



ENSEÑANZA DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL – LA FORMACIÓN EMPRESARIAL

MÉTODOS Y MATERIALES DE FORMACIÓN

“Para recuperar el crecimiento y unos niveles de empleo más elevados,
Europa necesita más emprendedores”



ÍNDICE

CAPÍTULO 1 Introducción	2
CAPÍTULO 2 La importancia del emprendimiento.....	3
PLAN DE ACCIÓN SOBRE EMPRENDIMIENTO 2020	3
Grupos desfavorecidos y emprendimiento	5
CAPÍTULO 3 El proyecto TELE	7
Grupos objetivo – breve introducción.....	8
La idea principal	9
CAPÍTULO 4 Métodos de formación.....	12
Clases.....	12
Aprender haciendo.....	12
Otros métodos utilizados en el proyecto – herramientas de motivación, habilidades interculturales, programas informáticos, etc.	13
Visitas a empresas y conferenciantes invitados.....	21
<i>Virtual training firm</i>	22
El proceso creativo.....	26
Desarrollo del producto.....	26
Temas básicos.....	26
El resultado.....	27
Análisis de mercado	27
Plan de comercialización (las 4 p).....	28
Crear un plan de negocio	28
CAPÍTULO 5 Módulos de formación	32
CAPÍTULO 6 Talleres piloto.....	34
Presentación de los grupos	34
Presentación de los formadores	35
Situación al comienzo del taller piloto y la metodología de la formación de grupos	36
Ideas de negocio elegidas por los miembros del grupo.....	39
Análisis general de la experiencia	40
Lección aprendida y objetivos alcanzados	43
Evaluación de los formadores y los participantes.....	45
Conclusión – recomendaciones, ideas para desarrollar en el futuro.....	47
CAPÍTULO 7 Apéndice A: breve introducción de las organizaciones socias.....	48
CAPÍTULO 8 Apéndice b: programa de trabajo (ejemplos)	51
Ejemplo 1: fin de semana largo (con gente joven)	51
Ejemplo 2: taller de una semana, 34 horas	53
Cuestiones generales para talleres más cortos o más largos.....	56
CAPÍTULO 9 Apéndice C: modelo canvas	57



CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

La Unión Europea fomenta el espíritu empresarial como factor clave para la competitividad y hace hincapié en la importancia del desarrollo de una cultura empresarial europea a través de la promoción del pensamiento empresarial y las habilidades y capacidades pertinentes.

La palabra **Emprendimiento** está conectada sobre todo al tema de la empresa de nueva creación, que se asocia a menudo con más personas cualificadas que tienen una sólida formación académica o de formación profesional y los estudios. Sin embargo, ¿qué clase de imagen surge en nuestra cabeza cuando tenemos en cuenta el espíritu empresarial en relación con los migrantes o personas en paro?, ¿por qué surgen dudas sobre si estas personas son lo suficientemente capaces?, ¿llegan con algunas deficiencias o carecen de habilidades?

En el proyecto de dos años de la UE **TELE - enseñanza del espíritu empresarial, la formación empresarial**, nos preocupa con la cuestión de cómo podemos llegar a los llamados grupos socialmente desfavorecidos y de si y cómo podemos adaptar los métodos de emprendimiento habituales para hacerlos efectivos y útiles para estos grupos desfavorecidos destinatarios. De esta manera estamos pensando en varios diferentes grupos objetivo, tales como los desempleados, los inmigrantes, las personas con baja cualificación, la deserción escolar, y también a los estudiantes.

Pero, ¿qué deberían incluir estos materiales y métodos de formación empresarial para que las personas los utilicen? ¿Cómo podríamos motivar y apoyar a las personas con la ayuda de métodos eficaces de emprendimiento para descubrir su propio potencial profesional, desarrollar sus ideas y llevarlas a cabo paso a paso?

En el marco del proyecto TELE experimentados formadores de Alemania, Islandia, Letonia, Rumania y España llevaron a cabo una investigación y se analizó y se recoge materiales y buenas prácticas en los países socios y en Europa. Ellos intercambiaron sus experiencias y desarrollaron conceptos de entrenamiento con métodos adecuados de emprendimiento a la realización de los objetivos personales y de negocios. Los conceptos de entrenamiento fueron probados y evaluados en talleres piloto con diversos grupos destinatarios en los países participantes. Nuestro objetivo era presentar a los participantes una visión en el mundo de los negocios y con los métodos fundamentales de iniciar y desarrollar un negocio propio, para promover la motivación y la iniciativa propia, así como para ofrecer apoyo con el desarrollo de perspectivas profesionales. Al final no se trata de la imperativa puesta en marcha de una empresa propia por parte de los participantes, su paso también podría conducir hacia un empleo.

La retroalimentación que recibimos de los participantes de los talleres piloto fue muy positiva por parte de todos los países socios. Una opinión de un participante: "Algo que parecía imposible antes se ha convertido de repente posible".

Le presentamos con orgullo este Manual, donde se recogieron los diversos métodos y los resultados de los talleres piloto. ¡Diviértase al leerlo!



CAPÍTULO 2 LA IMPORTANCIA DEL EMPRENDIMIENTO

PLAN DE ACCIÓN SOBRE EMPRENDIMIENTO 2020¹

Europa se ha enfrentado a la crisis financiera y el declive económico durante años, acompañado por un alto desempleo, aumento de las desigualdades y la pobreza creciente. El plan de acción Emprendimiento 2020, de la Comisión Europea reconoce que para sacar a Europa de nuevo a un crecimiento sostenible e integrador, y los niveles más altos de empleo, Europa necesita más empresarios. Con el fin de "llevar a cabo una revolución empresarial" y de "reavivar el espíritu empresarial en Europa" Plan establece tres pilares de acción para centrarse en:

1. El desarrollo de la educación y la formación para apoyar el crecimiento empresarial y la creación de empresas;
2. La creación de un entorno empresarial - el fortalecimiento de las condiciones marco para los empresarios mediante la eliminación de las barreras estructurales existentes y apoyarlos en las fases cruciales del ciclo de vida del negocio;
3. Dinamizar la cultura del espíritu empresarial en Europa: alimentar la nueva generación de empresarios mediante la introducción de modelos a imitar y llegar a los grupos específicos.

Las nuevas empresas crean más de 4 millones de nuevos puestos de trabajo cada año en Europa. Sin embargo, la proporción de personas que prefieren el autoempleo de ser un empleado se ha reducido. Hay muchas razones por las que los empresarios o aspirantes a empresarios se encuentran en un entorno difícil: la educación no ofrece la base correcta para la carrera empresarial, dificultad de acceso al crédito ya los mercados, dificultad en los traspasos de negocios, el temor a las sanciones punitivas en caso de fallo y procedimientos administrativos onerosos.

Nuestro proyecto TELE tiene que ver con el primer y el tercer pilar del plan de acción. Como señala el documento la prevalencia y la calidad de la formación del espíritu empresarial necesita ser incrementado y mejorado. Invertir en la educación empresarial es una de las "inversiones de retorno más altas que Europa puede dar". Hay una serie de Estados miembros que ya han introducido estrategias nacionales para la educación empresarial, algunos de ellos incluso han introducido el aprendizaje empresarial como una parte obligatoria del plan de estudios. Es necesario algo más, sin embargo, la educación empresarial debe comenzar a una edad temprana y tiene que ser parte de primaria, secundaria, profesional, superior y de adultos. Es muy importante para los alumnos que junto una base teórica se gane conocimiento de la experiencia práctica de ser un empresario y se les dé la oportunidad de probar sus habilidades y experiencia participando en proyectos educativos de funcionamiento de una empresa.

¹ Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, el Consejo, el Comité Económico y Social Europeo y el Comité de las Regiones, COM(2012) 795 final, Bruselas, 09.01.2013



Ya sea que comiencen su propio negocio o no, la mentalidad empresarial ayuda a los jóvenes a transformar sus ideas en acción, se benefician de las habilidades y las actitudes que aprenden, como la creatividad, el trabajo en equipo, conocimiento del negocio, la iniciativa, la toma y la comprensión de los riesgos actuando de manera responsable.

Por lo tanto, el plan de acción invita a los Estados miembros a desarrollar una iniciativa Europea de formación del espíritu empresarial con el fin de promover el reconocimiento y validación del aprendizaje empresarial no solo en la educación formal, sino también en informal y en la educación no formal.

El tercer pilar del plan de acción también tiene una gran importancia para nuestro proyecto. La cultura actual no reconoce o recompensa el éxito empresarial, y los empresarios de éxito rara vez se presentan como modelos de conducta que crean puestos de trabajo e ingresos.

El espíritu empresarial debe ser considerado como una posible salida de empleo, especialmente para los colectivos con especiales dificultades de inserción sociolaboral como las mujeres, mayores de 45 años, inmigrantes y los jóvenes sin empleo, que tienen que tener la oportunidad de utilizar sus capacidades creativas e innovadoras. Hay que prestar especial atención a las diferentes necesidades de estos grupos y adaptar nuestras acciones de acuerdo a sus necesidades y posibilidades.

El Plan de Acción hace hincapié en que, a fin de incluirá estos grupos en todas las etapas de los programas de formación especializada es muy importante establecer una cooperación entre los jóvenes, las entidades de formación, financieras y las organizaciones laborales.

La dimensión europea tiene una gran importancia en el aprendizaje a partir de modelos que ya han tenido éxito y los métodos que se ejecutan en diferentes Estados miembros, y por lo tanto la creación de asociaciones europeas pueden beneficiar a todos los socios en el desarrollo e implementación de programas de formación.

LA EDUCACIÓN EMPRESARIAL EN LOS PAÍSES SOCIOS DEL PROYECTO TELE

Todos los socios del proyecto TELE llevan a cabo una investigación y el análisis de la situación actual de la educación empresarial y de los programas existentes y las estrategias nacionales. Los resultados muestran que la educación empresarial se ha vuelto más importante y extendida con muchas iniciativas en diferentes niveles, pero todavía no existe un reconocimiento para el mismo como parte fundamental de los programas escolares y la calidad de las clases existentes también podría mejorarse.

No hay educación empresarial como tal en la escuela primaria en cualquiera de nuestros países socios. Los niños tienen las ciencias sociales o ciencias en general en los grados inferiores, donde aprenden algunos aspectos relacionados con finanzas, pero no van más allá. En los grados superiores hay actividades opcionales o extracurriculares para los interesados. El tema aparece por primera vez como parte del plan de estudios en el nivel secundario.

Hay escuelas de formación profesional y secundaria en nuestros países socios que han introducido cursos empresariales y talleres como parte central de los programas escolares. Estos, en educación empresarial tienen la opción de probar los verdaderos desafíos y tareas de iniciar y administrar una empresa propia a través de la formación práctica con programas de simulación virtual.

Los países socios también organizan competiciones a nivel nacional dirigidas a jóvenes para fomentar el uso de sus propias ideas de negocio y la creación de empresas. Sin embargo, hay



una necesidad de crear un mejor equilibrio entre la teoría y la práctica y permitir más tiempo y centrarse en los aspectos prácticos.

A medida que la educación empresarial se descuidaba durante mucho tiempo, las generaciones han crecido sin las habilidades y conocimientos necesarios sobre el tema, lo que crea una gran necesidad de ayuda a la formación del espíritu empresarial en la educación para adultos.

Hay muchas iniciativas nacionales y europeas en los países socios, incluyendo las incubadoras de empresas, centros de innovación, cursos y talleres, asesoramiento, creación de espacios de co-working, puntos de información, asistencia técnica, cursos en línea, sitios web interactivos con material didáctico, subvenciones y financiación con condiciones especiales, eventos de sensibilización y competiciones. Sin embargo, estos esfuerzos parecen estar todavía obstaculizados porque la información no llega al público adecuado y la burocracia asusta a los posibles futuros empresarios.

Esto afecta especialmente a los grupos desfavorecidos, cuyo acceso a la información y educación, así como las posibilidades de participación son mucho peores que las de la población general adulta.

Si usted está interesado en más detalles acerca de las estrategias y programas nacionales con respecto a la iniciativa empresarial en los países socios, por favor, puede encontrar las investigaciones nacionales realizadas en el proyecto en el sitio web TELE en http://tele-project.eu/?page_id=191

GRUPOS DESFAVORECIDOS Y EMPRENDIMIENTO

El proyecto TELE se ha embarcado en la enseñanza del espíritu empresarial a los grupos desfavorecidos en los países socios. Tenemos diversos grupos objetivo, pero de una manera u otra todos ellos pertenecen a un segmento de la sociedad etiquetados como desfavorecidos. ¿Qué significa ser “desfavorecido”?

El término se ha utilizado tradicionalmente como un adjetivo, como para describir una cualidad inherente al grupo. Ahora también se utiliza como un verbo, para describir un proceso en el que la sociedad en general actúa de una manera que desfavorece a un grupo en particular. Es difícil ponerse de acuerdo sobre una definición común, encontramos una descripción amplia y completa, la de Steven E. Mayer: "Las personas se ven a sí mismos como desfavorecidos en la medida en que se les niega el acceso y uso de las mismas herramientas que se encuentran a disposición de la mayoría de la sociedad. Estos incluyen la autonomía, incentivo, la responsabilidad y la autoestima, la comunidad de apoyo, la salud, la educación, la información, el empleo, el capital y los sistemas de soporte colaboradores. Una de las principales características de esta "desventaja" es la presencia de "barreras a la autosuficiencia". Estas barreras son las formas en que a las personas se les niega el acceso a las herramientas necesarias, e incluyen la falta de disponibilidad y de acceso a los recursos, respecto de la sociedad para un grupo, el gobierno y las prácticas corporativas, y ciertas condiciones del propio grupo.

La Comisión Europea tiene un enfoque más concreto, la reducción a la definición, por nombrar los grupos incluidos en el marco de desfavorecidos: "la definición de los grupos desfavorecidos en un sentido amplio incluye a los trabajadores con discapacidad, los jóvenes, los trabajadores



inmigrantes, las mujeres que viven en zonas deprimidas, minorías étnicas, los individuos condenados y los que abusan de sustancias, los ancianos y personas poco cualificadas y en desempleo de larga duración"

Estas desventajas son complejas y de múltiples capas, y su percepción y la experiencia pueden variar de un grupo a otro, de una sociedad a otra. A medida que cambia la sociedad también lo hacen las barreras a las que ciertos grupos tienen que hacer frente, y un grupo podría tener que hacer frente a más de una barrera a la vez. Por lo tanto, las soluciones siempre tienen que ser flexibles, adaptadas a las necesidades y la situación exacta del grupo concreto.

EMPRENDIMIENTO SOCIAL+

Cuando nos embarcamos en la enseñanza del espíritu empresarial para trabajar con grupos desfavorecidos también tenemos que hablar de las empresas sociales. ¿Qué son? ¿Cómo trabajan? ¿De qué manera se diferencian de las empresas habituales?

La empresa social tiene varias definiciones. La Comisión Europea describe las empresas sociales como los operadores de la economía social, cuyo principal objetivo es tener un impacto social en lugar de obtener un beneficio para sus propietarios o accionistas. Operan proporcionando bienes y servicios en el mercado abierto de una manera empresarial e innovadora con nuevas ideas creativas y visionarias, sino que reinvierten sus ganancias principalmente en la misión de lograr objetivos sociales, para hacer frente a los problemas sociales, para mejorar las comunidades, para conducir sociales cambiar y crear valor social. Se gestionan de una manera abierta y responsable y que tienen un carácter participativo en la toma de decisiones que involucren a empleados, consumidores y grupos de interés afectados por sus actividades comerciales. Por lo tanto la rendición de cuentas y la transparencia son cualidades necesarias. En cuanto a su forma que podría ser con fines de lucro, donde se permite una distribución limitada de lucro o sin fines de lucro, donde está prohibida toda distribución de beneficios. Una característica muy importante de las empresas sociales es que funcionan de una manera financieramente sostenible, con el objetivo de proporcionar un beneficio duradero para la sociedad. La red europea de investigación mejor establecida en el campo, la EMES (Aparición de las empresas sociales en Europa) también hace hincapié en la importancia del alto nivel de autonomía de las empresas sociales. Son creados voluntariamente por grupos de ciudadanos y que son administrados por ellos y no por las autoridades públicas o empresas privadas. Los miembros de una empresa social también toman riesgos económicos significativos, como el bienestar financiero de la empresa depende en gran medida de los esfuerzos de sus miembros que llevan la responsabilidad de asegurar los recursos financieros.

Lo que distingue a las empresas comerciales de las empresas sociales es que el "objetivo final de un empresario es crear riqueza económica, mientras que, para un empresario social, la prioridad es cumplir con su misión social. Los empresarios sociales diseñan su misión de entregar valor social."²

² Samer Abu-Saifan: *Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries*, 2012, <http://timreview.ca/article/523>



Los objetivos de las empresas sociales tienden a caer en tres categorías:

- La integración de las personas desfavorecidas a través del trabajo;
 - Prestación de servicios sociales, comunales y servicios ambientales;
 - El comercio ético como el comercio justo.
-

CAPÍTULO 3 EL PROYECTO TELE

El proyecto TELE aborda un serio problema actual al que se enfrentan muchos estados miembro de la Unión Europea, como por ejemplo el aumento del número de desempleados que actualmente se encuentra por encima del 15%. Esta situación es la consecuencia del índice medio de abandono escolar sin formación profesional por un lado, por otro, el aumento de los requisitos de personal altamente cualificado y, como consecuencia, menos necesidad de trabajadores no cualificados o de baja formación. En este caso, la gente sin certificado de graduación o cualquier título profesional tienen menos oportunidades en el mercado laboral, aunque forman una gran parte de los desempleados mencionados anteriormente. Bajo estas circunstancias, nuestro proyecto responde a la necesidad de ofrecer apoyo a los grupos desfavorecidos utilizando los métodos de enseñanza de emprendimiento, con el fin de integrarlos en la educación, el empleo y la sociedad en su conjunto.

La opción de talleres de emprendimiento deriva del hecho de que son una fuerte herramienta de motivación y se centran en las oportunidades locales. Con nuestro enfoque poco convencional quisimos desarrollar y utilizar los métodos de emprendimiento, no con el objetivo de abrir un negocio al final, sino para activar y aumentar la motivación, la iniciativa y la actitud empresarial, así como la práctica de aprender haciendo.

Los objetivos principales del proyecto incluyen reducir el abandono escolar, reducir la tasa de desempleo y la emigración de determinadas regiones. Con este propósito, nuestro objetivo específico a lo largo del proyecto fue desarrollar e implementar talleres y métodos de aprendizaje que activen el emprendimiento y que se pueden integrar en centros de educación secundaria, seminarios de formación continua, centros de formación profesional, centros de educación para adultos, medidas en favor de los desempleados; con el propósito de alcanzar, motivar y activar a los desempleados jóvenes, poco cualificados y desfavorecidos para comenzar una formación continua, encontrar un trabajo o crear sus propias oportunidades de trabajo basadas en sus propios intereses e ideas. Gracias a esta metodología, los participantes desempleados experimentarán el éxito que conllevan la iniciativa y la creatividad. Toman conciencia del hecho de que cada persona puede hacer algo y nadie puede hacer todo. Gradualmente superan el sentimiento negativo de haber fallado y no merecer nada y descubren nuevas habilidades e intereses que desconocían hasta el momento. Además, estamos convencidos de que una acción centralizada y focalizada en la formación empresarial es la



clave para alcanzar una tasa más alta de empleo en las regiones, coincidiendo con los objetivos europeos para 2020.

A lo largo del proyecto se han organizado una **extensa variedad de actividades**, comenzando con la fase de análisis en la que se estudiaron y analizaron los actuales cursos de formación y se evaluó lo que no estaba funcionando, porqué y qué se debía cambiar. A este análisis le siguió la fase de desarrollo en la que se desarrollaron tres módulos de formación para los formadores: una formación de doce horas, una formación de una semana y una formación de tres semanas de duración, basadas en problemas concretos que se habían identificado en la primera fase del proyecto. Formar a los formadores fue una actividad muy importante, en la que cada organización socia aportó cuatro formadores a un taller de formación de una semana de duración. Los formadores aprendieron cómo ejecutar los cursos para participantes jóvenes adultos. Evaluaron la formación y dieron constante *feedback* sobre los cambios necesarios basándose en su experiencia. Más allá, los instructores llevaron a cabo talleres piloto con diferentes grupos objetivo para probar los métodos de activación en sus propias clases locales y evaluando los resultados junto a los miembros de sus clases. Al final del proyecto, el concepto de formación empresarial, junto a la descripción de los contenidos de la formación y los respectivos métodos, se puso a disposición de todos en el Manual actualizado. Al libro lo acompaña un corto, subtítulo en inglés, en el que se muestran videos y entrevistas grabados durante los Talleres Piloto sobre Emprendimiento a nivel local, así como escenas y entrevistas del Taller de Formación de los Formadores. Finalmente, hubo una fase de evaluación durante todo el periodo de duración del proyecto en el que participaron los coordinadores, que junto a los formadores y algunos participantes de los talleres, analizaron los talleres para hacer los cambios que fueran necesarios en el material y la metodología. Más adelante en el Manual se puede leer sobre los resultados obtenidos de acuerdo con los indicadores principales establecidos al comienzo del proyecto.

GRUPOS OBJETIVO – BREVE INTRODUCCIÓN

El proyecto pretende desarrollar e implementar talleres empresariales y utilizarlos dentro de un grupo de desempleados. También se centra en desarrollar y tratar de una manera simple pero muy efectiva los métodos de enseñanza empresarial para reforzar la motivación, la iniciativa, las habilidades empresariales y la autoestima, especialmente en grupos de desempleados con baja formación, jóvenes adultos con o sin origen inmigrante, algunos de ellos habiendo abandonado la escuela a una edad temprana.

FORMADORES – PARTICIPANTES TALLERES DE FORMADORES TELE

Una de las actividades clave del proyecto fue el taller “formador de los formadores” coordinado por el socio islandés. La formación tenía el propósito de formar a los formadores, así como de discutir y mejorar toda la información en los módulos diseñados previamente y recoger sugerencias de métodos efectivos e innovadores para utilizarlos en la enseñanza empresarial de cada país. El objetivo final era desarrollar el método TELE de enseñanza sobre el emprendimiento. Este método les otorgó entonces la base para los talleres piloto que ejecutaron los formadores en sus organizaciones con los grupos objetivo específicos. De este modo, cada



socio aportó 4 formadores a un taller de una semana de duración en Islandia, donde asistieron 20 participantes. Los formadores que acudieron a Islandia eran especialistas que anteriormente habían trabajado y ganado experiencia en el desarrollo y ejecución de talleres sobre emprendimiento para varios grupos objetivos, mejorando el espíritu empresarial en las regiones. Algunos de ellos son especialistas en aumentar la motivación y mejorar la empleabilidad, editores y coautores de libros sobre desarrollo empresarial, expertos en la formación para mejorar las habilidades de colectivos (jóvenes, desempleados, mujeres, inmigrantes) para hacer posible su inclusión en el mercado laboral. Otros también trabajan con los servicios de empleo para empresarios y la mayoría había participado anteriormente, como formadores, en proyectos europeos relacionados con el emprendimiento.

PARTICIPANTES DE LOS TALLERES PILOTO DE TELE – GRUPOS OBJETIVO DE LOS SOCIOS

Los grupos objetivo de los Talleres Piloto de TELE incluyen: abandono escolar, desempleados o inmigrantes mal pagados, personas con ingresos bajos, participantes de programas de educación para adultos, estudiantes y antiguos estudiantes (que están desempleados o no tienen cualificación) de escuelas de formación profesional, estudiantes con problemas en secundaria y escuelas de formación profesional, jóvenes desempleados.

Los grupos objetivo de los socios eran:

- **Islandia:** Estudiantes de la escuela secundaria superior, inmigrantes, abandono escolar, personas con ingresos bajos o participantes en programas de educación para adultos.
- **Letonia:** estudiantes de formación profesional y educación secundaria.
- **España:** jóvenes adultos desempleados.
- **Alemania:** desempleados o inmigrantes mal pagados.
- **Rumanía:** estudiantes y antiguos estudiantes (desempleados o sin cualificación) de formación profesional.

LA IDEA PRINCIPAL

“Para recuperar el crecimiento y unos niveles de empleo más elevados, Europa necesita más emprendedores³”

En los últimos 15 y 20 años ha habido un creciente interés por parte de la Unión Europea en aumentar la enseñanza empresarial. Los informes de la UE a menudo muestran que el efecto motivacional de la enseñanza sobre el emprendimiento puede ser muy alta – si los mismos profesores están bien motivados y tienen el interés y la formación para enseñar en este contexto en concreto.

³ PLAN DE ACCIÓN SOBRE EMPRENDIMIENTO 2020



Los talleres TELE son una mezcla de "aprender haciendo" y clases sobre el tema. Este acercamiento se puede utilizar de manera muy efectiva para aumentar la motivación y la creatividad en grandes grupos o individuos desfavorecidos en Europa. La situación de estos grupos en muchos países europeos es alarmante. Los individuos que forman estos grupos a menudo se enfrentan a una autoestima baja debido al abandono escolar o el desempleo, hiperactividad, déficit de atención, dislexia, depresión, etc.

El trabajo empresarial es a la vez divertido y desafiante. Cada grupo o participante prepara un plan de negocio simple que se presenta en un *Power Point* al final del taller. Los grupos normalmente preparan materiales promocionales como un folleto y una página web y, si es posible, una encuesta *online*. Los participantes también aprenden lo básico para saber utilizar *Word*, *Excel*, *Power Point* y *Publisher*.

Los temas principales del taller son:

- Buscar y desarrollar ideas
- Desarrollo del producto
- Establecer objetivos y planificar acciones
- Investigación de mercado y marketing,
- Contabilidad, administración y dirección,
- Promoción y técnicas de venta.

Normalmente pasamos un día visitando compañías de éxito y mejora continua (excepto en los talleres de 12 a 20 horas).

Los beneficios principales:

- Conocimiento de la vida y trabajo de los emprendedores;
- Conocimiento del mundo empresarial y los métodos básicos de cómo empezar y dirigir un negocio propio o un proyecto sin fines de lucro;
- Técnicas sobre cómo hacer un buen plan;
- Métodos sobre cómo establecer objetivos personales y empresariales y ponerlos en acción;
- Trabajar junto a personas creativas y positivas.

Trabajar en talleres sobre emprendimiento es fundamentalmente creativo y práctico– trata sobre aprender haciendo con la ayuda del formador o los formadores. Los participantes identifican y desarrollan pequeñas empresas o proyectos sin ánimo de lucro, a menudo relacionados con sus intereses y en su propia comunidad. Muchos de ellos descubren habilidades que ni siquiera conocían que tenían.

En el proyecto TELE hemos desarrollado tres módulos de entrenamiento diferentes que se centran en nuestros principales objetivos. El programa sirve como ejemplo y se puede ajustar y adaptar a diferentes grupos objetivos y diferentes necesidades.



¿Quién es emprendedor?

"Las encuestas sugieren que entre el 15% y el 20% de los estudiantes que participan en un programa de miniempresa en la escuela secundaria crearán su propia empresa más adelante; una cifra que es de tres a cinco veces superior que la equivalente para la población general.⁴"

Esto subraya el hecho de que la formación para la actividad empresarial tiene un efecto real y mensurable en el comercio y la creación de trabajo en la sociedad. Esto también enfatiza que el pensamiento empresarial puede enseñarse y aprenderse.

¿Por qué decide alguien empezar su propio negocio? Algunas de las razones son probablemente las siguientes:

- El deseo de hacer negocios propios. Los talleres empresariales pueden encender este deseo, pero también puede haber otras razones personales. Una razón puede ser que el joven emprendedor haya crecido en una familia empresarial y recibe apoyo directo y ayuda en los primeros pasos.
- Buena idea de negocio.
- Buena oportunidad. Una persona abierta a probar cosas nuevas y con espíritu empresarial busca oportunidades en el entorno. También puede ser una oportunidad para la empresa en la que trabaje y enfatiza la importancia del "intraemprendimiento".
- Insatisfacción en el trabajo actual.
- Deseo de mayor independencia.
- Deseo de un salario superior.
- Desempleo.

El *Entrepreneurial Mindset Index*TM (EMI) de la NFTE considera **8 los ámbitos centrales** identificados como cruciales para ser emprendedor, basados en la investigación y estudios externos. Estos incluyen los siguientes:

- Reconocimiento de oportunidad,
- Aceptación y buena gestión del riesgo,
- Creatividad e innovación,
- Orientación futura,
- Flexibilidad y adaptabilidad,
- Iniciativa y autonomía,
- Pensamiento crítico y resolución de problemas,
- Comunicación y colaboración⁵.

⁴ *ibid*

⁵ www.nfte.com



CAPÍTULO 4 MÉTODOS DE FORMACIÓN

CLASES

Una parte del Método TELE es la clase. Sin embargo, es importante mantenerla dentro de unos límites. En la [página principal de TELE](#) hay diapositivas que se pueden utilizar como base y cada formador puede elegir las presentaciones que encuentre útiles para sus clases, y más adelante podrá añadir sus propias presentaciones. Depende de los grupos objetivo en cada taller y en la manera en la que el formador vaya a utilizar las presentaciones. Si, por ejemplo, estamos trabajando con emprendedores en prácticas que quieren mejorar sus conocimientos empresariales, utilizaremos más y diferentes presentaciones que trabajando con jóvenes desempleados o personas que hayan abandonado los estudios a una edad temprana.

Para hacer la clase más productiva, se aconseja interrumpirla de vez en cuando con debates o discusiones. A menudo no son discusiones sobre el tema de la clase (aunque no hay que olvidar estas también), sino discusiones sobre los proyectos en los que trabajan los participantes, muchas veces relacionados con el tema que se ha estudiado en clase (por ejemplo, establecer objetivos, marketing, plan empresarial). Normalmente el formador explicará al comienzo del taller la importancia de estas discusiones – "tienes muchos asesores que pueden ayudarte a desarrollar tu idea". El formador entonces explica la naturaleza de la crítica permitida y por qué solo son bienvenidas las críticas positivas, constructivas y creativas.

APRENDER HACIENDO

Durante el proceso de desarrollo del proyecto, hemos utilizado la metodología "*aprender haciendo*" con el objetivo de:

- estimular la motivación y la creatividad de los participantes;
- descubrir sus fortalezas, habilidades y talentos;
- crear un mapa de ruta, desde la idea de negocio al proyecto empresarial;
- crear un plan de negocio;
- mejorar la empleabilidad de los participantes.

Aprender haciendo quiere decir simular la creación de un proyecto empresarial basado en una idea de negocio. El formador proporciona las plantillas necesarias para desarrollar cada aspecto con la finalidad de preparar el modelo y el plan de negocio, así como para las secciones 2 y 3. Para estimular la motivación de los participantes se utilizan ejemplos prácticos basados en empresas de éxito y también en emprendedores que fallaron pero lo volvieron a intentar.

También se invita a los talleres a emprendedores y dueños de negocios para que compartan sus experiencias, desde el comienzo a su estado actual, con la finalidad de informar a los participantes sobre los beneficios y los retos, así como de los problemas y soluciones que han aplicado en sus negocios.



Se pide a los participantes que creen una presentación de su proyecto en *Power Point* para que, una vez hayan completado la estructura de todo su proyecto de negocio, puedan presentársela a los demás compañeros del taller.

OTROS MÉTODOS UTILIZADOS EN EL PROYECTO – HERRAMIENTAS DE MOTIVACIÓN, HABILIDADES INTERCULTURALES, PROGRAMAS INFORMÁTICOS, ETC.

En el marco del PROYECTO TELE todos los socios han importado varios métodos, algunos de ellos ya eran conocidos y otros se han presentado como métodos innovadores.

Los métodos se aplican en todas las fases del método TELE y son los siguientes:

- Motivación
- Formación de un grupo
- Desarrollo de la idea
- Creación de un plan de negocio

MOTIVACIÓN

1. Actividad de animación: pequeño juego sobre "alcanzar objetivos".

1. Introducción sobre los objetivos

- SMART: los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y acotados en el tiempo;
- suma: el objetivo debe ser útil, al menos para una persona, y debería ser atractivo.

2. Los participantes disponen de 3 min. para encontrar un objetivo que deseen alcanzar

- en 10 min.
- en el aula + alrededores
- que cumpla los requisitos del criterio SMART

3. no cuentan su objetivo a otros participantes, lo escriben en un trozo de papel sin enseñárselo a los demás

4. Todos los participantes disponen de 10 min. (al mismo tiempo) para intentar alcanzar su objetivo

5.

NARRACIÓN DE CUENTOS PARA MOTIVAR. *PIERROT LE SACRISTAN.*

El nuevo sacerdote llegó a la iglesia de San Pedro en Neville y se dio cuenta de que el sacristán de la iglesia no sabía leer ni escribir. Mientras hablaba con él para aconsejarle que debería aprender, el sacristán contestó que era demasiado mayor para hacerlo, así que no le quedaba otra opción que dejar la iglesia. Mientras caminaba por la calle se le antojó fumar un cigarrillo, pero no tenía ninguno y buscó una tienda para comprarlo. En toda la calle no encontró ningún lugar en el que vendieran cigarrillos. No creo, dijo, que sea la única persona andando por la calle con ganas de fumar. Entonces pensó que sería una buena idea abrir una



pequeña tienda en esa calle para vender cigarrillos, periódicos y caramelos. Sería un buen comienzo. Esta es una idea, ese tipo de cosas que vienen a la mente de alguien cuando menos te lo esperas.

Volvió caminando a casa y se tomó un té. "Estás muy callado hoy, Albert", dijo su esposa. "Estoy pensando", respondió.

Más adelante, el antiguo sacristán abrió una tienda de cigarrillos y periódicos y amasó una pequeña fortuna. Fue al banco para hacer un depósito y así ganar algo más, y le dijo al director del banco que no sabía leer ni escribir. "Dios mío", dijo el director, "Lo que podría haber hecho si hubiese sabido leer y escribir". "Te lo puedo decir", contesto él, "Sería sacristán en la iglesia de San Pedro en Neville".

El juego consiste en contar la historia y aprender de Pierrot:

1. Algo que sabes
2. Algo que necesitan
3. Analizar la idea
4. Involucrar a la familia
5. Nadie nace empresario
6. No te quemes profesionalmente
7. Siempre sé innovador
8. ¡Arriésgate!
9. Aprender de los errores
10. Aprender de otros

YO TAMBIÉN

Cuestiones planteadas:

- Las diferencias entre la gente y las cosas que tienen en común.

Objetivos:

- Que todos los miembros en el grupo lleguen a conocerse;
- Mostrar que todos somos diferentes;
- Mostrar que también somos iguales a los demás.

Tiempo: 30 minutos

Tamaño del grupo: 10-12

Preparación:

Cogemos el mismo número de sillas que participantes.

Instrucciones:

1. Formar un círculo en el que todo el mundo se siente en una silla.
2. Pedir a todos que piensen algo personal o una característica que crean que es única en ellos y que no la compartan con nadie del grupo.
3. Elegir a una persona para que comience. Dicen en voz alta su característica única, por ejemplo: "He visitado Turquía tres veces".
4. Si nadie comparte la misma característica la próxima persona dice en voz alta la suya.
5. Si algún otro comparte la misma característica debe saltar y decir "Yo también" y sentarse sobre el regazo del que hablaba. Si son varios los que coinciden, se sentarán uno encima de



otro. Después vuelven todos a su sitio y el participante que tenía la palabra debe intentarlo otra vez y buscar una característica única en él o ella. Cuando lo consiga, será el turno del siguiente en el círculo.

6. La primera ronda termina cuando todo el mundo ha dicho algo que le ha diferenciado del resto.

7. Ahora empieza la segunda ronda. Explica que esta ronda consiste en buscar las características que comparten todas las personas en el grupo.

8. Quita una silla y dile al primer participante que se quede en medio del círculo. Debe pensar en algo que comparta con el resto del grupo. Pídele que lo diga en voz alta, por ejemplo: "Me gusta la música".

9. Todos los que lo compartan deberán levantarse y cambiarse de silla mientras gritan: "¡A mí también!" La persona que permanecía en medio también intenta encontrar una silla, por lo que alguien se quedará en medio del círculo y será el siguiente.

Resumen y conclusiones del juego en común.

MÉTODO DEL VIDEO PARTICIPATIVO

El método "video participativo" es una estrategia pedagógica interactiva que ayuda a documentar los procesos de cambio y hace que uno vea y amplíe sus habilidades.

- Reforzar las capacidades de los participantes para relacionarse, así como ayudarles a adaptarse al contexto social y laboral.
- El método se centra en los conceptos de la espontaneidad y la creatividad, la teoría del rol, el valor de las relaciones y el comportamiento de grupo.
- Al grabar sus propias historias, los participantes se convierten en actores, directores y espectadores al mismo tiempo. Mientras mejoran su comunicación y habilidades de cooperación, también aprenden a utilizar la tecnología necesaria.

Aspectos importantes

- Reactivar habilidades sociales y personales – Autoestima, confianza en uno mismo
- Roles y responsabilidades
- Motivación
- Participación – toma de decisiones colectiva
- Trabajo en equipo, dinámica de grupo
- Narración de cuentos colectiva
- Lo que importa es el proceso y no solo el producto

GRABAR JUEGO DE ROL - ROLE PLAY GAME (RPG)

Reunión con el banco – necesitas crédito para tu empresa

1. *Brainstorming* o lluvia de ideas: comentar los posibles diálogos.
2. Pensar cómo te tienes que comportar en una entrevista con el banco, lo que dirías con el propósito de convencer al director del banco de la viabilidad de tu idea de negocio, qué preguntas podría hacer, qué respuestas podrías dar.



- Discutir y decidir quién se encargará de las siguientes tareas: los actores en el juego de rol (director del banco y el fundador de la empresa), el cámara.
- Preparar el juego de rol real con el director de banco y el fundador de la empresa.
3. *Storyboard* (guión gráfico): decidir qué debería filmarse en la entrevista, preparar escenas.
 4. Interpretar y grabar el juego de rol.
 5. Ver la película. Evaluación del juego de rol basada en la película. Debate.

ELEVATOR PITCH

Es un discurso corto que se utiliza para definir una idea de negocio de manera rápida y simple a un inversor o socio potencial a la vez que transmite su valor y beneficios.

El nombre "*elevator pitch*" o "charla de ascensor" refleja la idea de que debería ser posible ofrecer un resumen en el tiempo que dura un viaje en ascensor, o entre 30 segundos y dos minutos aproximadamente. En este discurso no solo es importante lo que se diga sobre la idea, sino que se haga de manera que sea interesante.

ESURVEY.PRO

Esta herramienta *online* se puede utilizar para obtener información muy útil sobre ambas demanda y comparativa de mercado de un servicio o producto.

Este recurso puede ayudar a reajustar el modelo de negocio y el servicio o producto y adaptarlo a las demandas del mercado.

La herramienta está disponible en: www.esurveypro.com

FORMAR UN GRUPO

La metodología utilizada en TELE se basa en la participación e interacción activas de los participantes, tanto en una base individual así como en grupo.

Para llevar esto a cabo, se debe crear un entorno confortable y placentero en el que los participantes puedan compartir sus ideas, sentimientos y opiniones; y también analizarlas y compararlas.

El primer paso consiste en "formar el grupo", con el objetivo de crear un espacio de confianza en el que todos los participantes se conozcan y establecer una atmósfera segura para trabajar en ideas y proyectos.

Para lograrlo el formador debe:

- Promover la participación activa y la motivación.
- Asegurar que ninguno de los participantes se excluya o adquiera mayor atención.



- Escuchar cada experiencia y contribución sin prejuicios. Es esencial para cada participante percibirlo como un espacio libre de prejuicios y resaltar la importancia de no juzgar nosotros mismos.

Para que el grupo funcione debidamente, se debe establecer un conjunto de normas básicas que aborden aspectos como: saber cómo escuchar, respetar las opiniones de otros (todas las opiniones e ideas son válidas), comprensión y empatía, no etiquetar o juzgar, la confidencialidad, etc.

Presentarse es una manera relajada de empezar una actividad y permite a los miembros del grupo que se conozcan los unos a los otros, alivia algunas de las tensiones o nervios iniciales y provee al formador de información muy importante sobre cada participante.

Aunque hay diferentes tipos de presentaciones, con el objetivo de crear el grupo y meter de lleno a los participantes en el método TELE, el proceso comienza con la propuesta de varias ideas sobre las modas y necesidades del mercado y de la sociedad. Los participantes podrán dar su opinión, sugerir otras ideas basadas en sus observaciones y explicar lo que piensan que se necesita para responder a estas necesidades.

A medida que dan sus opiniones se va rompiendo el hielo, se aportan ideas y los participantes se presentan mientras explican sus sugerencias.

Una vez ha terminado la lluvia de ideas o *brainstorming*, se escriben las ideas en un documento en el que se agrupan y resumen y se pide a los participantes que no han expresado sus preferencias que den su opinión sobre estas y el grupo con el que más se identifican. Los participantes pueden sugerir ideas y mostrar su disposición a colaborar y trabajar.

Esto forma grupos heterogéneos en términos de perfiles personales, naturaleza y género, pero homogéneos en número de participantes, necesidades, problemas, preocupaciones e ideas potenciales que responden a todo esto; con el objetivo de trabajar estas cuestiones en la subsiguiente fase.

1. Presentación: conocerse los unos a los otros

Entrevista

Entrevista a tu compañero. Escribe sus respuestas de manera que después puedas presentarlo al grupo.

Preguntas:

- Nombre – la historia detrás del nombre, ¿por qué tienes este nombre?, ¿sabes lo que significa?
- Familia
- Aficiones
- ¿Qué significa para ti “mentalidad y acción empresariales”?
- ¿Qué sientes cuando aplicas tus habilidades empresariales?



Ejercicio en pareja

Duración: unos 5 minutos por persona.

2. Ejercicio para conocerse los unos a los otros: "similitudes".

Tarea:

Tras una breve bienvenida y la introducción del proceso se pide a los participantes que se dividan en grupos de cuatro.

Cada grupo recibe un rotafolio o cartulina y se les pide que escriban sus nombres en ella y recojan 10 características comunes que todos compartan.

Cuando las listas estén completas los grupos volverán a reunirse en un planeo y cada grupo se presentará por su nombre y compartirá sus características en común. Se permiten preguntas.

Colgar las cartulinas en el aula.

Material: Pizarra, rotafolio, cartulina, bolígrafos, celo

Tamaño del grupo: hasta 20 personas

Duración: unos 30 minutos

DESARROLLAR UNA IDEA.

En un taller empresarial el punto de partida es identificar una idea de negocio u oportunidad. Se anima a los participantes con la siguiente frase: "**Las oportunidades de negocio siempre están presentes, solo tenemos que encontrarlas.**"

Para esto, antes de seleccionar y desarrollar una idea de negocio, el formador debe proporcionar orientación a los participantes, así como el modo de encontrar e identificar ideas de negocio:

- Identificar necesidades, problemas o deseos
- Analizar los cambios del mercado y las modas
- Hablar con otra gente dentro de ese entorno

Después de explicar estos aspectos básicos que se deben tener en cuenta para identificar una idea de negocio, se pide a los participantes que piensen una necesidad potencial, moda o problema en su entorno, que lo escriban, piensen sobre una solución potencial que responda a esa necesidad o carencia y resuelvan el problema que han apuntado, escribiéndolo también.

Una vez que los participantes han pensado sobre esto, se les anima a compartir sus opiniones con el resto del grupo bajo la premisa de que "todas las ideas son válidas".

El formador debe escribir cada idea que se proponga en una pizarra. Mientras los participantes comparten sus ideas, el formador agrupa las ideas y pide a los participantes que identifiquen las que parecen más interesantes para su desarrollo. Se seleccionan las ideas con más votos, asegurándose de que hay el mismo número de ideas que grupos de trabajo y considerando el número de participantes en cada grupo.



Se pide a los participantes que especifiquen la idea seleccionada en la que les gustaría participar y si los grupos quedan desequilibrados en términos de número de participantes o perfiles, el formador ajustará los grupos para que todo el mundo trabaje en las mismas condiciones.

Una vez se ha identificado y seleccionado la idea, debemos desarrollarla aún más para hacerla más comprensible antes de preparar el plan de negocio. Desarrollaremos el modelo de negocio con el *Modelo de negocio Canvas*, que se utiliza para describir y explorar los diferentes aspectos de una idea de negocio necesarios para ejecutar un proyecto de manera correcta y competente. Consiste en un *lienzo* con un número de secciones relacionadas entre sí que cubren todos los aspectos básicos del negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes.

Una vez se ha completado el modelo canvas, tendremos mucho más clara nuestra idea de negocio y seremos capaces de explicarlo más fácilmente a los clientes, socios e inversores. Este es el primer paso en la creación de un nuevo proyecto y podemos completarlo aplicando todo lo que hemos aprendido en forma de un plan de negocio basado en el modelo de negocio más sólido. (Ejemplo de un modelo canvas en el apéndice.)

Brainstorming

El procedimiento original prevé dos pasos. En el primer paso, los participantes de un grupo recogen ideas, en el segundo paso se ordenan y evalúan. Los resultados de una sesión de lluvia de ideas se pueden utilizar en fases posteriores, pero la sesión de lluvia de ideas también se puede utilizar como un ejercicio creativo en sí mismo para relajar la tensión inicial en un grupo.

Fase 1: encontrar ideas

Durante la lluvia de ideas, buscamos ideas nuevas sobre un tema determinado en una sesión (moderada). Se anima a todos los participantes a expresar ideas de la manera más espontánea posible; todas estas se escriben en trozos de papel o tarjetas individuales.

Todos los participantes deberían aportar ideas sin reservas y combinarlas con otras ideas. Todos deberían ser capaces de expresar sus pensamientos libremente. En esta primera fase, queda prohibido criticar ideas, descartar, ridiculizar o evaluarlos de alguna manera. En este sentido, se pondrá al grupo en un estado productivo e imaginativo.

Fase 2: Ordenar y evaluar resultados

Después de un descanso, el moderador leerá las ideas y estas serán ordenadas y evaluadas por los participantes. Esto significa, en primer lugar, una mera afiliación temática y descartar las ideas que sean irrelevantes para el problema. Este análisis puede tener lugar durante la misma discusión por parte de los mismos participantes o la interpretación de los resultados se puede llevar a cabo en otro lugar y con otros participantes.

Duración: 45 minutos

Material: papel, tarjetas, bolígrafos



2. **Gamestorming.** (gamestorming.com)

Es un conjunto de recursos con diferentes juegos que generan conocimientos nuevos y sorprendentes:

- Mejorar la creatividad y la innovación
- Crear mejores ideas y en gran cantidad
- Organización
- Fomentar el espíritu de grupo
- Promover el entendimiento
- Resolución de problemas
- Toma de decisiones

3. **Recurso *Post-it*.**

- ✓ Dinámica grupal
- ✓ Método rápido para el análisis, el *brainstorming* y la resolución de problemas utilizando notas *post-it*.

Consta de las siguientes etapas:

- Desarrollar ideas en grupos para encontrar soluciones a necesidad y modas del mercado detectadas con anterioridad. Votar sobre las ideas de todos.
- Encontrar entre ellas una idea de negocio.
- Crear una compañía basada en esta idea de negocio.

Materiales: notas *post-it* y una pizarra.

TRABAJO EN EQUIPO – PASEAR – ASESORAR

El análisis de necesidades siempre es importante en la formación empresarial. Por ejemplo: ¿hay individuos con TDAH o dislexia? ¿Hay alguna discapacidad que haya que tener en cuenta? Considerando esto, es muy importante analizar y centrarse en los puntos fuertes de cada persona en el taller. Si, por ejemplo, alguno tiene dislexia, es importante encontrar sus habilidades y puntos fuertes (¿habilidades creativas?) y centrarse en eso.

Podemos decir que un taller TELE tiene tres fundamentos básicos igual de importantes:

1. La clase.
2. Las discusiones y el desarrollo común de los proyectos e ideas.
3. El trabajo práctico en equipos.

Al comienzo de un taller TELE, la clase y los diálogos en común del grupo clase son relativamente dominantes. Esta es la fase en la que se rompe el hielo y tiene lugar la lluvia de ideas sobre posibles proyectos en los que van a trabajar los participantes.

Después de haber comentado las posibles ideas y filtrar las más interesantes, comienza el proceso de formación de los grupos. En este punto, es importante que el formador utilice su tacto y percepción para asegurar que los grupos no son demasiado grandes. El tamaño ideal de



los grupos es de entre 3 y 5, pero en algunos casos puede haber grupos de dos o incluso alguna persona que decida trabajar sola y sea capaz de hacerlo. También es importante que el formador haga uso de su percepción para asegurarse de que los grupos no son homogéneos. Si, por ejemplo, hay individuos con dislexia o un nivel educativo muy bajo, deberían trabajar en grupos con individuos que tienen buenas habilidades de lectura y escritura.

Cuando los equipos hayan comenzado a trabajar, se les asignarán tareas que no solo requieran habilidades de escritura, sino también habilidades creativas como el diseño de un folleto o un logotipo para una compañía, una página web, etc. Se ha demostrado que esto es muy importante en el contexto TELE, porque es un hecho conocido que, por ejemplo, la gente con dislexia es a menudo muy creativa.

Mientras los grupos trabajan, el formador "pasea". El propósito no es solamente aconsejar y orientar en sus proyectos individuales, sino también asegurar que las dinámicas de grupo funcionan y que cada miembro del grupo tiene tareas que puede gestionar y se lo pasa bien mientras trabaja.

VISITAS A EMPRESAS Y CONFERENCIANTES INVITADOS

Una parte básica del método TELE es organizar visitas a empresas e invitar a conferenciantes. La intensidad y profundidad depende de la duración del taller (ver capítulo: los tres módulos). Para un taller de fin de semana largo esto no debería incluirse, pero debería incluirse en los talleres más extensos sin ninguna duda. Podemos intentar encontrar compañías interesadas en nuestros grupos objetivo. Si estamos trabajando con gente joven, a veces visitamos estudios de música o empresas similares, pero cuando trabajamos con grupos objetivo de gente mayor buscamos otros tipos de negocios.

OBJETIVOS PARA VISITAS DE ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Ganar información y experiencia útiles en el desarrollo profesional, promover la valentía y la iniciativa de los estudiantes, adquirir habilidades para preparar presentaciones y hablar en público.

Tareas:

1. Visitar una empresa local (organizado como una visita de estudios).
2. Entrevistar a un empleado competente de la compañía.
3. Descubrir los factores clave que han contribuido a la carrera de la persona y reconocer el papel de los factores, nombrando situaciones específicas y ejemplos de su vida.

Requisitos:

1. Se debe escribir y hacer una presentación.
2. Como parte del diseño del trabajo se pueden utilizar fotos, copias de documentos y otras ayudas visuales que los entrevistados acepten publicar.
3. Se debe presentar el material de estudio al grupo.



La estructura recomendada del estudio:

- La biografía del entrevistado, su vida y pilares de su carrera;
- Metas vitales y objetivos;
- Valores principales;
- Razones de actividad profesional;
- Las inversiones y recursos utilizados con relación al éxito;
- Satisfacción personal con la vida;
- Respuesta a la crítica negativa;
- Persona en la que se apoya en tiempos difíciles;
- Característica de las actividades profesionales;
- Actitud frente al fracaso;
- Primer impulso de elegir una carrera;
- Cualidades personales;
- Obstáculos con relación al éxito;
- Enfrentarse a una situación alternativa;
- Que tuvo que sacrificar por su carrera;
- Mejor éxito;
- Conclusiones que puede sacar el estudiante al conocer la carrera del entrevistado;
- Los beneficios de este estudio.

Beneficios para el estudiante:

Al preparar y presentar este estudio, los estudiantes:

- obtienen una significativa experiencia positiva sobre una carrera de éxito y emprendimiento;
- entienden el camino y opciones de una carrera de éxito y el desarrollo empresarial;
- son capaces de evaluar y analizar los retos en el camino a una carrera de éxito;
- mejoran sus habilidades comunicativas;
- promueven el valor y las habilidades del pensamiento empresarial;
- aprenden a plantear preguntas y escuchar atentamente;
- aprenden a analizar, concluir y resumir la información más importante;
- saben cómo interpretar los resultados de un estudio;
- aprenden a preparar presentaciones;
- adquieren la habilidad de hablar ante una audiencia.

VIRTUAL TRAINING FIRM

La *Training Firm* es un método de educación de éxito, moderno e innovador en Rumanía; que tiene como objetivo desarrollar el espíritu empresarial de los participantes simulando todas las actividades en una compañía real. Formándose en un escenario atractivo, creativo e interactivo, se motivará a los participantes para colaborar de manera voluntaria, adquiriendo las habilidades esenciales que facilitarán su integración en el mercado laboral. Conocer y aplicar de manera óptima el concepto de "*training firm*" ofrecerá a los participantes un aprendizaje activo, basado



en la práctica, facilitando su transición de la escuela o formación a las prácticas laborales.

La actividad de estas empresas de formación tiene lugar en un laboratorio correctamente equipado para la formación económica teórica y práctica. Funciona como una empresa real, pero utiliza dinero y bienes virtuales, según la práctica y las leyes específicas de la economía nacional. La *training firm* desarrolla las habilidades necesarias en el lugar de trabajo, bajo la orientación metódica del profesor y con la ventaja de que las malas decisiones, que en la realidad causarían serios problemas, no tienen estas consecuencias, pero aportan valiosas situaciones de aprendizaje. También ofrece a los agentes económicos la oportunidad de involucrarse en el proceso educativo.

Cómo se ha mencionado antes, el lugar para practicar las actividades de la *training firm* es un aula habilitada y equipada debidamente, con el equipo necesario para llevar a cabo operaciones económicas y comerciales que simulen la actividad de una empresa real en el ámbito económico. El objetivo de la *training firm* es que los alumnos adquieran las competencias, habilidades y actitudes específicas que les capacitarán para integrarse con éxito en el mercado laboral o proseguir con estudios de un perfil específico.

La competencia general que se busca con esta empresa de formación es el desarrollo del espíritu empresarial que experimentan los estudiantes: familiarizarlos con las actividades específicas de una compañía real, simular operaciones y procesos de negocio específicos del entorno empresarial real, mejorar el lenguaje empresarial, desarrollar las actitudes necesarias de un empresario dinámico como la creatividad, el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la toma de decisiones, la responsabilidad, el trabajo en equipo, la iniciativa, la perseverancia, la flexibilidad, la autonomía y la autoevaluación de los recursos individuales.

Las competencias específicas de este método educativo se relacionan con el desarrollo del espíritu empresarial de los participantes, al facilitar su transición al trabajo. La implementación del concepto "*training firm*" pretende crear un tipo de emprendedor dinámico, capaz de desarrollar un nuevo proceso de producción, introducir en el mercado un nuevo producto o servicio o descubrir una nueva línea de distribución.

Los valores y actitudes asociadas a este método de enseñar y aprender pretenden desarrollar las habilidades personales como la efectividad en el lugar de trabajo, la flexibilidad, la productividad, la orientación a los resultados, la confiabilidad, un comportamiento apropiado, el deseo de aprendizaje continuo, la gestión del tiempo. También tiene un papel importante en el desarrollo de habilidades sociales como la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, anticiparse a las necesidades del cliente promocionando una oferta atractiva, desarrollar estrategias de marketing adaptadas a segmentos específicos del mercado, identificar la posición de uno mismo en la compañía, así como gestionar los recursos humanos en la compañía.

La gama de actividades en la empresa de formación es variada y va desde el estudio del mercado de compañías de formación en Rumanía hasta la elección del nombre, logo y forma



legal de la compañía, la preparación de la documentación específica necesaria para fundar una empresa de formación y desarrollar su estructura organizativa.

En términos de recursos, la actividad se lleva a cabo en un laboratorio informático, con actividades de enseñanza frontal (tradicional) y trabajo de grupo (actividades por departamentos), con acceso a ordenadores equipados con todo el software necesario, desde portátiles hasta un proyector, internet, libros, revistas, folletos, material auxiliar de compañías reales (empresa matriz), vídeos temáticos, estudios de caso, cámara de video, etc.

La formación ofrecida por la empresa de formación es muy apreciada por los participantes, ya que les permite desarrollar habilidades prácticas, trabajar en equipo, lo que exige cualidades como el sentido de la responsabilidad, capacidad organizativa, precisión, exactitud, habilidad de resolución de conflictos. En este caso, el conocimiento práctico de varios campos como la contabilidad, el marketing, el derecho, la ciencia y las ciencias sociales se ponen en práctica, lo que significa que la actividad en una *training firm* requiere trabajo y cualificación adicionales e independientes.

Las normas establecidas para la *training firm* (leyes, decisiones y regulaciones gubernamentales y demás) se estudian y aplican. El profesor o formador debe tener en cuenta cualquier cambio en este campo.

Creemos que gracias a este método, aumenta el interés de los participantes por materias económicas, mientras la sociedad también gana de la experiencia. Al utilizar este método, el nivel de los indicadores de rendimiento aumenta considerablemente y protege a los jóvenes de formar parte de la cola de desempleados tras su graduación escolar.

La "TRAINING firm" representa el modelo de una unidad industrial real, un método que busca la integración de contenidos en la práctica, un método concebido para formar aptitudes personales y de comportamiento aplicables en todos los ámbitos económicos, empezando con las funciones básicas y terminando con las de gerencia.

La actividad de estas empresas de *FORMACIÓN* se desarrolla conforme a la legislación existente para empresas reales.

Los objetivos del proceso de aprendizaje en una "**VIRTUAL TRAINING FIRM**" son:

- Entender los procesos de las decisiones económicas.
- Acostumbrarse a los fenómenos que tienen lugar en una empresa real,
- Entender la naturaleza de la relación entre estos dos.

Las empresas tienen transacciones comerciales en internet (**solo para uso didáctico**).



En la *training firm* se practican las transacciones económicas de una empresa real, cada *TRAINING FIRM* se estructura conforme a la situación en práctica, en departamentos: recursos humanos, secretaría, marketing, ventas, finanzas, contabilidad, etc.

EL MODELO "SEIS SOMBREROS PARA PENSAR"

El método de los seis sombreros para pensar es una herramienta para reforzar el pensamiento crítico, la colaboración, la comunicación y las habilidades creativas. Hace posible que el punto de vista único de cada persona se incluya y se tenga en cuenta, haciendo el proceso de reflexión más riguroso.

El sombrero azul se utiliza para *gestionar* el proceso de pensamiento. Es el mecanismo de control que garantiza el desarrollo de las metas y los objetivos, mientras que el sombrero blanco de *pensar* requiere información conocida o necesaria y solo le interesan los hechos. El sombrero verde se centra en la *creatividad*; las posibilidades, las alternativas y las nuevas ideas. Es una oportunidad de explicar nuevos conceptos y percepciones.

El sombrero amarillo simboliza el *brillo* y el *optimismo*, otorgando la oportunidad de explorar lo positivo e indagar acerca del valor y el beneficio; mientras el sombrero rojo significa *sentimientos e intuición*, pero también expresar emociones y sentimientos, compartir miedos, gustos, desagradados, amor y odio. El sombrero negro es la *crítica negativa* de las cosas que pueden no funcionar, señalando de esta manera las dificultades y los peligros, siendo probablemente el más práctico y poderoso de los sombreros.

Utilizando los seis sombreros para pensar, el equipo aprenderá cómo maximizar la colaboración productiva y minimizar el comportamiento o interacción contraproducente y cómo analizar cuestiones, problemas, decisiones y oportunidades de manera sistemática. Este método hará posible el uso del pensamiento paralelo como grupo o equipo para generar más, mejores ideas y soluciones y celebrar reuniones más cortas y más productivas. También es una herramienta para localizar oportunidades donde otros pueden que solo vean problemas, para pensar de manera clara y objetiva, ver los problemas desde un ángulo nuevo e inusual, hacer evaluaciones rigurosas y alcanzar resultados significativos en menos tiempo.

La reunión puede empezar con todo el mundo "poniéndose" el sombrero azul para discutir cómo se conducirá la reunión y desarrollarán las metas y los objetivos. La discusión avanzará al pensamiento del sombrero rojo con el propósito de recoger las opiniones y reacciones al problema. Esta fase también se podría utilizar para establecer las limitaciones de la solución actual, como quién se verá afectado por el problema o las soluciones. A continuación, la discusión avanzará (amarillo después) al sombrero verde con el objetivo de generar ideas y posibles soluciones, seguido del pensamiento del *sombrero blanco como parte del desarrollo de información* y el pensamiento del sombrero negro para desarrollar las críticas de la solución establecida. Como todo el mundo se centra en un enfoque concreto al mismo tiempo, *el grupo tiende a ser más colaborativo* si una persona reacciona de manera emocional (sombrero rojo) mientras otra persona intenta ser objetivo (sombrero blanco) y otra persona está siendo crítica con los puntos a tratar que surgen de la discusión (sombrero negro). Los sombreros ayudan a los individuos a abordar problemas desde diferentes ángulos y centrarse en las deficiencias con un enfoque resolutivo.



Con este método, todos los participantes abordan un tema desde el mismo punto. Esto se consigue al hacer que todos se pongan el mismo sombrero, por ejemplo, el sombrero blanco, juntos, y luego poniéndose el siguiente sombrero juntos. De esta manera, todos los participantes pensarán de la misma manera al mismo momento. La única excepción es *el facilitador, que se ocupará de mantenerse puesto el sombrero azul todo el tiempo para asegurar que todo progresa de manera efectiva.*

- ✓ Sombrero azul: proceso
- ✓ Sombrero blanco: hechos
- ✓ Sombrero rojo: sentimiento
- ✓ Sombrero verde: creatividad
- ✓ Sombrero amarillo: beneficio
- ✓ Sombrero negro: precaución

EL PROCESO CREATIVO

- ✓ La pasión es lo primero
- ✓ Haz algo que conozcas
- ✓ Perspectiva clara
- ✓ No tengas miedo de los errores, aprende de ellos
- ✓ Autodisciplina
- ✓ "Trata sobre dinero"
- ✓ Trabaja con gente que te guste y a la que le gustes
- ✓ No te quemes
- ✓ ¡Aprende a trabajar en equipo!
- ✓ ¡Realismo y más realismo!

DESARROLLO DEL PRODUCTO

- ✓ Problema y solución
- ✓ Cambios en el entorno exterior
- ✓ Inventiones
- ✓ Compite con servicios o productos existentes
- ✓ Precio, ubicación, calidad, confianza, servicio
- ✓ Desarrollos tecnológicos

TEMAS BÁSICOS

- Dirección
 - a. Planificación
 - b. Toma de decisiones
 - c. Cooperación
 - d. Responsabilidad



- ▶ Social
 - a. Red de contactos
 - b. Trabajar en equipo
 - c. Nuevos roles

- ▶ Personal
 - a. Autoconfianza
 - b. Pensamiento crítico
 - c. Independencia

- ▶ Emprendedor
 - a. Iniciativa
 - b. Pensamiento creativo
 - c. Asunción de riesgos

EL RESULTADO

Depende del tiempo del que disponga el formador, pero como el método TELE se basa en aprender haciendo, el formador debería tener en cuenta que los estudiantes trabajen para obtener los siguientes resultados:

- ✓ Plan de negocio redactado (5-10 páginas)
- ✓ Presentación de *Power Point* bien diseñada (10-15 diapositivas)
- ✓ Folleto/panfleto
- ✓ Página de inicio
- ✓ Ocasionalmente: Muestras de producto
- ✓ Análisis DAFO
- ✓ Esurveypro.com o herramienta similar
- ✓ Tarjeta de visita
- ✓ Nota de prensa
- ✓ Nombre y consigna
- ✓ Logo de la compañía
- ✓ Objetivos
- ✓ Descripción del cliente tipo
- ✓ Charla de ascensor (*Elevator pitch*)

ANÁLISIS DE MERCADO

Pedir a los estudiantes que hagan una encuesta *online* es una herramienta de motivación poderosa. Hay encuestas gratuitas como [Esurveypro](https://www.esurveyp.com/), y los estudiantes pueden mandar cuestionarios a un grupo de gente al que tengan acceso.

Mercado: Pasado, Presente y Futuro

Revisar cambios en el mercado, incluidos:



- ✓ La cuota de mercado
- ✓ Liderazgo
- ✓ Jugadores
- ✓ Competencia
- ✓ Costes
- ✓ Fijación de precios

Competencia

Evaluación de la competencia

Competidor A

- ✓ Fortalezas del competidor
- ✓ Debilidades del competidor

Competidor B

- ✓ Fortalezas del competidor
- ✓ Debilidades del competidor

PLAN DE COMERCIALIZACIÓN (LAS 4 P)

Producto

Describe el producto o servicio comercializado. Defínelo claramente en su mercado y contra su competencia con el paso del tiempo. Posiciona el producto de la competencia contra el nuevo. Resume los beneficios (y características) del producto o servicio para el cliente.

Precio

Describe la estrategia y la estructura de precios.

Ubicación, distribución

Si fuese necesario, explica el método de distribución del producto.

Promoción

Describe las herramientas de marketing que se utilizarán (anuncios, RR.PP., etc.). Comenta los mensajes comerciales para las diferentes audiencias y el plan de lanzamiento que utilizarás al promocionar el producto por primera vez.

CREAR UN PLAN DE NEGOCIO

Una vez se ha desarrollado la idea de negocio, los grupos están preparados para trabajar en el plan de negocio. Para hacerlo, se explican los aspectos básicos del plan de negocio y sus propósitos: por qué, para qué y para quién necesito preparar un plan de negocio.

El plan de negocio es una descripción redactada del futuro del negocio. Es un documento que explica qué se hará para hacer la compañía rentable y cómo debería hacerse. Cuando surge una



idea de negocio, normalmente conocemos los recursos y capacidades disponibles, así como cuál es nuestro objetivo en un periodo de tiempo concreto (normalmente entre tres y cinco años). Aun así, ¿qué camino debemos seguir para alcanzar ese objetivo? ¿Cómo atraemos inversores?

Se darán unas directrices a los participantes para crear la estructura de plan de negocio perfecta para preparar un plan de negocio.

Los pasos a seguir son:

PORTADA E ÍNDICE DE CONTENIDOS

Definitivamente, la primera impresión influirá en la decisión de los inversores. El plan de negocio debería tener una **portada simple a la vez que correcta**, que contenga toda la información de la compañía: logotipo, nombre, dirección, número de teléfono, correo electrónico, dirección web, el nombre del fundador, y si fuera aplicable, la foto del producto o servicio.

El índice de contenidos se utiliza para organizar todas las secciones del plan de negocio con los números de página correspondientes. Debería ser lo más completo posible con el objetivo de ofrecer a los lectores una idea clara del contenido del documento.

RESUMEN EJECUTIVO, CON LAS NECESIDADES Y OBJETIVOS DE TU NEGOCIO

La primera parte del documento debe contener un resumen descriptivo de la idea y debería abarcar los siguientes aspectos: el producto o servicio y sus ventajas, la oportunidad en el mercado, el equipo directivo, los avances hasta la fecha, las perspectivas financieras, las necesidades de financiación y las perspectivas de rentabilidad.

Se debe definir la necesidad o problema que el negocio aspira a cubrir. Sin embargo, el objetivo principal es atraer la atención de los inversores en **aproximadamente dos páginas**, en las que resumirás los aspectos más importantes del plan. Debes tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Si no estás seguro de los objetivos fundamentales de tu negocio, debes considerarlos bien antes de crear el plan de negocio.
- ✓ Es una buena idea mencionar la cantidad de tiempo que te ha llevado el desarrollo de tu idea de negocio y el trabajo que has hecho hasta la fecha.



EXPLICA CÓMO RESOLVERÍAS EL PROBLEMA DESCRITO EN EL RESUMEN

Esta sección debería incluir una descripción de la meta para tu empresa. En otras palabras: una lista de acciones que tu compañía debe llevar a cabo para afrontar el problema que existe actualmente en el mercado.

- ✓ Describe tu **producto o servicio**, lo que recibirán los clientes con su compra y los puntos débiles o inconvenientes que pueda tener. Esto último es muy importante cuando se prepara un plan de negocio, porque los lectores valorarán tu honestidad.
- ✓ Probablemente haya negocios que ya estén trabajando para lograr los mismos objetivos. Identifícalos y pregúntate: ¿Cómo voy a diferenciarme?

EXPLICA POR QUÉ TU NEGOCIO ES ÚNICO Y QUIÉN FORMARÁ PARTE DEL EQUIPO

Preparar un plan de negocio requiere examinar las fortalezas y debilidades de tus competidores, y una vez han sido identificadas, debes de ser capaz de explicar por qué tu negocio es único. Tienes que diferenciarte de las masas con el objetivo de aumentar la oportunidad de inversión.

Esta sección también incluye las **habilidades del equipo** que ayudarán a hacer tu negocio único. En otras palabras, incluye la siguiente información:

- ✓ ¿Cómo dirigirás la compañía?
- ✓ La formación y experiencia de cada miembro del equipo.
- ✓ ¿Cómo cubrirás las áreas principales de producción, ventas, comercialización, contabilidad y administración?
- ✓ Incluye las cuentas de administración, ventas, control de inventario y control de calidad.
- ✓ Analiza, si fuera necesario, la ubicación de la compañía y los beneficios e inconvenientes de esta ubicación.

Si hay una cosa que valoran los inversores es el **compromiso** del empresario. Aprovecha esta sección del plan de negocio para mostrar la cantidad de tiempo y dinero que tú y tu equipo estáis dispuestos a destinar.

DESCRIBE EL MERCADO EN EL QUE OPERARÁ TU NEGOCIO

- ✓ Debes analizar las condiciones de mercado: el tamaño, la tasa de crecimiento y el potencial de rentabilidad.
- ✓ Explica cómo investigarás a tu público objetivo y con qué herramientas.
- ✓ Conoce el mercado objetivo en el que operará tu negocio y centra tus estrategias de comercialización en ese objetivo. Si no centras tu estrategia de marketing, perderás tiempo, esfuerzo y dinero. Asegúrate de que ofreces a los inversores las respuestas a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los productos de tus competidores y cómo los crean?



¿Por qué iban a cambiar los clientes de los competidores existentes a comprar de tu negocio?

CREA ESTRATEGIAS PROMOCIONALES

Esta sección debe contener el plan de comercialización para tu negocio. Es uno de los pasos más importantes al crear un plan de negocio. Las estrategias de promoción y comercialización pueden determinar el éxito o el fracaso de tu empresa. Para organizar toda esta información, intenta responder a varias preguntas:

- ✓ ¿Cómo posicionarás tu producto o servicio? (Compara aspectos como el precio, la calidad o el tiempo de respuesta con tus competidores)
- ✓ ¿Cómo será la venta a tus clientes? (Por teléfono, cara a cara, representantes, etc.)
- ✓ ¿Quiénes serán tus primeros clientes?
- ✓ ¿Cómo identificarás a tus principales clientes?
- ✓ ¿Cómo promocionarás tu negocio? (Publicidad, relaciones públicas, redes sociales, etc.)
- ✓ ¿Qué ventajas aportará cada parte de tu negocio?

ANALIZA TUS FUENTES DE INGRESOS

Cuando llegues a esta parte de tu plan de negocio, debes empezar a traducir en números todo lo que se ha dicho. En otras palabras, tienes que analizar las previsiones financieras de tu negocio. Este análisis debería incluir: estructura de precios, costes, márgenes y gastos.

CREA UN PLAN PARA HACER FRENTE A BENEFICIOS O PÉRDIDAS

Si tiene lugar un periodo malo de manera inesperada y no tienes un plan, el negocio podría fracasar de repente. Por otro lado, si tu negocio tiene más éxito de lo que esperabas, tus objetivos pueden cambiar repentinamente y sería necesario otro plan de negocio. Teniendo esto en mente, deberías evaluar los riesgos para tu negocio, identificar las áreas en las que podría ir algo mal y explicar lo que harías en este caso.

La profundidad con la que el profesor de TELE ahonde en este tema depende de los grupos objetivo. En todo caso es importante que los estudiantes elaboren un plan de ventas simple. Los estudiantes reciben una plantilla para hacerlo más fácil, pero en algunos casos puede tener un efecto positivo tener a un orador invitado que hable sobre estos temas.

APÉNDICES

Después de crear el plan de negocio, es muy probable que tengas que dar alguna información adicional y documentos. Por ejemplo:

- ✓ Datos para apoyar la investigación de mercado explicada en la sección 5.



- ✓ El CV del equipo de tu compañía (esto es muy importante si estás buscando financiación externa).
- ✓ Las especificaciones técnicas del producto o servicio (puedes incluir fotografías).
- ✓ Los nombres de clientes potenciales.

CAPÍTULO 5 MÓDULOS DE FORMACIÓN

En el proyecto TELE hemos desarrollado tres módulos de formación diferentes enfocados a los objetivos principales. Los programas sirven como ejemplos y se pueden ajustar y adaptar a los diferentes grupos objetivo y diferentes necesidades. En el apéndice A hay un ejemplo para programas de talleres empresariales.

- ✓ El primer módulo es para una formación de 12 a 20 horas,
- ✓ El segundo módulo es para una formación de una semana (24 horas),
- ✓ El tercer módulo es para una formación de 3 semanas (72 horas).

La pregunta que intentaremos responder es: ¿Qué módulo de formación cubriría mejor las necesidades de cada grupo objetivo? Aunque nos centráramos en los objetivos principales del proyecto, debemos permitir algo de flexibilidad para reforzar el éxito global del método TELE. Por ejemplo, el módulo de 12 horas podría ser un taller (curso, seminario) de fin de semana, pero también se podría dividir en sesiones de 1 a 2 horas a lo largo de varias semanas. Probablemente este módulo encajaría muy bien en instituciones de educación para adultos o centros de formación profesional. Es importante no olvidar incluir en los talleres las visitas a empresas locales y, eventualmente, recibir a ponentes invitados (siempre de manera gratuita).

Incluso si todos los países participantes lidian con los temas mencionados en los objetivos principales, hay diferencias locales que se deben tener en cuenta. Esto significa, que tenemos que ser flexibles en el desarrollo e implementación del método TELE en cada país o áreas locales de cada país.

Vamos a ver algunos ejemplos de grupos objetivo concretos:

- 1) Talleres para jóvenes adultos desempleados (y jóvenes que hayan abandonado la escuela). Se podría enfocar en un taller de tres semanas de asistencia obligatoria, de unas 60 a 65 horas. Este módulo podría ser el que mejor encaje en los grupos de desempleados y se podría incorporar al conjunto de acciones de las oficinas y servicios de empleo. Por ejemplo, se podría desarrollar como un taller de 4 horas y media al día o de cinco días con un último día más largo el sábado.
- 2) Talleres para desempleados (cualquier edad). La Dirección General de Empleo de Islandia (gubernamental) decidió designar el Lifelong Learning Center (Centro de Aprendizaje Permanente) al oeste de Islandia para desarrollar y llevar a cabo los talleres empresariales para gente desempleada en la región oeste. Otras direcciones generales lo siguieron. Estos talleres eran obligatorios y normalmente de 3 semanas, por las mañanas, 70 horas.



- 3) Talleres para futuros o actuales empresarios. Normalmente estos talleres se aplican durante un periodo de tiempo más largo (a menudo unos 3 meses) y se llevan a cabo por la tarde unas 2 veces por semana y también a menudo se añade un sábado de "trabajo". A veces en estos talleres hay más de un formador o profesor. A veces un formador se encarga del trabajo de la idea creativa y la organización estratégica: otro se encarga de la parte de comercialización y un tercero de los asuntos financieros.
- 4) Talleres para inmigrantes desempleados. El Centro de Aprendizaje Permanente al oeste de Islandia ofrecía, en colaboración con la Dirección General de Empleo islandesa, talleres empresariales de seis semanas de duración para inmigrantes desempleados. Estos talleres eran obligatorios, durante el día y a lo largo de seis semanas, 130 horas. Este taller estaba diseñado **no solo** como un taller empresarial, sino también como herramienta para reforzar el conocimiento del idioma islandés enfocado al islandés de negocios. Otro objetivo era aumentar el conocimiento de la infraestructura local.
- 5) Talleres para inmigrantes jóvenes en el sistema educativo oficial, para inmigrantes con abandono escolar e inmigrantes con empleo. Este podría ser un grupo objetivo importante. Se podrían llevar a cabo dos talleres de 12 horas en un "fin de semana largo" y un taller o seminario de 24 horas que tendría lugar por las tardes.

Los módulos mencionados anteriormente son ejemplos, pero se podrían ajustar de muchas maneras, dependiendo de las necesidades y objetivos de cada caso. Se pueden desarrollar el método o los componentes como un curso escolar normal e incorporarlo en otras materias como los estudios sociales, matemáticas, etc. En el caso de que hubiese muchos grupos objetivo, es importante enfatizar el hecho de que normalmente los talleres no pretenden animar a los participantes a crear sus propias empresas. Esto puede suceder en casos individuales, pero en general, los talleres para adolescentes, personas con abandono escolar y adultos desempleados pretenden aumentar la autoconfianza de los participantes y asesorarles para establecer objetivos ambiciosos en la vida. Para el abandono escolar o potencial abandono, este método puede motivar a acabar los estudios o empezar a estudiar otra vez con el objetivo de crear una empresa propia en el futuro o una Organización No Gubernamental (ONG).

Para otros grupos objetivo los talleres también pueden ayudar mucho en el diseño y evaluación de las ideas propias en un grupo de participantes de pensamiento positivo. Aquí hay algunos ejemplos para diferentes talleres y sus posibles grupos objetivo:

PROGRAMA FIN DE SEMANA DE 12 A 20 HORAS

- ✓ Adolescentes en colegios superiores de secundaria o formación profesional
- ✓ Jóvenes desempleados de origen inmigrante
- ✓ Abandono escolar
- ✓ Estudiantes con problemas en institutos y centros de formación profesional o potencial abandono escolar



TALLERES TARDES 30-HORAS, 2X3 HORAS POR SEMANA, 5 SEMANAS.

- ✓ Empresarias o mujeres interesadas en el mundo empresarial
- ✓ Inmigrantes habitantes de la zona
- ✓ Gente de grupos marginados por la sociedad
- ✓ Emprendedores actuales, futuros o en prácticas. Como ejemplo: comerciantes, agricultores, pescadores de baja autónomos, personas que quieren reforzar su posición en el mercado laboral, empresarios sociales que preparan un proyecto "sin ánimo de lucro" y otros practicantes o potenciales empresarios "de base".

TALLERES DE TRES SEMANAS, 60-70 HORAS

- ✓ Desempleados con énfasis en adultos jóvenes
- ✓ Desempleados que han abandonado los estudios
- ✓ Desempleados de larga duración
- ✓ Inmigrantes desempleados de larga duración
- ✓ Jóvenes desempleados de origen inmigrante

CAPÍTULO 6 TALLERES PILOTO

PRESENTACIÓN DE LOS GRUPOS

Los participantes de los talleres piloto de TELE tenían diferentes características y circunstancias vitales en términos de su origen, cualificaciones, empleo, autoconfianza y autoestima. Algunos de ellos también tenían un origen inmigrante.

En **Alemania** tuvimos 7 participantes. Vinieron de seis países diferentes: Camerún, Ghana, Marruecos, Rusia, Turquía y Ucrania. Tres de nuestros participantes eran estudiantes (economía, administración, logística), 3 de ellos eran desempleados y en proceso de búsqueda de empleo y uno era desempleado pero buscaba otras opciones. Todos ellos se incluían en el grupo de edad de 25 a 49 años. Los participantes desempleados estaban cualificados y tenían experiencia laboral en sus países de origen. Algunos de nuestros participantes también eran madres solteras, lo que hacía aún más difícil su situación en el mercado laboral.

El grupo en **Islandia** estaba compuesto por tres participantes, todos estudiantes en el Colegio de secundaria superior de Borgarnes. Todos los participantes eran mujeres de 17 años.

En **Letonia** hubo 8 participantes en el taller, con edades comprendidas entre los 26 y los 44 años. Algunos de los participantes eran autónomos, madres jóvenes y trabajadores que querían crear su propio negocio.

En el taller en Onesti, **Rumanía**, participaron 14 jóvenes de entre 18 y 24 años, de los cuales 2 habían dejado la escuela y no tenían perspectivas de empleo, 12 eran graduados de la escuela técnica "Petru Poni", pero aún no tenían un empleo o habían trabajado de manera temporal en compañías privadas y se encontraban desempleados. Estos jóvenes son desfavorecidos, procedentes de familias pobres o desestructuradas (padres divorciados o padres trabajando en el extranjero) y tienen una autoestima baja.



En **España** el taller contó con 17 participantes de entre 18 y 25 años. Todos los participantes son desempleados y estudiantes de formación profesional. Algunos de ellos buscan formación profesional enfocada a la administración o el reciclaje profesional.

Al trabajar con personas que se enfrentan al desempleo, a los problemas con el idioma y la comunicación, y a menudo al aislamiento social, es muy importante encontrar maneras de ganar confianza, aumentar la autoestima y la autoconfianza y hacerles descubrir o redescubrir sus habilidades y competencias. La situación de ser un "inmigrante desempleado" es especialmente dura de asumir, no importa que la persona en cuestión esté altamente cualificado o no.

Nuestros participantes tuvieron dificultades al intentar encontrar acceso al mercado laboral en cuestión. Estaban preparados para comenzar a cambiar su situación, pero no tenían la confianza o el acceso a la información necesaria para hacerlo. Para romper con esta imagen de uno mismo debes probar a la persona que es capaz de mucho más de lo que cree. Para esto debes motivar y activar a los participantes, asegurar que descubran sus propios intereses, necesidades y habilidades y que pueden trabajar esas áreas que ellos libremente han decidido que son las más interesantes y en las que merece la pena trabajar. Además, debes proporcionarles la información que necesitan para conseguir sus metas.

PRESENTACIÓN DE LOS FORMADORES

Principalmente fueron los formadores que participaron en el Taller para Formadores en Islandia los que participaron en la organización e implementación de los Talleres piloto. Todos los formadores poseen largos años de experiencia en asesorar a personas que tienen previsto crear una nueva empresa y algunos de ellos incluso han creado la suya propia.

Tienen entre 7 y 20 años de experiencia en el campo de la formación empresarial, la administración y economía empresarial, así como en la gestión financiera, estrategia de marketing y métodos de enseñanza no formales e interactivos.

Visión general sobre la logística

País	Fechas	Horas Taller	Horario	Comentarios
Alemania	14/03-18/03 2016	29,5	De lunes a jueves de 9.30am a 3.30pm, el viernes hasta las 3pm.	



Islandia	25/4-29/4 2016	20	El horario de clase era entre las 4pm y las 8pm.	Cinco días. Reconocimiento de oportunidades, marketing, creación de página web y otras actividades de promoción.
Rumanía	13/02-28/02 2016	24	24 horas divididas en tres semanas, los sábados y domingos 4 horas al día, de 9am a 1pm	
Letonia	04/02-04/03 2016	36	Las clases tuvieron lugar dos veces por semana, 4 horas al día.	
España	08/02-11/02/2016	20		50% trabajo en grupo, 50% formación de grupos, presentación de ideas y proyectos empresariales

SITUACIÓN AL COMIENZO DEL TALLER PILOTO Y LA METODOLOGÍA DE LA FORMACIÓN DE GRUPOS

Al comienzo la situación era bien distinta en cada país, porque los grupos objetivo estaban compuestos por personas de diferentes edades, cultura, educación, experiencia previa y condición social. Romper el hielo es un factor muy importante cuando se trabaja en grupos con gente que no se conoce. Aquí la experiencia de cada país socio en ese campo:

Alemania:

Al comienzo del taller nos tomamos tiempo para hacer ejercicios para conocernos los unos a los otros y jugar a juegos para romper el hielo para que los miembros del grupo se relajaran y se sintieran a gusto (por ejemplo: el bingo cultural). Solo había dos participantes que se conocían de antes. Los participantes estaban un poco inseguros con respecto a lo que iba a pasar en el taller y qué era lo que les esperaba. Es por esto que estaban más reservados y



tímidos al principio, a lo que ayudó mucho no solo los ejercicios de calentamiento sino también el enfoque de aprender haciendo y la importancia del trabajo en equipo del método TELE.

En lo referente a aptitudes y competencias sociales, descubrimos que las habilidades sociales y de equipo de la mayoría de los participantes eran fuertes, la mayoría estaban interesados y abiertos a probar nuevas maneras de aprender y dispuestos a mejorar. La autoconfianza y la autoestima eran las típicas áreas en las que necesitaban apoyo, es por esto que una parte importante de nuestros objetivos era reforzarlas.

Los adultos aprenden mejor cuando están involucrados en decidir qué, cómo y cuándo quieren aprender. Especialmente cuando trabajas con gente que viene de diferentes culturas es muy importante descubrir de qué manera se ven estudiando ellos mismos, de qué tipo de cultura de aprendizaje vienen, qué esperan de una experiencia educativa. Todo el mundo tiene necesidades de aprendizaje específicas y la mayoría de los adultos saben lo que necesitan por experiencia, y un curso para adultos debe dar a los participantes la oportunidad de decidir sobre sus trayectorias específicas de aprendizaje. Cuando se les dan problemas que resolver, serán capaces de utilizar las habilidades y experiencia que tienen, se les permitirá pensar de manera creativa, tendrán la responsabilidad de presentar sus soluciones y explicar sus decisiones. Estos factores contribuirán al desarrollo de su capacidad de resolución de problemas. Requiere una gran flexibilidad y la habilidad de observar las necesidades personales por parte del profesor; debe crear oportunidades para el descubrimiento y el autoaprendizaje.

Islandia:

Como solo había tres participantes, no fue posible trabajar en grupos. Cada una de las chicas trabajaba en su propia idea de negocio. Las chicas se conocían muy bien, así que no hubo problemas de dinámica de grupo. El punto de partida fue: ¿Puedes reconocer oportunidades de negocio cerca de tu casa?

Letonia:

Al comenzar presentamos al grupo el proyecto TELE y los resultados esperados.

Los miembros del grupo compartieron sus objetivos e ideas de negocio así como las áreas en las que les gustaría mejorar su conocimiento y adquirir nuevas habilidades. Durante el proceso posterior de trabajo, se adquirieron – ideas, sinergia de acción y motivación, crear ideas, formas de emprendimiento y un uso práctico de la legislación, planificación de financiación, compilación y cálculo de la liquidez, balance financiero y cálculo de pérdidas y ganancias, el papel del marketing y la formación práctica en forma de lluvia de ideas conjunta para ayudar a otros miembros del grupo a desarrollar sus ideas en el mercado.

Rumanía:

Nuestros estudiantes se conocían de antes, pero no se les permitió trabajar en grupos en función de su relación, sino según las ideas de negocio en las que estuvieran interesados.



Los grupos de trabajo estaban compuestos por personas jóvenes, desfavorecidas económica y socialmente, procedentes de familias pobres y con diferentes experiencias profesionales. Algunos de ellos eran antiguos estudiantes que habían abandonado la escuela y no tenían expectativas, algunos graduados de la escuela secundaria (pero sin experiencia profesional), y también jóvenes que habían trabajado brevemente en firmas privadas, o incluso jóvenes que habían intentado crear su propio negocio pero sin éxito.

Desde el primer encuentro les presentamos la finalidad del taller y nuestro deseo de ofrecer información libre e iniciarlos en un área nueva, el emprendimiento, como un regalo que les da la Unión Europea para ayudarles a tener éxito en la vida.

La mayor parte del taller fue trabajo en equipo, después de unas breves presentaciones teóricas y rápidas demostraciones de las tareas. Decidimos presentar todas las tareas de una manera atractiva para activar la curiosidad y la creatividad de los participantes y estimular sus ideas de negocio, desafiándolos a destacar las oportunidades, las ventajas y desventajas económicas.

Nuestra estrategia tuvo éxito, no tuvimos ningún abandono o baja entre los matriculados, todos ellos completaron el taller. Llevamos a cabo el taller siguiendo el patrón del taller para formadores en Borgarnes y no tuvimos problemas. Los formadores aprendieron a elaborar un plan de negocio, presentar su negocio en una presentación de Power Point, comprendieron las políticas de comercialización (algunos conocimientos básicos) y aprendieron sobre el comportamiento empresarial.

De este modo, el producto de nuestro trabajo es el resultado de combinar el trabajo de nuestros formadores con la experiencia profesional de los miembros del grupo y su deseo de formarse y mejorar.

España:

Tuvimos un grupo en el que los participantes se conocían, ya que estudiaban juntos en el centro, lo que facilitó la integración de participantes diferentes en el grupo. Aun así, fue muy importante ayudar a crear sinergias entre los participantes, ya que nunca antes habían trabajado en grupo.

Por esta razón, el taller comenzó indicando los sectores empresariales en los que se iba a centrar el proyecto para limitar el trabajo de los grupos. Como siguiente paso, los participantes, según su conocimiento y motivación, optaron por trabajar en un sector específico u otro. Así se crearon cuatro grupos de trabajo que buscaban obtener e identificar las necesidades asociadas con ese sector empresarial.

Habiendo identificado las necesidades se reorganizaron los diferentes grupos de trabajo para permitir a los participantes que contribuyeran con sus conocimientos junto a otros participantes que habían trabajado en otros sectores para crear mejores sinergias y un mayor número de productos y servicios.



De acuerdo con la experiencia de todos los países, está claro que sin tener en cuenta cómo de bien se conocían los participantes, el trabajo de grupo les ayudó a revelar y utilizar sus habilidades creativas. Es muy importante que el formador consiga descubrir qué métodos son los más adecuados para cada grupo de gente.

IDEAS DE NEGOCIO ELEGIDAS POR LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Los participantes discutieron muchas posibilidades y al principio estuvieron un poco titubeantes e inseguros. No fue fácil encontrar el equilibrio entre las ideas más realistas que algunos de los participantes tenían planeado realizar y las ideas más imaginativas que formaban parte del ejercicio. Aun así, cuanto más se sumergían en el proceso de desarrollar sus propias ideas (siguiendo los pasos del método TELE), con más libertad volaba su creatividad.

Dadas las características especiales del área en la que viven, las necesidades de los clientes potenciales y el promedio del nivel de ingresos, se eligieron aquellas ideas de negocio que se consideraron realistas y factibles en las regiones de los socios.

Los participantes **alemanes** obtuvieron cuatro planes de negocio al terminar el taller:

- Un centro infantil 24 horas llamado "Kinderparadies";
- Un bar cafetería multicultural en Dortmund con una actividad paralela de alquiler de habitaciones y servicios para varios eventos bajo el nombre "Tam-Tam Events";
- Un servicio de asesoría empresarial llamado "MyConsulting";
- Una editorial y una revista mensual sobre naturaleza y cuestiones medioambientales, publicada en tres idiomas, llamada "Verlag und Medienagentur Ökokultura".

Islandia presentó tres ideas de negocio:

- Crear cremas cosméticas orgánicas con la flora de las tierras agrícolas.
- Negocio de "*Slow travel*" en tierras agrícolas y alrededores.
- Pequeño zoológico interactivo en tierras agrícolas.

Los participantes **letonios** desarrollaron siete planes de negocio:

- Producción de arándano azul.
- Producción de vino de frutos y bayas locales.
- Servicio de automóviles.
- Jardín de frutas.
- Diseño de muebles y equipamiento de madera para la casa, el jardín y los niños.
- Vallas de metal y otras construcciones para la casa y el jardín.



- Granja de conejos.

(todas estas ideas de negocio se desarrollaron para un negocio real, algunos ya están en marcha)

Rumanía presentó tres ideas de negocio:

- Venta de ordenadores, unidades periféricas y software – considerando el desarrollo de las TIC y el frecuente uso del ordenador e internet, este es un tipo de negocio que podría funcionar en cualquier parte porque siempre hay una demanda constante de este tipo de productos.

- Venta de mobiliario de oficina – iniciativa que pretende apoyar a todos los jóvenes emprendedores que necesitan un entorno de trabajo apropiado para su negocio.

- Cafetería – Librería (comercialización de libros y café) un negocio dirigido a personas a las que les apasiona leer, amantes de los libros, que quieren pasar su tiempo libre de una manera agradable e instructiva, otorgándoles de un espacio agradable para tomar un café y leer un buen libro.

España desarrolló cuatro planes de negocio:

- Una empresa de catering con un simulador virtual para que los usuarios diseñen sus propios eventos.

- Servicios de entrenamiento canino para mejorar la calidad de vida.

- Carro para gemelos divisible

- Empresa de catering con un menú saludable personalizado según los requisitos de los clientes, con servicio a domicilio.

ANÁLISIS GENERAL DE LA EXPERIENCIA

Fortalezas

<ul style="list-style-type: none"> ➤ El método es muy efectivo ya que el aprendizaje es una mezcla de equilibrio entre teoría y práctica. El enfoque de aprender haciendo funciona muy bien, especialmente con participantes que tienen dificultades con el idioma y con la asimilación de la información en clases largas. ➤ Los participantes trabajan en planes que son interesantes y relevantes para ellos y su futuro. Esto aumenta la motivación. 	<p>Debilidades</p> <p>El trabajo con inmigrantes conlleva tareas extra para los formadores y el grupo. Las dificultades con el idioma y su comprensión significan que se necesita más tiempo para las explicaciones y la asimilación de la información.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los participantes pueden estar a diferentes niveles de planificación y "disposición" para empezar un negocio. Algunas personas llegan con ideas que realmente les gustaría implementar mientras otros están inseguros sobre lo que les gustaría hacer exactamente –
--	--



<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajar principalmente en grupos ofrece la oportunidad de utilizar las habilidades y experiencias de todos los miembros y así aprender los unos de los otros y aumentar la autoconfianza. ➤ Se motivó mucho a los participantes y afirmaron que habían aprendido tanto que serían capaces de empezar su propio negocio en el futuro. ➤ Los colegios y sistemas de apoyo empresarial al oeste de Islandia obtuvieron una experiencia muy positiva al ver las presentaciones finales. ➤ Incluye buenos métodos para hacer un estudio de mercado y encontrar el grupo objetivo. ➤ La formación práctica y el desarrollo de las ideas propias crean un efecto mayor en la formación sobre competencia empresarial. ➤ Las experiencias de los miembros del grupo dieron lugar a la creación de ideas creativas y realistas ➤ Una vez se lanzaron las ideas, se hizo patente la determinación de los participantes para involucrarse totalmente en diseñar un negocio con éxito. ➤ La formación de grupos favorece la creación de ideas enriquecedoras. 	<p>encontrar un interés común podría llevar mucho tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Solo tres participantes son muy pocos, entre 10 y 15 sería el número ideal. ➤ El método TELE es más adecuado para el trabajo en grupo que el individual. ➤ Algunos participantes aún sienten que necesitarían ayuda si quisieran emprender una acción real. ➤ No hay tiempo suficiente para explicar los mecanismos económicos. ➤ Cuando se trabaja con gente que ya se conoce, puede pasar que al formar los grupos de trabajo, decidan por simpatías o afinidades y no por objetivos comunes. ➤ La falta de preparación antes del comienzo del taller puede causar retraso o que se necesite tiempo extra para que los participantes se adapten al contexto y la metodología de TELE.
---	--

Oportunidades

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los participantes se superan, reconocen su potencial y fortalezas. Se sienten y permanecen altamente motivados durante y después del taller para seguir trabajando en sus ideas. El método TELE les da la oportunidad de volverse activos y 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es necesario un buen dominio del idioma del país para entender las normas y la regulación en lo que respecta a la fundación del negocio. Cuando aplicamos el método TELE en un grupo de inmigrantes que no dominan bien el
---	---



<p>reconocer sus posibilidades de cambiar su situación.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ La flexibilidad y naturaleza práctica del método TELE hace posible respetar y considerar las diferentes necesidades y experiencias de los participantes.➤ La red de organizaciones de apoyo en Alemania hace posible ir más allá para fundar un negocio tras el taller.➤ El área al oeste de Islandia podría en un futuro convertirse en el área empresarial más fuerte de Islandia.➤ Herramientas y métodos innovadores en el marketing.➤ Nuevos empresarios y personalidades fuertes y valientes para el desarrollo general de la sociedad.➤ El método TELE ha demostrado ser realista y flexible, y una respuesta a las necesidades de información e iniciación de los participantes, centrándose en la práctica económica y no solo en la teoría abstracta.➤ Compartir varias experiencias profesionales de los participantes ayudó a desarrollar una idea de negocio realista.➤ Desarrollo de la creatividad y aumento de la autoestima.	<p>idioma, es necesario complementar el taller con clases de idiomas.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Necesidad de equipamiento – un portátil para cada grupo y suficiente espacio para trabajar en grupos.➤ Falta de tiempo para preparar más materiales de marketing.➤ Los participantes estaban cansados después del trabajo y no podían trabajar con una efectividad alta.➤ Falta de autoconfianza y debido a esto, falta de confianza en sus propias ideas.➤ Una formación de más de 40 horas sería útil para profundizar y reforzar las habilidades adquiridas para evitar la falsa autoconfianza y las consecuencias irreversibles al crear un negocio propio.➤ Es difícil encontrar a gente con el deseo de aprender e iniciarse en el emprendimiento debido a la muy poco estimulante legislación rumana.➤ Las políticas de financiación bancaria para los negocios en Rumanía son desalentadoras.➤ Si se crean grupos de más de 3 personas, podría incrementar la participación de algunos miembros del grupo y reducir la de otros.➤ Se necesita trabajar en un espacio físico en el que se facilite la interacción entre los participantes y los otros miembros del grupo.
--	--



LECCIÓN APRENDIDA Y OBJETIVOS ALCANZADOS

La situación en la economía, la legislación y la mentalidad cultural difiere en cada país que formó parte en los Talleres Piloto, obviamente, este hecho influenció en los resultados. Aun así, a pesar de todas las diferencias y dificultades, la experiencia de enseñar sobre emprendimiento fue muy buena en cada país involucrado en el proyecto.

Alemania:

Uno de los objetivos del Taller Piloto fue ofrecer a los participantes la oportunidad de trabajar en sus propias ideas para un negocio y proporcionarles una estrategia y una estructura de planificación de negocio. Alcanzamos estos objetivos en una semana y analizamos la constitución de un negocio desde diferentes aspectos. Como ya se ha dicho, habría sido necesario y bien recibido tener más tiempo, debido a las dificultades con el idioma alemán. Además, planearemos más tiempo en el próximo taller para aprender técnicas de presentación y practicar las presentaciones, ya que nuestros participantes tenían falta de autoconfianza, habilidades lingüísticas y experiencia de hablar en público.

En lo referente al método TELE, los resultados del Taller fueron muy alentadores. Los métodos que aplicamos para motivar y activar a nuestros participantes para un aprendizaje más efectivo fueron recibidos con entusiasmo, y vimos como nuestros participantes se abrían a nuevas ideas, disfrutaban aprendiendo y descubriendo sus propias capacidades y creando opciones para su futuro. Su motivación aumentaba a lo largo del proceso de aprendizaje activo. El método TELE ofrece la oportunidad de no solo planificar y desarrollar una idea de negocio, sino también descubrir las fortalezas y las habilidades de los participantes.

Ser capaces de descubrir y utilizar las capacidades que nuestros participantes trajeron consigo, fue muy importante llevar a cabo muchas tareas prácticas en las que eran capaces de poner la teoría en práctica. Enseñar con métodos de activación, como el trabajo por parejas, el trabajo en equipo y juegos; es una manera estupenda de hacer que los participantes se den cuenta de que son capaces de mucho más de lo que pensaban, que son capaces de completar las tareas con éxito. Además, todos reciben algunas tareas individuales dentro del grupo, para contribuir al resultado final, lo que les da una responsabilidad, no solo hacia sí mismos, sino también hacia el grupo. Esto no solo aumenta la autoestima y autoconfianza de los participantes, estando activos todo el tiempo durante el que transcurre el curso suaviza los problemas con el idioma y su estatus como inmigrantes también pierde significado.

Otro aspecto importante es que si conseguimos despertar el interés haciendo que las tareas del taller se basen en los intereses, ideas, sueños y planes de nuestros participantes, podemos activar y utilizar sus capacidades y motivarlos para desarrollar más sus propios planes, no porque les pidamos hacerlo, pero porque quieren hacerlo. Dar tareas creativas a los participantes ofrece ganar la oportunidad de activar las diferentes y diversas habilidades y experiencia que tienen. Mientras algunos de nuestros participantes se sentían más seguros con tareas más analíticas y organizativas, otros se encontraban en su elemento a la hora del trabajo creativo, y de esa manera la división de tareas se hizo más fácil y equilibrada en el grupo.

Un elemento necesario del trabajo de los formadores fue la observación continua y de cerca del progreso en los grupos y las necesidades individuales de los participantes. Los pequeños pasos son importantes para crear un planificación clara del futuro y asegurar que siguiendo



estos pasos uno a uno es posible alcanzar la posición futura que los participantes visualizaron para sí mismos.

Islandia:

Las áreas rurales y estructuralmente débiles se enfrentan a menudo con el problema de que la gente joven se muda a áreas urbanas más grandes y fuertes. Solo tuvimos a tres chicas participando, pero todas ellas reconocieron las oportunidades de negocio en su área rural. La formación sobre emprendimiento puede ser una herramienta poderosa para motivar a la gente joven a quedarse en su zona de origen.

Letonia:

Trabajar con adultos que tienen experiencia en diferentes campos es muy útil para ambas partes (para formadores y participantes), podemos aprender los unos de los otros.

Las actividades prácticas como el cálculo, la fijación de precios, el proceso de planificación de capital y tecnológico, la comprensión de la legislación, el desarrollo del plan de negocio, la planificación financiera y los métodos de administración del dinero; se han adquirido con la mayor motivación y estudiado con el mayor interés.

Resumiendo: un plan de negocio basado en una idea personal otorga a los participantes una mejor comprensión y es la mejor manera de desarrollar habilidades empresariales, a la vez que es una manera estupenda de practicar el uso de estas competencias.

Rumanía

El *brainstorming*, el trabajo en equipo, aprender haciendo, los debates abiertos, compartir las experiencias profesionales de los alumnos, el modelo Canvas del plan de negocio y tener en cuenta la importancia del marketing en cualquier negocio hacen que las ideas de negocio realistas encajen en las particularidades del área en el que vivimos.

El taller fue muy útil para nuestros estudiantes porque tuvieron la oportunidad de estudiar y analizar las ideas de negocio desde diferentes puntos de vista, dependiendo de las experiencias de cada miembro del equipo. La iniciación de los participantes en la creación de un negocio fue muy útil, pero incluso más importante que eso fue, en nuestra opinión, animarles y estimularles para que tuvieran ideas de negocio interesantes y realistas. Y si al principio el taller parecía un juego, a su fin los participantes se asombraron al ver que los resultados de ese juego podían convertirse en un negocio de éxito.

De este modo, al final del taller se obtuvo un producto final totalmente inesperado: una mayor confianza en sus propias fortalezas e ideas y la comprensión de que nada es imposible si de verdad te involucras y cambias tu vida. Después de las presentaciones finales, como *feedback*, tuvimos una nueva y breve sesión para generar nuevas ideas de negocio con los mismos estudiantes y nos encontramos con un aumento en ambos: el número de ideas de negocio y la originalidad y audacia de estas.

Al mismo tiempo, cada estudiante que generó una nueva idea, que al principio del curso era tímido, incrédulo y parecía indeciso en finalizar un plan, se volvió apasionado y argumentó de manera realística la necesidad de iniciar el negocio una zona determinada, lo que significa que habíamos logrado nuestro objetivo.



Creemos el método TELE que llevamos a cabo es sólido, que contiene lo mejor en enseñanza y aprendizaje empresarial por nuestra parte y la de nuestros socios de proyecto. Lo probamos en nuestra propia formación y es apropiada para nuestros alumnos objetivo, gente joven y desfavorecidos económica y socialmente, porque también se puede adaptar a aquellos con menos formación en economía. Además, el método TELE demostró ser atractivo para ellos, porque no aburre con teoría, sino que explica de manera práctica y lúdica, de manera lógica, la cronología y conducta de un negocio.

Este Taller fue un primer experimento que repetiremos tan pronto como recibamos una nueva remesa de participantes impacientes de iniciarse en el emprendimiento y así continuaremos asegurando su sostenibilidad. Además, prometimos continuar asesorando a todos los 14 participantes que tuvimos cuando estos decidan comenzar su propio negocio.

España:

El uso de la metodología TELE ha abierto nuevas oportunidades a sus usuarios. Se ha centrado de la creatividad a la práctica en forma de ideas de negocio, y al mismo tiempo ha promovido el trabajo en equipo y grupos de discusión entre los participantes con el posterior enriquecimiento de la idea de negocio desde diferentes puntos de vista.

El Taller alcanzó los resultados esperados, porque los mismos participantes prepararon y analizaron un plan de negocio que surgió de una idea de negocio que habían creado y diseñado ellos mismos con la ayuda de su equipo y utilizando técnicas creativas.

Algunos de los estudiantes prefirieron no involucrarse en las primeras sesiones, analizando y observando el proceso, pero más tarde participaron al compartir ideas con otros participantes, ya que el ambiente era motivador para que todos los estudiantes expresaran sus ideas sin miedo. Al final del taller los participantes estaban animados e impacientes de comenzar nuevas actividades.

Por esta razón consideramos que alcanzamos los objetivos y estamos deseando continuar implementando y poniendo en práctica con otros grupos esta experiencia tan positiva.

EVALUACIÓN DE LOS FORMADORES Y LOS PARTICIPANTES

Los Talleres Piloto en nuestros cinco países tuvieron en total 49 participantes. Les preguntamos a todos después de los talleres para darnos *feedback* sobre su experiencia del método TELE y que nos contaran lo que habían aprendido y cómo se imaginaban utilizando estos nuevos conocimientos en el futuro.

Las expectativas de nuestros participantes antes del Taller cambiaron, algunos llegaron con ninguna expectativa en especial, otros esperaban exactamente el mismo tipo de enseñanza que en muchos colegios, por ejemplo mucha teoría y enseñanza frontal, y algunos llegaron con altas expectativas y una gran excitación. Para muchos participantes era la primera vez que tomaban parte en un taller.

Los Talleres fueron un gran éxito en cada país socio. Los participantes encontraron los métodos de enseñanza "divertidos, dinámicos, útiles, creativos, simpáticos, nada aburridos, bien estructurados y motivadores". Quedaron todos gratamente sorprendidos de la cantidad de



aprendizaje práctico incluido en el método y agradecieron la manera en la que se habían conectado la teoría y la práctica. El temor inicial, de que todo va a ser demasiado, desapareció gradualmente a medida que las largas plantillas y varios aspectos de empezar un nuevo negocio se dividieron en pequeños pasos y se probaba y practicaba cada elemento en grupos. Como dijo uno de los participantes: "algo que parecía imposible ahora es posible". Recibieron mucha información nueva y experiencia y a la mayoría de ellos el taller les impulsó a querer seguir trabajando y aprender aún más en el futuro. Muchos de ellos comentaron que les gustaría compartir los conocimientos adquiridos recientemente con amigos y miembros de sus familias que tenían sus propios negocios, para así poder mejorar sus negocios y que tuvieran más éxito. Citando sus propias palabras, encontraron el contenido del Taller "informativo, divertido, entretenido, creativo, interesante, constructivo, rico en contenido, súper, genial y muy útil".

Los aspectos que nuestros participantes mencionaron como más interesantes, nuevos y útiles del método TELE fueron los siguientes:

- ✓ Juegos
- ✓ Métodos creativos
- ✓ Borradores y plantillas, recursos
- ✓ Presentación al final
- ✓ Cómo convertir una idea en un plan
- ✓ Ejemplos prácticos, aprender haciendo
- ✓ Información práctica
- ✓ Estar motivados
- ✓ Visitar una empresa
- ✓ *Feedback* constante de los formadores
- ✓ Hacer nuevos amigos, conocer gente que piensa de la misma manera

Casi todos los comentarios sobre las dificultades durante los Talleres se refirieron a la necesidad de más tiempo. A los participantes les hubiera gustado tener más tiempo para considerar las diferentes ideas y más tiempo para completar las plantillas y preparar las presentaciones. Los participantes de origen inmigrante tuvieron problemas con el idioma y con hacer la presentación en una lengua extranjera. Sus sugerencias de mejora también tuvieron que ver con el tiempo: deseaban más talleres, entrar en más detalles y practicar más las presentaciones.

Nuestros formadores recibieron un alto reconocimiento en cada país. Los participantes estaban agradecidos por su deseo de ayudar, su paciencia, su experiencia y su *feedback* continuo. Nuestros formadores les parecieron "amigables, abiertos de mente, serviciales, pacientes, simpáticos, súper, fantásticos".

A muchos de los participantes les haría felices participar en un taller de seguimiento para aprender más, y algunos expresaron su deseo de continuar y comenzar de verdad su propio negocio, si no ahora mismo, en un futuro cercano.



CONCLUSIÓN – RECOMENDACIONES, IDEAS PARA DESARROLLAR EN EL FUTURO

Muchas de las empresas con más éxito en el mundo fueron fundadas por personas con pasión, objetivos y que creían en sí mismos. Era emprendedores, sin embargo, no todos los emprendedores terminan con grandes compañías. Millones de personas gestionan pequeñas y medianas empresas y crean empleo para sí mismas. Como figura en el "Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020", Europa necesita más emprendedores. Aunque algunos países europeos pertenezcan a los países económicamente más fuertes del mundo, otros aún se enfrentan con serios problemas económicos. Además, todos los países europeos se enfrentan a la desigualdad en la que los grupos denominados "desfavorecidos" suelen estar en la posición más débil. El método TELE que desarrollaron los socios del proyecto y probaron en talleres piloto en cada país socio hace frente a esto.

Ahora la cuestión es cómo podemos utilizar la formación empresarial para reforzar y motivar los varios grupos desfavorecidos como inmigrantes, madres solteras, personas que han abandonado los estudios, desempleados de larga duración, y otros mucho grupos. ¿Cómo podemos asegurar la sostenibilidad?

En este proyecto Erasmus+ llamado TELE, participantes de 5 países europeos desarrollaron y pusieron a prueba en un esfuerzo conjunto un método creado para responder esa cuestión. Al principio celebramos reuniones entre los socios para conocer lo que otros estaban haciendo en sus países. Cada país hizo una investigación y redactó un estudio sobre la situación en su país. A finales de 2015 tuvo lugar el taller de "formador de formadores" en Islandia. El taller duró cinco días, 6 horas al día. El socio islandés organizó y lideró la formación y los participantes eran profesionales de todos los países socios. El objetivo fue preparar a estos participantes para llevar a cabo su propio taller empresarial en lo que denominamos Talleres piloto. Estos talleres piloto se organizaron en cada país socio en la primavera de 2016. En resumen: ambos, el taller "formado de formadores" y los "Talleres piloto" tuvieron mucho éxito y obtuvieron un 100% "Excelente" en la evaluación.

La duración de los Talleres Piloto fue un factor muy importante. Debía ajustarse a las necesidades de los diferentes grupos objetivo a los que se dirigía el proyecto TELE. Era muy importante conseguir involucrar a los actores locales como Ayuntamiento, oficinas de empleo, organizaciones para el desarrollo económico y empresarial, centros empresariales, centros de formación profesional y centros de aprendizaje continuo. No fue fácil encontrar participantes para los Talleres Piloto en Alemania, Islandia y Rumanía. Por esto se necesitan más sectores involucrados en el futuro. Por lo tanto, es importante describir y destacar las diferencias entre los grupos objetivo de los países socios.

Cuando sea posible, se debería implementar el concepto TELE en la educación formal, por ejemplo, en el currículo de la formación profesional. Es especialmente importante llegar a estudiantes que están en peligro de abandonar los estudios debido a varios problemas como el acoso escolar, TDAH, dislexia, problemas con el idioma debido a su origen inmigrante y, eventualmente, otras causas.



Basándonos en nuestra experiencia y conocimientos recientemente adquiridos, nos parece muy importante establecer cursos locales y la Acción Clave núm. 1 de Movilidad para formar a formadores en toda Europa con el método TELE.

Todos los socios comenzaron o profundizaron la cooperación con los actores y los socios trabajando en el campo de la enseñanza y el aprendizaje empresariales en su región, utilizando el método TELE:

1. El socio rumano en la ciudad de Onesti ya había empezado a utilizar el método CANVAS⁶ en las clases de los centros de formación profesional y lo habían integrado en su currículo.
2. El socio letón tuvo un inesperado y sorprendente éxito en el pueblo de Malpils al implementar el método TELE en el taller piloto. Hubo mucha más motivación e interés en el taller por parte de la comunidad de lo que habían esperado. Muchos adultos jóvenes desempleados acudieron voluntariamente.
3. En España, los profesores estaban muy interesados en el proyecto, ya que su grupo objetivo incluía estudiantes de formación profesional ilusionados en formar parte del Taller Piloto.
4. En el pueblo de Borgarnes al oeste de Islandia ya se había financiado y comenzado un nuevo proyecto del Ayuntamiento de Borgarnes en colaboración con el socio de TELE "Life Long Learning Center in West Iceland". El jefe del proyecto y formador sería el participante en TELE perteneciente al LLC. El objetivo es formar y apoyar a los profesores de todos los colegios locales (11 escuelas primarias y 3 escuelas superiores de secundaria) para que sean capaces de llevar a cabo sus propios talleres empresariales. Este es un programa de entre 6 y 8 meses de duración.
5. En la ciudad de Dortmund en Alemania, el centro local de mujeres emprendedoras planea llevar a cabo los talleres TELE en sus futuros programas.

CAPÍTULO 7 APÉNDICE A: BREVE INTRODUCCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SOCIAS

El proyecto de colaboración unió a cinco socios europeos de diferentes instituciones como por ejemplo escuelas, centros de educación para adultos, servicios de empleo, etc.; para trabajar con los grupos objetivo en diferentes contextos y con diferentes enfoques. Todos los socios aportan diferentes y valiosas experiencias al trabajo de este proyecto europeo. Todos los socios tienen una gran experiencia ya sea en formación profesional o educación para adultos, dirigida expresamente a personal con situaciones de desventaja social o personal.

CHANCENGLEICH IN EUROPA E.V. (CHE) - ALEMANIA

"Mismas oportunidades en Europa" es la institución candidata que coordinó las actividades de la colaboración y cooperó con todas las instituciones y países socios para alcanzar los resultados del proyecto. Es una ONG que participó en otros proyectos subvencionados por la

⁶ Un método simple pero muy efectivo para obtener una visión general de las cuestiones básicas en un plan de negocio.



Unión Europea. La organización tiene como objetivo promover la igualdad en asesoramiento, educación y empleo, especialmente para inmigrantes y grupos desfavorecidos. Con y gracias a estas actividades, *CHANCENGLEICH in Europa* promueve el proceso del aprendizaje continuo (*Lifelong Learning*) y aprender los unos de los otros en Europa. *ChE* también ofrece su curso intercultural en el extranjero, en cooperación con socios europeos. Sus actividades principales incluyen el asesoramiento en un contexto intercultural, educación intercultural, cursos de formación, programas de formación continua, seminarios y proyectos para educadores y estudiantes adultos en ambos contextos, nacional y europeo, intercambio cultural a través de diferentes conferencias y seminarios, viajes de estudio, asesoramiento en las áreas de educación y empleo. *CHANCENGLEICH in Europa e.V.* está situado en una zona con un alto índice de desempleo, particularmente en el grupo formado por inmigrantes que tienen oportunidades de empleo limitadas como resultado de niveles de cualificación bajos o la falta de reconocimiento de los títulos de sus países de origen, por no mencionar a aquellos con baja autoestima y en riesgo de exclusión social.

SÍMENNTUNARMIDSTÖÐIN A VESTURLANDI - ISLANDIA

Símenntunarmiðstöðin es una organización sin ánimo de lucro, también con experiencia en otros proyectos financiados por la Unión Europea, que gestionan los ayuntamientos de la zona, los grupos sindicales locales, la universidad local y algunas empresas clave. El objetivo principal de Símenntunarmiðstöðin es fomentar y apoyar la educación para adultos en la zona, con especial atención al aumento de la formación continua, aumentar la cualificación así como el bienestar de la población. Símenntunarmiðstöðin imparte cursos de aficiones, cursos para personas desempleadas, cursos para trabajadores no cualificados y la formación continua para personal cualificado. Los cursos se preparan en cooperación con otras instituciones educativas, compañías, individuos y organizaciones. Símenntunarmiðstöðin se dirige a aquellos que no han completado el nivel de educación superior de secundaria. Este grupo objetivo comprende el 40% de las personas en el mercado laboral, aunque el ratio varía entre los años y las regiones. A menudo la gente perteneciente a este grupo no está motivada para asistir a la escuela; una de las tareas importantes para Símenntunarmiðstöðin es encontrar y poner en práctica nuevos métodos para motivar a la gente para continuar y finalizar su educación. Durante los últimos tres años, el centro de formación continua del oeste de Islandia "*Life Long Learning Centre of West Iceland*" ha ofrecido varios talleres empresariales en la región en cooperación con la Dirección General de Empleo islandesa y el proyecto resultó tener mucho éxito.

PATER (PACTO TERRITORIAL POR EL EMPLEO EN LA RIBERA) - ESPAÑA

La organización pública llamada PATER (Pacto Territorial para el Empleo en la Ribera) reúne 46 municipios en la Ribera. Es el quinto pacto territorial de estas características que se firma en la Comunidad Valenciana bajo la tutela del SERVEF. El objetivo del PATER, de acuerdo con la Estrategia Europea para el Empleo, es lograr un incremento en la tasa de empleo para todos los grupos sociales de la comarca. Por ello, es necesario reforzar el espíritu de empresa, facilitar y renovar las calificaciones de las personas que tienen un puesto de trabajo y desarrollar la capacidad de inserción profesional de las personas que se encuentran fuera del mercado de trabajo.



PATER tiene un servicio de atención al emprendedor, PAE (punto de atención al emprendedor), y a través de este servicio se involucra en orientación sobre motivación empresarial, empresa de formación (y gestión empresarial, talleres sobre motivación empresarial, búsqueda de ideas de negocio, etc.), viabilidad y modelos de planes de negocio, el procedimiento para la implementación de una empresa.

PATER lleva a cabo actividades dirigidas a grupos con dificultades para acceder al mercado laboral: jóvenes, mujeres, desempleados de larga duración, discapacitados, para mejorar sus capacidades y habilidades para entrar en el mercado laboral. Una actividad de formación específica que busca motivar y guiar a los participantes para encontrar su propio camino: autonomía o creación de una sociedad, negocio social, etc. Para el desarrollo de estas actividades PATER cuenta con el apoyo de escuelas, institutos, universidades, e instituciones de formación. También organiza talleres y actividades de formación para profesores y personal técnico en la administración, herramientas didácticas y metodologías para facilitar su trabajo y que este sea de mayor calidad. Muchos de estos talleres van dirigidos a la atención de emprendedores potenciales, cómo aconsejar y formar.

AMICII COLEGIULUI PETRU PONI - RUMANÍA

La asociación <FRIENDS OF "PETRU PONI" COLLEGE ONESTI> promueve y apoya los intereses de la Escuela Técnica "Petru Poni", sus profesores y estudiantes con material, y apoyo financiero, logístico o de cualquier otro tipo. El objetivo de la asociación está orientado hacia ambos: la educación y formación profesional de los ciudadanos y sensibilizar a la comunidad, el estado y las instituciones privadas para comprender el rol y los problemas de la escuela y la necesidad de la educación de la sociedad como un todo.

Para lograr el objetivo establecido, propone a través de su estado como asociación, de desarrollar sus propios programas en colaboración con autoridades públicas y organizaciones privadas del país y en el extranjero, desarrollar programas de colaboración y cooperación con organizaciones gubernamentales y no-gubernamentales en el país y conectar la asociación a los programas y sistemas educativos nacionales, regionales y globales, organizar y llevar a cabo cursos educativos y de formación profesional y actividades orientadas al aumento de la inserción de jóvenes adultos en el mercado laboral profesional, para establecer y conceder becas a estudiantes y profesores, conceder becas y subvenciones para la formación continua de los profesores, para desarrollar e implementar proyectos y becas participando en concursos y competiciones de los diferentes programas lanzados por las organizaciones nacionales e internacionales, organizar simposios, conferencias, debates públicos de acuerdo con los objetivos por los que se estableció la asociación y editar libros, publicaciones, posters, manuales y otros materiales informativos. Sus ámbitos de especialización son la Educación General y la Educación y Formación Profesional, estableciendo un vínculo entre el sistema educativo y el mercado laboral.



MALPILS NOVADA DOME - LETONIA

El consejo municipal de Mālpils presta buena atención a la educación y la formación continua de los empleados y habitantes de la comunidad. Sus prioridades son reducir la desigualdad social y económica entre la población rural y la urbana.

Hasta ahora los métodos de trabajo educativo internacional han sido: el desarrollo e implementación de proyectos educativos, sociales, culturales y de juventud en los programas Comenius, Leonardo da Vinci, Grundtvig, Town Twinning y YOUTH; la creación, el estudio y el desarrollo de una base metódica para estos proyectos; la creación de nuevas maneras y métodos en la gestión de proyectos, la combinación creativa de financiar proyectos, patrocinar y el trabajo voluntario; establecer contactos regulares y compartir experiencias con los colegas letones y del extranjero; involucrar diferentes actores sociales en las actividades de proyecto, crear equipos de proyecto para la mejora de la comunicación y la cooperación entre las instituciones locales.

Todos los socios tienen en su personal habilidades específicas relacionadas con la didáctica dirigida a los jóvenes desempleados mayores de edad. Los miembros del personal del proyecto también son profesores y educadores ya involucrados en acciones relacionadas con la inclusión educativa de adultos con baja formación en los sistemas educativos formales e informales. Otros expertos, miembros del personal, también tienen experiencia específica en el análisis de los aspectos multiculturales de la educación para adultos dirigida a este grupo objetivo.

CAPÍTULO 8 APÉNDICE B: PROGRAMA DE TRABAJO (EJEMPLOS)

EJEMPLO 1: FIN DE SEMANA LARGO (CON GENTE JOVEN)

El programa debería, si fuera posible, tener lugar en el edificio escolar. Los participantes comen y duermen en el centro. El formador o asesor está presente todo el tiempo y "se pasea" mientras los equipos trabajan.

<i>Horario</i>	<i>Viernes</i>	<i>Sábado</i>	<i>Domingo</i>
09:00 – 10:00		Desayuno. Paseo matutino o actividad deportiva.	Desayuno. Paseo matutino o actividad deportiva.
10:00 – 11:00		Clase: Objetivos del trabajo o negocio, objetivos personales. Participar en la discusión en grupo.	Preparación final y ejercicio.
11:00 – 12:00		Trabajo en equipo <ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica y establecer objetivos • Análisis del mercado, encontrar material e información, entrar en 	Preparación final y ejercicio.



		contacto con gente del mundo empresarial si fuera posible.	
12:00 – 13:00		Comida. Visita de un empresario local (opcional).	Comida. Paseo corto o deportes
13:00 – 14:00	Llegada y acomodamiento	Cómo desarrollar un plan de comercialización – trabajo práctico. Folletos, tarjeta de visita, página de inicio (Facebook), RR.PP. etc.	Evaluación de la discusión en grupo. ¿Objetivos y conocimientos nuevos?
14:00 – 15:00	Fase inicial – Romper el hielo	El arte de vender y presentar	Los equipos presentan los resultados. Invitados (padres y amigos).
15:00 – 15:15	Descanso	Descanso	Graduación
15:15 – 16:00	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestro trabajo en los próximos días. • Ideas versus ideas empresariales • ¿Por qué emprenden algunas personas su propio negocio? Actitud, personalidad 	Cuestiones financieras, impuestos, contabilidad, etc. Costes iniciales, presupuestar.	
16:00 – 17:00	Descanso, paseo corto o deportes	<ul style="list-style-type: none"> • Financiación. • Cómo me comunico con las instituciones financieras (invitado opcional). 	
17:00 – 18:00	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades y reconocimiento de oportunidades • Formación de equipos. • Búsqueda de ideas con las que trabajarán los equipos. 	17:00 – 18:00: Paseo corto – deportes.	
18:00 – 19:00	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedores. • ¿Qué es un plan de negocio? • Planificación de estrategia. Concepto empresarial, I+D. 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet en los negocios: redes sociales. • Trabajo en equipo. 	



	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de una plantilla de un plan de negocio. 		
19:00 – 20:00	¿Pizza?	¿Pizza?	
20:00 – 21:30	Trabajo en equipo. Desarrollo ulterior de ideas, diseñar plantilla, primeros borradores de algunos materiales de marketing.	Trabajo en equipo, practicar presentación. Trabajo práctico en el plan de negocio y los materiales de marketing.	
21:30 – 22:30	Tiempo libre. "Discusiones sobre negocios".	Juegos de venta y presentaciones. Trabajo en equipo sin direcciones previas.	

EJEMPLO 2: TALLER DE UNA SEMANA, 34 HORAS.

Taller de una semana, 34 horas. Probablemente, este taller sería el que mejor se podría llevar a cabo como un proyecto semanal, principalmente en centros de formación profesional en los que los estudiantes tendrían entre 5 y 6 horas lectivas al día. Esto haría posible que el trabajo fuera intensivo y muy productivo. Si no es posible llevar a cabo un proyecto de una semana de duración en una institución, el módulo se podría incorporar en una asignatura como sociología o economía, y extenderse durante unas semanas. Un taller de una semana también se podría centrar en personas desempleadas para los que la asistencia sería obligatoria (o no, dependiendo de la situación) cada día por unas 5-7 horas. Otra manera de implementarlo podría ser como taller con horario de tarde que incluyera un sábado "largo" de trabajo. Y, finalmente, el taller de una semana podría adaptarse para un taller "formador de formadores" **y el ejemplo aquí muestra esta opción (35 horas)**. Huelga decir que un taller de una semana para otros grupos objetivos deberá ajustarse cuidadosamente.

El objetivo principal sería la manera de mejorar el pensamiento empresarial de los estudiantes y participantes en la educación formal e informal. Exploramos métodos e ideas con el objetivo de *aumentar el pensamiento empresarial y creativo y la iniciativa de los estudiantes*, que son competencias cada vez más requeridas en los puestos de trabajo del siglo XXI. Con el desempleo persistente en la mayoría de los países europeos, las competencias clave como las capacidades comunicativas y de cooperación, la iniciativa y el pensamiento creativo son habilidades esenciales para los adultos jóvenes que entran en el mercado laboral. No solo es importante que formen estas habilidades para mejorar su empleabilidad, sino para mejorar su autoestima y darles la oportunidad de reconocer competencias y habilidades que no conocían. Además, durante un taller empresarial bien estructurado, los alumnos tienen la posibilidad de cambiar su actitud; de verse a sí mismos como receptores pasivos de ideas y acción a tener una actitud mucho más flexible en la que se ven a sí mismos como individuos activos, creativos y capaces.



También está la oportunidad de examinar y probar algunos programas empresariales concretos que han obtenido mucho éxito en el trabajo con estudiantes, jóvenes desempleados y personas de origen inmigrante.

La formación debería ser activa y los participantes deberán preparar un taller de formación empresarial para su grupo o estudiantes.

GRUPOS OBJETIVO:

Los grupos objetivo son las escuelas superiores de secundaria, los centros de formación profesional, los centros de aprendizaje continuo (ONGs), y otras organizaciones que estén interesadas en probar nuevos enfoques con el objetivo de inspirar a sus grupos objetivo para establecer objetivos personales para una vida mejor y desarrollar y descubrir nuevas y excitantes posibilidades personales. Nuestros métodos en los TALLERES se centran en metodologías de enseñanza cooperativa y la formación empresarial, basado en modelos de éxito y largos años de experiencia.

Los participantes pueden ser profesores de todos los niveles educativos, desde secundaria, educación complementaria y superior en ambas áreas, la académica y la de formación profesional. Además, los directores, jefes de estudio y otros agentes educativos responsables de enseñar y aprender. También hemos sido conscientes del interés por parte de organizaciones como direcciones generales de empleo que no ofrece cursos directamente pero a menudo coopera con instituciones educativas en el desarrollo de métodos y maneras de disminuir el desempleo. Los participantes que trabajan de manera profesional o voluntaria con estos grupos objetivo (por ejemplo, con inmigrantes) también son bienvenidos.

Preparación: Se espera de los participantes que lean el programa del curso y que hagan una lectura previa del material antes de su llegada.

Metodología: Aprender haciendo es nuestro principio fundamental. Esto significa que la formación está organizada de manera que los participantes participan y cooperan activamente en el trabajo de grupo, así como en las sesiones plenarias. Los métodos presentados deben utilizarse activamente durante el curso.

Resultados: Los participantes obtendrán las habilidades necesarias para llevar a cabo un taller o educación empresarial y habrán participado en un taller similar ellos mismos a lo largo del curso. Deberán ser capaces de organizar su formación sobre los principios básicos de la educación empresarial y habrán alcanzado una posición de alta confianza en la preparación de actividades lectivas o taller respectivo.

Seguimiento: De vuelta a sus casas, los participantes querrán probar las estrategias empresariales con sus estudiantes o grupos y compartir su experiencia y material con otros participantes a través de las redes sociales. El formador principal podría dar *feedback* y asesoramiento si fuera necesario.

Como ejemplo, una semana podría organizarse de la siguiente manera:



Los grupos de adultos jóvenes y desfavorecidos que apenas participan en el proceso de formación continua y la vida laboral. Las experiencias de los participantes en alcanzar, motivar e involucrar en sus centros educativos y formación profesional a los individuos desfavorecidos. Maneras y métodos de mejorar el acceso de los grupos desfavorecidos a la vida educativa y laboral. Competencias interculturales de educadores y profesores.

LUNES

9.00 – 16.00h	Búsqueda creativa de ideas interesantes (reconocimiento de oportunidades). Normalmente es algún tipo de idea de negocio, pero también pueden ser ideas de proyectos sin ánimo de lucro. Al final del día, los participantes han creado grupos pequeños y han representado proyectos en los que trabajar el resto de la semana.
---------------	--

MARTES

9.00-16.00	Qué es un taller empresarial y cómo puede usarse para mejorar la creatividad y la motivación en la educación y la formación. Establecer objetivos personales y empresariales. Sobre la planificación de estrategia, modelos y conceptos de negocio. Análisis de marketing e investigaciones. Desarrollo del producto. Trabajo práctico y discusiones.
------------	---

MIÉRCOLES

9.00-16.00	Ejercicios prácticos y herramientas de motivación. Sobre la planificación de un negocio o proyecto. Cómo podemos transmitir el objetivo de aprender en nuestro trabajo diario en la educación para adultos. Trabajo práctico y discusiones. Plan de comercialización y herramientas de marketing.
------------	---

JUEVES, 22.10.2015

9.00-16.00	Plan de comercialización. Planificación financiera y herramientas. Ideas de venta: Practicar las presentaciones en público. <i>Feedback</i> . Cómo podemos transmitir el objetivo de aprender en nuestro trabajo diario en la educación para adultos. Trabajo práctico con las herramientas de marketing. Cuestiones financieras.
------------	---

VIERNES, 23.10.2015

9.00-16.00	Cuestiones financieras. Técnicas de venta. Trabajo práctico en grupos. Presentación del trabajo que han elaborado los participantes a lo largo de la semana. Discusión final sobre el objetivo del taller empresarial como herramienta de motivación. Cómo implementar las ideas y métodos nuevos una vez de vuelta. Cómo transmitir el objetivo de aprender en nuestro trabajo diario.
Ca. 16.00	Presentación final



CUESTIONES GENERALES PARA TALLERES MÁS CORTOS O MÁS LARGOS

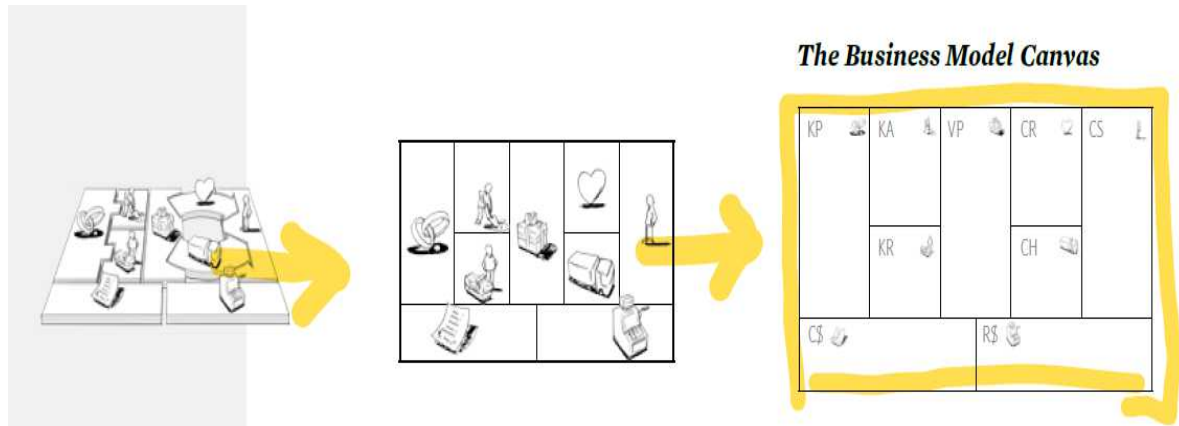
- Motivar a través de "aprender haciendo". Encontrar ideas nuevas en las sesiones de *brainstorming*, reconocer las oportunidades en el propio entorno y debates críticos sobre la viabilidad, discutir y aprender sobre mercados y necesidades, etc.
- Descubrir las propias fortalezas, competencias y habilidades
- Competencias interculturales. Hacerlas visibles.
- Obtener una perspectiva del mundo empresarial y los proyectos sin ánimo de lucro.
- Probar y reflexionar sobre las propias ideas e intereses.
- Establecer objetivos realistas y desarrollar maneras de alcanzar estos objetivos.
- Descubrir posibilidades de crear una manera de hacer algo por ti mismo para ganar dinero y combatir el desempleo.
- Crear y reforzar la autoconfianza.
- ¡Dejar que cada participante trabaje en el área que se sienta más seguro!

Métodos

- Romper el hielo, crear confianza en el grupo
- Ejercicios interculturales
- *Brainstorming*
- Por parejas
- Trabajo en grupo
- Trabajo individual
- *Aprender haciendo* en grupos pequeños
- Visita organizada
- Juegos
- Método de video participativo
- Técnicas de presentación
- Charla con empleados
- Visita a una empresa de interés
- Nociones básicas para escribir un buen CV



CAPÍTULO 9 APÉNDICE C: MODELO CANVAS



Business Model Canvas

Diseñado para: Dirección:

Socios clave ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes nos ayudan a reducir los costes? ¿Quiénes nos ayudan a aumentar los ingresos? ¿Quiénes nos ayudan a acceder a nuevos canales? ¿Quiénes nos ayudan a acceder a nuevos segmentos de cliente?	Actividades clave ¿Qué actividades clave requieren nuestros socios de valor? ¿Qué actividades clave de la cadena de valor requieren nuestros socios de valor? ¿Qué actividades clave de la cadena de valor requieren nuestros socios de valor?	Propuestas de valor ¿Qué valor ofrecemos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes estamos resolviendo? ¿Qué necesidades de nuestros clientes estamos resolviendo? ¿Qué necesidades de nuestros clientes estamos resolviendo?	Relaciones con clientes ¿Qué tipo de relación queremos construir con nuestros clientes? ¿Qué tipo de relación queremos construir con nuestros clientes? ¿Qué tipo de relación queremos construir con nuestros clientes?	Segmentos de cliente ¿Para quién o qué estamos creando valor? ¿Para quién o qué estamos creando valor? ¿Para quién o qué estamos creando valor?
	Recursos clave ¿Qué recursos clave requieren nuestros socios de valor? ¿Qué recursos clave de la cadena de valor requieren nuestros socios de valor? ¿Qué recursos clave de la cadena de valor requieren nuestros socios de valor?	Canales ¿Por qué canales queremos llegar a nuestros clientes? ¿Por qué canales queremos llegar a nuestros clientes? ¿Por qué canales queremos llegar a nuestros clientes?		
Estructura de costes ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestra actividad? ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestra actividad? ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestra actividad?		Fuentes de ingresos ¿Por qué canales queremos llegar a nuestros clientes? ¿Por qué canales queremos llegar a nuestros clientes? ¿Por qué canales queremos llegar a nuestros clientes?		

empresagif.com traducción del original de www.businessmodelgeneration.com

El modelo de negocio CANVAS se refleja sistemáticamente, por lo que está libre para asignar a cada uno de sus elementos, los componentes empresariales reales. (Esto también significa que no hay porqué definir o incluir todos ellos). La siguiente lista de preguntas nos ayuda a pensar en la idea precisa para la creación o la innovación de un modelo de negocio.

Los socios clave

- ¿Quiénes son nuestros socios o proveedores clave?
- ¿Qué los motiva para asociarse con nosotros?



Las actividades clave

- ¿Qué actividades requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Qué actividades son las más importantes para esta propuesta? Los canales de distribución, las relaciones con los clientes, el flujo de ingresos...

Propuestas de valor

- ¿Qué valor de la base se puede entregar a nuestro cliente?
- ¿Cuáles son las necesidades del cliente que se satisfacen con esta propuesta?

Relaciones con el cliente

- ¿Qué relación espera el cliente que establezcamos?
- ¿Cómo se puede integrar esto en mi negocio en términos de costes y formato?

Segmentos de cliente

- ¿Para quién estamos creando valor?
- ¿Quién es el cliente más importante?

Recursos clave

- ¿Qué recursos clave requiere la propuesta de valor?
- ¿Qué recursos son importantes? ¿Los canales de distribución, las relaciones con los clientes, el flujo de ingresos...?

Canal de distribución

- ¿A través de qué canales se quiere llegar a los clientes?
- ¿Qué canales funcionan mejor? ¿Cuánto cuestan? ¿Cómo se pueden integrar en las rutinas de la empresa y los clientes?

Estructura de costes

- ¿Qué es lo más rentable del negocio?
- ¿Qué recursos o actividades clave son más costosas?

Fuentes de ingresos

- ¿Cuánto están dispuestos a pagar nuestros clientes?
- ¿Cómo prefieren pagar?
- ¿Cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales?