proceso de control sirve de mecanismo de información para corregir errores cometidos o situaciones generadas en el proceso, que necesiten revisión o volver atrás. El conocimiento de los fallos nos guía para insistir en los aspectos que resultan más difíciles de comprender y asimilar para los alumnos.

EVOLUCIÓN DE LOS RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

- Para medir la evolución del proceso, se recurrirá a la autoevaluación por los estudiantes de los resultados alcanzados en la etapa anterior, de la clase y en el desarrollo de todo el tema, haciendo énfasis en el nivel de satisfacción del

objetivo de aprendizaje trazado en la unidad de elaboración de Plan de Negocios.

- El docente realizará las precisiones necesarias de cada aspecto del tema.

DOMINIO DE LA HABILIDAD

El objetivo de esta etapa es que los alumnos alcancen el nivel deseado del proceso de elaboración de Planes de Negocios. Para ese propósito, el docente orientará la ejecución de las siguientes tareas para elaborar un Plan de Negocios:

- Preparar el Resumen Ejecutivo el cual debe ofrecer una impresión general del proyecto, contener los datos claves y resaltables, debe aportar todos los elementos relevantes, con un máximo de 3 páginas.
- Describir el producto o servicio: debe comenzar identificando la necesidad que se va a cubrir y la propuesta de solución que no es más que lo que se piensa desarrollar.
- Equipo directivo: definir quienes participaran y cual es su perfil.
- Análisis del mercado: identificar el mercado, dimensionarlo, segmentarlo, dimensión geográfica, analizar competencia y posibles nuevos entrantes, competidores directos, sustitutos y complementarios.
- Plan de marketing: definir las estrategias sobre las cuatro P's (Producto, Precio, Promoción y Plaza).
- Sistema de negocio: describir los pasos y procesos necesarios para fabricar el producto u ofrecer el servicio, sus interacciones y elementos.
- Planificación de personal, desarrollo y cultura organizacional.
- Cronograma: mostrar una planeación realista del proyecto, definir la ruta crítica y los hitos del mismo.
- Análisis FODA y cómo se potenciaran aspectos positivos y estrategias para contrarrestar los negativos.
- Financiación: análisis de la situación financiera del negocio, incluyendo necesidades de financiamiento, resultados esperados, fuentes de financiación y estados e índices financieros generalmente usados.
- Conclusiones: Resaltar factores claves realistas incluyendo riesgos.

Para lograr éste objetivo, se tomará en cuenta las condiciones individuales de cada uno de los alumnos y de los grupos, pues así se le podrá orientar de manera más precisa hacia las operaciones donde radican las mayores dificultades y lograr su independencia para realizar por sí solo las tareas partiendo del conocimiento que tiene del por qué y para qué ejecutarlas.

2.4 VALORACIÓN DE LA PROPUESTA POR CRITERIOS DE ESPECIALISTAS.

Para valorar la Metodología propuesta se recurrió a la técnica del criterio de especialistas o expertos. Para ello fue entregado a cada uno de los evaluadores una guía, contentiva de los aspectos sobre los cuales se les solicitaba criterios.

Desde la etapa exploratoria inicial, a través de la cual se obtuvo información, mediante entrevistas, encuestas y observaciones a clases, pudo intercambiarse opiniones con docentes vinculados con el desarrollo de habilidades, los cuales por su experiencia y formación profesional, aportaron criterios imprescindibles con respecto al problema objeto de investigación.

Posterior al diseño y aplicación de algunas de las acciones, se procedió a la selección de especialistas, con el objetivo de recopilar información sobre la factibilidad y posibilidades reales de aplicación de la propuesta teóricamente concebida.

Para su selección se tuvo en cuenta que los docentes, tuvieran conocimientos acerca del trabajo de la asignatura o estuvieran vinculados de una u otra forma con el desarrollo de habilidades, además que tuvieran un nivel de conocimientos pedagógicos y experiencia en la actividad metodológica o educacional.

Por esta vía se obtuvo la valoración de 7 especialistas, que por categorías se clasifican como:

1- Un docente de metodología de investigación.

1- Un Decano

4 - Profesores de UNAPEC

1- Un Pedagogo.

Sus opiniones fueron analizadas y sus resultados se expresan a continuación, siguiendo la lógica del documento.

Sobre la **necesidad y utilidad** del desarrollo de una Metodología que permita el desarrollo de las habilidades necesarias para elaborar un Plan de Negocios, el 100 % la consideró muy útil, expresando como **criterios generales** de interés los siguientes:

- Contribuye al desarrollo de las habilidades para elaborar un Plan de Negocios.
- Se puede aplicar sin mucha dificultad por la característica teórica práctica de la asignatura y por la forma de organización de UNAPEC.
- No es compleja y expresa el cómo ponerla en práctica. Orienta a los docentes que se interesen en aplicarla.
- Puede ayudar a reafirmar la vocación de los estudiantes hacia las ciencias administrativas y orientarlos en el propósito de crear su empresa.
- Puede incidir positivamente en el quehacer de otros docentes, para su reflexión y análisis de cómo mejorar y obtener mejor resultados de su labor.

Señalaron como posible repercusión palpable de la implementación de esta metodología:

- **En los estudiantes de la asignatura Creación y Gerencia Pyme:** trabajos finales de mejor calidad, por tanto, mejores calificaciones

- **En los futuros egresados**, mayor número de futuros administradores empresarios, lo cual contribuye con los objetivos de Unapec como universidad orientada a los negocios.

Hubo consenso entre los entrevistados en cuanto a que, para el desarrollo de habilidades para la elaboración de Planes de Negocios, es imperativo combinar la teoría con la práctica, pero expresan que es necesario analizar detenidamente la manera de ejecución, controlando algunos factores que podrían impactar negativamente, tal es el caso de:

- Incompleta preparación de docentes que imparten la asignatura: no todos tienen una base pedagógica que garantice su efectiva y correcta aplicación.
- Programa de la asignatura muy extenso e inadecuada ubicación del tema dentro del programa, lo que podría implicar que en algunos casos el tiempo sea insuficiente para una correcta aplicación de la Metodología²⁰ y el cumplimiento del programa de estudios.
- Falta de seguimiento al cumplimiento a normas y programas por parte de la Universidad
- Asistematicidad de los profesores de UNAPEC.

Un aspecto incluido por evaluadores estuvo dirigido a la influencia de la propuesta en el perfeccionamiento de la labor docente de quienes la utilicen, en tanto contribuye a la planeación del trabajo docente.

²⁰ En UNAPEC se programan 15 semanas de clases, de las cuales solo se utilizan 13 para la docencia, pues dos son para exámenes.

Conclusiones del Capítulo:

- El problema de la formación y desarrollo de las habilidades y conocimientos asociados a éstas, supone la responsabilidad de **planificar, ejecutar y controlar** un proceso de enseñanza-aprendizaje integral, que en su dinámica garantice la enseñanza, la educación y el desarrollo del futuro profesional.
- Con la metodología ofrecida se puede lograr una motivación adecuada en los Estudiantes para la elaboración de un Plan de Negocios de acuerdo con los requisitos establecidos, permitiendo la adquisición de conocimientos y habilidades profesionales, mediante su participación activa en el proceso de enseñanza aprendizaje, a través de las tareas que se realizaran para el desarrollo de los principales contenidos del tema.

CONCLUSIONES

- Se fundamenta la importancia que en el orden didáctico tiene la precisión de un sistema de habilidades que forman parte de la habilidad profesional elaborar un plan de negocios.
- La habilidad Elaborar Planes de Negocios, se incluye entre las **habilidades profesionales**, ya que se constituye por otras habilidades que se forman en las diferentes disciplinas y asignaturas del Plan de Estudio de la Lic. en Administración en UNAPEC.
- El problema de la formación y desarrollo de las habilidades y conocimientos asociados a éstas, supone la responsabilidad de **planificar, ejecutar y controlar** un proceso de enseñanza-aprendizaje integral, que en su dinámica garantice la enseñanza, la educación y el desarrollo del futuro profesional.
- Con la metodología ofrecida, se puede lograr una motivación adecuada en los Estudiantes para la elaboración de un Plan de Negocios de acuerdo con los requisitos establecidos, permitiendo la adquisición de conocimientos y habilidades profesionales, mediante su participación activa en el proceso de enseñanza aprendizaje, a través de las tareas que se realizaran para el desarrollo de los principales contenidos del tema.
- La ejecución de las tareas por parte de los alumnos en cada uno de las etapas en las que se divide el proceso para desarrollar la habilidad Elaborar Planes de Negocios, hace que se reduzca sólo a lo necesario la exposición del profesor y sean los propios estudiantes bajo su dirección, quiénes desempeñen el papel protagónico en ese proceso.
- Esta metodología para el desarrollo de la habilidad Elaborar Planes de Negocios puede influir positivamente en el desarrollo y actualización de

los profesores de la universidad, pues al tener que asesorar y controlar el trabajo de los equipos debe auto prepararse y actualizar sus conocimientos.

- Se considera pertinente la metodología por parte de los especialistas

RECOMENDACIONES

- Aplicar la metodología para comprobar sus resultados en el desarrollo de las habilidades para la elaboración de Planes de Negocios
- El Programa de la asignatura Creación y Gerencia Pyme debe ser rediseñado a los fines de que al tema de Elaboración de un Plan de Negocios, por ser el eje transversal de la materia se pueda dedicar el tiempo necesario que garantice la aplicación correcta de la Metodología.

BIBLIOGRAFÍA

- ◆ **Anzola Rojas, Sérvulo** (2001). Administración de Pequeñas Empresas(2da. Edición). México. McGraw Hill.
- ◆ **Álvarez de Zayas, Carlos M.** (1992) Didáctica, La escuela en la vida. La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1999.
- ◆ **Alvira, F. y Garcia Ferrando, M.** (1996) El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. (2a. Edición) Madrid: Alianza Universidad Textos, 1996. pp.87-109.
- ◆ **Borello, Antonio**(2002). El Plan de Negocios (1ra.Ed.).Colombia McGraw Hill.
- ◆ **Brito, Héctor y otros:** Psicología General para los ISP. Tomo 2. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana. 1987.
- ◆ -----: Capacidades, habilidades y hábitos. Una alternativa teórica, metodológica y práctica. Boletín informativo CDIP. ISP "Frank País García. Santiago de Cuba. 1989.
- ◆ -----: Habilidades y hábitos. Consideraciones psicológicas para su manejo pedagógico. Revista Varona # 20. Ciudad de La Habana. 1988.
- ◆ **Camilloni, A.** y otros (1995) Evaluación, nuevos significados para una práctica compleja. Buenos Aires. Kapelusz
- ◆ **Camilloni, A.** y otros (1998) La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo Buenos Aires. Paidós
- ◆ **Castellanos, Doris, Vera, C.:** Estudio de una muestra de escolares primarios potencialmente talentosos. I Simposio Iberoamericano "Desarrollo de la inteligencia: Pensar y Crear". La Habana, Octubre 1991.
- ◆ **Castellanos, Doris, Córdova, M.D.:** Una alternativa para el diagnóstico del desarrollo intelectual en jóvenes futuros profesores. II Taller Interacional sobre la Educación Superior y sus perspectivas. CEPES .Universidad de La Habana. La Habana, Enero 1994.
- ◆ **Centro de Información de la Agencia Federal para el Desarrollo de Los Pequeños Negocios**, Boletín No.5. 2004 Pág. 30, Publicación Mensual.
- ◆ **Cirigliano y Villaverde** (1979) Dinámica de grupos y educación. Buenos Aires.Humanitas
- ◆ **Coltman, Michael M.**(1993). Cómo iniciar y Administrar un negocio minorista. (1ra. Edición). Colombia. Grupo Editorial Norma.

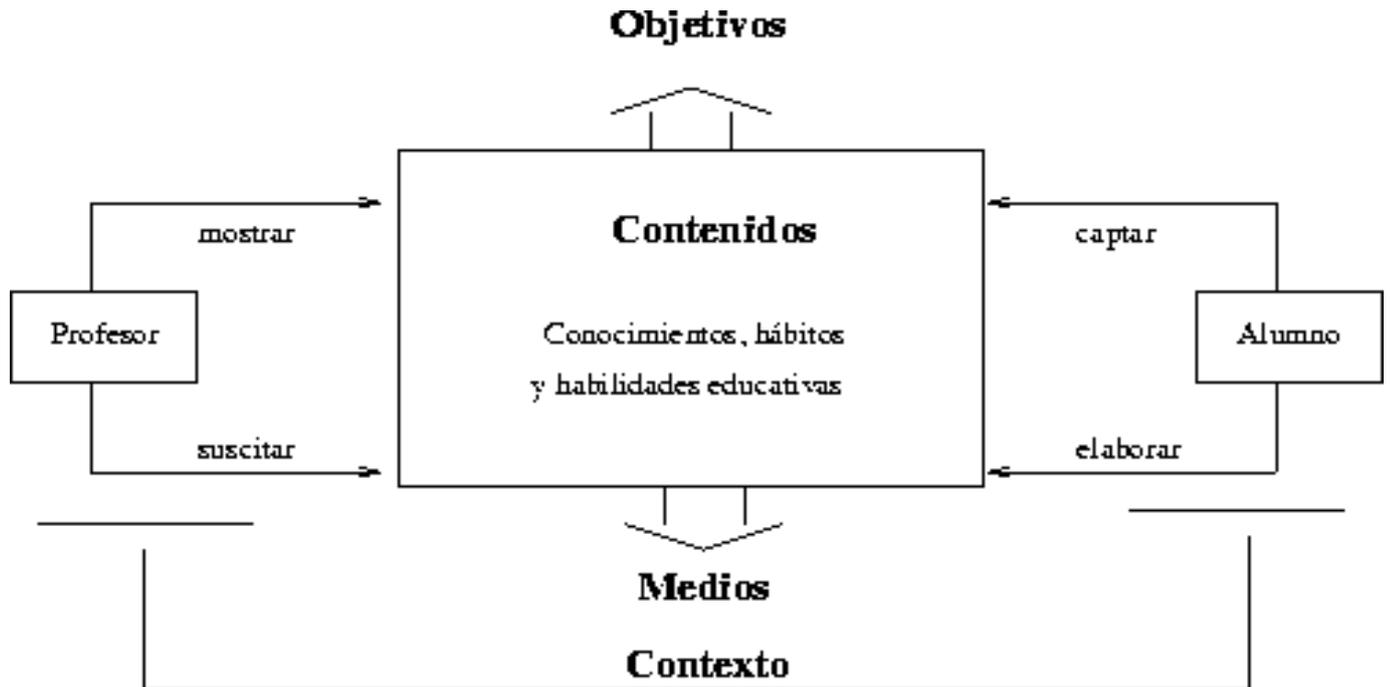
- ◆ **Contreras, C. I., Romo Santos, M.:** Creatividad e inteligencia: una revisión de estudios comparativos. En: Revista de Psicología General y Aplicada (fotocopia, 1989).
- ◆ **Córdova, M., Castellanos, Doris** Una alternativa para la estimulación intelectual en jóvenes universitarios, futuros profesores. II Taller Internacional sobre la Educación Superior y sus perspectivas. CEPES. Universidad de La Habana. La Habana, Enero 1994.
- ◆ **De Bono, E.:** Aprender a pensar. Material Fotocopiado. Facultad de Economía. Universidad de La Habana, 1980.
- ◆ **Delgado, J. M. y J. Gutierrez** (1994) Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Madrid. Síntesis. pp. 53-68.
- ◆ **Delors, Jacques.** La Educación encierra un tesoro. Madrid, España. Ediciones UNESCO, Santillana.
- ◆ **Delors, Jacques.** Las cuatro capacidades básicas. En Zona Educativa (Argentina).No. 5, año 1 1996. p. 32 – 34.
- ◆ **Diccionario Enciclopédico de Educación Popular.** México: Diagenal Santillana, 1980.
- ◆ **Dumont, J.; Schuster, C.:** Cómo aprender a razonar. La Habana: Centro Coordinador de información científica para dirigentes estatales. MINJUST. 1990.
- ◆ **Fain, S.:** Entre conocimiento e inteligencia. En: Revista Interciencia. Vol.5, #5, sept- oct. Caracas, 1980.
- ◆ **Fuentes, H y cols** (1997) Fundamentos didácticos para un proceso de enseñanza aprendizaje participativo. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
- ◆ **Ferrer, M.** Modelo para la formación y desarrollo de habilidades matemáticas. La Habana. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, 1997.
- ◆ **Gimeno y Pérez Gómez** (1992) Comprender y transformar la enseñanza. Madrid. Morata.
- ◆ **Gordillo Mariano** (1995) Evaluar el aprendizaje, evaluar la enseñanza. Revista Signos.
- ◆ **Hernández Sampieri, Roberto; Fernández C. y Baptista Lucio, Pilar** (2003). Metodología de la Investigación (3ra. Edición). México. McGraw-Hill,

- ◆ **La formación de la actividad cognoscitiva de los escolares.** Universidad de la Habana, MES, 1987, p.14.
- ◆ **Labarrere, A.** Metaconocimiento y capacidad cognoscitiva. (Impresión Ligera). La Habana, 1989.
- ◆ **Lacan, J.**(1984). Escritos 1. (12a. edición en español). México. Siglo XXI.
- ◆ **Leontiev. A. N.** Sobre la formación de las capacidades. En : Antología de la psicología pedagógica y de las edades. La Habana: Pueblo y Educación, 1986.
- ◆ **Ley Orgánica de Educación de Republica Dominicana**, No.66-97 del 9 de abril del 1997.
- ◆ **Libedinsky, M.** (2001) Innovaciones en la enseñanza. Buenos Aires. Kapelusz
- ◆ **Luria, A. R.** : Importancia de un diagnóstico acertado. En: Superación para profesores de Psicología. La Habana: Pueblo y Educación, 1975.
- ◆ **MACHADO R. E.** Transformación-acción e investigación educativa. México. Fomento Editorial, 2003.
- ◆ **Mayer R.** Pensamiento, resolución de problemas y cognición. Barcelona: Editorial Paidós, 1986.
- ◆ **Montes de Oca Recio y Machado Ramírez.** La Formación y Desarrollo de Habilidades en el Proceso Docente-Educativo. Universidad de Camagüey. Cuba.
- ◆ **Petrovski, A.V.** Psicología evolutiva y pedagógica. Moscú. Editorial Progreso, 1980, p.248.
- ◆ **Resnik, Paul** (1993). Cómo dirigir una Pequeña Empresa. México. McGraw Hill, México.
- ◆ **Rubinstein, S. L.** El problema de las capacidades y las cuestiones relativas a la teoría psicológica. En : Antología de la psicología pedagógica y de las edades. La Habana: Pueblo y Educación, 1986.
- ◆ _____ El ser y la conciencia. La Habana: Editora Universitaria. La Habana. 1965. p. 393.
- ◆ _____ El proceso del pensamiento. La Habana: Editora Universitaria, 1966.

- ◆ **Silvester, James L.** (1990). Secretos para obtener éxito en su propio negocio. Colombia. Editorial Diana.
- ◆ **Talízina Nina.** La Teoría de la actividad de estudio como base de la didáctica en la Educación Superior, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Kochimilco, 1994, Pág. 25.
- ◆ **Valera, O.**(1989). La Formación de hábitos y habilidades en el proceso docente educativo. Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba No.20 Enero-Junio.
- ◆ **Varela, Rodrigo** (2001). Innovación Empresarial (2ª. Edición) Bogotá, Colombia. Prentice Hall.
- ◆ **Vigotsky, L. S.** 1987 *Historia de las Funciones Psíquicas Superiores*. La Habana. Editorial Científico-Técnica
- ◆ **Wertsch James V.**(200) Vygosky y la formación social de la mente. Buenos Aires. Paidós.
- ◆ **Waxler M., Wolf R. L.** Empléese a sí mismo. Cómo triunfar en su propio negocio. México. Editora Prentice Hall.
- ◆ **Zarzar Charur, Carlos** (1996). Habilidades Básicas para la docencia. México. Editorial Patria.

ANEXO 1

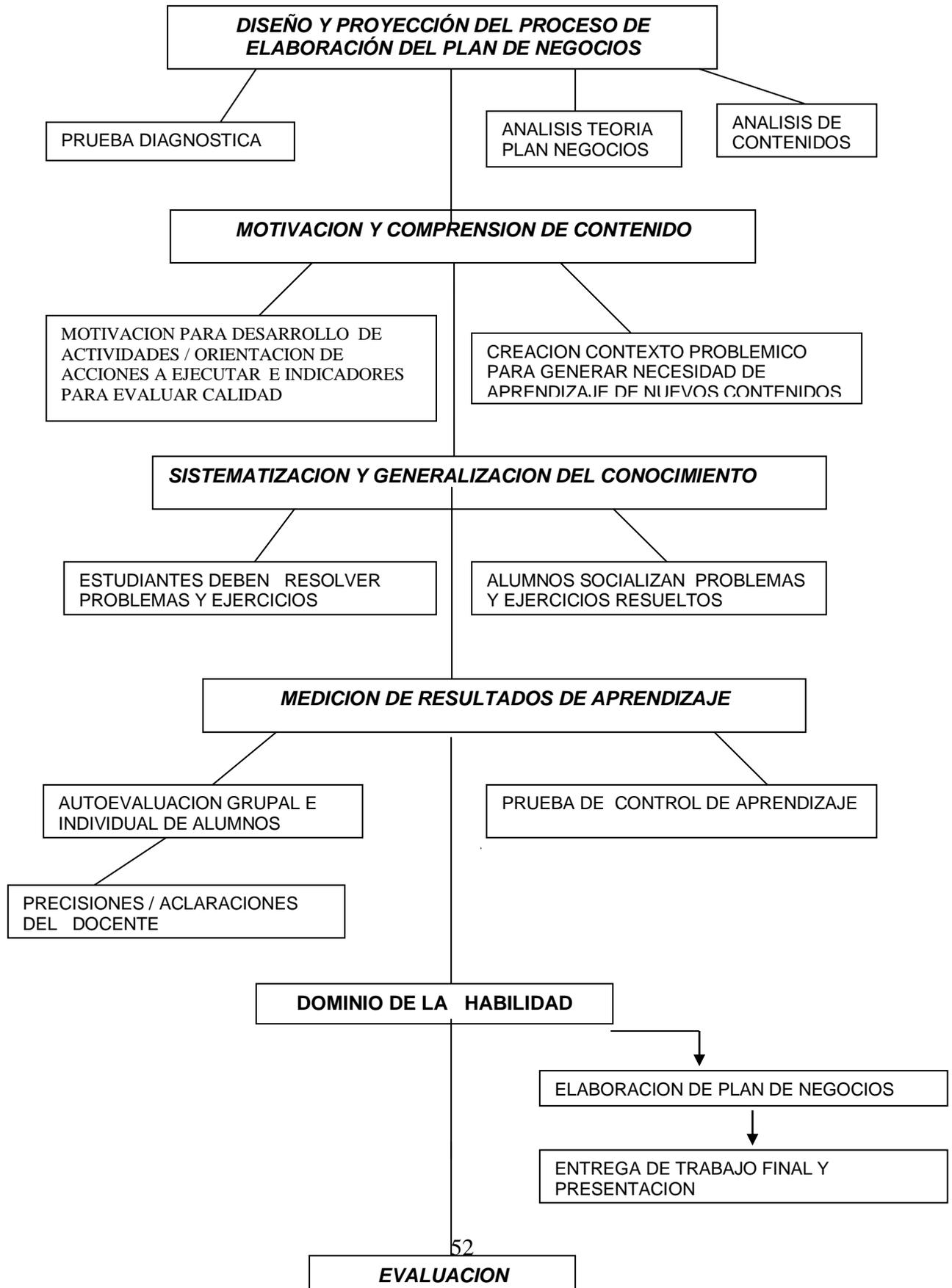
Elementos del proceso Enseñanza-Aprendizaje



ANEXO 2

MODELO PARA PROPICIAR EL DESARROLLO DE LA HABILIDAD

ELABORAR PLANES DE NEGOCIOS



ANEXO 3 MODELO DE ENTREVISTA APLICADA A ESPECIALISTAS

Nombre del profesor:_____

Asignatura que imparte:_____

Especialidad:_____

Solicitamos su opinión sobre el **MODELO PARA PROPICIAR EL DESARROLLO DE LA HABILIDAD ELABORAR PLANES DE NEGOCIOS**, sus opiniones deben realizarse a partir de las siguientes consideraciones:

1. Necesidad y utilidad del desarrollo de una Metodología que permita el desarrollo de las habilidades necesarias para elaborar un Plan de Negocios,
2. Aspectos o elementos que deben ser tomados en cuenta para el desarrollo de la habilidad elaborar planes de negocios.
3. Si es realista al partir del modelo de profesional de la administración que perfila UNAPEC
4. Si tiene en cuenta la relación entre los componentes del proceso enseñanza-aprendizaje
5. Su aporte y novedad
6. Resultados palpables de la implementación de esta metodología
7. Factores que podrían impactar negativamente
8. Determinar si el contenido tiene significado educativo, social o profesional.
9. Posibilidades de aplicación a otras asignaturas del currículo para la formación de Licenciados en Administración

ANEXO NO. 4 PROGRAMA DE “CREACION Y GERENCIA PYME”

ASIGNATURA : **CREACIÓN Y GERENCIA DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS**
CODIGO : **ADM-175**
No. CREDITOS : **3**

PRESENTACION

La asignatura de “Creación y Gerencia de Micro y Pequeñas Empresas” forma parte de las corrientes universitarias modernas que buscan formar un profesional de la Administración acorde con la realidad de nuestro país, cuyas empresas son en su mayoría Micros, Pequeñas y Medianas, las cuales han surgido de personas generadores de ideas y emprendedores de proyectos.

OBJETIVOS GENERALES

- Suministrar al profesional de administración las herramientas necesarias para que sea Gestor de su propia empresa.
- Conocer los obstáculos más comunes que deben evitarse al iniciar una PYME.
- Analizar los factores básicos que determinan el éxito o fracaso de una PYME, a fin de que estos conocimientos contribuyan al desarrollo de sus destrezas gerenciales mediante el adecuado manejo de las técnicas que ofrece la administración moderna.

UNIDAD I EL EMPRESARIO Y LA PEQUEÑA EMPRESA

OBJETIVOS:

- 1.1 Que el estudiante valore la Creación de Empresas como fuente creadora de riqueza, generadora de empleo y de satisfacción de necesidades de la gente.
- 1.2 Analizar la importancia del desarrollo del Espíritu Empresarial para el éxito administrativo
- 1.3 Establecer una clara diferencia entre una Micro, Pequeña y una Mediana Empresa.

CONTENIDO PROGRAMATICO:

- La creación de empresas y el Espíritu Empresarial:
- Qué entendemos por Espíritu Empresarial?
- Qué es la Creatividad, importancia de la Creación de empresas
- Ventajas y Desventajas de ser empresario
- Rasgos y Características del Creador de Empresas
- ¿Qué es una Pequeña Empresa?
- ¿Qué es una Microempresa?
- El gerente de las MYPES
- Habilidades Gerenciales.

UNIDAD II LA CREACION Y DISEÑO DEL NEGOCIO

OBJETIVOS:

- 2.1 Analizar las alternativas para iniciar una Micro o Pequeña Empresa
- 2.2 Conocer los factores que se deben ponderar para optar por una alternativa
- 2.3 Manejar las consecuencias de la decisión de comprar un negocio establecido o instalar uno nuevo.
- 2.4 Importancia de una buena localización y una correcta ubicación

CONTENIDO PROGRAMATICO:

- Las alternativas para iniciarse en un negocio
- La Preparación para el negocio
- La Decisión de comprar un negocio establecido o instalar uno nuevo:
 - Ventajas y Desventajas en ambos casos. Factores a investigar y analizar
- Determinación de los objetivos básicos del pequeño negocio
- Estructura general para el diseño del pequeño negocio:
 - Actividades de Mercadeo
 - Actividades de personal
 - Actividades Financieras
- Análisis de Localización y Ubicación de una Micro o Pequeña Empresa.

UNIDAD III ANALISIS DEL MEDIO Y CONDICIONES EN LAS QUE SE DESENVUELVEN LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

OBJETIVOS:

- 3.1 Discutir las condiciones y dificultades en las que se desenvuelven las MYPES; así como las acciones a implementar para mantener el negocio operando.

3.2 Analizar la influencia que ejerce el medio en éstas unidades.

CONTENIDO PROGRAMATICO:

- Características principales de las MYPES.
- Estructura Formal, Actividades y acciones para el mantenimiento del negocio:
- Para asegurar la supervivencia
- Para el Crecimiento
- Para obtener rentabilidad
- Área financiera
- Servicio personal
- Tipo de organización jurídica más apropiada para las MYPES.

UNIDAD IV: EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZATIVO DE UNA MYPE

OBJETIVO:

Lograr una correcta ponderación de la importancia de las tareas organizativas y administrativas para el mantenimiento y logro de las metas de una MYPE.

CONTENIDO PROGRAMATICO:

- Qué es el Proceso Administrativo? ¿Cuál es su importancia?
- Es aplicable a un pequeño negocio?
- Etapas y Naturaleza
- Función administrativa de la Planeación
- Definición, Características, desarrollo de Estrategias frecuentes en las Pequeñas Empresas.
- Función Administrativa del Control
- La Organización del Pequeño negocio:
 - Claves de Organización exitosas (Definición de Cargos, Descripción y Guías de Procedimientos, Áreas de formulación de procedimientos)
 - Creación de secciones
 - Coordinación
 - Autoridad
 - Asesoría

UNIDAD V LA PLANEACION EN LAS MYPES

OBJETIVOS:

- 4.1 Describir e identificar los factores que debe tener en cuenta una MYPE para realizar su proceso de Planeación.
- 4.2 Describir el análisis de Entorno de un MYPE y su importancia para Planear.

CONTENIDO PROGRAMATICO:

- Análisis del Medio ambiente Externo
- El Giro de la empresa
- Competidores y Proveedores
- El ambiente Interno
- Situación pasada y presente
- Operaciones de la Empresa
- El Proceso de Planeación: Sus pasos. Herramientas y Técnicas de Planeación
 - Esquemas de los diferentes tipos de planes.
 - El proceso y herramientas para la toma de decisiones

UNIDAD VI: LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

OBJETIVOS:

- **Analizar en detalle el proceso de elaboración de un Plan de Negocios**
- **Establecer el papel del Plan de negocios en el establecimiento de un negocio**
- **Identificar el contenido, alcance y errores más frecuentes en la elaboración y presentación de un Plan de Negocios**
- **Elaborar y presentar un Plan de negocios.**

CONTENIDO DE LA UNIDAD:

- 3.1 Bases conceptuales de un Plan de Negocios
- 3.2 Razones y objetivos que justifican su elaboración
- 3.3 Errores más comunes en la elaboración de un Plan de Negocios
- 3.4 Análisis de componentes:
 - 3.4.1 Resumen ejecutivo e introducción
 - 3.4.2 Análisis e investigación de mercado
 - 3.4.3 Análisis Foda
 - 3.4.4 Factores Críticos de éxito
 - 3.4.5 Recursos e Inversiones: estudios de factibilidad
 - 3.4.6 Dirección y Gerencia
 - 3.4.7 Conclusiones y recomendaciones para la presentación

UNIDAD VII SISTEMA DE REGISTRO CONTABLE E INVENTARIO ADECUADO

OBJETIVOS:

- 7.1 Describir los métodos de valuación de inventarios y los métodos de registro contable, y establecer los más adecuados para las MYPES.

CONTENIDO PROGRAMATICO:

- Porqué es importante la Contabilidad para un pequeño negocio
- Cuál método de registro de los ingresos y gastos es más conveniente para una MYPE?
- Análisis de los métodos de valuación de inventarios. ¿Cuál es más recomendable? .
- El Costo de Ventas
- Los requisitos de los Estados Financieros
- Análisis de la Depreciación.

UNIDAD VIII: EL MERCADEO Y EL ANALISIS DE MERCADO DE UNA MYPE

OBJETIVOS:

- 8.1 Lograr que el estudiante maneje las herramientas del Mercadeo para el desarrollo y venta de los productos.
- 8.2 Diferenciar cuando se está produciendo para en función de las utilidades y cuando se produce en función del Mercado.
- 8.3 Analizar las diferentes técnicas de ventas y conocer los motivos de compras de los consumidores.

CONTENIDO PROGRAMATICO:

- Qué es el Mercado y la Mezcla de Mercado
- Cuándo actúa el empresario en función de las ventas y cuándo en función del Mercado?
- Análisis del comportamiento del consumidor
- Elementos que influyen en la decisión de comprar
- La investigación de Mercado
- Ciclo de vida del producto
- Técnicas de Ventas:
 - Motivos de compras
 - Teorías de Ventas
 - Técnicas para el manejo de objeciones
 - Tácticas de Ventas
 - Reacciones del Cliente

UNIDAD IX: ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS MYPES

OBJETIVOS:

- 6.1 Analizar la importancia de la administración de los Recursos Humanos y las buenas relaciones con los empleados en las MYPES.
- 6.2 Que el estudiante conozca como se organizan los Recursos Humanos en función de las necesidades y complejidad de una MYPE.

CONTENIDO PROGRAMATICO:

- La integración de personal: selección, descripción de cargos, perfiles de cargos y entrevistas, pruebas de habilidades, otros medios.
- Inducción de personal: entrenamiento de personal, capacidad y desarrollo de personal, salarios, evaluación de personal.
- Dirección de Recursos Humanos:
 - Motivación, Información y Comunicación
 - Participación y trabajo en grupo
 - Solución de problemas y estilo de mando
 - Sistema de información de Recursos Humanos

- Componentes básicos de sistema de información

METODOLOGIA

La docencia se desarrollará mediante el análisis y discusión de casos, previamente el profesor introducirá y explicará detalladamente los contenidos, motivando al máximo la participación de la clase y tratando de compartir experiencias. Habrá un caso por cada tema tratado. Los estudiantes deberán, además, preparar un proyecto empresarial, para ello seleccionarán un negocio en particular y harán todos los análisis de rigor para iniciar una PYME.

EVALUACION

Dos pruebas Parciales	35 Puntos
Casos y Participación	30 Puntos
Examen	35 Puntos
Total	100 Puntos

BIBLIOGRAFIA

- Anzola Rojas, Sérvulo
Administración de Pequeñas Empresas
McGraw Hill, Mexico 1993
- Asociación para el Desarrollo de Microempresas
Manual de Gerencia de Micro y Pequeñas Empresas
Santo Domingo, Rep. Dom., 1990
- Bennet, Roger
Supervivencia de las Pequeñas Empresas
Compañía Editorial Continental, S. A.
México, 1ra. Edición, 1992
- Cabal, Miguel
Microempresas y Pequeñas Empresas en la Rep. Dom.
Fondomicro, Sto. Dgo., R. D., 1992
- Cabal, Miguel
Evolución de las Micro y Pequeñas Empresas en la Rep. Dom.
Fondomicro, Sto. Dgo., R. D., 1993
- Coltman, Michael M.
Cómo Iniciar y Administrar un Negocio Minorista
Grupo Editorial Norma
Colombia, 1993
- Foundation For International Training
Manual de la Pequeña Empresa
Canada, 1982
- GTZ; Misión Técnica Alemana
Administración de Pequeñas Empresas
Guatemala, 1988
- Resnik, Paul
Cómo Dirigir una Pequeña Empresa
McGraw Hill, Mexico 1993
- Silvester, James L.
Secretos para Obtener Exito en su Propio Negocio
Editorial Diana, 1990
- Waxler M.; Wolf R. L.
Empléese a sí mismo. Cómo Triunfar en su Propio Negocio
CECSA, 1989.

