
CONOZCA DE EMPRESA

Educación Empresarial en la
Educación Vocacional y Técnica

MODULO 6 ¿Cómo Organizo una Empresa?

Autores:

George Manu

Gerente del Programa, Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas
Centro Internacional de Capacitación de la Oficina Internacional del Trabajo
Turin, Italia

Robert Nelson

Director, Programas Internacionales
Departamento de Educación Vocacional y Técnica
Universidad de Illinois de Urbana-Champaign

John Thiongo

Consultor
Experto en Formación con el Proyecto de Educación Empresarial UNDP/OIT
Nairobi, Kenya

Traducción y adaptación al Español © Organización del Trabajo 2001

La edición original fue publicada por el Centro Internacional de Capacitación de la OIT, Turín, bajo el título **Know About Business**.

Copyright © 1996 International Training Centre of the ILO, Turín.

Esta publicación goza de los derechos de autor bajo el Protocolo 2 de la Convención Universal de Derechos de Autor. Las solicitudes de autorización para la reproducción, traducción o adaptación de parte o todo su contenido deberán ser dirigidas al Centro Internacional de Capacitación de la OIT. El Centro acogerá con gusto sus solicitudes. No obstante, pequeños extractos pueden ser reproducidos sin autorización, con la condición que se indique la fuente.

ISBN 92-2-312630-4

Traducción al Español: *Aida Ludeña*

Revisión y adaptación de la versión en Español: *Marta Arellano Arrieta*

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones vertidas en artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o procesos o productos comerciales no implica aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en Las Flores 295, San Isidro, Lima 27 – Perú, o pidiéndolas al Apartado Postal 14-124, Lima, Perú.

Vea nuestro sitio en la red: www.oit.org.pe

Impreso en el Perú.

MODULO 6

¿Cómo Organizo una Empresa?

Objetivo del Módulo:

- ➔ Los participantes apreciarán los diferentes procedimientos requeridos para organizar una empresa.

Contenido del Módulo:

	Pág.
1. Factores al Iniciar una Empresa	4
2. Seleccionando un mercado adecuado	10
3. Formas legales para poseer una empresa	22
4. Obteniendo dinero para iniciar la empresa	29
5. Comprando o iniciando una empresa	47
6. Seleccionando la ubicación de la empresa	51
7. Seleccionando los proveedores	61

I. TEMA 1: Factores al iniciar una Empresa

II. TIEMPO SUGERIDO:

- 3 horas

III. OBJETIVO:

- Los participantes serán capaces de comprender los posibles problemas que pueden encontrarse al iniciar una empresa.

IV. IMPORTANCIA:

- La tasa de fracasos para las nuevas pequeñas empresas es sobre el 50% después de los dos primeros años de existencia. Muchos de estos fracasos podrían haberse prevenido si estos nuevos empresarios, antes de iniciar sus empresas, hubieran estado conscientes de las preguntas básicas que deben hacerse y de los conocimientos necesarios para ser competitivos en el medio empresarial.

V. ACTIVIDADES:

1. Pida a los participantes que lean la SEPARATA 1 y luego discutan los pasos a seguir para conocer más acerca de la competencia potencial que una nueva empresa puede encontrar; cómo utilizar a la competencia como fuente de información; y cómo poder hacer frente a los competidores.
2. Pida a los alumnos que lean la SEPARATA 2 y, a modo de repaso, conduzca una discusión sobre las preguntas que una persona debe hacerse cuando inicia una empresa.

SEPARATA 1

MÓDULO 6: Tema 1

Conozca a sus Competidores

Analizar la Competencia

La competencia es algo que se espera en una nueva aventura empresarial, pero tener demasiada es correr un riesgo innecesario. Sería mejor aventurarse en otra cosa. Se debe conocer a los competidores tanto o mejor que a los clientes. Las recompensas en los negocios vienen cuando derrotamos a la competencia, y la mejor manera de hacerlo es saber quiénes son nuestros competidores y cómo operan. Lamentablemente, la mayoría de empresarios nunca se toma la molestia de saber mucho acerca de sus competidores hasta que ya es demasiado tarde. Para conocer a la competencia es necesario seguir los siguientes pasos:

Paso 1: Identifique a sus competidores

- A. Competidores Directos:** Prepare una lista de todos sus competidores directos, es decir, todos aquellos que venden lo mismo que usted o similar; incluya nombre, dirección y tipo de negocio (considere también los productos y/o servicios que éstos vendan aunque no compitan con los suyos).
- B. Competidores Indirectos:** Prepare una lista incluyendo nombre, dirección y tipo de negocio para cada empresa que provee productos y/o servicios que, aunque no sean similares a los suyos, pueden ser substituidos por los suyos.

Paso 2: Analice las empresas de inicio reciente y de fracaso reciente

- A. Prepare una lista de las empresas de la competencia que se hayan iniciado durante el año pasado.
- B. Haga una lista de las empresas de la competencia que se hayan retirado o hayan cerrado durante el año pasado.
- C. Analice las razones de su inicio y de su fracaso. ¿Qué factores o combinación de factores explican el optimismo de las nuevas empresas? ¿Qué factores o combinación de factores estuvieron presentes en el fracaso de las empresas?

Paso 3: Analice los negocios existentes

- A. Haga un estimado de las ventas y beneficios de cada uno de sus competidores.
- B. Clasifique a sus competidores en términos de precio, calidad de producto o de servicio, publicidad, promoción y ventas.
- ¿Qué precio cobran? ¿Qué calidad de mercadería ofrecen? ¿Cuánta publicidad hacen?

- ¿Qué servicios adicionales ofrecen? ¿Son sus términos de venta liberales? ¿El lugar donde se encuentran es caro, moderado o barato?
 - ¿Sus procesos y equipos de producción son modernos? ¿Están sus empleados bien capacitados? ¿Están los empleados bien pagados?
- C. Determine si existe una correlación entre las empresas que son más rentables y sus métodos de operación. Esto es, ¿tienen todas estas empresas precios y métodos de venta y/o de producción similares? Un cuidadoso análisis de los métodos de operación frente a las ventas y utilidades que obtienen estas empresas debe producir información valiosa para usted.

Paso 4: Compare el método de operación propuesto con los de la competencia

- A. Indique las ventajas que sus productos o servicios tendrán en términos de precios, desempeño, calidad, durabilidad y visibilidad.
- B. Debe ser capaz de explicar por qué cree que su método de operación tendrá éxito?
- C. Si piensa operar de una manera similar a otras empresas, debe ser capaz de explicar por qué:
- el mercado es lo suficientemente grande como para brindarle beneficios lucrativos a su empresa y a las otras ya existentes; o
 - el mercado no puede beneficiar a toda la competencia, pero su empresa será más eficiente y/o más efectiva que las otras.
- D. Si piensa operar de manera completamente diferente a la de sus competidores, debe ser capaz de explicar por qué nadie está operando de esa manera. ¿Cree que las otras empresas no se han dado cuenta de la oportunidad? O, es que ellas saben algo que usted no sabe?

SEPARATA 2

MÓDULO 6: Tema 1

Minimizar Problemas al Iniciar una Empresa

Hágase las siguientes preguntas. Le ayudarán a determinar si está o no en capacidad de iniciar una empresa.

A. Calificaciones Personales

1. ¿Por qué piensa que usted es el tipo de persona que puede iniciar y operar una empresa exitosamente?
2. ¿Recibirá apoyo de su familia en su proyecto de iniciar una empresa?
3. ¿Ha trabajado en una empresa similar a la que piensa iniciar?
4. ¿Tiene experiencia necesaria en supervisión o en dirección para ser autoempleado?
5. ¿Ha recibido capacitación en el tipo de empresa que quiere iniciar?

B. Finanzas

1. ¿Tiene suficiente dinero para iniciar y operar la empresa los primeros seis meses?
2. ¿Podría hacer más dinero trabajando para otra persona que iniciando su propia empresa?
3. ¿Conoce qué proveedores le darán el mejor servicio, los precios más bajos y las mejores facilidades de crédito?
4. ¿Ha comparado el costo de comprar una empresa ya existente con el costo de iniciar una nueva?
5. ¿Ha investigado diferentes fuentes de financiamiento?

C. Clientes

1. ¿Ha preparado un plan de mercadeo?
2. ¿Cómo distinguirán los clientes a su empresa de la competencia?
3. ¿Tendrá una política de crédito para sus clientes?
4. ¿Qué técnicas de publicidad empleará para atraer a los clientes?
5. ¿Cómo va a determinar las necesidades de los clientes?

D. Personal Operativo

1. ¿Cómo va a identificar, seleccionar y capacitar a los empleados de la empresa?
2. ¿Cómo va a determinar el sueldo de los empleados y sus beneficios?
3. ¿La ubicación de su empresa es accesible a sus clientes (paradero de omnibuses, estacionamiento, etc.)? ¿Existe espacio para una ampliación?
4. ¿Ha considerado los aspectos positivos y negativos de tener un socio?
5. ¿Sabe qué equipamiento, repuestos y materiales necesitará y cuánto será el costo?

E. Usando Asistencia Externa

1. ¿Ha consultado a un Contador acerca de registros de cuentas y otros procedimientos financieros?
2. ¿Ha consultado con un Abogado los requerimientos y regulaciones legales de su empresa?
3. ¿Ha consultado con el banco los aspectos financieros de su empresa?
4. ¿Le ha ayudado algún Consultor a desarrollar su Plan Empresarial?
5. ¿Ha conversado con otros empresarios de la comunidad sobre los retos y oportunidades de su empresa?

F. Registros Contables

1. ¿Tiene un sistema de registro de cuentas para tener control de los ingresos, gastos, y ventas y compras al crédito?
2. ¿Sabe preparar y analizar un estado financiero?
3. ¿Sabe que de qué manera un buen control de inventario puede disminuir los gastos de la empresa?
4. ¿Sabe cómo llevar una planilla de sueldos, hacer el informe de impuestos y pagos?
5. ¿Necesitará ayuda para llevar los registros financieros de la empresa?

NOTAS SUPLEMENTARIAS PARA EL CAPACITADOR

MÓDULO 6: Tema 1

Tener una buena idea de negocio no asegura el éxito de la empresa. Los participantes deben comprender que se necesita una apropiada planificación antes de iniciar un negocio. Un importante factor para determinar el potencial éxito de una empresa es examinar a los competidores en el mercado al cual se va a servir. Saber qué está haciendo la competencia ayuda a los empresarios a tomar decisiones informadas.

Los participantes deben saber que un método excelente para conseguir la información que se necesita antes de iniciar una empresa es hacer preguntas. Indagar en relación a las calificaciones personales, finanzas, clientes, operaciones del negocio, uso de asistencia externa, y registros de cuentas ayudará a minimizar los problemas típicos al iniciar una empresa.

I. TEMA 2: **Seleccionando el Mercado Adecuado**

II. TIEMPO SUGERIDO:

- 4 horas

III. OBJETIVO:

- Los participantes serán capaces de comprender los procedimientos para identificar un mercado adecuado para la empresa.

IV. IMPORTANCIA:

- Una empresa tiene más probabilidades de éxito si está basada en un producto o servicio que tenga suficientes clientes que lo compren para generar ganancias. En otras palabras, para que una empresa sea exitosa y próspera, debe haber un mercado adecuado para sus productos o servicios.
- El fracaso de muchas pequeñas empresas puede deberse a este problema de determinar un producto y un mercado. El entusiasmo del empresario potencial puede con frecuencia ocasionar que se pase por alto este concepto empresarial fundamental: “El propósito básico de una empresa es satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes”. Antes de iniciar una empresa, es esencial determinar si existe un mercado para un producto o servicio específico.
- El propósito de este tema es discutir los elementos de un mercado e identificar las características que se deben conocer acerca de los clientes dentro del mercado. Los participantes deben darse cuenta que sin un mercado, una empresa no puede tener éxito.

V. ACTIVIDADES:

1. Pida a los participantes que lean la SEPARATA 1. Conduzca una discusión en clase en relación a las 11 preguntas de la TRANSPARENCIA 1. Haga una pregunta final: ¿Por qué los empresarios deben tener una comprensión completa de las necesidades de los clientes antes de iniciar su empresa?
2. Muestre la TRANSPARENCIA 2 y discutan las respuestas a cada una de las cinco preguntas. Haga que los participantes respondan a los “Cinco ?” de un mercado para empresas tales como: reparación de autos, panadería, tienda de ropa, librería, bazar, lavandería.
3. Reparta la SEPARATA 2 como un ejemplo de una persona que inicia una empresa sin hacer un estudio de mercado. Haga que la clase comente las siguientes preguntas:
 - ¿Por qué fracasó la empresa de Artefactos del Sr. Blanco?
 - ¿Qué debió hacer el Sr. Blanco antes de iniciar su empresa?
4. En base al estudio de caso del Sr. Blanco, señale la importancia de realizar un estudio de mercado antes de iniciar una empresa. Haga que los participantes lean la SEPARATA 3 como base para iniciar la discusión.

SEPARATA 1

MÓDULO 6: Tema 2

Información de Mercado

1) ¿Qué es un mercado?

El mercado de una empresa son todas aquellas personas dentro de un área geográfica específica que necesitan un producto o servicio, que lo desean y tienen la capacidad para comprarlo. Cada negocio vende a las personas algún tipo de producto o de servicio. Estos clientes potenciales pueden ser descritos así:

- A. Personas que necesitan o desean un producto o servicio.
- B. Personas que son capaces de comprar el producto o servicio.
- C. Personas que desean comprar el producto o servicio.

Se debe tener en cuenta a la competencia. Si los competidores están sirviendo el mismo mercado, uno debe decidir si el mercado es lo suficientemente grande para soportar otro negocio. También se debe determinar cómo nuestro producto o servicio es diferente al de los competidores.

2) ¿Qué deben saber los empresarios acerca de los clientes potenciales?

- A. **Conocer a los clientes:** El mercado puede ser segmentado dividiéndolo en grupos de compradores significativos o de acuerdo a ciertas características, tales como:
 - Edad
 - Sexo
 - Estado civil y status familiar
 - Empleo
 - Ingresos
 - Tendencias en cualquiera de estas características.
- B. **Saber qué quiere el cliente:** Al segmentar el mercado en grupos, es más fácil para los empresarios determinar qué productos o servicios necesitan o quieren cada uno de los segmentos.
- C. **Saber a dónde compra el cliente:** Los empresarios necesitan saber dónde están comprando ahora los clientes de su mercado, y determinar qué factores ocasionarían que estos clientes cambien y compren ahora en la nueva empresa.
- D. **Saber cuándo compra el cliente:** Saber cuándo el cliente realiza sus compras (diario, semanal, mensual, anual o por temporadas), permitirá que el empresario pueda determinar cosas como: posibles horas de funcionamiento de la empresa, cuándo hacer publicidad, cantidad de mercadería que debe tener en stock de acuerdo a las temporadas de mayor o menor demanda, etc.

3) ¿Dónde se puede encontrar información sobre el cliente?

- A. Asociaciones de comercio (publicaciones)
- B. Cámaras de Comercio
- C. Agencias Gubernamentales (Oficinas de Comerciales en los Municipios)
- D. Diarios y Revistas
- E. Investigación Individual. Conduzca un estudio de mercado. Visite la comunidad, pregunte, mire y observe a su alrededor.

4) ¿Cuál es el concepto de mercadeo?

Una de las más grandes necesidades de los propietarios de pequeñas empresas es que conozcan y desarrollen programas de mercadeo para sus productos y servicios. El éxito de las pequeñas empresas se basa en la habilidad de edificar un cuerpo en crecimiento de clientes satisfechos. Los programas modernos de mercadeo son creados alrededor del “concepto de mercadeo” y de desempeño, los cuales orientan a los propietarios a enfocar sus esfuerzos en identificar, satisfacer y hacer un seguimiento de las necesidades de sus clientes, todo para reportar utilidades. El concepto de mercadeo radica en lo importante que son los clientes para las empresas y se puede afirmar que: (a) todas las políticas y actividades empresariales deben tener por objetivo satisfacer las necesidades de los clientes, y (b) un volumen de ventas con utilidades es una meta mejor que un volumen máximo de ventas.

Al aplicar el concepto de mercadeo, una pequeña empresa debe:

- A. Determinar las necesidades de sus clientes (estudio de mercado);
- B. Analizar sus ventajas competitivas (estrategia de mercado);
- C. Seleccionar mercados específicos para servir (mercado objetivo); y
- D. Determinar cómo satisfacer esas necesidades (mezcla de mercadeo).

5) ¿Qué es una investigación de mercado?

Para dirigir las funciones de mercadeo con éxito, es necesario contar con información acerca del mercado. Frecuentemente un pequeño programa de investigación de mercado, basado en un cuestionario que se entrega a los clientes actuales y/o a los posibles clientes, puede descubrir problemas y áreas de insatisfacción que pueden remediarse fácilmente, o nuevos productos o servicios que podrían ser ofrecidos exitosamente.

La investigación de mercado debe también identificar tendencias que puedan afectar las ventas y los niveles de rentabilidad. Los cambios de la población, las nuevas disposiciones legales y la situación económica local debe ser monitoreada para permitir la identificación temprana de problemas y oportunidades. Las actividades de los competidores también deben ser monitoreadas; los competidores podrían estar entrando o saliendo del mercado. Por ejemplo, es muy útil saber cuáles son las estrategias de sus competidores (¿cómo compiten?).

6) ¿Qué es una estrategia de mercado?

Las estrategias de mercadeo incluyen la identificación de grupos de clientes (Mercado Objetivo), que la pequeña empresa puede atender mejor que sus grandes competidores, y promocionar sus productos, precios, distribución, esfuerzos de promoción y servicios hacia ese segmento de mercado específico (aplicación del programa de mercadeo). Idealmente, la estrategia debe estar dirigida hacia las necesidades del cliente que en general no han sido satisfechas en el mercado y que representa potencialmente un tamaño y rentabilidad adecuados. Una buena estrategia implica que una pequeña empresa no puede ofrecer todo a todas las personas y debe analizar su mercado y sus propias capacidades para así enfocarlas en el mercado objetivo.

7) ¿Qué es el mercado objetivo?

Los propietarios de pequeñas empresas tienen recursos limitados para gastar en actividades de mercadeo. Concentrar sus esfuerzos de mercadeo en uno o dos segmentos claves del mercado es la base del mercado objetivo. Las mejores formas de segmentar un mercado son:

- A. **Segmentación geográfica:** especializada en servir las necesidades de los clientes de un área geográfica específica (por ejemplo, una tienda del vecindario envía publicidad sólo a las personas que viven hasta un kilómetro y medio de distancia de la tienda).
- B. **Segmentación por clientes:** identificar y promocionar a esos grupos de personas quienes están dispuestos a comprar el producto. Es decir, tratar de vender a los usuarios más fuertes, antes que tratar de desarrollar nuevos clientes.

8) ¿Qué es la Mezcla de Mercadeo? (*Marketing Mix*)

En un plan de mercadeo hay cuatro áreas claves de decisión. Estas son: (a) productos y servicios; (b) promoción; (c) distribución y (d) precio. El “marketing mix” se utiliza para describir cómo los propietarios pueden combinar estas cuatro áreas dentro de un plan general de mercadeo.

- A. **Productos y servicios:** estrategias efectivas de productos para una pequeña empresa puede incluir el concentrarse en una estrecha línea de producto, desarrollar un producto o servicios altamente especializado, o proporcionar un paquete de producto-servicio que contenga un inusual número de servicios.
- B. **Promoción:** ésta área de decisión de mercadeo incluye la publicidad, vendedores y otras actividades de promoción (ofertas, sorteos, campañas, etc.). En general, un buen vendedor calificado es indispensable para una pequeña empresa, por la limitada capacidad de hacer publicidad en grande.
- C. **Distribución:** los fabricantes y mayoristas deben decidir cómo distribuir sus productos. Trabajar a través de distribuidores especializados o agentes manufactureros que es en general lo más factible para las pequeñas empresas. Los minoristas deberán considerar el costo y el flujo del tránsito de clientes como los dos factores de mayor importancia en la selección de lugares de ubicación de la empresa. En otras palabras, un bajo costo y un bajo tránsito de clientes significa que tendrá que gastar más en publicidad para crear el tránsito necesario.

D. Precios: El principal factor que afecta el ingreso total es la determinación de los niveles de precios y/o las políticas de precios (incluyendo la política de crédito). Generalmente, precios altos significa bajo volumen de ventas y viceversa; sin embargo, las pequeñas empresas pueden, a menudo dominar los precios más altos debido al servicio personalizado que ellas pueden ofrecer.

La naturaleza de los servicios/productos también es importante en las decisiones de ubicación de la empresa. Si la mayor parte de la adquisición se hace por impulso (ej. soda o caramelos), entonces un tráfico intenso y la visibilidad son cruciales. Por otro lado, la ubicación es menos importante para productos o servicios que los clientes están dispuestos a salir fuera de sus áreas para encontrarlos (ej. hotel, repuestos).

9) ¿Cómo se puede evaluar la actuación del mercado?

Después de decidir cuál será el plan de mercadeo, los empresarios necesitan evaluar los resultados de esta decisión. Se necesita establecer estándares de desempeño de manera tal que los resultados puedan ser evaluados con referencia a esos estándares.

Una información sólida sobre normas industriales y su actuación en el pasado, proporciona las bases para comparar el desempeño actual. Los propietarios deben evaluar el comportamiento de sus empresas por lo menos trimestralmente.

Las preguntas clave son:

- A. ¿Está haciendo la empresa todo lo que puede para orientarse hacia el cliente?
- B. ¿Se aseguran los empleados de satisfacer verdaderamente las necesidades de los clientes y dejarlos con el deseo de regresar?
- C. ¿Es fácil para los clientes encontrar lo que ellos quieren y a un precio competitivo?

10) ¿Cómo puede analizarse la viabilidad de un producto o servicio?

El mercado de consumo consiste en compradores que adquieren productos o servicios para su propio uso pero no compran productos para obtener un beneficio económico de ellos.

Los consumidores compran para satisfacer las necesidades y requerimientos de sus propias familias. Cuando ellos compran algo es porque esperan que el producto o servicio sirva de algo para ellos.

Las personas están motivadas a comprar por dos razones básicas:

- **Razones emocionales:** orgullo de la apariencia personal, logro social, ambición, limpieza, placer, aumento de tiempo de ocio.
- **Necesidades racionales:** durabilidad, economía en el uso, economía en la adquisición, está a la mano, eficiencia en la operación, confiabilidad en el uso.

Los psicólogos han determinado que la conducta de compra de los consumidores es en primer lugar para satisfacer ciertas necesidades básicas. Estas necesidades muy básicas incluyen: alimentación, vestido y vivienda. Un individuo que trata de satisfacer sus necesidades básicas es guiado por sus motivos racionales. Las personas con escasos recursos necesitan los mejores productos y servicios para su dinero, en términos de cantidad, calidad y confiabilidad.

Muchos consumidores no admitirán que compran bienes y servicios para satisfacer sus necesidades emocionales. Sin embargo, muchos psicólogos creen que la vanidad en la apariencia personal es un motivo emocional para comprar. En general, ciertos motivos parecen ser más racionales que otros. Debido a que las personas piensan que son individuos racionales, tienden a expresar sus razones para comprar de una manera muy lógica. Para poner en el mercado un producto o servicio exitosamente, los empresarios necesitan estar alertas de las motivaciones de los consumidores para comprar ese producto o servicio.

11) ¿Qué factores afectan el mercado de consumidores?

El mercado de consumo está en constante cambio. Muchos de los siguientes factores han contribuido a los cambios en el consumidor en los últimos años:

- Cambios en la población, tal como el cambio en la edad de distribución de los ingresos, incluyendo el incremento del poder adquisitivo y el monto de gasto para “cosas superfluas”.
- Cambios en el estilo de vida y actitudes.
- Un gran número de mujeres en la fuerza laboral.
- Más tiempo libre para descansar y divertirse.
- Mayor cantidad de compras al crédito.
- Incremento del número de trabajadores de cuello y corbata y calificados.
- Nivel educativo más alto de la población
- Nivel alto de inflación.

Los empresarios deberán observar estos cambios cuidadosamente. Para poder responder, los empresarios pueden necesitar modificar o refinar algunas de sus políticas y procedimientos de mercadeo. El predecir y mantenerse al día con los cambios del mercado son tareas importantes y también difíciles. La información del mercado debe ser recogida y analizada continuamente.

TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 6: Tema 2

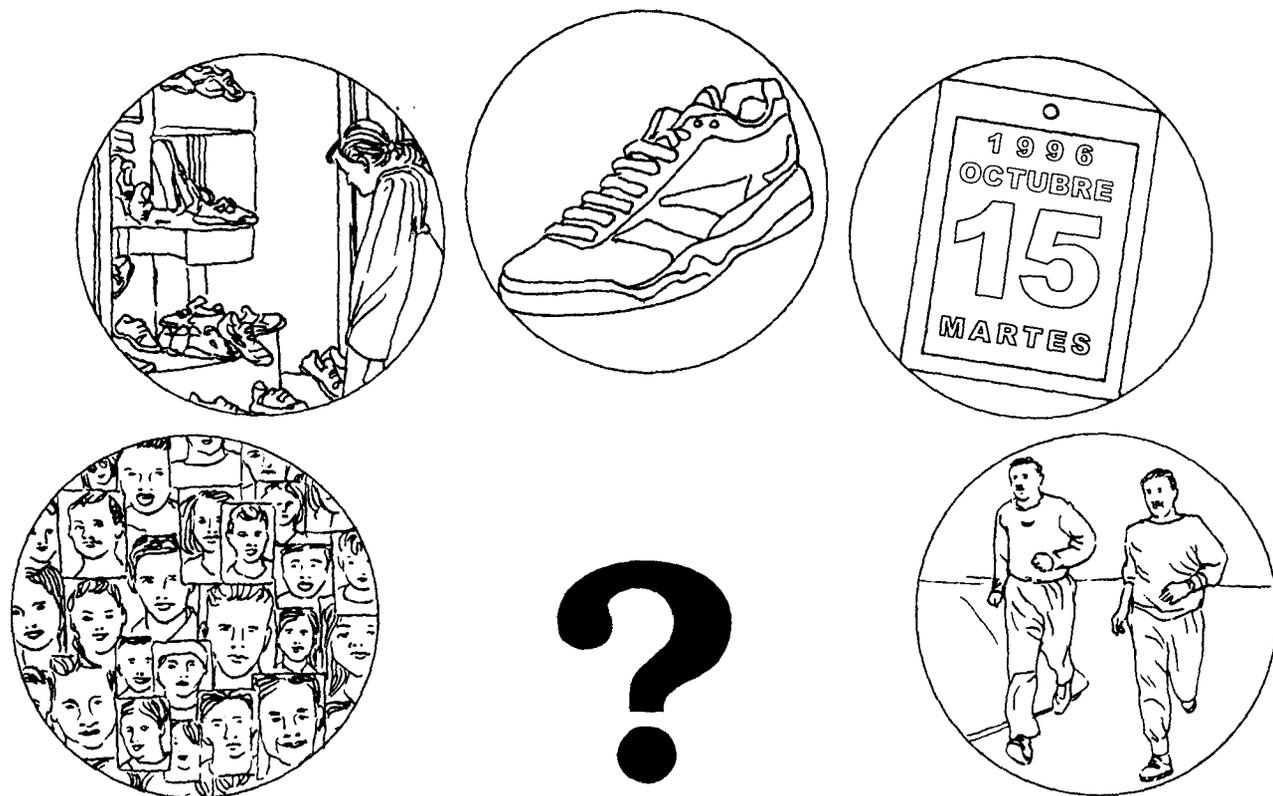
Preguntas Referentes a Información del Mercado
--

1. ¿Qué es un mercado?
2. ¿Qué deben saber los empresarios acerca de los clientes potenciales?
3. ¿Dónde se puede encontrar la información sobre el cliente?
4. ¿Cuál es el concepto de mercadeo?
5. ¿Qué es una investigación de mercado?
6. ¿Qué es una estrategia de mercado?
7. ¿Qué es el mercado objetivo?
8. ¿Qué es la mezcla de mercadeo (“*marketing mix*”)?
9. ¿Cómo se puede evaluar la actuación del mercado?
10. ¿Cómo puede analizarse la viabilidad de un producto o servicio?
11. ¿Qué factores afectan el mercado de consumo?

TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 6: Tema 2

Las Cinco ? del Mercado



Las cinco interrogantes forman un marco alrededor del cual el empresario puede recoger información acerca de un mercado potencial para comprender mejor y predecir la conducta del comprador.

Tenga en cuenta que son cinco interrogantes (**quién, qué, cuándo, dónde y por qué**) cada una con factores y elementos particulares.

TRANSPARENCIA 2a

MÓDULO 6: Tema 2

Preguntas	Factores	Elementos
1. ¿Quiénes son mis clientes?	Demográficos	<ul style="list-style-type: none"> • Población: número, crecimiento, declinación, movimiento (entrada y salida), edad (promedio y tendencias), estado marital (número de tendencias) • Educación: número de colegios (todos los niveles), niveles educativos, (promedio, tendencias), costo (impuesto, tendencias) • Estructura familiar: número, composición, tendencias, matrimonios y separaciones • Económico: niveles de ingreso individual, ocupaciones, propiedades (tierras, casas, autos, capital) • Habitación: edad, inicio (tendencias), patrones de propiedad, renta, número de unidades, tendencias.
2. ¿Qué necesitan?	Productos o servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado (formal) • Medidas libres (observación informal).
3. ¿Cuándo compran?	Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclos del negocio • Ciclos del producto • Ciclos de los clientes
4. ¿Dónde compran?	Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> • Su mercado • Su fuerza laboral • Transporte • Materia prima • Sitio conveniente (factores personales) • Interés de la comunidad (desarrollo del medio comercial y económico)
5. ¿Por qué compran?	Demanda efectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Poder adquisitivo de la población • Hábitos y tendencias de adquisición

SEPARATA 2**MÓDULO 6: Tema 2**

La Ferretería del Sr. Blanco

El Sr. Blanco era un joven profesor de escuela en un pequeño pueblo. Luego se mudó a un pueblo más grande donde hizo muchos amigos. Aparentemente era bien visto y participaba en diversas actividades de la comunidad. El Sr. Blanco quería mejorar sus ingresos, y pensó en iniciar una empresa. Fue animado por su esposa para intentar un modo de vida que le proporcionara mayores ingresos que la enseñanza.

El Sr. Blanco se enteró a través de un amigo que en un pueblo había un remate de un lote de artículos de ferretería. El dueño de la tienda había fallecido. Al Sr. Blanco le ofrecieron toda la existencia de ferretería por US\$ 2,000 al contado. Investigando posibilidades en su pueblo natal, encontró que podía alquilar un local vacante entre dos negocios minoristas. Uno de estos negocios era de alimentos y el otro era un negocio de ferretería establecido ya hace muchos años, cuyo propietario era un hombre de mediana edad bastante listo. A pesar que el banquero local le dijo que no dejara su puesto de profesor de colegio, él tomó US\$ 5,000 de sus ahorros y entró en el negocio de ferretería.

Otro hombre de negocios en el pueblo opinó que la nueva ferretería no tenía buenas posibilidades de éxito. Uno de los minoristas locales dijo que no había lugar en el pueblo para dos ferreterías. Antes de abrir su tienda, el Sr. Blanco puso un aviso en su ventana que decía: “Esta tienda abre desde la 6 a.m. hasta las 10 p.m. El propietario atenderá fuera de la horas regulares de trabajo”. El Sr. Blanco pensó que de esta manera podría competir con la ferretería vecina.

Durante los fines de semana, la ferretería del Sr. Blanco era el único negocio abierto en el pueblo después de las 6 p.m. Durante las largas horas que el negocio se mantuvo abierto, el Sr. Blanco no hizo muchas ventas.

Los únicos clientes que el Sr. Blanco atrajo fueron algunos que pidieron crédito riesgoso, es decir, personas que querían comprar algún artículo pequeño al crédito en la nueva ferretería, en vez de pagarlo al contado en la ferretería antigua. El Sr. Blanco pronto descubrió que las existencias eran muy bajas y que no tenía dinero en efectivo para comprar nueva mercadería, y no pudo prestarse más dinero para seguir con el negocio.

Con la competencia del negocio de ferretería ya establecido al costado, la empresa del Sr. Blanco duró sólo dieciocho meses. No tenía realmente ninguna oportunidad de éxito. El mercado ferretero del pueblo era muy pequeño para tener dos ferreterías. Aún el mejor gerente no habría podido llevar al éxito el negocio. El Sr. Blanco se dió cuenta que debió haber investigado más cuidadosamente las cosas antes de iniciar la empresa. Tal vez el sueldo de profesor no estaba tan mal después de todo.

Preguntas para discusión

1. ¿Por qué fracasó la “Ferretería Blanco”?
2. ¿Qué debió haber hecho el Sr. Blanco antes de iniciar el negocio?

SEPARATA 3**MÓDULO 6: Tema 2**

Conducir un Estudio de Mercado

Usted puede tener el mejor producto o servicio que ofrecer al público. Una clave para su posible éxito o fracaso en los negocios es determinar si existen o no suficientes clientes que deseen comprar su producto o servicio de una manera regular. El precio del producto o servicio debe darle un adecuado margen de utilidad que le permita sobrevivir y más adelante expandir la empresa.

Antes de comprometer sus recursos en la empresa, debería medir si existe o no un mercado grande suficientemente insatisfecho. Es necesario responder las siguientes preguntas para determinar qué están haciendo sus competidores en el área o rubro que usted propone para su empresa.

- ¿Está creciendo el total de mercado a una tasa suficiente para permitir desarrollar otra empresa nueva?
- En un mercado estático o en descenso, usted tendrá que capturar el negocio de sus competidores.
- ¿Cómo se van a diferenciar sus productos o servicios de los que ofrecen sus competidores?
- ¿Ha identificado un segmento de mercado con necesidades que actualmente no están siendo satisfechas?

Pasos para conducir un estudio de mercado

Para los empresarios nuevos, el proceso de conducir un estudio de mercado involucra los siguientes pasos:

1. Definir objetivos del estudio de mercado y especificar qué información se requiere.
2. Trabajar los detalles del estudio, tales como:
 - Identificar las fuentes para obtener la información,
 - Tiempo y costo que involucra el estudio,
 - Metodología para ser utilizada en recoger la información
 - Desarrollar un plan de acción.
3. Seleccionar muestras y decidir qué contactos y visitas deben hacerse.
4. Preparar los cuestionarios y el plan de encuestas y entrevistas.
5. Recoger y analizar la información.
6. Preparar el informe de los resultados.

Para los nuevos empresarios el mayor problema al hacer un estudio de mercado es no conocer las fuentes específicas y los contactos para recoger información. A pesar que la información en sí misma es importante, lo es también experimentar en forma directa el mercado durante visitas personales.

Fuentes de Información

Las fuentes de información pueden dividirse en:

- 1. Fuentes de Información Primaria:** información originada como resultado de los contactos con aquellos que están directamente involucrados en la actividad pertinente. Por ejemplo, en un estudio de muebles, la información obtenida de los fabricantes de muebles o de los comerciantes serían fuentes de información primaria.
- 2. Las fuentes de Información Secundaria:** información que ya existe y que puede ser utilizada en la investigación. Esta información puede haber sido recogida sin un propósito específico. Puede ser obtenida a través de las asociaciones de comerciantes o fabricantes o de información publicada.

Consejos para Conducir un Estudio de Mercado

Los siguientes consejos pueden ayudar a los empresarios a hacer un estudio de mercado en forma efectiva y sistemática.

- Sus prejuicios personales pueden ser un factor negativo al recoger información de varios tipos de personas.
- Sea paciente y persistente al recoger la información durante el estudio.
- No pase la información a otros.
- Escriba la información inmediatamente después que haya visitado a alguien. Evite escribir o referirse a sus papeles cuando está entrevistando a alguien.
- La secuencia de sus preguntas, su compromiso para conseguir la información son los factores clave en conducir un estudio de mercado exitosamente.
- La mejor manera de abordar a sus competidores es ir donde ellos como un cliente potencial, mostrando interés en comprar sus productos.

Al finalizar el estudio, usted debe preparar un informe detallado sobre los resultados. El informe del estudio de mercado le ayudará a valorar la factibilidad de comercializar sus productos; también será un documento importante para convencer a las instituciones financieras que usted conoce el mercado.

I. TEMA 3: Formas Legales para poseer una Empresa

II. TIEMPO SUGERIDO:

- 3 horas

III. OBJETIVO:

- Los participantes serán capaces de comprender las modalidades empresariales y tipos de empresas, y las ventajas y desventajas de cada una.

IV. IMPORTANCIA:

- A. Una de las primeras decisiones que el propietario de una empresa debe tomar es la forma de la organización legal de la empresa. Sin embargo, esta decisión inicial puede no ser la final. No solamente puede ser que la empresa crezca y cambie sus operaciones a través del tiempo, sino que también las finanzas y situaciones de impuestos pueden modificar las ventajas y desventajas de las diferentes formas legales de organización.
- B. La mayoría de las empresas legales están organizados en una de las tres modalidades empresariales: empresa unipersonal, sociedad, o corporación. Los participantes tendrán un conocimiento básico de las formas legales de organización disponibles y conocerán las ventajas y desventajas de cada una de ellas. Se debe obtener un asesoramiento legal competente cuando se decida qué forma legal va a adoptar.
- C. Este tema identificará las ventajas y desventajas de cada una de las formas básicas de organización legal, con respecto a seis áreas de interés de una empresa:
 - (1) Costos legales y procedimientos necesarios para iniciar una empresa.
 - (2) Obligaciones del propietario(s).
 - (3) Continuidad de la empresa.
 - (4) Dirección y gestión de la empresa.
 - (5) Adquisición de capital adicional.
 - (6) Impuestos.

V. ACTIVIDADES:

1. Pida a los alumnos que lean la SEPARATA 1. Muestre la TRANSPARENCIA 1 para discutir cada uno de los 7 preguntas principales respecto a la propiedad de una empresa. Muestre la TRANSPARENCIA 2 y haga que los participantes discutan las ventajas y desventajas de cada forma legal de empresa.
2. Haga que los participantes lean la información de la SEPARATA 2. Pida a los participantes responder las siguientes preguntas:
 - a) ¿Si usted fuera Teodoro, qué forma de empresa hubiera escogido?
 - b) ¿Qué información adicional necesita Teodoro para tomar una decisión informada acerca de la mejor forma de propiedad legal de su empresa.

SEPARATA 1

MÓDULO 6: Tema 3

Preguntas sobre la Propiedad y Constitución Legal de una Empresa

1. ¿Cuántos propietarios hay en la propiedad individual, en una sociedad y en una corporación?

- A. La propiedad individual tiene solamente un propietario.
- B. Una sociedad tiene dos o más socios o copropietarios.
- C. Una corporación es una asociación de accionistas o propietarios reconocidos e inscritos legalmente. La corporación tiene la autoridad de hacer transacciones comerciales de la misma forma que una persona.

2. ¿Cuáles son los costos legales y procedimientos para iniciar los tres tipos de organización?

Propiedad individual: cuando se inicia una empresa de propiedad individual, los únicos requisitos son determinar si se requiere licencia para una empresa particular, y si se tiene que pagar alguna licencia e impuesto. Debido a las restricciones limitadas, la propiedad individual es la forma más fácil de iniciar una empresa, y en general el costo inicial es bastante bajo.

Sociedad: El costo de organizar una sociedad es en general bajo. Además para cualquier licencia, es recomendado que el acuerdo de la sociedad, llamado Artículos de la Sociedad o Estatutos, sea por escrito y preparado por un notario competente. Los Artículos de la Sociedad o Estatutos deberían contar al menos con los siguientes acuerdos:

- División de beneficios y pérdidas
- Compensación para cada uno de los socios
- Distribución del activo en caso de disolución
- Duración de la sociedad
- Tareas de cada socio

Corporación: La formación de la corporación es más complicada que los otros dos tipos de organizaciones y usualmente es más costosa. Los procedimientos legales se deben seguir en forma estricta. Los funcionarios de la corporación deben llenar un documento especial con el gobierno llamado los Artículos de Incorporación, el cual debe registrarse en alguna institución del gobierno, pagar los impuestos iniciales y gastos de registro, y sostener reuniones oficiales para tratar detalles específicos sobre la operación y organización de la empresa.

3. ¿Por qué se debe consultar a un Abogado cuando se desea iniciar una empresa?

Todas las formas de organización legal deben ser discutidas con un Abogado competente antes de tomar alguna decisión sobre la forma legal de empresa. El abogado necesitará saber tanto acerca de la empresa como de sus propietarios, incluyendo la posición financiera personal de sus propietarios, así podrá dar la recomendación más adecuada.

4. Qué responsabilidades implican estos tres tipos de empresas?

Propiedad individual. Un propietario individual tiene la responsabilidad personas por todas las deudas de la empresa. Si es necesario, esta responsabilidad incluye todas las propiedades personales y el capital.

Sociedad. Cada miembro de una sociedad general es totalmente responsable por todas las deudas adquiridas por la empresa sin reparar en la inversión personal e incluidos todos los bienes personales y el capital. Cada socio también es responsable de los actos de sus otros socios en relación a sus responsabilidades dentro de la empresa.

Corporación. Los accionistas o propietarios de una corporación son responsables sólo por el monto de sus inversiones. Si bien el accionista puede perder el dinero que ha invertido en la empresa, no está obligado a pagar las deudas de la corporación con dinero adicional de sus fondos personales.

5. ¿Cómo afecta la organización legal la continuidad de la empresa?

Propiedad individual. Las empresas de propiedad individual terminan con la muerte o incapacidad de su propietario.

Sociedad. La sociedad termina con la muerte, la incapacidad, o el retiro de uno de sus socios, a menos que la empresa pueda continuar después de comprar la parte correspondiente del socio que se retiró o que falleció.

Corporación. La corporación tiene una vida propia separada y continua, y no se disuelve si el accionista fallece o si las acciones se venden a otras personas.

6. ¿Cómo afecta la estructura legal la dirección o gestión de la empresa?

Propiedad Individual: En una propiedad individual sólo hay un jefe. El propietario puede operar la empresa en la forma que desee siempre que no transgreda la ley. Sin embargo, todas las decisiones en la gestión son realizadas por una sola persona, lo cual constituye una desventaja.

Sociedad: En general en una sociedad cada socio tiene un rol en la dirección o gestión de la empresa y las tareas divididas entre ellos. La combinación de sus competencias y conocimientos le pueden brindar una ventaja a la sociedad sobre la propiedad individual en relación a la gestión de la empresa; sin embargo, la división de las tareas gerenciales puede llevar a desacuerdos entre ellos.

Corporación. Normalmente, la corporación está en la mejor posición de obtener capital adicional. Además de poder empeñar los recursos corporativos como resguardo, la corporación puede vender acciones adicionales en la empresa para incrementar sus fondos.

7. ¿Cómo afecta la estructura legal de la empresa el pago de impuestos?

Propiedad individual. Los impuestos serán pagados de acuerdo a las leyes tributarias correspondiente a este tipo de empresas.

Sociedad. Los impuestos serán pagados de acuerdo a las leyes tributarias correspondiente a este tipo de empresas. Además cada uno de los socios deberá pagar lo correspondiente a sus ingresos personales.

Corporación. La corporación paga impuestos de acuerdo a las leyes tributarias correspondiente a este tipo de empresas. En general el impuesto es sobre el monto de beneficios obtenidos por el negocio. Los propietarios también pagan por los dividendos que reciben.

Preguntas sobre la Propiedad y Constitución Legal de una Empresa

1. ¿Cuántos propietarios hay en una empresa unipersonal, en una sociedad y en una corporación?
2. ¿Cuáles son los costos legales y los procedimientos para iniciar estas tres formas de empresa?
3. ¿Por qué se debe consultar a un Abogado cuando se desea iniciar una empresa?
4. ¿Qué responsabilidades implican estos tres tipos de empresa?
5. ¿Cómo afecta la organización legal la continuidad de la empresa?
6. ¿Cómo afecta la estructura legal la gestión de la empresa?
7. ¿Cómo afecta la organización legal de la empresa el pago de impuestos?

TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 6: Tema 3

Ventajas y Desventajas de las Diferentes Formas

FORMAS DE PROPIEDAD	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Propiedad Individual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo costo de inicio 2. Menor número de regulaciones 3. Control directo del negocio 4. Bajo requerimiento de capital 5. Ventajas en Impuestos 6. El dueño recibe todos los beneficios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidad ilimitada 2. Falta de continuidad 3. Dificultad en conseguir capital 4. Responsable en todas las decisiones
Sociedad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fácil de formar 2. Bajo costo de inicio 3. Fuentes adicionales de capital 4. Gestión compartida 5. Posible ventaja en los impuestos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidad ilimitada 2. Falta de continuidad 3. Autoridad compartida 4. Dificultad para conseguir capital adicional 5. Dificultad de encontrar socios adecuados
Corporación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidad limitada 2. Gestión especializada 3. Propiedad transferible 4. Existencia continua 5. Entidad legal 6. Múltiples impuestos 7. Consigue capital 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regulada de cerca 2. Organización bastante costosa 3. Restricciones de estatuto 4. Contabilidad amplia 5. Pago de impuestos sobre las utilidades y accionistas

SEPARATA 2

MÓDULO 6: Tema 3

Organizar una Empresa

Teodoro ha vivido en una pequeña comunidad los últimos 10 años. El pueblo, que tiene una población de aproximadamente 275 personas, está situado a orillas de un gran lago. Es un área excelente tanto para la pesca como para la caza.

La carretera que sirve a la comunidad es antigua y difícil. Las lluvias de primavera y verano hacen de la carretera imposible de transitar en algunos puntos. Actualmente, se está construyendo una nueva carretera que debe estar terminada en unos cuatro meses.

Teodoro ha dado algunas ideas sobre la posibilidad de iniciar un campo turístico, ahora que tendrán una carretera nueva. Los turistas podrán llegar al área más fácilmente. Ellos estarán ansiosos de obtener ventajas de la buena pesca y de la caza.

Teodoro ha estado considerando algunas ventajas y desventajas de las diferentes formas en que podría organizar legalmente su empresa. Él ha considerado establecer la empresa como propietario individual porque le gusta ser su propio jefe. Ha ahorrado US\$ 4,200 y piensa que podría solicitar un préstamo adicional para iniciar una pequeña operación.

También está considerando la posibilidad de tener una sociedad. Uno o dos socios podrían proporcionarle el dinero adicional que necesita para una operación más grande. Otra posibilidad sería establecer una sociedad anónima y vender acciones. El monto de dinero disponible sería mucho mayor y no tendría que devolverlo. Tendría también suficiente dinero para realizar publicidad considerable.

Finalmente, Teodoro ha pensado hablar con una cantidad de personas de la comunidad para ver si estarían interesados en iniciar una sociedad. El monto de dinero disponible para iniciar la empresa podría ser mayor que si se adoptara la forma de empresa unipersonal. Además, mayor número de personas de la comunidad se beneficiarían.

Preguntas

- (a) ¿Si tú fueras Teodoro, qué forma de empresa hubieras escogido?
- (b) ¿Qué información adicional necesitaría Teodoro para tomar una decisión informada acerca de la mejor forma legal de propiedad de su negocio.

I. TEMA 4: Obteniendo Dinero para Iniciar una Empresa

II. TIEMPO SUGERIDO:

- 5 horas

III. OBJETIVO:

- Los participantes serán capaces de identificar las ventajas y desventajas del uso de varias fuentes de capital para iniciar una empresa.

IV. IMPORTANCIA:

- Muchos empresarios y gerentes potenciales tienen muy buenas ideas y planes empresariales. Sin embargo, pueden descubrir que el capital que necesitan para iniciar sus planes no está disponible. Como resultado, muchas pequeñas empresas potenciales, nunca llegan a funcionar. Los participantes deben conocer todos los tipos de fondos que están disponibles para los empresarios potenciales. Se debe poner énfasis en que una minuciosa preparación y planificación aumentará la probabilidad de éxito en la obtención del capital que se necesita.
- Los empresarios tendrán ciertamente que invertir una parte considerable de su dinero personal en la empresa. Sin embargo, el capital necesario para iniciar las operaciones de la empresa puede obtenerse a través del crédito. Este tema identificará las fuentes potenciales para conseguir un capital inicial, y ofrecerá sugerencias en relación a la preparación de documentos para obtener un préstamo o crédito financiero.

V. ACTIVIDADES:

1. Muestre la TRANSPARENCIA 1 y conduzca una discusión sobre cada una de las seis preguntas. Luego indique a los participantes que lean la SEPARATA 1. Pida a los participantes que hagan una lista de los requisitos que ellos le pedirían a un prestatario antes de prestarle dinero para iniciar su empresa. Esta lista puede ser escrita en la pizarra y discutida por la clase.
2. Pida a los participantes leer la SEPARATA 2 para determinar el capital necesario para iniciar una empresa. Muestre la TRANSPARENCIA 2 para ilustrar el flujo del dinero durante el primer año de operación de una empresa.
3. Los participantes deben leer la SEPARATA 3 como información previa. Promueva una discusión sobre las fuentes de financiamiento para iniciar una empresa y los procedimientos para solicitar el préstamo; use la TRANSPARENCIA 3. Utilice la TRANSPARENCIA 4 para discutir sobre los criterios de evaluación de las fuentes de financiamiento. Con la ayuda de la TRANSPARENCIA 5 discutan la aplicación del préstamo desde la perspectiva del funcionario que otorga el préstamo.
4. Muestre la TRANSPARENCIA 6 como un repaso del financiamiento con capital propio y por préstamo financiero, y comente las ventajas y desventajas de las diferentes formas de financiamiento.

-
5. Invite a un oficial de crédito bancario para que hable a la clase. Antes de la visita, asesore a los participantes en la formulación de las preguntas que le podrían hacer al oficial. También podrían hacerle llegar las preguntas con anticipación como una guía para que prepare su presentación. Las áreas más importantes a preguntar podrían ser:
- A. ¿Cuál es la característica más importante que un oficial de créditos busca en una solicitud de préstamo para una pequeña empresa?
 - B. ¿Qué importante es para la persona que solicita el préstamo tener un capital propio para invertir en la nueva empresa?
 - C. ¿Es más probable que cierto tipo de negocios tengan más oportunidad de recibir préstamos para iniciar que otros?
 - D. ¿Cuáles son las formas en que una persona puede obtener su capital propio, asumiendo que no puede ahorrar dinero de su ingreso regular.
 - E. ¿Qué consideraciones debemos tener en cuenta al escoger el banco al que le pediremos el préstamo?
 - F. ¿Cuánto influirá nuestro record de créditos personal en la decisión del oficial de créditos para otorgarnos o no el préstamo para nuestra pequeña empresa?

SEPARATA 1

MÓDULO 6: Tema 4

Preguntas relacionadas a la Obtención del Capital

1. ¿Se puede pedir prestado todo el capital que se necesita?

- A. Casi cualquier institución de préstamo requerirá que un empresario proporcione un monto sustancial de dinero necesario para iniciar una empresa. Esto depende en gran medida de las condiciones económicas y del mercado. Pocos individuos o instituciones de préstamo estarán dispuestos a arriesgar su dinero en una aventura empresarial, si los propietarios no tienen invertido su propio dinero en la empresa.
- B. El dinero que pone el dueño se llama capital propio. Es la inversión del propietario en el negocio. El prestarse el capital que se necesita se llama crédito o deuda financiera.
- C. El prestamista debe percibir un compromiso personal de parte del propietario de la empresa. Este compromiso incluye tiempo, energía y dinero que el empresario está dispuesto a invertir en la empresa.

2. ¿Dónde se puede obtener el capital propio?

- A. Ahorros personales.
- B. Amigos y parientes.
- C. Socios. El dueño puede formar una sociedad con uno o más individuos para obtener el capital propio para iniciar la empresa.
- D. Corporación. Es posible incorporar la empresa y vender acciones para reunir el capital propio.

3. ¿Dónde se puede obtener el crédito o préstamo financiero?

- A. Bancos.
- B. Instituciones financieras.
- C. Agencias gubernamentales.
- D. Crédito comercial. Los proveedores extienden términos de crédito para equipos, existencias, etc. Esto permite a las empresas comenzar a generar ventas antes de que el pago se realice.

4. ¿Cómo se puede aumentar la probabilidad de obtener un préstamo?

Los empresarios no pueden estar seguros de obtener un préstamo, pero si están preparados cuando van a solicitarlo a una institución, las posibilidades de obtener el préstamo son mucho mayores.

5. ¿Cuáles son la cuatro Cs del crédito?

- A. Un banquero o un oficial de créditos tomará en consideración las cuatro Cs del crédito al momento de evaluar una solicitud de préstamo:
 - **Carácter:** se evaluará la actitud del solicitante hacia el crédito, incluyendo sus antecedentes de cumplimiento de obligaciones.
 - **Capacidad:** se evaluarán los ingresos del solicitante para determinar la capacidad para pagar el préstamo.

- **Capital:** se evaluará la solvencia personal del solicitante, incluyendo sus ahorros y otras propiedades personales o bienes inmuebles.
 - **Condiciones:** la condición económica de la comunidad, estado y región tendrá un efecto en la aprobación del préstamo.
- B. Los empresarios potenciales deberán demostrar que tienen una estrategia o plan de acción que los llevará al éxito.
- C. El prestamista querrá estar seguro que el empresario potencial tiene la experiencia o el conocimiento en el rubro de la empresa propuesta.
- D. Ya sea que se intente reunir el capital propio u obtener un préstamo financiero, es esencial tener un plan bien estudiado y realista.

6. ¿Cómo será utilizado el capital?

En el financiamiento de un nuevo negocio, primero debe determinar sus necesidades específicas de dinero. Para ayudarlo en esta tarea se emplean tres grupos de gastos: gastos iniciales, gastos operativos y gastos personales.

A. Gastos iniciales: son los gastos que ocurren solamente una vez cuando se inicia el negocio. Una vez que la empresa ha empezado a operar no tendrá que hacer estos gastos de nuevo. Algunos ejemplos de gastos iniciales incluye:

- Equipamiento e instalaciones
- Compra de existencias iniciales
- Depósito para alquileres y servicios
- Licencias y permisos para el funcionamiento de la empresa
- Ciertos honorarios legales, y
- Publicidad para la inauguración

Al abrir un restaurante, tendría muchos gastos iniciales tales como: mesas y sillas; hornos y cacerolas; todos los ingredientes para elaborar el menú; platos, cubiertos y manteles. Tendría también que comprar o alquilar un local; pagar por las licencias y permisos de funcionamiento e imprimir el menú. Estos son sólo algunos ejemplos de los gastos iniciales.

B. Gastos operativos: se necesitará dinero para gastos operativos hasta que el negocio tenga suficientes utilidades para mantener la empresa funcionando. Por ejemplo: mercadería, insumos, publicidad, planilla, impuestos, reparaciones y equipos, seguros, alquiler mensual y servicios.

Una vez abierto el restaurante tendrá gastos regulares de operación. Comprará continuamente comida, tendrá que pagar a los cocineros y personal de servicio, pagar el impuesto de compra, el pago mensual del alquiler y mucho más.

Es importante determinar cuánto dinero se necesita cada mes para el funcionamiento operativo del negocio.

C. Gastos personales: incluye los gastos que son necesarios para vivir. Usted necesita dinero para sus gastos personales tales como: pago de alquiler, hipoteca, comida, transporte, seguro, vestido, servicios, cuentas médicas y diversión.

Muchas empresas nuevas no serán rentables inmediatamente; lleva por lo menos dos o tres años para tener una utilidad adecuada. Tiene que planificar estos gastos. Las personas pueden iniciar una empresa nueva mientras están todavía en otro trabajo, o tienen a la esposa o esposo que trabaja fuera de la empresa. Todo esto ayuda a limitar el dinero que se necesita para financiar el negocio.

TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 6: Tema 4

Preguntas Concernientes a la Obtención del Capital

1. ¿Se puede pedir prestado todo el capital que se necesita?
2. ¿Dónde se puede pedir prestado el capital propio?
3. ¿Dónde se puede obtener crédito o préstamo financiero?
4. ¿Cómo se puede aumentar la probabilidad de obtener un préstamo?
5. ¿Cuáles son las cuatro Cs del crédito?
6. ¿Cómo será utilizado el capital?
 - Gastos Iniciales
 - Gastos Operativos
 - Gastos Personales

SEPARATA 2

MÓDULO 6: Tema 4

Proyección del Flujo de Caja

¿Qué nos dice esta proyección del flujo de caja, acerca de la empresa de Francisco? Primero, nos dice de la cantidad de dinero que necesita para operar su empresa. Aquí está la lista del equipo que la empresa de Francisco necesitará:

EQUIPOS	MONTO
•Camión (doble tracción)	3, 700
•Palanca para mover la tierra	1, 000
•Tanque de gasolina para gasolina extra	50
•Palas (3)	230
•Hacha	75
•Herramientas	300
•Rastrillos (2)	50
•Mangueras	70
TOTAL	5, 475

Además de los 5, 475 para equipos, Francisco necesita 800 para suministros de construcción, 1, 000 para equipos de oficina y 200 suministros de oficina. Por lo tanto, sus gastos iniciales se elevan a 7, 475.

En la Proyección del Flujo de Caja, podemos ver cuándo él logra sus ingresos y a qué niveles. También indica el uso del dinero. Tenga en cuenta que el Flujo de Caja de Francisco tiene unas dramáticas fluctuaciones estacionales. De noviembre a marzo él está recibiendo bastante dinero. Sin embargo, hay algunos meses entre las estaciones en que él no está haciendo mucho dinero. En realidad, durante estos meses, él está recibiendo muy poco dinero y debe de vivir de lo que él ya había ganado antes.

¿Entonces, cuánto dinero necesita Francisco para iniciar su empresa? Necesita lo suficiente para pagar sus gastos iniciales (capital inicial), más un monto extra (capital de trabajo) para cubrir los meses de bajos ingresos (gastos operativos).

El punto más bajo del Flujo de Caja Acumulado de Francisco es en el séptimo mes (octubre) cuando él está a “menos” 2, 512. A este punto, ha pagado todas sus cuentas, pero todavía es más el dinero que sale, que el que ingresa. Si Francisco se mantiene así,

pronto su empresa fracasará. Sin embargo, él sabe que toma tiempo establecerse en el mercado y ~~empezar a~~ elevar su cuenta de ingresos.

Ahora, muchos empresarios dirán: “Me parece que necesitaré cerca de 10, 000 para iniciar mi empresa: 7, 500 para los gastos iniciales y 2, 500 para usarlo como capital de trabajo y poder cubrir los gastos operativos que excedan mis ingresos hasta el mes de octubre”. Pero Francisco es bastante más listo que eso, él sabe que el dinero de alguno de sus contratos puede demorar en iniciarse.

En lugar de conseguir “justo lo suficiente” para iniciar, Francisco utilizó una buena regla de oro que aprendió de su banquero: Francisco va a iniciar su empresa con suficiente dinero para adquirir equipos y existencias (7, 500), más uno y medio más del monto que él piensa que necesita para cubrir sus gastos operativos los primeros meses. La mitad de 2, 500 es 1, 250; 1, 250 más 2, 500 hace un total de 3, 750 para sus gastos operativos. En vez de conseguir “justo lo suficiente” -que probablemente es justo lo suficiente para meterse en problemas- debe conseguir suficiente dinero para tener éxito. Ha previsto dinero, por si acaso surja algún problema. Ahora, si él necesita hacer alguna reparación a su camión, o si el precio de la gasolina sube, o si alguno de sus contratos demora, él estará en capacidad de afrontar el imprevisto y así permanecer en el negocio.

Usted también debe hacer lo mismo para su empresa. Antes de empezar a buscar dónde hacer recortes o empezar a operar su empresa con menos capital del que debería, averigüe cuánto costaría realmente operar su empresa de una manera correcta. Recuerde –multiplique el punto más bajo de su Flujo de Caja por 150% o incluso por 200% y usted estará muy cerca del monto que realmente resultará gastando. Este es el CAPITAL DE TRABAJO que usted necesita para empezar su negocio. Si usted sigue esta regla y ha pensado cuidadosamente en todos los gastos que debe incluir en su Proyección de Flujo de Caja, usted no sufrirá ninguna descapitalización.

La meta de Francisco ahora es conseguir los 7, 500 que supone necesita para gastos de iniciación, MAS 3, 750 que necesita para los gastos operativos, es un total de 11,250.

Capital Inicial	→	7, 500 (Gastos Iniciales)
+		
Capital de Trabajo	→	3, 750 (Gastos Operativos)
CAPITAL DE INVERSION	→	11, 250

TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 6: Tema 4

Proyección del Flujo de Efectivo

Empresa de construcción Francisco

Flujo de Caja para los doce primeros meses hasta el 31 de Marzo del 200_

	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR
Ingreso por Ventas	2500	3000	3500	500	500	1000	1000	6000	6000	12000	6000	6000
- Costos Directos	1175	1350	1575	275	275	450	450	900	900	1800	900	900
- Gastos Operativos	1443	1555	1968	893	893	1055	1455	2380	2380	3530	2180	2330
Total Egresos	2618	2905	3243	1168	1168	1505	1905	3280	3280	5330	3080	3230
Saldo	(118)	95	257	(668)	(668)	(505)	(1905)	2720	2720	6670	2920	2770
Saldo Acumulado	(118)	(23)	234	(434)	(1102)	(1607)	(2512)	208	2928	9598	12518	15288

Para elaborar una Proyección de flujo de Caja se necesita estimar cuánto costará mantener operativa su empresa mes a mes durante un año. Piénselo como un estado mensual de ingresos, en el cual listará los ingresos por ventas, los costos de ventas y los gastos operativos, lo cual le dará un cálculo mensual de las ganancias o de las pérdidas. Sumando las líneas inferiores, las ganancias o pérdidas mensuales, obtendrá el saldo acumulado de caja. Observe cómo varía la línea inferior de este ejemplo.

Fuentes de Financiamiento

Muchos empresarios potenciales, han propuesto ideas y planes empresariales. Sin embargo, pudiera ser que el capital que necesitan para iniciar sus proyectos no sea de fácil disponibilidad. En consecuencia, muchas pequeñas empresas potenciales nunca llegan a iniciar sus operaciones. El dueño de la pequeña empresa tendrá que invertir una cantidad de su dinero personal para iniciar el negocio. Sin embargo, con una preparación sólida y planificación, se puede obtener el financiamiento de otras fuentes. Las dos fuentes principales de financiamiento para iniciar una empresa puede provenir del capital propio o solicitando un préstamo de una institución financiera.

1. Capital Propio

La fuente principal de capital propio de muchos empresarios son sus ahorros personales. Los expertos dicen que la mitad del dinero que se necesita para iniciar una pequeña empresa debe provenir del propietario. Esto quiere decir que muchos futuros empresarios deben trabajar y ahorrar por varios años antes de tener suficiente dinero para iniciar una empresa.

Otra fuente popular del capital propio proviene de la familia y los amigos. Sin embargo, hay algunos puntos que considerar. Por ejemplo, ¿querrán tomar parte en el manejo de la empresa? ¿Qué pasa si la empresa no tiene éxito? ¿Se arruinaría su relación con estas personas?

El capital propio puede ser también obtenido vendiendo parte del negocio a uno o más socios. Usualmente es mucho más fácil reunir el total del capital que se necesita si los socios invierten dinero en el negocio. Sin embargo, los socios deben ser capaces de llevarse bien, y a veces esto no es tan fácil. Debido a que muchas personas que inician sus propias empresas quieren tomar sus propias decisiones, la alternativa de sociedad puede a veces no ser la más conveniente.

2. Solicitar un préstamo a instituciones financieras

Cuando las fuentes de capital propio no son suficientes, el empresario tiene la opción de pedir prestado de otras fuentes. Los prestamistas en general prestan dinero para iniciar una empresa a personas que ellos conocen y en las que confían. Las personas que otorgan el préstamo son cuidadosos de no prestar dinero si es que existe mucho riesgo. No desean perder dinero en negocios que fracasan. Por lo tanto, muchas instituciones financieras, revisan cuidadosamente el Plan Empresarial. Este plan deberá describir cómo se operará el negocio, cuánto dinero se necesitará y cómo será utilizado, y cuándo la empresa será rentable.

Cuando se trata de pedir un préstamo, la mayoría de las personas piensa en los bancos. Sin embargo, no siempre es fácil para la pequeña empresa pedir prestado a los bancos. Los bancos prestan dinero cuando el riesgo de perderlo es muy bajo. Frecuentemente, sólo prestan a los clientes que conocen de mucho tiempo.

3. Consideraciones para solicitar un préstamo

Las instituciones financieras tienen diferentes procedimientos, los cuales deben ser seguidos por el solicitante del préstamo. Si bien las instituciones prestamistas desean ayudar a los prestatarios potenciales, al mismo tiempo deben estar seguros que el reembolso del préstamo se realice según lo acordado con el prestatario. Es necesario comprender qué factores se toman en consideración cuando se evalúa una solicitud de préstamo.

- **Tipo de préstamo:** corto plazo o largo plazo.
- **Propósito del préstamo:** es esencial determinar que el solicitante no invertirá el dinero en una aventura empresarial ilegal o que sea desfavorable a los intereses de la comunidad o del país.
- **Mérito crediticio e integridad del prestatario:** ¿se puede confiar en el prestatario?
- **Capacidad:** el perfil empresarial del solicitante es un indicador de la capacidad del empresario para operar el proyecto con profesionalismo y efectividad. Las características de la capacidad ayudan al prestamista a comprender si el prestatario será capaz de utilizar el préstamo para el propósito requerido.
- **Período de reembolso:** este es un requerimiento muy importante tanto para el que pide el préstamo como para el que presta. El prestatario necesita saber si la oferta de reembolso del prestamista es realista. El prestamista puede averiguar esto a través de proyecciones estadísticas y financieras y aconsejar al solicitante un período de reembolso realista y otros detalles tales como el monto mensual a pagar.
- **Seguridad:** ¿qué clase de seguridad requiere el que otorga el préstamo? A pesar de que todos los otros requisitos hayan sido totalmente cumplidos, puede ser que el prestamista no otorgue el préstamo si los términos y condiciones de seguridad requeridos por el banco no se cumplieron. Esto ocurre especialmente cuando alguien solicita un préstamo para iniciar una empresa por primera vez.
- **Garantes:** algunos prestamistas requieren por seguridad tanto la garantía de propiedades inamovibles (bienes inmuebles) y activos tangibles, así como la garantía de amigos.
- **Factibilidad del proyecto:** este es uno de los principales instrumentos utilizados por cualquier institución financiera para decidir si el solicitante merece o no que se le otorgue el préstamo. El estudio de factibilidad del proyecto revela si el proyecto presentado es viable o no. El solicitante del préstamo debe tener su propio experto que le prepare un estudio de factibilidad del proyecto que pruebe que el préstamo que está solicitando merece la consideración de la organización prestamista o financiera. Estas instituciones siempre harán una evaluación de la factibilidad del proyecto presentado por el solicitante y sacará sus propias conclusiones o prepararán su propio proyecto de factibilidad para estimar y evaluar la viabilidad del proyecto. Un aspecto importante del proyecto de factibilidad es el costo involucrado y el flujo de caja. El flujo de caja y las proyecciones estadísticas y financieras, indicarán si el proyecto puede generar más dinero que el costo en que ha incurrido, si el préstamo está seguro y si el prestatario puede reembolsarlo cumpliendo los términos acordados.
- **Los clientes regulares de las instituciones financieras tienen una posición más fácil** cuando solicitan un préstamo empresarial si el préstamo va a ser utilizado como capital de trabajo. El banco estudiará los antecedentes bancarios del cliente y también

los de la empresa y decidirá qué acción tomar. Si el cliente intenta iniciar un nuevo negocio o empresa, entonces los procedimientos serán similares a un solicitante nuevo.

Hay muchas fuentes de dinero disponibles para los empresarios. Frecuentemente, la decisión clave es determinar cuál es la más apropiada para sus necesidades actuales. La selección de la fuente correcta de financiamiento para sus necesidades puede a menudo tener un marcado efecto en el futuro de la empresa.

Recibir un préstamo a corto plazo cuando en realidad se requiere uno a largo plazo puede crear una crisis. Vender una parte de la empresa o del negocio para reunir el capital que podría haber sido prestado puede ser bastante costoso. Un préstamo a un plazo muy extendido puede ser caro y restringir las operaciones.

Hay muchas posibilidades de cometer errores seleccionando la fuente del capital. Sin embargo, la selección correcta puede propiciar el capital que se necesita liberando al empresario de costos y riesgos innecesarios, o la posibilidad de perder el control de su propia empresa.

4. Criterios para evaluar las fuentes de préstamo

Para determinar la mejor fuente de provisión del capital requerido en una situación particular, ponga en consideración las siguientes cinco preguntas:

- ¿Cuáles son los beneficios del préstamo en relación a sus costos? (**costos**)
- ¿Qué fuente de préstamo expone a la empresa al nivel más bajo de riesgo? (**riesgo**)
- ¿Las condiciones impuestas por la fuente del préstamo reducirán la flexibilidad de buscar capital adicional o de utilizar capital generado a través de operaciones de acuerdo a su mejor juicio? (**flexibilidad**)
- ¿Puede verse adversamente afectado el control que ejerce el propietario de la empresa?
¿La pérdida de control puede evitar que el empresario tome decisiones operacionales que sean consideradas de gran interés para la empresa? (**control**)
- ¿Qué fuentes están disponibles para las empresas? (**disponibilidad**)

Costo. El costo del préstamo es generalmente medido por su impacto sobre los ingresos de los dueños actuales, no simplemente por el incremento de los gastos incurridos por la empresa. Supongamos que una empresa tiene que decidir entre hacer un préstamo de 20,000 a un interés del 10% o vender el 25% de la participación en la empresa con el fin de conseguir los 20,000 que necesita. La empresa espera pagar un interés por el préstamo de unos 2,000 al año, lo que reduciría el ingreso neto en 2,000 antes de pagar impuesto. Si la empresa espera ganar 30,000, los gastos de interés lo reducirían a 28,000. En la alternativa del financiamiento del patrimonio, el ingreso neto sería de 30,000, ya que no habría gastos por pago de interés. Sin embargo, sólo 22,500 sería aplicable a los dueños actuales ya que 7,500 (30,000 x 25%) representaría la participación de los nuevos accionistas. Por lo tanto, el ingreso de la empresa bajo la alternativa de financiamiento del patrimonio sería mayor, pero la participación de los propietarios actuales sería menor.

Cada fuente de capital tiene su propio costo. Las fuentes internas tales como venta o liquidación de activos puede llevar a pérdidas o réditos seguido de eliminación de existencias, o añadir costos operativos si se vende la maquinaria para generar liquidez. Al utilizar el crédito

comercial se puede perder el descuento de comprar al contado. Para tomar una decisión se debe considerar todos los costos pertinentes de cada fuente.

Riesgo. Hay varios tipos de riesgos que se presentan para reunir un capital. Utilizar el crédito comercial puede llevar a la insatisfacción del proveedor y a un posible daño de su crédito vigente. Al pedir prestado dinero, éste debe ser devuelto con intereses, la deuda del capital impone obligaciones sobre el flujo de efectivo de la empresa, que se debe cumplir para evitar dificultades.

Un descuido puede causar un sin número de acciones, tales como multas, embargos, o una quiebra forzada. La única fuente de dinero que no implica ningún riesgo a la empresa es el capital patrimonial ya que es el inversionista, no la empresa, el que asume el riesgo.

Viabilidad. La total dependencia en las utilidades para conseguir el capital que se necesita, puede hacer que la empresa esté demasiado cautelosa con la extensión del crédito o con las adquisiciones de mercaderías, lo cual puede llevar a la pérdida de ventas. Utilizar el crédito comercial como el principal capital puede hacer a una empresa demasiado dependiente de pocos proveedores e incapacitarla de aprovechar las ventajas de mejores precios que ofrecen otros proveedores.

Control. El utilizar el financiamiento interno y crédito comercial parece no tener ningún impacto sobre el control de la empresa ejercido por sus propietarios. Los inversionistas patrimoniales normalmente tienen derecho a algún grado de control de las operaciones de la empresa. Los prestamistas, en general, no participan en los asuntos de la empresa, no están legalmente calificados a tener voto en los asuntos de la corporación, como lo hacen los accionistas.

Disponibilidad. Con frecuencia una empresa puede estar restringida en su capacidad de reunir capital, por la falta de disponibilidad de las fuentes factibles. Al margen de la fuente considerada como la más conveniente, la empresa sólo tiene acceso a aquella que encuentra disponible.

Evaluación de factores. Toda fuente de capital considerada debe ser evaluada en términos de costo, riesgo, flexibilidad, control y disponibilidad. ¿Cuál de éstos es el más importante? ¿Cuál de ellos es el menos importante? La respuesta dependerá de la situación particular. En muchos casos, la disponibilidad puede ser la más importante, en otros, el costo puede ser el factor de decisión. La decisión la hará finalmente el propietario a través de su juicio prudente luego de considerar y analizar todos los factores relevantes.

5. Punto de vista del funcionario que hace el préstamo

Con frecuencia un funcionario de una entidad bancaria o financiera rechaza o niega una solicitud de préstamo. Primero, lo que tiene en mente es la pregunta: “¿puede la empresa reembolsar el préstamo?” El funcionario puede rechazar el préstamo porque el propietario preparó la solicitud de préstamo de una forma rápida y descuidada, como presionado por las circunstancias. Como resultado de esto, el funcionario detecta en el solicitante un aire de inestabilidad y falta de planificación de sus asuntos. La solicitud de préstamo del empresario ha sido rechazada, lo mejor es aceptarlo y buscar cuáles han sido los elementos débiles para tenerlos en cuenta cuando solicite un préstamo en el futuro.

6. Preguntas Relacionadas al Préstamo

El prestamista necesita respuestas a varias preguntas pertinentes para determinar si el que pide el préstamo puede reembolsarlo o no. Una de estas preguntas es: “¿cómo piensa utilizar el dinero?”

¿Qué clase de préstamo? Cuando considere pedir un préstamo, determine qué clase de préstamo necesita. Una empresa utiliza para cuatro tipos básicos de dinero en sus operaciones. El propósito para el préstamo determinará el tipo de préstamo.

- **Crédito comercial.** Este tipo de dinero no es un préstamo. Es el dinero que usted debe a sus proveedores, quienes permiten que se lleve mercadería sobre una cuenta abierta. Una buena experiencia de crédito es una prueba evidente de su capacidad para poder pagar un préstamo.
- **Crédito a corto plazo.** Los bancos y otros prestamistas proporcionan este tipo de dinero para comprar mercadería por alguna razón especial, tal como adquirir provisiones para la siguiente temporada de ventas. Tales préstamos son autoamortizables porque generan venta de dólares. Los créditos a corto plazo son reembolsados en menos de un año.
- **Crédito a largo plazo.** Los préstamos a más de un año son utilizados para expandir o modernizar una empresa. Se pagan con las ganancias acumuladas. En general, un préstamo de este tipo es una hipoteca o un pagaré.
- **Fondo patrimonial.** Este tipo de dinero nunca es reembolsado. Un inversionista pone dinero en efectivo en la empresa a cambio tener parte de la propiedad de la empresa.

Muchos propietarios fallan en reconocer la diferencia de estos cuatro tipos de dinero. Tenga presente que el dinero prestado para un propósito temporal debe ser utilizado en beneficio de las áreas de producción de la empresa y será pagado con el producto de esa operación. Los fondos patrimoniales son aquellos que permanecen en la empresa y aumentan el valor neto para el propietario.

¿Son adecuadas las ventas? ¿Se ha solicitado el préstamo para: aumentar el volumen de ventas, comprar existencias adicionales de gran volumen de mercaderías que podrían tener un gran potencial, o crear una nueva imagen con una campaña general de publicidad?

¿Cuál es la posición con las cobranzas? ¿Cómo están las cuentas por cobrar? ¿Necesita la empresa de dinero para saldar cuentas pendientes?

¿Es adecuado el margen de utilidad? Se nota que hay bastante negocio, pero los resultados muestran que no hay utilidades? Esto puede indicar que no existe control en los gastos. ¿El mercado es insuficiente? ¿Cuál es el punto de utilidad constante? ¿Cuál es el plan para los reembolsos? ¿Son realistas las proyecciones de ingresos y gastos?

El prestamista revisará cuidadosamente el flujo de caja de la empresa para determinar si el empresario está proveyendo o no suficiente efectivo a la empresa para que ésta pueda cumplir con sus obligaciones. El prestamista, también tiene que asegurarse que el efectivo requerido como capital de trabajo, no sea absorbido por la empresa en otras áreas como de adquisición patrimonial, y por lo tanto tenga que reducir la disponibilidad del efectivo.

Fuentes de Financiamiento

Financiamiento Patrimonial

- Ahorros personales
- Préstamo de la familia y amigos
- Tener uno o más socios

Pedir Prestado a Instituciones Financieras

Consideraciones para Solicitar un Préstamo Empresarial

- Tipo de préstamo
- Propósito del préstamo
- Mérito crediticio e Integridad
- Capacidad
- Período de reembolso
- Seguridad
- Garantes
- Viabilidad del proyecto
- Situación del cliente con el banco

Criterio para Evaluar Fuentes de Prestamo

♣ Costo

♣ Riesgo

♣ Flexibilidad

♣ Disponibilidad

♣ Criterios de Evaluación

TRANSPARENCIA 5

MÓDULO 6: Tema 4

Punto de Vista del Funcionario Prestamista

1. ¿Puede la empresa devolver el préstamo?
2. ¿Cómo se pagará el préstamo?
3. ¿Cómo intenta el prestatario utilizar el dinero del préstamo?
4. ¿Qué clase de dinero necesita?
 - Crédito comercial
 - Crédito a corto plazo
 - Crédito a largo plazo
 - Fondos propios
5. ¿Las ventas de la empresa son adecuadas?
6. ¿Cuánto dinero posee la empresa?
7. ¿Cuánto dinero tiene la empresa por cobrar?

TRANSPARENCIA 6

MÓDULO 6: Tema 4

Capital Propio y Préstamo Financiero

TIPO DE FINANCIAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
FINANCIAMIENTO DEL CAPITAL PROPIO		
A. Utilizando ahorros personales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se queda con todas las utilidades. 2. Reduce las deudas. 3. El riesgo de perder lo motiva a lograr el éxito. 4. Inspira confianza a cualquier posible prestamista. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Riesgo de pérdida. 2. Demanda sacrificio personal. 3. Pierde su dinero y la posibilidad de hacer otras inversiones.
B. Involucrando a amigos y familia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumenta el dinero en efectivo. 2. Pude estar en capacidad de pedir más dinero prestado. 3. Comparte el riesgo financiero 	<ol style="list-style-type: none"> A. Renuncia a parte de las utilidades. B. Renuncia a parte de la propiedad.
C. Formando una sociedad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuente fácil de capital. 2. Menos presión y restricciones. 3. Arreglos informales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Riesgo de destruir la relación personal. 2. Puede propiciar involucrarse en el negocio sin desearlo.
D. Trabajando con instituciones financieras.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecidas para ayudar a las pequeñas empresas. 2. Otorga préstamos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Favorece a empresas en expansión.
DEUDA FINANCIERA (Incluye todo tipo de préstamo)		
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantiene el control y propiedad de la empresa. 2. Reembolsable en un plazo más ventajoso. 3. Puede ahorrar dinero. 4. Costo podría ser deducible de impuestos. 5. Inflación permite reembolso con moneda más baja (si la deuda es en moneda nacional). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto costo de interés. 2. Riesgo que las ganancias futuras no cubran el reembolso. 3. Debe compartir información financiera y confidencial. 4. Los prestamistas pueden imponer limitaciones o restricciones al prestatario.

I. TEMA 5: Comprando o Iniciando una Empresa

II. TIEMPO SUGERIDO:

- 2 horas

III. OBJETIVO:

- Los participantes serán capaces de identificar las ventajas y desventajas de comprar una empresa versus iniciar una empresa nueva.

IV. IMPORTANCIA:

- Los empresarios pueden escoger entre empezar una empresa nueva o comprar una empresa ya existente. Los participantes deberán conocer las ventajas y desventajas de estas dos alternativas como medio de llegar a ser un empresario.

V. ACTIVIDADES:

1. Pida a los participantes que lean y discutan la SEPARATA 1. Utilice la TRANSPARENCIA 1 para comentar acerca de las ventajas y desventajas de comprar una empresa ya existente.
2. Conduzca una sesión de lluvia de ideas sobre las ventajas y desventajas de iniciar una empresa nueva.
3. Muestre la TRANSPARENCIA 2 para discutir las ventajas y desventajas de iniciar una empresa nueva.

SEPARATA 1

MÓDULO 6: Tema 5

Comprar una Empresa o Iniciar una Nueva

1. Comprar una empresa ya establecida

Si alguien nunca ha tenido una empresa, comprar y operar una ya existente ofrece muchas ventajas como tener una clientela y procedimientos comerciales ya establecidos, personal capacitado, mercadería, y local ya ubicado, es decir, una empresa que ya tiene un nombre en el mercado.

Hay muchas preguntas que el empresario potencial necesita hacer acerca de cualquier empresa que esté en venta:

- ¿Por qué quiero comprar esta empresa?
- ¿Por qué el propietario quiere venderla?
- ¿La empresa tiene futuro en el lugar donde está y en la forma que está operando?
- ¿Estaré contento operando esta empresa y tengo las habilidades para hacerlo?

La pregunta sobre el precio es una de las más difíciles. Considere qué es lo que obtendrá por el precio que pagará.

- ¿Recibirá terrenos e inmuebles?
- ¿Comprará mercaderías, mobiliario y accesorios?
- ¿Comprará el nombre de la empresa y el derecho de usarlo para siempre?
- ¿Pagará para que el propietario actual no establezca otra empresa cerca de la que usted va a comprar?

Hay varias maneras de poner precio a una empresa o negocio. Mirando y observando empresas similares podrá lograr tener una idea de un precio razonable. Sin embargo, cualquiera sea el precio que pague, ese monto será su inversión en la nueva empresa.

2. Iniciar una empresa nueva

La mayoría de personas que quieren ser empresarios, piensan que la mejor opción es iniciar su propia empresa nueva y no comprar una ya existente. Este enfoque brinda al empresario potencial mucha satisfacción, pero también significa tomar riesgos significativamente altos.

Iniciar una nueva empresa significa asignar mucho tiempo en la planificación e investigación del mercado potencial para los productos o servicios que la nueva empresa venderá.

TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 6: Tema 5

Ventajas y Desventajas de Comprar una Empresa ya Existente

VENTAJAS	DESVENTAJAS
◆ Riesgo limitado	◆ Producto o servicio puede estar en un mercado decreciente
◆ Bastante libertad personal	◆ Potencial de crecimiento limitado
◆ Flujo de caja ya ha sido generado	◆ Deudores o existencias pueden ser demasiado altas
◆ Relaciones ya han sido establecidas con proveedores y bancos	◆ Mercadería podría ser obsoleta
◆ Producto o servicio ya establecido, con clientes y método de operación, personal y nombre.	◆ Los que venden la empresa pueden ocultar la razón de la venta -el negocio podría haber estado en bajada por años
◆ Ubicación puede ser excelente.	◆ El negocio puede tener mala reputación en la vecindad La ubicación puede ser inadecuada.

TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 6: Tema 5

Ventajas y Desventajas de Iniciar Nueva Empresa

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gastos y costos de iniciación potencialmente más bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Riesgo alto por establecer la nueva empresa
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gran libertad personal 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Requiere una significativa planificación personal y empresarial para tener éxito.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacidad para entrar a un nuevo mercado o introducir un nuevo producto 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pueda ser que tenga que buscar a los clientes y desarrollar la relación
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacidad para cambiar fácilmente el rubro del negocio o cambiar la dirección de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La competencia con las empresas ya establecidas puede ser alta y dura
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Puede introducir cambios en las operaciones de la empresa desde el inicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Puede ser difícil encontrar financiamiento para un período inicial largo.

I. TEMA 6: Seleccionando la Ubicación de la Empresa

II. TIEMPO SUGERIDO:

- 2 horas

III. OBJETIVO:

- Los participantes serán capaces de comprender los factores principales que deben ser considerados cuando se trata de seleccionar una ubicación para la empresa

IV. IMPORTANCIA:

- Seleccionar la ubicación de la empresa es uno de los factores de vital importancia para su éxito o su fracaso, y es una de las principales preocupaciones iniciales del empresario. En la mayoría de casos, el empresario no mira más allá del primer aviso de alquiler que aparece más cerca para ubicar su empresa. Los participantes deben comprender que se necesita información y habilidad para tomar una decisión razonable con relación a la selección de la ubicación de la empresa. Se debe poner énfasis en que si bien una buena ubicación puede permitir que una empresa mediocre sobreviva, una mala ubicación puede llevar a la ruina incluso al negocio mejor planificado. Hay dos factores básicos en la selección de la ubicación de una empresa:
 - (1) Decidir un distrito, barrio o comunidad en particular, y
 - (2) Seleccionar el área específica dentro de la comunidad.

V. ACTIVIDADES:

1. Pida a los participantes que lean la SEPARATA 1. Conduzca una discusión acerca de los factores más importantes en la selección una buena ubicación para la empresa. Utilice las TRANSPARENCIAS 1 y 2.
2. Si el tiempo lo permite, haga que los participantes respondan verbalmente (en una discusión en clase) o que escriban en un pequeño papel por qué están de acuerdo o en desacuerdo con el enunciado siguiente: LA UBICACION NO ES IMPORTANTE PORQUE LAS PERSONAS IRAN FUERA DE SU ZONA, RUTA O CAMINO EN BUSCA DE UN BUEN SERVICIO O PRODUCTO QUE REALMENTE NECESITAN.
3. Pida a los participantes leer y discutir la SEPARATA 2.
4. Pida a los participantes que lean la SEPARATA 3. Divida la clase en pequeños grupos para discutir las preguntas: ¿Qué ubicación piensan que es la mejor desde un punto de vista empresarial, la de Jaime o la de David? ¿Por qué? Permita que la clase discuta sus respuestas.

Divida a los participantes en grupos. Cada grupo selecciona un tipo de empresa que quisiera iniciar (abarrotes, salón de belleza, florería, etc.). Haga que los participantes inicien una investigación dentro de su comunidad para determinar la mejor ubicación para cada negocio. Cada grupo debe presentar lo investigado a toda la clase.

SEPARATA 1**MÓDULO 6: Tema 6**

Ubicación de la Empresa

Seleccionar la ubicación de la empresa es uno de los factores de vital importancia para su éxito o su fracaso, y es una de las principales preocupaciones iniciales del empresario. En la mayoría de casos, el empresario no mira más allá del primer aviso de alquiler que aparece más cerca para ubicar su empresa. Es muy importante, a fin de aumentar las oportunidades de éxito, comprender que se necesita información y habilidad para tomar una decisión razonable con relación a la selección de la ubicación de la empresa. Se debe poner énfasis en que si bien una buena ubicación puede permitir que una empresa mediocre sobreviva, una mala ubicación podría llevar a la ruina incluso al negocio mejor planificado.

El análisis de la ubicación debe ser un proceso continuo a través de la vida de la empresa. Tales factores como población cambiante, cambio de hábitos de compra de los clientes, nuevos métodos de transporte, y la dirección del crecimiento de la comunidad pueden afectar adversamente la conveniencia de la ubicación de la empresa. Hay dos aspectos básicos en la selección de la ubicación de una empresa:

- (1) Decidir un distrito, barrio o comunidad en particular, y
- (2) Seleccionar el área específica en esa comunidad.

Importancia de la Ubicación de la Empresa

La ubicación es más importante para algunos tipos de negocios que para otros. La ubicación adecuada es muy importante para las empresas minoristas y de servicios. Las tiendas de prendas de vestir, lavanderías, y grifos o estaciones de servicio, todas dependen en gran medida del tránsito de los clientes para sobrevivir. Estos tipos de empresas deben estar ubicados cerca de sus clientes para tener buenas utilidades.

Para otros tipos de empresas minoristas y servicios y para la mayoría de las empresas mayoristas, la ubicación del negocio no es importante para atraer a los clientes. Las tiendas minoristas que venden artículos de alto costo como muebles y artefactos del hogar, atraen a los clientes por sí solos. Los servicios como estudios de abogados, contables o especializados en tributación, pueden estar ubicados fuera del centro comercial y siempre tendrán altos ingresos. Los clientes tomarán su tiempo para buscar el producto o servicio ofrecido por estas empresas.

Las empresas manufactureras, de construcción, y algunos servicios, no están interesados en atraer a los clientes en base a la ubicación de sus empresas porque captan a sus clientes a través de la venta personal o de la publicidad. La ubicación de estos negocios puede ser escogido en base a los costos, impacto del medio ambiente, o provisión de materia prima. La economía, la población y la competencia son factores importantes a tomarse en cuenta. Estos factores ayudarán a seleccionar un lugar adecuado en un barrio, pueblo o ciudad.

Factores Generales en la Selección de la Ubicación de una Empresa

ECONÓMICOS

Una consideración especial al escoger en qué comunidad, distrito o zona ubicaremos la pequeña empresa es la base económica de esa comunidad, distrito o zona. ¿Por qué las personas viven en el área y cuáles son sus estándares de vida? ¿Por qué se ubicaron los otros negocios en el área? Se debe hacer un estudio de las industrias del área. ¿Qué porcentaje de personas trabajan en una industria o en los pocos negocios, o la comunidad tiene una variedad amplia de negocios? ¿La industria del área respeta el medio ambiente? ¿La industria es estacional? ¿Hay negocios que se están ubicando dentro de la comunidad o fuera de ella? Usted necesitará estudiar el efecto que las respuestas de este cuestionario tendrán en su negocio.

El nivel de los ingresos de las personas de la localidad o comunidad determinarán la demanda de los bienes y servicios, es por eso que el empresario debe recoger información acerca de los sueldos e ingresos en el área que ha seleccionado. Preguntas específicas incluyen: ¿Cuál es el ingreso promedio de las personas del área? ¿Cuál es el nivel de ingreso (bajo, mediano o alto)? ¿Cuáles son las tendencias de empleo y desempleo? Otros factores importantes incluyen carreteras y otras vías de comunicación en buen estado.

POBLACIÓN

Los empresarios deben identificar los grupos de personas que serán sus posibles clientes. Por ejemplo, si usted está interesado en abrir una tienda de venta de discos compactos y de video, sería importante saber dónde está ubicada la mayor parte de adolescentes y adultos jóvenes, porque ellos son los que compran ese tipo de productos. Otros factores referidos a la población incluyen: ¿Cuán estable es el área? ¿Las personas entran y salen en forma regular? ¿La población está creciendo o está decreciendo? ¿El área está creciendo rápidamente, habrá probablemente un gran número de familias jóvenes. Todos estos factores necesitan ser considerados cuando se busca la ubicación de la empresa.

COMPETENCIA

Usted debe estudiar a sus competidores. Reúna la información de sus fortalezas y debilidades. Debe saber cuántos competidores tiene y dónde se encuentran. También debe averiguar cuántas empresas similares a la suya han abierto o cerrado en los dos últimos años. La competencia indirecta que proporciona productos y servicios similares también debe ser estudiada.

Existen tres condiciones que favorecen para abrir una nueva empresa. Primero, que no haya competidores en el área. Segundo, que las empresas de los competidores estén funcionando mal. Tercero, que la demanda de su producto esté creciendo.

Los factores básicos de ubicación para cada tipo de empresa que deben ser revisados son: términos de alquiler-compra, competencia, estacionamiento, gastos de operación en el lugar. Además de estos factores básicos, algunas preguntas específicas necesitan ser respondidas y dependen de si decide abrir un establecimiento de venta al por menor, una fábrica, un negocio mayorista, o una empresa de servicios.

EMPRESAS MINORISTAS

Facilidades de estacionamiento y acceso a las principales vías o calles han llegado a ser dos aspectos de suma consideración para muchos minoristas o detallistas. Los minoristas que están ubicados en centros comerciales tienen menos problemas de estacionamiento. Los minoristas necesitan tener en cuenta qué tipos de empresas existen alrededor del lugar elegido. Por ejemplo, los estudios realizados han demostrado que los negocios de ropa de vestir no deben estar ubicados cerca de un grifo o estación de servicio.

El número de personas que caminan por los alrededores del negocio es también importante para el minorista. Por ejemplo, debe preguntar si "los peatones que pasan por ese lugar se van al paradero o al cine? Aquellos que van al cine posiblemente no se detendrán, ni harán compras.

EMPRESAS MAYORISTAS

Los mayoristas compran a los fabricantes en grandes cantidades y luego venden el producto a los minoristas en cantidades más pequeñas. Para seleccionar el lugar de un negocio mayorista se debe considerar dos factores principales. Uno es que exista un buen servicio de transporte, incluido tren y camión. Otro es que se cuente con las facilidades apropiadas en cuanto a: edificaciones, infraestructura, y servicios públicos. Sin estas ventajas, un negocio mayorista no sería capaz de mantener grandes existencias para satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas ciudades tienen leyes de zonificación que restringen la ubicación de empresas mayoristas en ciertos lugares.

EMPRESAS DE SERVICIOS

El estar cerca de un centro comercial se considera una buena ubicación para las empresas de servicios. Sin embargo, esto no es necesario para una empresa de reparación de TV, una lavandería, un dentista, o una renovadora de calzado, o un servicio de cuidado de niños, ubicarse en un lugar cuya renta es elevada. Los clientes están dispuestos a buscar o ir un poco más lejos para obtener un buen servicio, así que estos establecimientos pueden ubicarse de alguna manera "fuera del lugar". Pero aún entre las empresas de servicios, existen diferencias importantes en relación a cuál sitio es mejor. Por ejemplo, una lavandería ubicada cerca de una tienda de comestibles y a una botica es en general una buena alternativa. La misma ubicación puede no ser buena para un dentista, quien no requiere del tráfico ni del punto adecuado para detenerse y estacionar, lo cual si permite que una lavandería tenga éxito.

EMPRESAS MANUFACTURERAS

Los lugares que son buenos para las fábricas difieren de los lugares que son buenos para los minoristas, mayoristas y empresas de servicios. Si está considerando abrir una fábrica, examine las facilidades de transporte y la distancia de la materia prima. Otro de los factores a considerar es estar cerca de los clientes, los servicios apropiados y las leyes de zonificación. Al estudiar los diferentes factores generales y específicos para la ubicación de su empresa, será mejor que piense en el futuro y no solamente el presente.

Procedimientos para Seleccionar una Ubicación Específica

Se recomienda los siguientes procedimientos al seleccionar la ubicación de una empresa:

1. Haga una lista de los factores que son "necesarios" para la ubicación de una empresa. También incluya una lista de factores que serían "deseables" pero no necesarios.
2. Encuentre todas las posibles ubicaciones en una comunidad que satisfagan la lista de factores.
3. Visite los lugares para darse una idea de la apariencia general y elimine aquellos que no sean adecuados. Reduzca el número a dos a tres lugares que le parezcan apropiados.
4. Visite los lugares nuevamente y utilice la lista de cotejo para comparar las ubicaciones con los factores que han sido identificados. Considere los factores que son cruciales para la empresa.
5. Regrese a los lugares varias veces durante el día y por la noche para lograr un mejor conocimiento de cada lugar.
6. Tome en cuenta el tráfico de carros y de peatones que pasan por el lugar en varios momentos para así obtener el número potencial de clientes.
7. Consulte a personas con experiencia en negocios, si es necesario, para que lo ayude a decidir sobre el lugar.
8. Analice todos los factores y opiniones antes de tomar una decisión final.

TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 6: Tema 6

Importancia de la Ubicación de la Empresa

1. ¿Por qué la ubicación es importante para el éxito de una empresa?
2. Dos aspectos importantes para seleccionar una ubicación:
 - decidir en un determinado distrito o comunidad
 - seleccionar el área específica dentro de ese distrito o comunidad.
3. ¿Por qué la ubicación es más importante para unas empresas que para otras?
4. Factores que considerar al seleccionar una ubicación
 - Económicos
 - Población
 - Competencia
5. Factores de ubicación basado en el tipo de negocio
 - empresa productora (agrícola, pecuaria)
 - empresa extractiva (minera, pesquera, forestal)
 - empresa manufacturera (fabricante)
 - empresas de servicios
 - empresas comerciante (mayorista/minorista)

TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 6: Tema 6

Seleccionar una Ubicación

- ◆ Haga una lista de los factores "necesarios" y "deseables" para la ubicación de una empresa.
- ◆ Identifique los posibles lugares que coincidan con los factores.
- ◆ Visite lugares y seleccione los 2 ó 3 mejores.
- ◆ Compare las ubicaciones de los factores identificados.
- ◆ Visite los lugares varias veces durante el día y la noche y observe el tránsito.
- ◆ Pida asesoría a un consultor.
- ◆ Analice todos los factores y opiniones.
- ◆ Tome una decisión final.

SEPARATA 2**MÓDULO 6: Tema 6**

Factores de Ubicación

El tránsito y la accesibilidad son más importantes para algunas empresas que para otras. Imagine cómo haría usted las ventas a sus clientes; ¿qué clase de negocio cree que ellos esperan que funcione? ¿Qué es realmente importante para ellos? Tendrá la necesidad de poner en la balanza tanto las ventajas como las desventajas de los sitios específicos identificados como buenos para su negocio.

Supongamos que usted ha identificado la mejor localidad o área comercial para su empresa. Ahora, necesita empezar a buscar ubicaciones específicas dentro de esta área. Su primera consideración serán los patrones de tránsito y accesibilidad. Usted sabe que tendrá una buena base de clientes en cualquiera de esas áreas identificado; la tarea ahora es encontrar la mejor ubicación dentro de cada área.

En áreas centrales y distritos comerciales, las tiendas minoristas pequeñas dependen del tráfico generado por las tiendas grandes. Las grandes tiendas y las pequeñas similares deben atraer negocios del flujo de tráfico comercial existente; lo mismo se puede decir de los restaurantes y otros negocios que dependen del comprador quien decide impulsivamente de acuerdo a su conveniencia. Si usted opera alguno de estos tipos de negocios, gastará más dinero en lograr una mejor ubicación, pero gastará menos dinero en publicidad.

Estudie el flujo del tránsito, especialmente en torno a los centros comerciales y grandes tiendas. Observe si la calle es de un sólo sentido, el ancho de la veredas, y áreas de estacionamiento. Busque la mejor situación de tránsito de acuerdo a sus necesidades.

Cuando haya reducido las alternativas a las 2 ó 3 mejores, determine cuán importante será el tránsito para el éxito de su empresa. Dependiendo de la importancia que usted le asigne, considerará los siguientes factores:

Transporte público, el cual debe ser importante tanto para sus clientes como para sus empleados; ponga especial cuidado en que la ubicación sea cerca del transporte público.

Disponibilidad de estacionamientos, será importante para todos los que circulen y deseen detenerse. Recuerde que será fácil para los clientes detenerse y comprar. Estar en un lugar con demasiado tránsito no le ayudará si sus clientes no pueden detenerse en la tienda.

La distancia de la áreas residenciales u otras áreas comerciales, será importante para algunos tipos de negocios.

La congestión del tránsito puede hacer que algunas personas eviten en realidad una intersección o área comercial. Es como cualquier otra cosa: es incómodo o ineficiente, por lo tanto afectará las ventas.

El lado de la calle es bastante importante. Es conocido que las personas quieren comprar ciertas cosas en el camino hacia o de regreso a sus casas. Por ejemplo, el periódico y la gasolina es algo que en general se compra de camino al trabajo, mientras que la comida, lavandería se hace en general de regreso a casa. Los empresarios astutos ubican sus establecimientos al lado de la calle donde haya un tránsito fuerte en las horas punta.

El ancho de la calle es también importante. En general el ancho de calle está en relación al tránsito y ancho de la vía. La ubicación es mejor cuando la vía es más ancha, y es más fácil para los clientes también. Siempre piense como un cliente apurado, no quisiera encontrarse con la calle bloqueada por carros que han estacionado en doble fila.

También es importante la parte de la cuadra en que esté ubicado el negocio. La esquina es más visible que una ubicación a mitad de la cuadra, puede ser vista desde la otra acera de la calle, el precio del alquiler reflejará esta ventaja.

Sus vecinos pueden ser de gran ayuda si usted escoge bien la ubicación de su empresa. Las tiendas de la vecindad que están haciendo bastante publicidad para hacerse conocer. Con esto en mente, muchos propietarios de empresas toman parte del dinero de la promoción para fundar asociaciones que promuevan un distrito comercial distinto. Escoja bien su vecindario; manténgase alejado de vecinos que no acojan su tipo de negocio, incluyendo teatros u otra clase de negocios.

SEPARATA 3

MÓDULO 6: Tema 6

Escoger la Ubicación de una Empresa

Jaime y David estaban pensando entrar en el campo empresarial por sí mismos. Un día ellos estaban conversando acerca de dónde cada uno iba a ubicar su tienda de abastos. Ambos habían visto varias posibles ubicaciones antes de que tomar una decisión. David había decidido establecer su negocio en un lugar un poco alejado. David no conocía a muchas personas en el pueblo, pero aún así pensó que un negocio bien administrado podría tener éxito en ese lugar. Jaime y David estuvieron conversando acerca de cómo ellos habían tomado sus decisiones.

Jaime dijo que él había decidido poner su negocio en su pueblo natal, porque él conocía a la mayoría de las personas y gozaba de su simpatía. Había ya dos tiendas, Carpa y la tienda La Bahía, pero Jaime todavía pensaba que podría poner un buen negocio en su pueblo. Ambos establecimientos están funcionando ya por algún buen tiempo y hasta ahora les ha ido bastante bien.

El pueblo de Jaime no es muy grande. Las personas que viven allí trabajan en la pesca y la cacería. Algunos trabajan a medio tiempo con el gobierno. Algunos trabajan fuera del pueblo, especialmente en la construcción y en las minas. Estas personas sólo regresan a su hogar cuatro o cinco veces al año por períodos de una o dos semanas.

El medio de transporte en el pueblo de Jaime sólo se hace por avión o por bote. Las empresas Carpa y Bahía hacen que sus proveedores les transporten al pueblo los pedidos grandes durante el verano. Pocos proveedores vienen por avión durante el invierno, además no pueden traer muchas mercaderías por este medio.

Jaime dijo que en el pueblo había suficiente demanda para las tres tiendas porque había muchas personas. Jaime también pensó que a él le podría ir bien porque él conocía a la mayoría de las personas y porque él ha vivido allí desde que era niño.

En el pueblo donde David ha decidido establecer su empresa, ya hay un establecimiento de productos en general. Es la única tienda que existe en el pueblo. Las personas de este pueblo se dedican a la caza y a la pesca, pero el pueblo tiene también unos campos de turismo. Existe una mina ubicada a algunos kilómetros fuera de la comunidad, y muchos hombres del pueblo trabajan en la mina. Ellos viven en las minas toda la semana y vienen al pueblo los fines de semana a estar con sus familias. Había también algunos alojamientos en los alrededores. Muchos hombres trabajan cortando las cosechas. La madera cortada es trasladada al aserradero al sur por un camino que pasa por el pueblo. David piensa que un negocio podría tener éxito en ese pueblo, porque la gente tiene trabajo todo el año y, por lo tanto, tiene mayor posibilidad y disponibilidad para comprar. También cree que hay suficientes personas como para mantener ocupado a los dos establecimientos todo el año. David pensó que con una política adecuada, ofreciendo los productos adecuados, él haría un buen negocio en esa ciudad.

Pregunta para Discutir:

- ¿Qué ubicación le parece la mejor desde el punto de vista empresarial, la de Jaime o la de David y por qué?

I. TEMA 7: **Seleccionando a los Proveedores**

II. TIEMPO SUGERIDO:

- 1 hora

III. OBJETIVO:

- Identificar las diferentes formas que un proveedor puede contribuir con el éxito de una empresa.

IV. IMPORTANCIA:

- Los proveedores son importantes para los empresarios, porque ellos proporcionan una variedad de servicios a las empresas. Los proveedores usualmente venden sus productos a las empresas al crédito. La empresa puede comprar pequeñas cantidades del producto en base a sus necesidades, así no tiene el dinero atado en existencias. Los proveedores pueden aconsejar sobre asuntos técnicos, tendencias del mercado y lanzamiento de nuevos productos. El empresario debe seleccionar los proveedores que le brinden los consejos de mayor utilidad, que le entreguen los productos con prontitud y sean amigables en sus relaciones financieras con los empresarios.

V. ACTIVIDADES:

1. Haga que los participantes lean y discutan la SEPARATA 1.
2. Discuta los procedimientos para seleccionar a los proveedores utilizando la TRANSPARENCIA 1.

SEPARATA 1

MÓDULO 6: Tema 7

Haciendo Negocio con los Proveedores

Los empresarios deben seguir procedimientos específicos cuando hacen adquisición de bienes, materiales y equipos de los proveedores.

Paso 1:

Determine las necesidades de su empresa. A través de encuestas de mercadeo usted sabrá quiénes son sus clientes y qué productos quieren. Estos requerimientos de los clientes determinarán:

- El material y equipo que su empresa necesitará para producir los bienes que venderá a sus clientes.
- Productos terminados para comprar a los proveedores y revenderlos a los clientes.
- Qué cantidad debe comprar de cada producto para tener en existencia.
- Precio a pagar por cantidades de bienes comprados a los proveedores.
- Tiempo que toma recibir de los proveedores los productos y materiales que se les ha solicitado .

Paso 2:

Identifique a los proveedores potenciales. Determine quiénes son los proveedores que venden los bienes, materiales o equipos que usted necesita:

- Pregunte a las personas que trabajan con usted, a sus amigos empresarios y a otros. Trate de averiguar dónde compran sus competidores.
- Póngase en contacto con las organizaciones que apoyan a las pequeñas empresas, por ejemplo, la Cámara de Comercio local puede ser capaz de identificar a proveedores honestos y confiables.
- Revise los diarios, revistas, periódicos comerciales, directorio en las páginas amarillas, páginas web, los nombres y direcciones de proveedores potenciales.
- Por cada proveedor, determine qué bienes, materiales o equipos venden, los precios y descuentos, crédito y tiempos de entrega que ellos proporcionan.
- Determine a través de otros empresarios la confiabilidad de cada proveedor. Por ejemplo:
 - ¿El proveedor entrega la mercadería a tiempo?
 - ¿El proveedor acepta la devolución de bienes y materiales?
 - ¿Cuán responsable es el proveedor por la calidad de los bienes o materiales?
 - ¿Es honesto el proveedor en el manejo de su empresa?

Paso 3:

Póngase en contacto con un proveedor ya sea por medio de una visita personal a su oficina, llamándolo por teléfono o escribiéndole una carta. Cada proveedor potencial debe proporcionar una información escrita relacionada a:

- Clases de productos, materiales y equipos que cada proveedor puede suministrar.
Preguntas específicas como:
 - ¿Tiene el proveedor lo que usted necesita en cuanto a calidad y cantidad?
 - ¿Cuál es la menor cantidad que usted puede comprar?
- Precios y términos. Incluye preguntas específicas como:
 - ¿Necesita pagar al contado o puede pagar a crédito?
 - ¿Cuánto crédito le pueden dar?
 - ¿En cuánto tiempo tiene que pagar?
 - ¿Puede obtener descuentos si compra cantidades grandes y paga rápido?
 - ¿Cuánto descuento pueden dar?
- Términos de entrega. Incluye preguntas específicas como:
 - ¿El proveedor hará la entrega del pedido en su empresa?
 - ¿Cuánto tiempo después de haber hecho el pedido el proveedor hará la entrega?
 - ¿Paga usted por el transporte o es a cargo del proveedor?

Nota: Asegúrese que el proveedor responda a sus preguntas por escrito. Pida la cotización por escrito. Una cotización escrita facilita si surge algún desacuerdo entre usted y el proveedor.

Paso 4:

Seleccione los mejores proveedores. En base a las diferentes cotizaciones recibidas por diferentes proveedores, compare las cotizaciones para determinar qué puede ofrecer cada uno de ellos. Una cotización es la respuesta del proveedor a su requerimiento. En una cotización, el proveedor le proporciona información detallada acerca de los productos, materiales o equipamiento, precios, pagos, entrega y otras condiciones relacionadas con su pedido.

El empresario debe decidir qué condiciones y prioridades son las más importantes para seleccionar a los proveedores. Tomar en cuenta el crédito, la confiabilidad, el precio de descuento u otras consideraciones. Cuando se ha tomado una decisión en relación a los proveedores, ésta debe estar en concordancia con las necesidades de su empresa.

- Trate de negociar con los proveedores para recibir aún mejores condiciones.
- Escoja los mejores proveedores para su empresa.

Paso 5:

Al hacer el pedido de productos, asegúrese que sea por escrito. Piense cuidadosamente acerca de la cantidad que usted necesita:

- ¿Cuál es la menor cantidad que usted puede pedir?

- ¿Cuántos artículos hay en cada paquete?
- ¿Se puede hacer un pedido menor a un paquete?

Paso 6:

Revise los productos tan pronto como los reciba. El proveedor generalmente envía los productos con una guía de remisión, que detalla la cantidad y la especificación de los productos. El proveedor le pedirá a Ud. que firme la guía de remisión como prueba que Ud. recibió los productos.

En lugar de guía de remisión otros proveedores envían la factura. Revise los productos con relación a la factura. Debe revisar la cantidad, tipo y calidad de cada producto antes de guardarlos. Revise la guía de remisión o la factura con relación a su pedido. Revise que todo lo que pidió ha sido enviado a tiempo. Si se encuentra algún error comuníquelo inmediatamente a su proveedor. No firme la guía de remisión ni pague antes de que el problema haya sido resuelto.

Paso 7:

Revise la factura porque en ella se lista los productos que se compraron e indica cuándo y cómo debe realizar el pago.

Revise si la factura está correcta. Si usted ha comprado al crédito, compare la factura con la hoja de remisión. La lista de productos y materiales deben ser lo mismo en ambos documentos. Asegúrese que usted haya recibido todo y que los precios sean correctos, si existe algún error notifique a su proveedor inmediatamente y determine la mejor manera para resolver el problema.

Paso 8:

Al pagar la factura a su proveedor hágalo en efectivo o en cheque. Asegúrese de tener la factura cancelada como prueba de haber hecho el pago.

Haciendo Negocio con los Proveedores

- Paso 1: Determine las necesidades de su empresa.
- Paso 2: Identifique a sus proveedores potenciales.
- Paso 3: Contacte a los proveedores y obtenga cotizaciones escritas.
- Paso 4: Seleccione al mejor proveedor.
- Paso 5: Haga el pedido de los productos.
- Paso 6: Revise los productos recibidos.
- Paso 7: Revise la factura.
- Paso 8: Pague a los Proveedores.