

CONOZCA DE EMPRESA

Educación empresarial
en Instituciones
de Formación Profesional y de Educación
Media y Superior

LIBRO DE ACTIVIDADES DEL ESTUDIANTE

Autores:

George Manu
Robert Nelson
John Thiongo
Klaus Haftendorn

Editores:

Peter Tomlinson y Klaus Haftendorn
Organización Internacional del Trabajo, Ginebra
Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín

Traducción y adaptación para América Latina realizada por el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) 2010

Copyright © Organización Internacional del Trabajo (OIT/Cinterfor) 2010

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

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

ADVERTENCIA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

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 expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

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

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: pubvent@ilo.org Sitio en la red: www.ilo.org/publns

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) es un servicio técnico de la OIT, establecido en 1963 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región.

Las publicaciones del Centro pueden obtenerse en las oficinas locales de la OIT en muchos países o solicitándolas a OIT/Cinterfor, Casilla de correo 1761, E-mail: oitcinterfor@oitcinterfor.org, Fax: 902 1305, Montevideo, Uruguay.

Sitio en la red: <http://www.oitcinterfor.org/>

PRÓLOGO

A finales de los ochenta y principios de los noventa, la OIT participaba activamente en el desarrollo de las PYMES y la formación profesional a través de una serie de proyectos que implementó en colaboración con instituciones gubernamentales y del sector privado. Entre esos proyectos, figuraban acciones de formación sobre la capacidad de gestión de los empresarios, ya que se consideraba que la educación en el espíritu empresarial era un elemento importante para impulsar el desarrollo de la capacidad empresarial de los futuros empresarios. Sin embargo, no se disponía de programas de formación específicos.

En 1996, y para llenar este vacío, la OIT de Ginebra (a través de su Servicio de Desarrollo de Pequeñas Empresas del Departamento de Desarrollo del Empresariado y Gestión - ENT/MAN) y el Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín (Servicio de PYMES) financiaron la elaboración de material didáctico para las instituciones de educación y formación técnico profesional -EFTP-, que incluía la educación empresarial y la formación en competencias empresariales. Posteriormente, se organizó un taller en Turín que contó con la participación del Sr. G. Manu del CIF, el Sr. J. Thiongo, consultor keniano, y el Prof. R. Nelson, de la Universidad de Illinois, EE.UU., en torno al desarrollo del material didáctico "Conozca de empresa" (CODE), dirigido a los docentes de las instituciones de EFTP. El material se probó en Kenya, tras lo cual se concluyó y se imprimió.

La educación empresarial impulsa a los jóvenes a pensar en el espíritu empresarial y el papel que desempeña la comunidad empresarial en el desarrollo económico y social. Asimismo, se les da la oportunidad a los alumnos de analizar los cambios que se producen en sus respectivos países, mostrándoles que el trabajo por cuenta propia y la creación de una empresa pueden ser opciones ocupacionales a considerar.

La importancia de la educación y la formación para una sociedad empresarial ha sido subrayada en reiteradas ocasiones en las Declaraciones de las Naciones Unidas, las recomendaciones de la Unión Europea y los Gobiernos nacionales. La Recomendación núm. 189 de la OIT, adoptada en 1998, refiere a la educación empresarial como vía de promoción de una cultura empresarial positiva.

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, adoptados en 2000, abordan el problema de la elevada tasa de desempleo juvenil y asumen el desafío de crear empleo para los jóvenes, en especial en los países en desarrollo con un alto porcentaje de ciudadanos menores de 25 años (más del 50 por ciento de la población). Del mismo modo, tras una iniciativa del Secretario General de las Naciones Unidas, se creó la Red de Empleo de los Jóvenes (YEN), integrada por la Secretaría de la ONU, el Banco Mundial y la OIT con el objetivo de promover de manera activa el empleo en este sector de la población. Asimismo, el Programa de Trabajo Decente de la OIT prevé el fomento del espíritu empresarial de los jóvenes como medio para crear empleo decente.

Entre 2001 y 2004, varios países adoptaron Conozca de empresa en sus Programas Nacionales de Educación. La experiencia en la utilización del material y la creciente demanda para que sea incorporado y adaptado en otros países, llevó a la revisión y actualización del mismo, a fin de que atendiera mejor las características de los programas educativos en un mundo globalizado en constante evolución.

En mayo de 2004, el Director del Programa de Desarrollo Empresarial, el Sr. Peter Tomlinson, y el Coordinador Global del Programa CODE, el Sr. Klaus Haftendorn, organizaron un taller de una semana de duración en el Centro Internacional de Formación (CIF) junto con los autores y usuarios del CODE. Como resultado de este taller de revisión, se publicó la edición 2005 de dicho material, que incluyó nuevos temas en los Módulos 6 y 7 y un nuevo Módulo 9: Cómo elaborar mi plan de negocios, redactado por Klaus Haftendorn con el objetivo de dar a estudiantes la oportunidad de poner en práctica una idea empresarial en una situación de la vida real. Es así que el interés de Conozca de empresa logró extenderse de la formación profesional a la enseñanza secundaria general y a la educación superior. Al mismo tiempo, el Coordinador Global del Programa CODE promovió de manera generalizada este material y presentó una estrategia de implementación que combina recursos del Programa SEED de la OIT, la estructura de la OIT en el terreno y el CIF.

Desde entonces y hasta 2007, tras pruebas piloto, diez países introdujeron Conozca de empresa en sus planes de estudio nacionales, diez países están llevando a cabo la prueba escolar CODE de un año y doce países preparan la fase piloto. El material CODE ha sido traducido a 15 idiomas. Basados en su rica experiencia, los monitores, los docentes y los alumnos de los programas nacionales han valorado los logros obtenidos y han propuesto nuevos temas para que sean incluidos en el material didáctico. En respuesta a ello, el Coordinador Global del Programa CODE y el Profesor Robert Nelson también han examinado el material y publicado la edición 2007, que incluye nuevos temas y una estructura mejorada de los cursos.

Esta nueva edición es una versión internacional genérica de Conozca de empresa que podrá ser adaptada en cada país.

Agradecemos a todos aquellos que han colaborado con el trabajo de revisión y contribuido con esta nueva versión genérica.

Klaus Haftendorn y Peter Tomlinson
Editores de Conozca de empresa

CONOZCA DE EMPRESA

Libro de actividades del estudiante

Índice

MÓDULO 1 - ¿QUÉ ES SER EMPRENDEDOR? 7

Tema 1 – Ejercicio 1	8
Tema 1 – Ejercicio 2	9
Tema 2 – Ejercicio 1	12
Tema 2 – Ejercicio 2	13
Tema 2 – Ejercicio 3	15
Tema 3 – Ejercicio 1	16
Tema 4 – Ejercicio 1	18
Tema 4 – Ejercicio 2	19
Tema 4 – Ejercicio 3	21

MÓDULO 2 - ¿POR QUÉ EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR? 22

Tema 2 – Ejercicio 1	23
Tema 3 – Ejercicio 1	24
Tema 4 – Ejercicio 1	26
Tema 4 – Ejercicio 2	27

MÓDULO 3 - ¿CÓMO SON EMPRESARIOS? 28

Tema 1 – Ejercicio 1	29
Tema 2 – Ejercicio 1	32
Tema 3 – Ejercicio 1	33
Tema 4 – Ejercicio 1	34
Tema 4 – Ejercicio 2	36
Tema 4 – Ejercicio 3	38
Tema 5 – Ejercicio 1	42
Tema 5 – Ejercicio 2	43

MÓDULO 4 -¿CÓMO ME HAGO EMPRESARIO? 44

Tema 1 – Ejercicio 1	45
Tema 1 – Ejercicio 2	47
Trabajo en grupo	49
Tema 2 – Ejercicio 1	50
Tema 2 – Ejercicio 2	51

	Página
Tema 5 – Ejercicio 1	53
Tema 5 – Ejercicio 2	55

MÓDULO 5 - ¿CÓMO ENCUENTRO UNA BUENA IDEA EMPRESARIAL?.....58

Tema 1 – Ejercicio 1	59
Tema 1 – Ejercicio 2	60
Tema 1 – Ejercicio 3	61
Tema 1 – Ejercicio 4	62
Tema 2 – Ejercicio 1	63
Tema 2 – Ejercicio 2	64

MÓDULO 6 -¿CÓMO ORGANIZO UNA EMPRESA? 65

Tema 1 – Ejercicio 1	66
Tema 1 – Ejercicio 2	68
Tema 2 – Ejercicio 1	71
Tema 3 – Ejercicio 1	73
Tema 4 – Ejercicio 1	74
Tema 4 – Ejercicio 2	76
Tema 5 – Ejercicio 1	78

MÓDULO 7 -¿CÓMO OPERO UNA EMPRESA? 82

Tema 1 – Ejercicio 1	83
Tema 1 – Ejercicio 2	86
Tema 1 – Ejercicio 3	88
Tema 2 – Ejercicio 1	90
Tema 3 – Ejercicio 1	92
Tema 5 – Ejercicio 1	94
Tema 6 – Ejercicio 1	96
Tema 6 – Ejercicio 2	98
Tema 7 – Ejercicio 1	99
Tema 7 – Ejercicio 2	100

MÓDULO 8 - ¿CUÁLES SON LOS PRÓXIMOS PASOS PARA LLEGAR A SER EMPRESARIO?.....103

Tema 1 – Ejercicio 1	104
Tema 5 – Ejercicio 1	109
Tema 5 – Ejercicio 2	110
Tema 5 – Ejercicio 3	111

GLOSARIO 112

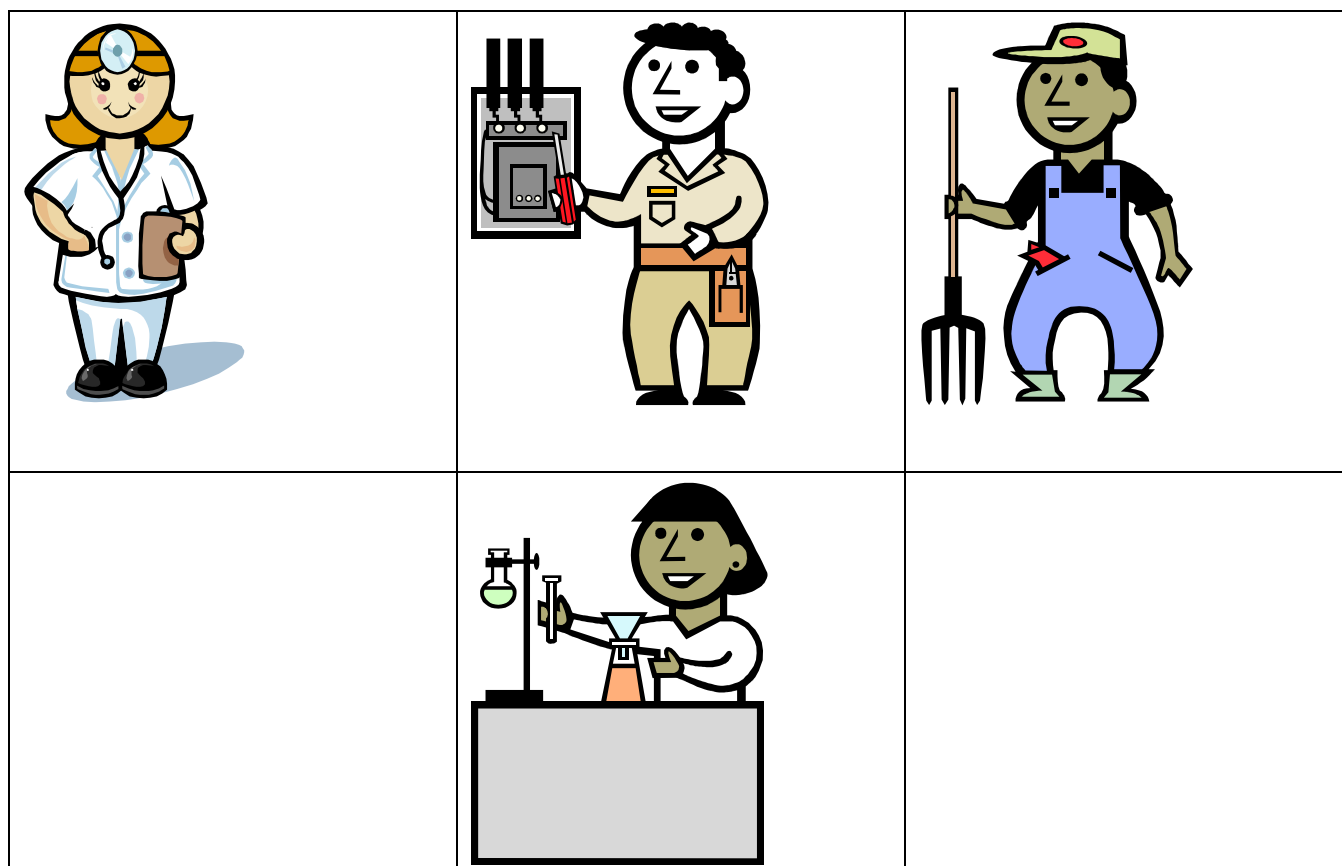
MÓDULO 1. ¿QUÉ ES SER EMPRENDEDOR?

OBJETIVOS GENERALES:

- Reconocer que, de una u otra manera, todas las personas pueden ser emprendedoras.
- Tomar conciencia de que una conducta emprendedora influye en el estilo de vida de toda persona.

CONTENIDOS:

1. Las empresas de tu comunidad
2. Significado y alcance de "ser emprendedor"
3. Capacidad de autogestión
4. Capacidad de toma de decisiones





EJERCICIO 1

MÓDULO 1: Tema 1

Pequeñas empresas locales

Haz una lista de no más de 15 empresas que suministren bienes y servicios en la comunidad y que consideres que son eficientes, inteligentes, rentables o adecuadas. Como puede haber más de 15 pequeñas empresas, concéntrate en los tipos de empresas que más te podrían interesar si quisieras ser trabajador por cuenta propia. Incluye las empresas que te resulten atractivas.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____
11. _____
12. _____
13. _____
14. _____
15. _____



EJERCICIO 2

MÓDULO 1: Tema 1

Entrevista a los empresarios

Nombre del empresario:

Hombre ()

Mujer ()

1. ¿Qué o quién lo motivó a crear su empresa?

2. ¿Qué objetivos tenía cuando comenzó?

3. ¿Cómo identificó su idea empresarial?

4. ¿Qué producto o servicio suministra su empresa?

5. ¿Qué experiencia empresarial tenía antes de empezar su negocio?

6. ¿Qué problemas surgieron al comenzar su empresa y durante su gestión?

7. ¿Cómo resolvió estos problemas?

8. ¿Qué fuentes de financiamiento utilizó para establecer su empresa?

9. ¿Cómo contribuye su empresa al bienestar de la comunidad?

10. ¿Algún miembro de su familia es propietario de una empresa?

11. ¿Quiénes son sus principales clientes y cómo hace la promoción/marketing de su empresa?

12. ¿Quién es/fue su consejero?

13. ¿Cómo influyeron sus antecedentes personales en su decisión de crear una empresa?

14. ¿Alguna vez fracasó en un negocio?

15. ¿Cómo utiliza sus ganancias?

16. ¿Cómo compite con otras empresas similares?

17. ¿Qué consejo le daría a las personas que piensan crear su propia empresa?

18. ¿Qué es lo mejor y lo peor de ser empresario?

19. ¿Cuánto tiempo le dedica a sus actividades empresariales por semana?



EJERCICIO 1

Tener una actitud emprendedora

Para cada una de las frases siguientes, escribe un ejemplo de situaciones que reflejen tus valores, intereses y experiencias personales.

1. ¿Cuál fue el acontecimiento más importante de tu vida entre tu nacimiento y los catorce años?

2. ¿Cuál fue el acontecimiento más importante de tu vida entre los catorce años y el presente?

3. ¿Cuál ha sido tu principal logro en los últimos cinco años?

4. ¿Qué harías si te quedara solamente un año de vida?

5. ¿En qué actividad te destacas?

6. ¿Cuáles son las tres habilidades emprendedoras más importantes que posees?

7. ¿Qué lema (una frase o un dicho) describe mejor tus habilidades como emprendedor?



EJERCICIO 2

Cuestionario sobre situaciones de la vida

Elige un problema de la vida real y responde a las siguientes preguntas en relación con dicha situación.

1. ¿Cuál es el problema real?

2. ¿Qué acciones se deberán realizar para resolver esa situación?

3. ¿Quién debería resolverla?

4. ¿Cuándo se deberían poner en marcha las acciones?

5. ¿Qué se necesita para ello?

6. ¿Qué recursos son necesarios para resolver el problema?

7. ¿Cómo se deberían poner en marcha las acciones?

8. ¿Cuál es tu responsabilidad en la resolución del problema?



EJERCICIO 3

Mejora tu capacidad de emprender

Para ser emprendedor es preciso saber qué hay que hacer, hacerlo y obtener un beneficio de esa acción. La primera columna indica aspectos que podrías mejorar para ser emprendedor en tu vida. Para cada uno de esos aspectos, escribe en la segunda columna dos maneras de mejorar. En la columna 3, indica los beneficios que esperarías obtener. En la casilla 6, incluye otros aspectos que desearías mejorar.

ASPECTOS A MEJORAR...	DOS MANERAS DE MEJORAR	BENEFICIOS ESPERADOS
1. Conseguir más ideas de negocios		
2. Adquirir más competencias en tecnologías de la información y la comunicación		
3. Hacer discursos interesantes		
4. Diseñar y hacer cosas		
5. Ser agradable con los demás para obtener información de ellos y poder venderles más		
6. Otras mejoras:		

I



EJERCICIO 1

MÓDULO 1: Tema 3

Verifica tus capacidades de autogestión

Responde a las siguientes preguntas marcando "sí" o "no".

PREGUNTAS		sí	no
1	¿Planeas detenidamente lo que hay que hacer antes de comenzar tu jornada?		
2	¿Estudias detenidamente un trabajo antes de empezarlo?		
3	¿Te quedas trabajando hasta terminar?		
4	¿Realizas las tareas más importantes (y probablemente las menos atractivas) primero?		
5	¿Designas a alguien o le pides ayuda para realizar las tareas en vez de hacer tú mismo la mayoría del trabajo?		
6	¿Utilizas alguna máquina para hacer un trabajo que se podría hacer a mano?		
7	¿Haces las cosas de la misma manera porque sabes que te saldrán bien?		
8	¿Buscas nuevas y mejores formas de hacer las cosas?		
9	¿Empiezas proyectos que te interesan poco y que sabes que posiblemente no terminarás?		
10	¿Te aseguras de terminar primero las tareas cortas y fáciles?		
11	¿Anticipas posibles problemas o crisis?		
12	¿Realizas varios trabajos al mismo tiempo?		
13	¿Agrupas todos los mandados en sola una vez en lugar de hacer varios viajes?		
14	¿Evitas las distracciones (periódicos, amigos, familia) mientras trabajas?		
15	¿Reservas algo de tiempo durante el día para hablar con los amigos/vecinos?		
16	Te preguntas frecuentemente: <i>¿Cuál es la mejor manera de utilizar mi tiempo ahora mismo?</i>		
17	¿Te fijas plazos a ti mismo?		
18	¿Priorizas las cosas que le traerán más beneficios a largo plazo?		
19	¿Te concentras en una sola cosa a la vez?		
20	¿Evitas realizar actividades improductivas?		

NOTA: Cuenta los "sí" y los "no" de tus respuestas.

- ✓ Si tienes entre seis y diez respuestas "no", tu capacidad de autogestión debería ser más efectiva.
- ✓ Si respondiste "no" a más de once preguntas, tienes un serio problema para utilizar

tu capacidad de autogestión de manera efectiva y deberás esforzarte mucho para gestionarte a ti mismo de manera eficiente.

- ✓ Para cada pregunta a la que respondiste "no", piensa en posibles maneras de modificar tu conducta de modo que tu capacidad de autogestión sea más efectiva.



EJERCICIO 1

MÓDULO 1: Tema 4

Tabla de toma de decisiones

PROBLEMA: Imagina que eres un trabajador autónomo y tienes una pequeña empresa con cuatro empleados (dos a tiempo completo y dos a tiempo parcial). Todos tus empleados son fiables, salvo uno a tiempo completo que suele llegar tarde y pedir días libres. La situación está afectando la moral de los otros empleados.

INSTRUCCIONES: rellena la siguiente tabla con tres posibles soluciones para este problema, junto con las ventajas, desventajas y consecuencias potenciales de cada solución.

Posibles soluciones	Ventajas potenciales	Desventajas potenciales	Resultado potencial de la solución



EJERCICIO 2

MÓDULO 1: Tema 4

Formulario de evaluación de la solución

Haz una breve descripción del problema en la parte superior del formulario.

Explica cuál sería la solución posible.

En la columna "Factores a favor de la solución", haz una lista de los factores más importantes que favorecerían la solución propuesta.

En la columna "Factores en contra de la solución", haz una lista de los factores más importantes que desfavorecerían la solución propuesta.

Puntúa cada factor según la importancia que tenga para ti. Utiliza un puntaje del 1 al 5. Si el factor obtiene un puntaje bajo, por ejemplo 1, sólo afecta mínimamente al problema; si el puntaje es alto, por ejemplo 5, el factor es extremadamente importante para tomar tu decisión.

Cada factor de la columna "Factores a favor de la solución" y de la columna "Factores en contra de la solución" debe recibir un puntaje.

Suma los puntajes en cada una de las columnas "puntaje". La columna que tenga el total más alto te dará una pista del potencial que puede tener una solución en concreto. Si existe una gran diferencia entre los dos totales (a favor de la columna "Factores a favor de la solución"), puedes estar seguro de la solución a poner en práctica. Si no hay mucha diferencia entre los totales de las dos columnas, entonces probablemente debas informarte más sobre el problema.

Utiliza el Formulario de evaluación de soluciones para las dos primeras soluciones propuestas en la Tabla de toma de decisiones. La comparación de los resultados debería facilitar la toma de la decisión.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

SOLUCIÓN POSIBLE:

Factores que influyen sobre la solución posible

Puntaje (del 1 al 5)	Factores a favor de la solución	Factores en contra de la solución	Puntaje (del 1 al 5)



EJERCICIO 3

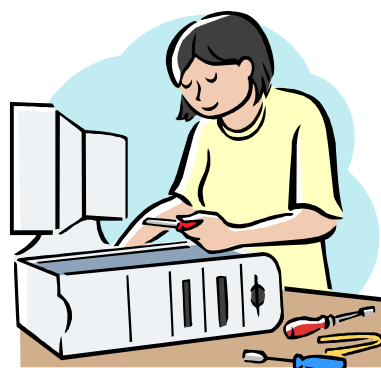
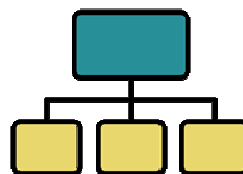
MÓDULO 1: Tema 4

Evalúa tu capacidad de toma de decisiones

Esta prueba te ayudará a calificar tu capacidad para tomar decisiones. No se te dará una nota. Para cada una de las frases a continuación, encierra en un círculo la opción V (verdadero) o F (falso).

V	F	1	La capacidad de tomar decisiones es sin duda algo con lo que se nace; se tiene o no se tiene.
V	F	2	Los hombres toman mejores decisiones que las mujeres.
V	F	3	Toda decisión tiene una solución correcta.
V	F	4	Cuando tomo una decisión, uso mi primera idea.
V	F	5	La mejor manera de tomar una decisión es darle forma de pregunta.
V	F	6	No entender el problema puede hacer más difícil la toma de decisión.
V	F	7	Suele ser aconsejable intentar tomar decisiones lo más rápidamente posible.
V	F	8	La toma de decisiones casi siempre supone el ensayo y el error.
V	F	9	Cuando tomo una decisión, trato de pensar en todas las alternativas posibles antes de escoger una.
V	F	10	Al elegir una alternativa como solución, ya he tomado la decisión.
V	F	11	Cuando tengo un problema de difícil solución, prefiero pedir ideas a otros antes de tomar una decisión.
V	F	12	Cuando tengo un problema, trato de averiguar todo lo posible sobre este, antes de tomar una decisión.
V	F	13	Si dejo de pensar en una decisión por un tiempo, mi cabeza sigue pensando en la decisión que hay que tomar.
V	F	14	A menudo me sorprenden los resultados obtenidos con la decisión que he tomado.
V	F	15	Cuando tomo una decisión, trato de pensar en cuáles serán los resultados de mis acciones.

MÓDULO 2. ¿POR QUÉ EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR?



Objetivo general:

- Reconocer que ser emprendedor en las situaciones comerciales y no comerciales puede beneficiar, desde los puntos de vista individual, familiar, comunitario y social.

Contenidos:

1. Definición de "espíritu emprendedor"
2. Razones para aplicar el espíritu emprendedor en negocios
3. Motivación empresarial
4. Establecer metas empresariales
5. Asumir riesgos



EJERCICIO 1

¿Qué justifica el espíritu emprendedor en los negocios?

Se dice que “si alguien ofrece un mejor servicio (o producto), los clientes tocarán a su puerta”. En una economía de mercado para aquellos que tienen la imaginación, la energía y la motivación para hacer mejor su trabajo o brindar un mejor servicio que los demás, existen oportunidades para obtener ganancias, reconocimiento y servicios. La esencia del sistema libre de empresas es la competencia, ya que hace que los que estén haciendo un buen trabajo se empeñen aun más.

La competencia proporciona mejores condiciones de vida para los consumidores porque les da opciones. Los consumidores “van de compras” para encontrar productos y servicios de calidad al mejor precio. Cuando se compra algo, el dinero que se paga es como un “voto” en favor del producto o servicio elegido. Los productos, tiendas o servicios que no reciben un apoyo suficiente (ventas) en la forma de “dinero-votos” de los clientes, fracasan.

Si bien todos los años hay muchas empresas que fracasan, también hay muchas otras que sí funcionan. Las empresas que prosperan prestan servicios u ofrecen mercaderías de manera tal que sus clientes quedan satisfechos. Los empresarios que quieren ser exitosos brindan un pequeño servicio adicional o un producto un poco mejor que el de la competencia.

A medida que la población aumenta, se crea la necesidad de contar con más empresas que produzcan los bienes y servicios para cada vez más personas. Cada año nacen millones de bebés que significarán aumento de la demanda de bienes y servicios en el futuro ya que cuando crezcan, serán los alumnos, los trabajadores, los gerentes y los clientes del mañana.

Un empresario no tiene por qué ser el mejor gerente o tener la tienda más grande para competir con éxito. Si los empresarios ven que en una comunidad en crecimiento existe la necesidad de abrir una tienda nueva y, si comienzan a trabajar antes que otros, podrán correr con ventaja frente a la competencia.

Cualquier persona que tenga imaginación y un poco de coraje para apostar a su propia destreza y ambición podrá, en general, triunfar en los negocios, siempre y cuando haya progresado hasta el punto de asumir un riesgo de negocios que valga la pena. Será preciso contar con la educación, las competencias, el conocimiento y la madurez básicos para reducir las posibilidades de fracaso. Todo negocio es un riesgo, pero las probabilidades de fracaso se pueden reducir en gran medida por la educación, la experiencia y el ejercicio del buen sentido común. En todo negocio existe un elemento de suerte. Si bien algunos empresarios tienen suerte, no debes depender de ella.

**EJERCICIO 1****Prueba sobre las motivaciones del empresario****1. Frente a un problema, es probable que el empresario:**

- a) acuda a un amigo cercano y le pida ayuda;
- b) le pida ayuda a un desconocido porque sabe que es un experto en el tema;
- c) intente resolver el problema solo.

2. El empresario se parece más a un corredor de larga distancia que corre para:

- a) liberar energía y mantener un buen estado físico;
- b) tener la satisfacción de ganarle a los demás competidores de la carrera;
- c) intentar mejorar su marca anterior en esa distancia.

3. A los empresarios les motiva la necesidad de:

- a) alcanzar una meta de gran importancia personal;
- b) recibir la atención y el reconocimiento del público;
- c) controlar la riqueza y a otras personas.

4. Los empresarios creen que el éxito o el fracaso de un nuevo emprendimiento empresarial depende fundamentalmente de:

- a) la suerte o el destino;
- b) el apoyo y la aprobación de los demás;
- c) sus propias fortalezas y habilidades.

5. Si tiene la oportunidad de obtener una recompensa importante, ¿cuál de las opciones siguientes elegiría un empresario?

- a) tirar los dados con una probabilidad de uno a tres de ganar;
- b) abordar un problema con una probabilidad de uno a tres de resolverlo en el tiempo dado;
- c) ni (a) ni (b) porque las probabilidades de ganar son escasas.

6. Es más probable que el empresario elija una tarea:

- a) que suponga un nivel medio de riesgo pero que siga siendo un desafío;
- b) con muchos riesgos pero también con muchas recompensas económicas;
- c) que sea relativamente sencilla y que tenga pocos riesgos.

7. Las ganancias son importantes para los empresarios porque:

- a) proporcionan el dinero necesario para desarrollar otras ideas y aprovechar otras oportunidades;
- b) son una medida objetiva de su grado de logro;
- c) la razón principal por la que asumen los riesgos de un nuevo negocio es acumular riqueza personal (tener muchas ganancias).

8. ¿Cuál de los siguientes factores valora más un empresario?

- a) la importancia de ser competente y eficiente;
- b) la libertad de controlar cómo utilizar el tiempo;
- c) la oportunidad de crear y hacer cosas nuevas.



EJERCICIO 1

ESTUDIO DE CASO

A Cristina siempre le ha gustado trabajar con las manos. Se ha formado en diversos oficios, pero no se ha decidido por ninguno en particular. Disfruta aprendiendo nuevas técnicas, pero una vez que domina una, tiende a perder el interés. Como no puede invertir mucho dinero en sus piezas, se siente limitada. Se da cuenta de que para dedicarse a un oficio en particular, debería invertir dinero para comprar material especial. También es consciente de que debería concentrarse en un sólo oficio. Desde hace tiempo le interesa el trabajo en madera. Es muy hábil para manejar herramientas manuales y tiene algo de experiencia en el empleo de herramientas eléctricas. Le encanta diseñar distintos tipos de muebles y le gustaría mucho fabricar alguna de las piezas únicas que ha diseñado.

Le gustaría empezar comprando una cantidad suficiente de herramientas manuales y eléctricas básicas para montar una pequeña tienda de artesanía en madera. Está casi segura de que este oficio es lo suficientemente amplio como para que sea un reto permanente. Por el momento, le interesa dedicarse al trabajo de la madera sólo como pasatiempo, pero es posible que en un futuro quiera montar su propio negocio.

Con ayuda de las pautas discutidas en clase, hagan una lista de metas para Cristina. Sean realistas y recuerden que deben incluir metas a largo plazo y a corto plazo.

Hagan una X al lado del número que indique la importancia que tiene una fortaleza para mejorar la habilidad de gestión de un empresario.

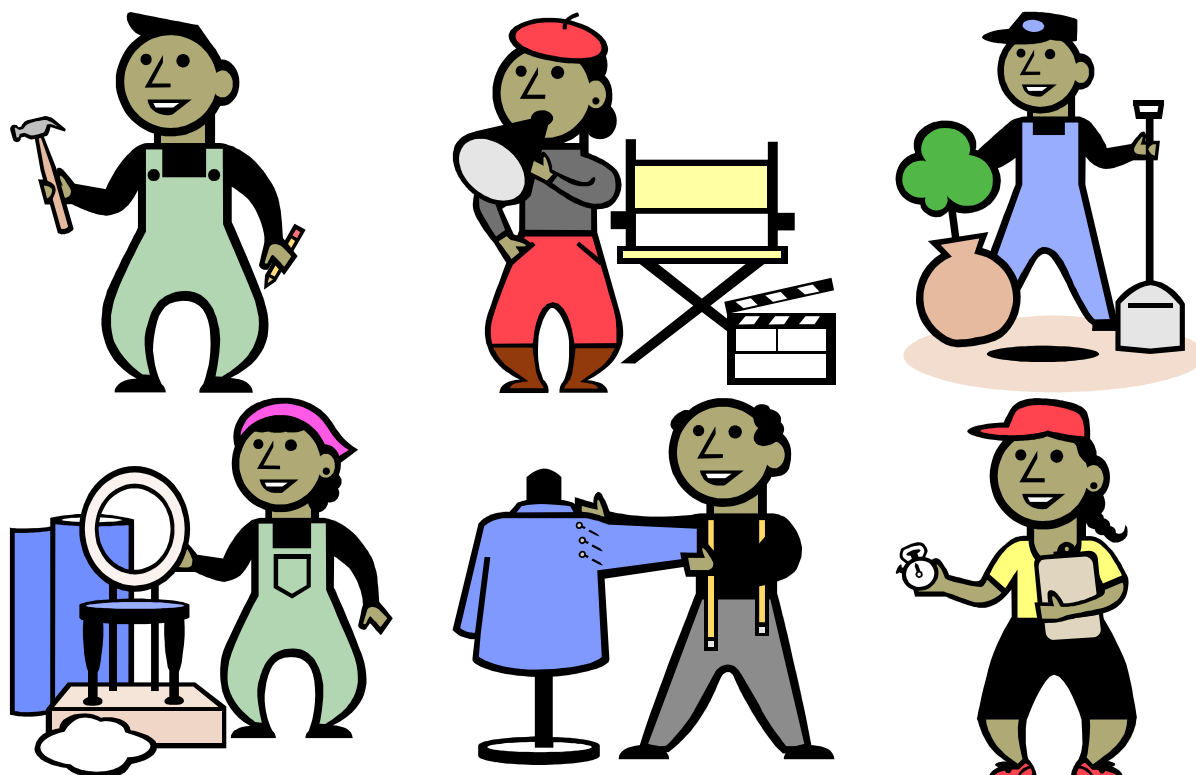


EJERCICIO 2

Proponerse metas personales

1. Haz una lista de metas importantes que quieras lograr en todas las áreas de tu vida, dentro de los próximos dos años. Escribe por lo menos tres metas para cada una de las áreas que has elegido.
2. Utiliza las "Pautas para proponerse metas" para evaluar las metas que has escrito. Si debes perfeccionar alguna, vuelve a escribirla.
3. Asigna una letra de prioridad, tal como A, B o C, a cada uno de las metas. Las metas "A" tendrán la mayor prioridad y las "C", la menor. Considera que una meta tiene prioridad "B" cuando no alcanza el nivel de prioridad "A", pero es más importante que un objetivo "C".
4. Luego de un corto tiempo, vuelve a clasificar las metas "B" y ponlas en la categoría "A" o "C". Verlas en esas categorías te ayudará a determinar cuáles metas son más importantes y cuáles no son tan importantes para tu plan de vida.
5. Escribe tus reflexiones sobre esta actividad. Redacta tres párrafos explicando cómo tus metas se relacionan con la empresa que te gustaría crear.

MÓDULO 3 ¿Cómo son los empresarios?



Objetivos generales:

- Reconocer las características personales necesarias para ser un empresario exitoso.

Contenidos:

	Página
1. Evaluación del potencial empresarial	3
2. Identificación de las características empresariales.....	16
3. Liderazgo empresarial	34
4. Principios de negociación	44
5. Capacidad de escuchar	59



EJERCICIO 1

Evaluación de tus tendencias personales

El propósito de esta evaluación es identificar tus fortalezas y debilidades. Responde cada pregunta con una cruz (X) en "RARA VEZ O NO" o "CASI SIEMPRE O SÍ".

	RARA VEZ SIEMPRE O NO	CASI O SÍ
1. ¿Te preocupa lo que otros piensen de ti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Lees libros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Te arriesgas por diversión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Te resulta sencillo hacer que otros hagan algo para ti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Algún familiar te ha hablado de iniciar una empresa conjuntamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Crees que es bueno organizar tus tareas antes de comenzar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Te enfermas a menudo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Te divierte hacer algo sólo para demostrarte a ti mismo que puedes hacerlo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Alguna vez te despidieron de un empleo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿Tienes nuevas ideas constantemente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ¿Dejas que tus amigos decidan tus actividades sociales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ¿Te gusta ser estudiante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ¿Eres muy buen estudiante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ¿Eras o eres miembro de algún grupo en la secundaria?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. ¿Participas en actividades recreativas o deportivas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. ¿Te gusta fijarte en los detalles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. ¿Crees que debería haber seguridad en un empleo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. ¿Entrarías deliberadamente en una confrontación directa para obtener algún resultado necesario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. ¿Eres el hijo mayor de tu familia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. ¿Estuvieron tu padre y tu madre mayoritariamente presentes en casa durante tus primeros años de vida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. ¿En tu casa, se esperaba que realizaras algunos trabajos ocasionales antes de los 10 años?	_____	_____
22. ¿Te aburres fácilmente?	_____	_____
23. ¿Alguna vez haces alarde de tus logros?	_____	_____
24. ¿Eres capaz de concentrarte en un único tema durante un lapso de tiempo considerable?	_____	_____
	RARA VEZ	CASI SIEMPRE
	O NO	O SÍ
25. ¿En ocasiones, necesitas que otros te den ánimo para seguir adelante?	_____	_____
26. ¿Sientes que tienes más energía cuando haces actividades que son de tu agrado?	_____	_____
27. ¿La satisfacción personal es más importante que tener dinero para gastar en ti mismo?	_____	_____
28. ¿Alguna vez sobrepasaste el límite de tus facultades en el trabajo o en la escuela?	_____	_____
29. ¿Te gusta socializar con frecuencia?	_____	_____
30. ¿Intentas buscarle el lado positivo a una situación negativa?	_____	_____
31. ¿Le echas la culpa a otros cuando algo sale mal?	_____	_____
32. ¿Te gusta encarar una tarea sin saber todos los posibles problemas que pueden surgir?	_____	_____
33. ¿Toma el rechazo como algo personal?	_____	_____
34. ¿Consideras que en general tienes mucha suerte y que eso explica tu éxito?	_____	_____
35. ¿Es probable que trabajes durante muchas horas para lograr un objetivo?	_____	_____
36. ¿Te gusta ser capaz de tomar tus propias decisiones en el trabajo?	_____	_____
37. En general, ¿te levantas contento?	_____	_____
38. ¿Eres capaz de aceptar un fracaso sin sentirte derrotado?	_____	_____
39. ¿Tienes alguna cuenta de ahorros y alguna otra inversión personal?	_____	_____
40. ¿Consideras que los empresarios asumen riesgos enormes?	_____	_____
41. ¿Consideras que un empresario exitoso debe tener un título universitario?	_____	_____
42. ¿Aprendes de los errores del pasado?	_____	_____

- | | | |
|---|-------|-------|
| 43. ¿Te orientas más hacia las personas que hacia el cumplimiento de objetivos? | _____ | _____ |
| 44. ¿Consideras que las respuestas a tus problemas te llegan como por arte de magia? | _____ | _____ |
| 45. ¿Disfrutas particularmente encontrar una solución para un problema frustrante? | _____ | _____ |
| 46. ¿Prefieres tomar decisiones por ti mismo? | _____ | _____ |
| 47. En tus conversaciones, ¿hablas más acerca de personas, que sobre acontecimientos o ideas? | _____ | _____ |
| 48. ¿Te sientes bien contigo mismo a pesar de las críticas de otros? | _____ | _____ |
| 49. ¿Duermes lo menos posible? | _____ | _____ |
| 50. ¿Perseveras aún cuando otros te dicen que algo no puede hacerse? | _____ | _____ |



EJERCICIO 1

MÓDULO 3: Tema 2

Características empresariales

Cada uno de los empresarios entrevistados brindó información interesante y valiosa con respecto a sus éxitos empresariales. Lee las nueve entrevistas de la FICHA DE LECTURA 3 y subraya las palabras y frases que indican las características personales que tú crees son las más importantes para ser dueño y hacer funcionar tu propia empresa. Escribe la información en los espacios correspondientes.

EMPRESARIO	CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRESARIOS
1. Juan Gómez	
2. Doris Herrero	
3. María Estévez	
4. Patricia Guzmán	
5. Andrés Salas	
6. Esteban Bedoya	
7. Manuel López	
8. Armando Arce	
9. Ana María Hernández	



MÓDULO 3: Tema 3

EJERCICIO 1

Analiza cada uno de los cuatro pasos indicados en la FICHA DE LECTURA 3 para mejorar tu personalidad empresarial y desarrolla un plan personal según el siguiente cuadro.

Nº	Título	Medidas a tomar	¿Cuándo lo llevarás a cabo?
1.	Autoanálisis		
2.	Desarrollar un plan de acción personal		
3.	Ponerlo en práctica		
4.	Autoevaluarse regularmente		



EJERCICIO 1

MÓDULO 3: Tema 4

Formas de afrontar problemas en una negociación

1. Si aumenta la carga de trabajo:

- decidir qué tareas se pueden eliminar
- examinar el trabajo del que se podría encargar el propio empresario
- buscar maneras de combinar trabajos similares
- barajar la posibilidad de contratar ayuda temporal o a tiempo parcial.

2. Si hay problemas de rotación del personal:

- ayudar a los nuevos empleados a identificarse con su grupo
- armar grupos de trabajo estables con los que los integrantes se puedan identificar
- considerar el valor social atribuido a determinados puestos. ¿Hay alguno que se considere de categoría "alta" o "baja"?

3. Si baja la carga de trabajo:

- mejorar la eficiencia de cada departamento
- aprovechar para hacer las tareas de reorganización que habían tenido que postergarse.
- iniciar proyectos que puedan generar trabajo nuevo.

4. Si un grupo de empleados obstaculiza la producción:

- aclarar malos entendidos, si los hubiera
- averiguar si desacelerar la producción beneficiaría al grupo
- averiguar cuál es el problema real y tratarlo.

5. Si los empleados están disconformes con su sueldo:

- examinar los empleos de referencia (los que se usan para comparar entre diferentes empresas)
- comparar el sueldo con el de empleos similares dentro del sector
- arreglar desigualdades, si las hubiera
- reajustar tareas
- dar información sobre los sueldos en términos generales.

6. Si los trabajadores están dedicando demasiado tiempo a alguna tarea:

- a. revisar los objetivos y normas de gestión para esta tarea
- b. aclarar el grado de perfección necesaria y el por qué de la misma
- c. pedir ideas al grupo para la reducción de costos y la simplificación de tareas
- d. establecer objetivos específicos y hacer un seguimiento de los mismos
- e. respaldar a los miembros del grupo en la calidad de su trabajo.

7. Si se excede de presupuesto:

- a. determinar el origen del aumento de costos o gastos
- b. pedir sugerencias para reducir costos
- c. obtener justificaciones del aumento de costos
- d. restringir o congelar algunas actividades
- e. pedir sugerencias para controlar el gasto excesivo
- f. examinar los resultados que se esperan de esta actividad.



EJERCICIO 2

MÓDULO 3: Tema 4

Gerente de banco y empresario

EMP: Buenos días, Sra. Gerente.

GER: Buenos días, bienvenido. Tome asiento.

EMP: Mi nombre es Heriberto y vine a averiguar sobre un préstamo para instalar una pequeña planta de producción de almidón de mandioca (yuca).

GER: ¿Usted es el representante del Sr. Lara?

EMP: No, yo soy el gerente y propietario.

GER: Un gerente con jeans y despeinado...

EMP: Este es mi estilo de vida y he sido su cliente durante los últimos siete años.

GER: ¡¿Mi cliente?! ¿Cómo?

EMP: Sí, itengo una cuenta aquí!

GER: Le pido disculpas por mi comentario; quería saber quién era usted. Bueno, ¿trajo los documentos que le indiqué en la convocatoria?

EMP: Sí, aquí están. (Le entrega un sobre arrugado). Allí dentro tiene el estado de flujo de fondos, el estudio de viabilidad y la propuesta de proyecto que preparó mi amigo Juan.

GER: Muy bien, aquí están todos los documentos. Pero no están bien redactados. Tendría que escribirlos en el formato propuesto. Póngase en contacto con el empleado promotor de pequeñas empresas, él le dirá qué hacer.

EMP: ¿Quiere decir que tengo que volver a hacerlo todo otra vez?

Sra. Gerente, mi amigo Juan es un experto en este tipo de cosas y es mucho más culto que su empleado. Además, es muy caro preparar estos documentos, está dilatando el tiempo para otorgar el préstamo y la recolección de la materia prima ya casi termina. Necesito el dinero.

GER: ¿Cuáles son las expectativas para este proyecto? Es decir, ¿conoce a sus clientes, los mercados y el origen de sus materias primas?

EMP: Juan dice que hay suficiente mandioca en la región. La policía y el ejército tal vez estén interesados en comprar el almidón. Vendrán más clientes cuando los productos estén a la venta.

GER: Gracias. Vaya y haga lo que le dije que hiciera para obtener el préstamo.
¡Hasta luego!

EMP: Ah, itodo el tiempo que perdí! (Se lamenta el empresario). ¿Vendré otra vez?

Preguntas:

1. ¿Hay algo malo en el comportamiento del empresario?
2. ¿Está familiarizado con su proyecto? Explicar.
3. ¿Qué debería hacer el empresario para convencer al gerente del banco?
4. Escribir diez cosas que comprueben que el empresario no es un buen negociador.
5. ¿Qué debería hacer el empresario para mejorar sus competencias de negociación?



EJERCICIO 3

MÓDULO 3: Tema 4

Registro individual – Mercado Central

Haga un círculo en lo que corresponda: Comprador / Vendedor

NOMBRE _____

Instrucciones: Cada vez que obtengas una tarjeta, indica el precio en la Columna II. Después de realizar cada operación, registra el precio en la columna III de la misma fila. Al final del juego, cuenta las ganancias, las pérdidas y los totales. Contabiliza las pérdidas y ganancias considerando la diferencia entre el precio que obtuviste en la operación y el precio que aparecía en la tarjeta para cada operación. Por ejemplo, un vendedor que vende a un precio mayor al precio que aparece en la tarjeta, obtiene una ganancia, un precio menor significa una pérdida. El comprador que compre a un precio menor al que aparecía en la tarjeta, obtiene una ganancia, un precio mayor significa una pérdida. Suma las ganancias y pérdidas y escríbelas en el lugar apropiado al final. Tu ganancia o pérdida neta es la diferencia entre el total de las ganancias y el total de las pérdidas. Indica con una marca cuándo terminó la primera, la segunda y la tercera sesión.

Número de operación (I)	Precio de la tarjeta (II)	Precio de la operación (III)	Ganancias (IV)	Pérdidas (V)
1				
2				
3				
4				
5				
6				

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20



TRANSPARENCIA 1

Registro de operaciones del Mercado Central

Precio (minutos)	1ª sesión (10 min.)	2ª sesión (10 min.)	3ª sesión (10 min.)
---------------------	------------------------	------------------------	------------------------

100			
95			
90			
85			
80			
75			
70			
65			
60			
55			
50			
45			
40			
35			
30			
25			

20

15

10



EJERCICIO 1

MÓDULO 3: Tema 5

Autoevaluación de la capacidad de escucha

Presentación: Lee cada afirmación e indica en qué medida estás de acuerdo: totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, de acuerdo, parcialmente en desacuerdo, totalmente en desacuerdo. Escribe tus respuestas en una hoja de papel aparte.

A. Habilidad para definir el propósito de escuchar

1. Pienso sobre lo que estoy escuchando.
2. Comprendo la importancia de escuchar.

B. Habilidad de atender plenamente al hablante

3. Si hay otros sonidos superfluos alrededor, no me permito distraerme con ellos.
4. Me concentro más en el mensaje del hablante que en su aspecto o su voz.
5. Escucho al hablante sin juzgar o criticar.
6. Dejo que el hablante termine y no interrumpo.
7. Doy indicaciones verbales y/o no verbales durante la interacción para que el hablante sepa que estoy prestándole total atención.
8. Tomo notas cuando es necesario para ayudarme a comprender y recordar.

C. Habilidad para procesar el mensaje

9. Trato de escuchar pistas que me indiquen qué siente el hablante (por ej., inseguridad, preocupación, enojo, etc.)
10. Pienso en lo que quiere decir el hablante y qué información adicional necesito tener.
11. Trato de ponerme en el lugar del hablante.

D. Habilidad para formular una respuesta

12. Replanteo (o parafraseo) mensajes para confirmar mi comprensión.
13. Interrogo para obtener información complementaria.
14. Evalúo si estoy escuchando bien según cómo reacciona la otra persona a mis respuestas. (Por ejemplo, ¿se molesta la otra persona porque no recuerdo bien el argumento?)



EJERCICIO 2

MÓDULO 3: Tema 5

Ejercicio sobre la capacidad de prestar atención

Instrucciones: utiliza este ejercicio para registrar tus observaciones sobre la capacidad de prestar atención.

¿El oyente ha mostrado este comportamiento?	Comentarios
<p>Contacto visual</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	
<p>Se coloca directamente frente al hablante</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	
<p>Se inclina levemente hacia el hablante</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/></p>	
<p>Utiliza conductas de atención verbales y no verbales</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	
<p>Evita comportamientos que distraigan</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	

Califica cuántos de los hechos importantes fueron recordados con precisión por el oyente:

- ☐ Recordó con precisión muy pocos de los hechos
- ☐ Recordó con precisión algunos de los hechos
- ☐ Recordó con precisión muchos de los hechos
- ☐ Recordó con precisión casi todos los hechos

Comentarios:

MÓDULO 4 ¿CÓMO ME HAGO EMPRESARIO?

Objetivo general:

- Identificar las competencias clave y los factores que determinan que las iniciativas empresariales y la gestión de las pequeñas empresas lleguen a buen puerto.

Contenidos:

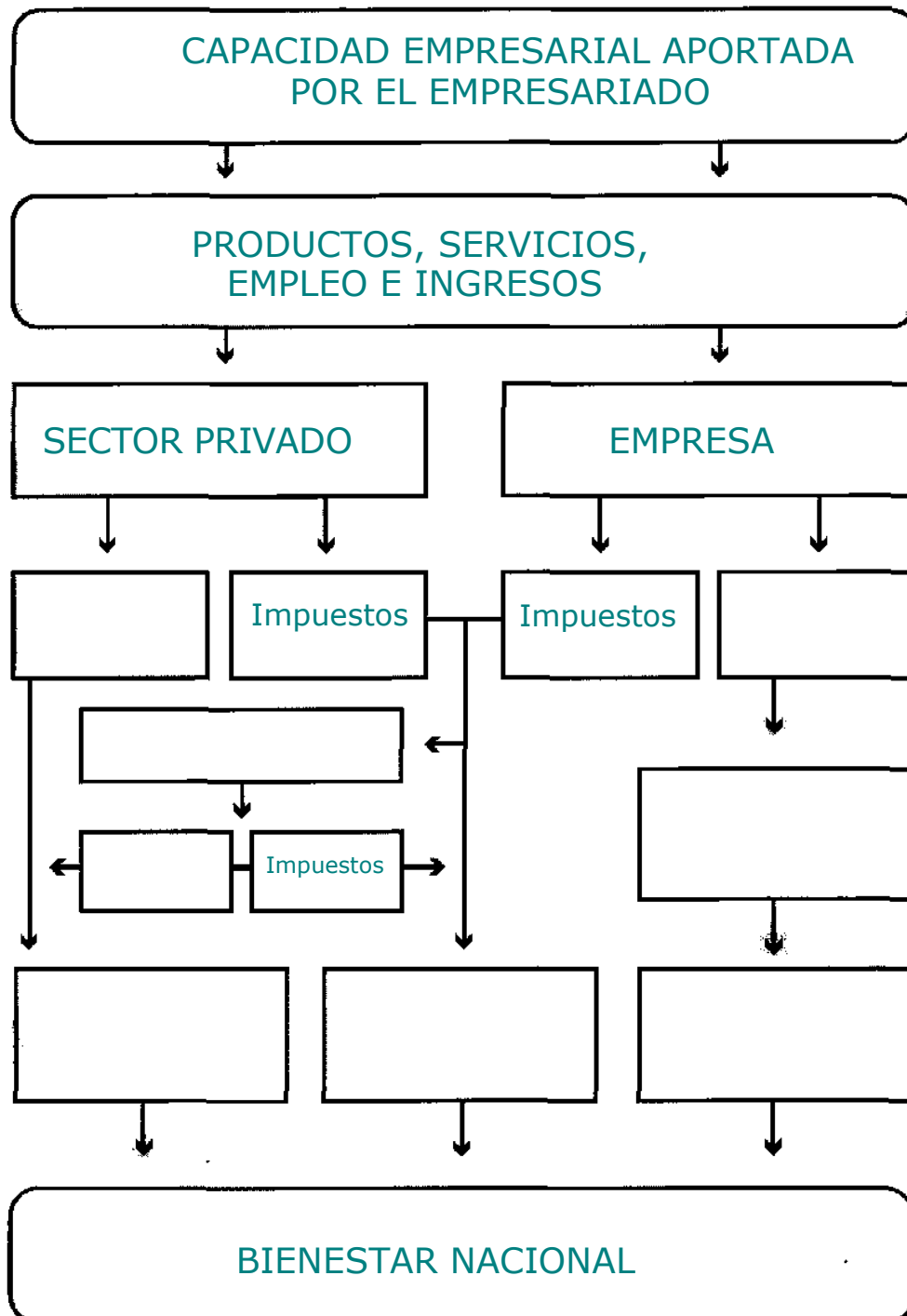
1. La importancia de la capacidad empresarial en la sociedad
2. Empleo por cuenta propia
3. Pequeñas empresas
4. Factores que intervienen en la creación de una pequeña empresa
5. La decisión empresarial

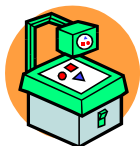


EJERCICIO 1

MÓDULO 4: Tema 1

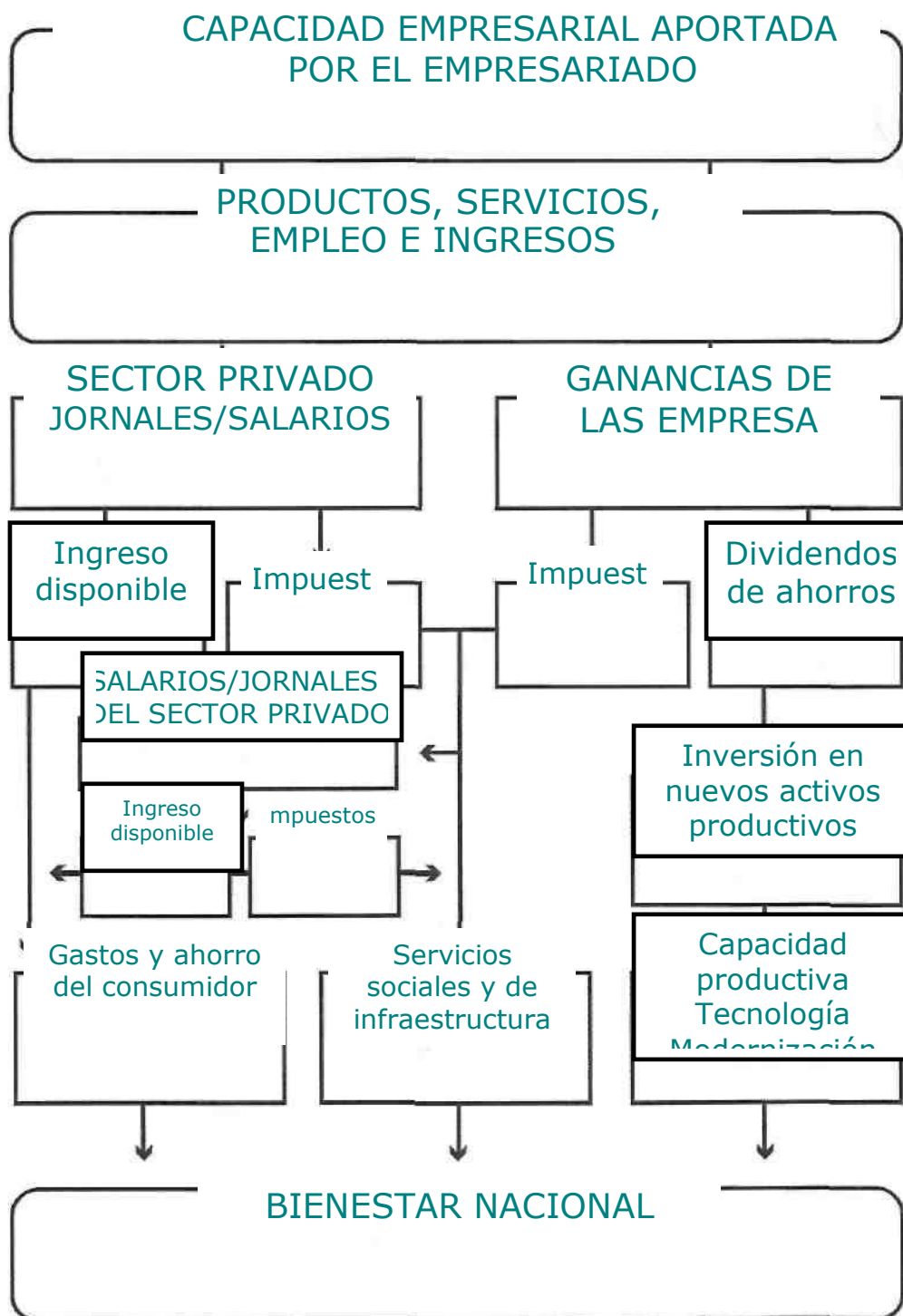
El papel de la capacidad empresarial comercial en la sociedad





TRANSPARENCIA 1

El papel de la capacidad empresarial comercial en la sociedad

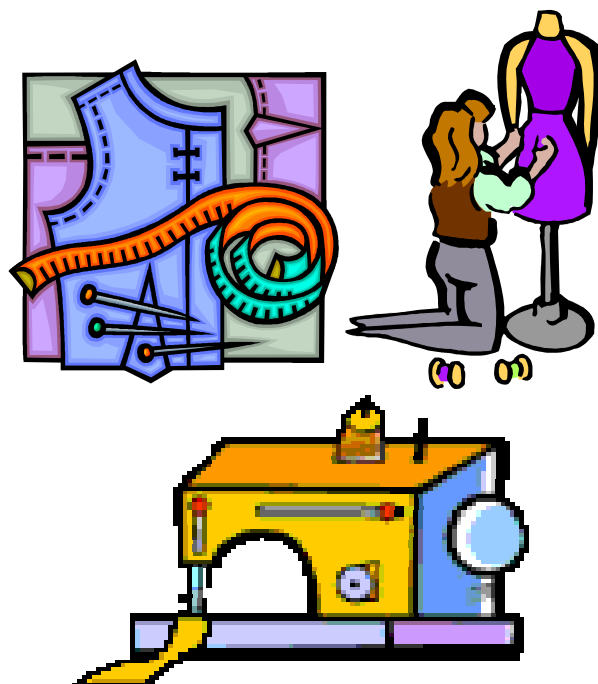




EJERCICIO 2

MÓDULO 4: Tema 1

La empresa de Pablo



Pablo tiene cuarenta años. Vive actualmente en Guayaquil, ciudad a la que vino a vivir cuando era joven, y es hijo de un cocinero de restaurante. Una vez que terminó sus estudios secundarios, decidió no seguir una carrera universitaria sino inscribirse en un instituto de formación técnica. Allí realizó un curso de sastrería de dos años y, luego de terminarlo, consiguió trabajo en una empresa de sastrería ubicada en la zona industrial de Guayaquil.

Trabajó dos años para esta empresa pero después decidió montar su propio negocio. Obtuvo el capital para su empresa mediante un préstamo de un banco comercial y el resto lo completó con sus ahorros.

Así, alquiló un local en la zona comercial más cercana a su casa, para poder ir caminando al trabajo. Compró cuatro máquinas de coser, tela y contrató a cuatro sastres calificados para cortar y coser prendas de vestir. Al principio confeccionaba vestidos, pantalones y camisas y exhibía sus productos en su tienda para que los clientes vinieran y los compraran. Posteriormente, visitó varias tiendas en el centro de la ciudad donde se confeccionaban uniformes al por mayor. Al poco tiempo, dos empresas le encargaron uniformes. Para poder cumplir con estos encargos, tuvo que contratar a cinco empleados calificados a tiempo completo y dos empleados a medio tiempo. También tuvo que

comprar otras tres máquinas de coser. De esta manera, Pablo pudo cumplir con los pedidos y sus clientes quedaron satisfechos con los productos.

A medida que el negocio de Pablo crecía, iba necesitando más espacio. Es así que alquiló un local en una zona popular de la ciudad, para poder estar más cerca de sus clientes habituales, así como también de los que podrían llegar a serlo. Continuó suministrando uniformes a las dos empresas, y al mismo tiempo confeccionaba vestimentas para vender a otros clientes. A esta altura, tuvo la necesidad de contratar a un auxiliar contable que se encargara del registro y la caja de la empresa y a un aprendiz para realizar trámites. Pablo se convirtió en el gerente general.

Organizaba ferias en la capital para hacerle publicidad a sus productos con clientes locales y clientes de mercados extranjeros. Poco tiempo después de las primeras dos ferias, empezó a exportar algunos de sus productos a los países limítrofes. Sus ingresos netos aumentaron rápidamente.

Pablo es simpático con sus clientes y éstos lo aprecian por la calidad de sus productos y su honradez. Sus empleados también lo aprecian y le demuestran lealtad y compromiso con su trabajo. Cinco de sus empleados trabajan en la empresa desde hace más de diez años. Si bien sus empleados y clientes le pusieron de sobrenombre "Moda", le gusta que lo llamen así y lo acepta. Paga un salario relativamente bueno a sus empleados y ha creado un régimen de seguro para ellos. Además de su salario mensual, reciben una compensación de transporte. Pablo está convencido de que tiene que brindar puestos de trabajo de calidad para sus empleados.



MÓDULO 4: Tema 1

TRABAJO EN GRUPO

Se forman cuatro grupos (A, B, C y D). Cada uno deberá responder dos de las preguntas que figuran a continuación sobre cómo Pablo (en su calidad de empresario) ha contribuido con el desarrollo económico nacional de la sociedad en que vive.

Un integrante de cada grupo presentará un informe con las respuestas del grupo.

GRUPO A:

1. ¿Cómo hizo Pablo para crear empleo para los jóvenes?
2. ¿Cómo contribuyó Pablo a mejorar el nivel de vida de sus empleados?

GRUPO B:

1. ¿Cómo contribuyó Pablo a aumentar la competencia en la industria textil?
2. ¿Cómo ayudó al gobierno a ganar divisas?

GRUPO C:

1. ¿Cómo ayudó Pablo a incrementar el Producto Interno Bruto (PIB) de su país?
2. ¿Cómo ha contribuido con el desarrollo de un espíritu y una cultura empresarial?

GRUPO D:

1. ¿Cómo utilizó Pablo los recursos locales y cómo ha contribuido con el bienestar de la nación?
2. ¿Cómo el aprendizaje en el lugar de trabajo le sirvió a Pablo para crear mano de obra calificada?

Luego de comentar las preguntas en grupo, un representante de cada uno de ellos informará al resto de la clase sobre lo que han conversado. Después de cada informe, la clase podrá hacer comentarios al respecto.



EJERCICIO 1

Trabajar para uno mismo o para otros

RAZONES PARA TRABAJAR PARA OTRA PERSONA:

1.

2.

3.

4.

5.

6. RAZONES PARA TRABAJAR PARA UNO MISMO:

1.

2.

3.

4.

5.



EJERCICIO 2

MÓDULO 4: Tema 2

Oportunidades de empleo por cuenta propia

*Una vez terminados tus estudios, tendrás la oportunidad de conseguir un trabajo como los que se enumeran a continuación. Elige dos trabajos de la lista. Para cada uno de ellos, **encuentra la oportunidad de empleo por cuenta propia correspondiente** y escribe el nombre que tendría ese trabajo.*

Policía	Trabajador de mantenimiento de calles	Guardabosque
Transportista (correo)	Operario de montacargas	Vitrinista
Trabajador de línea de montaje	Ayudante de conductor	Ayudante odontológico
Cargador de vagones de ferrocarril	Encargado de estación de servicio	Orientador vocacional
Mecánico de reparación de automóviles	Plomero e Instalador de tuberías	Ayudante de alfombrista
Lavador de automóviles	Trabajador en chapa de metal	Podador de árboles
Carpintero	Albañil	Ayudante de florista
Mecánico/ayudante de reparación de motores pequeños	Ayudante de pintor	Soldador
Reparador de electrodomésticos	Pintor	Instalador de revestimiento para pisos
Telefonista	Taxista	Recolector de basura
Trabajador agrícola	Mecánico de automóviles o camiones	Mecanógrafo
Auxiliar de parque de diversiones	Carnicero	Director de escuela
Ayudante en centro de bolos	Chef	Docente
Soldado	Trabajador social	Trabajador doméstico
Esteticista	Maquinista	Analista económico
		Planificador

Zapatero	Encargado de almacén	Dibujante arquitectónico
Camarero de hotel	Pintor en aerosol	Administrador de personal
Ayudante de cocina	Embalador	Diseñador de equipos electrónicos
Mecánico de motores diesel	Ensamblador eléctrico Contable	Prevencionista de salud
Barbero	Secretario	Demostrador
Techador	Empleado de biblioteca	Abogado
Ayudante de albañil	Criador de ganado	Odontólogo
Ayudante de guardería		
Cajero		
	Lechero	Economista
Camarero de barra	Ayudante de cancha de golf	Administrador
	Repartidor de lavandería	Cantante
Enfermero de hospital	Guardián/portero	
Operario de control de plagas	Nutricionista	Bailarín
Empleado de transporte marítimo	Proyector de películas	Perito agropecuario
	Camarero	
Repartidor	Cocinero	Veterinario
Recepcionista	Ayudante de dietista	Meteorólogo
Vendedor	Enfermero	Publicista
	Verificador de tienda de comestibles	Mercadólogo
Auxiliar de preescolar		
Cuidador de niños	Contador del gas	Técnico programador informático
Ayudante de enfermería	Ayudante de panadero	Diseñador de sitios Web
Guardia y agente de seguridad	Lavaplatos	Agricultor



EJERCICIO 1

MÓDULO 4: Tema 5

Cuestionario de autoevaluación

*Para cada una de las preguntas, marcar con una cruz **una sola respuesta**, la que mejor exprese su forma de ser. Sea honesto con usted mismo. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta en sí.*

- 1a. Hago las cosas por mí mismo. Nadie tiene que pedírmelo.
- 1b. Si me lo piden, hago las cosas.
- 1c. Solo me pongo a hacer algo hasta que no tengo más remedio. Así de simple.

- 2a. Me gusta la gente. Me puedo llevar bien con casi todo el mundo.
- 2b. Tengo suficientes amigos, no necesito ninguno más.
- 2c. Considero que la mayor parte de la gente es una molestia.

- 3a. Tiendo a proponer iniciativas y lograr que casi todos me sigan.
- 3b. Si alguien pregunta qué se debe hacer, me pongo a dar órdenes.
- 3c. Dejo que otros tomen la iniciativa. Yo los sigo luego, si tengo ganas.

- 4a. Me gusta encargarme de las cosas y llevarlas a cabo.
- 4b. Me hago cargo si tengo que hacerlo, pero prefiero que otro sea el responsable.
- 4c. Siempre hay alguien cerca que está deseando demostrar lo listo que es. Lo mejor es dejarlo.

- 5a. Me gusta tener un plan antes de empezar algo. Habitualmente organizo todo cuando queremos hacer algo con mis amigos.
- 5b. Me desenvuelvo bien a menos que las cosas se compliquen. Si es así, me rindo.
- 5c. Siempre que uno se prepara, surge algo de la nada y lo arruina todo. Por eso, me gusta ocuparme de las cosas cuando surgen.

- 6a. Puedo seguir trabajando todo el tiempo que sea necesario. No me molesta esforzarme por algo que quiero.
- 6b. Me esfuerzo en el trabajo un rato, pero cuando me canso, lo dejo.
- 6c. No veo la utilidad de esforzarse demasiado.

- 7a. Soy capaz de decidirme rápidamente si fuera necesario. En general, también acierto.
- 7b. Necesito mucho tiempo para pensar. Si tengo que decidirme rápido, después me arrepiento.
- 7c. No me gusta ser el que decida. Seguramente, me equivocaría.

- 8a. Las personas pueden confiar en lo que digo. No digo cosas que no crea.
- 8b. Trato de ser honesto la mayoría de las veces, pero a veces simplemente digo lo que me resulta más fácil.
- 8c. ¿Por qué decir la verdad si la otra persona no se da cuenta?

- 9a. Si me decido a hacer algo, no dejo que nada me lo impida.
- 9b. A menos que me salga mal, en general, termino lo que empiezo.
- 9c. Si algo que empiezo a hacer no sale bien desde el principio, me desmotivo o no insisto. ¿Por qué preocuparse?

- 10a. Soy muy saludable. Nunca me canso.
- 10b. Tengo la energía suficiente para hacer la mayoría de las cosas que quiero.
- 10c. Me quedo sin energía antes que la mayoría de mis amigos.

Adaptado de Olm K. W. y G. G. Eddy. 1985. *Entrepreneurship and Venture Management: Text and Cases*. Charles E Merrill Publishing Co., Columbus, Ohio.



EJERCICIO 2

MÓDULO 4: Tema 5

Cuestionario de antecedentes

Para cada una de las preguntas que figuran a continuación, escriba (en una hoja aparte) la respuesta que mejor corresponde con su opinión. Por favor sea objetivo y honesto consigo mismo. No hay respuesta correcta o incorrecta en este ejercicio.

1. ¿Cómo y dónde te imaginas estar de aquí a diez años, en términos de carrera u ocupación? (Por favor, da una respuesta clara)
2. Escribe el nombre y la ocupación de tres personas que consideras buenos ejemplos de lo que a te gustaría ser en la vida.
 - (a)
 - (b)
 - (c)
3. ¿Tienes algún amigo cercano o pariente que tenga su propia empresa (o que trabaje por cuenta propia)?
 - (a) Sí.
 - (b) No.
4. ¿Eres inmigrante o hijo de inmigrantes?
 - (a) Sí, nací en otro país.
 - (b) Sí, alguno de mis padres nacieron en otro país.
 - (c) No.
5. ¿Pertenece a una minoría en este país?
 - (a) Sí.

(b) No.

6. ¿Alguno de tus padres o ambos han trabajado por cuenta propia (o establecido su propia empresa)?

(a) Sí, durante la mayor parte de su vida activa.

(b) Sí, por un período limitado.

(c) No.

7. Teniendo iguales posibilidades, ¿preferirías trabajar por cuenta propia o ser empleado en una empresa?

(a) Preferiría ser empleado de una empresa.

(b) Preferiría trabajar por mi cuenta.

8. ¿Dirías que es imposible, difícil o fácil para ti iniciar tu propio negocio en este momento?

(a) Imposible

(b) Difícil

(c) Fácil

9. ¿Crees que actualmente el país brinda apoyo (por ejemplo, ayuda económica, en locales, en infraestructura, tal como calles y electricidad) para iniciar tu propio negocio?

(a) Sí.

(b) No.

10. ¿Qué posición ocupas en tu familia?

(a) Hijo menor.

(b) Hijo del medio.

(c) Hijo mayor.

(d) Otra.

11. ¿Crees que los hombres y las mujeres tienen igual acceso a oportunidades de negocio y a servicios de apoyo en este país?

(a) Sí.

(b) No.

12.¿Cuál es tu sexo?

- (a) Masculino.
- (b) Femenino.

13.¿Alguna vez creaste una microempresa en tu tiempo libre?

- (a) Sí.
- (b) No.

MÓDULO 5 ¿Cómo encuentro una buena idea empresarial?

Objetivo general:

- Explicar técnicas para generar ideas empresariales y para identificar y evaluar oportunidades de negocio.

Contenidos:

1. Creatividad e innovación
2. Generar ideas
3. Identificar y evaluar oportunidades de negocio



EJERCICIO 1

MÓDULO 5: Tema 1

Tu potencial creativo

Responde a cada una de las afirmaciones siguientes marcando una de las casillas a tu izquierda. Este ejercicio no es una prueba. Analiza bien cada afirmación antes de responder.

	VERDA- DERO	FALSO	NO SABE	
A				No es fácil explicar mis ideas a los demás.
B				Prefiero esforzarme en descubrir nuevos hechos que en enseñarle a otros.
C				No me gusta perder tiempo y energía en ideas que quizás no funcionen.
D				Me resulta más fácil expresar las ideas que tengo que pensar en nuevas.
E				Prefiero encontrar soluciones rápidas a los problemas en vez de manejar la incertidumbre.
F				Siempre me dicen que mi forma de pensar es diferente o poco común.
G				Me resulta fácil interrumpir un proyecto cuando algún amigo llama o me viene a visitar.
H				Me gustan más los hechos que las teorías.
I				Prefiero ser bueno para inventar historias que ser bueno para contarlas.
J				Me cuesta ceder mis ideas sólo para que los demás las usen.
K				Preferiría diseñar ropa que modelarla.
L				Prefiero elaborar mis ideas solo que con otros.
M				Me atraen más las cosas inusuales que las comunes.
N				Cuando tengo una idea, me dedico a ella, incluso si me dicen que es algo "descabellada" y poco práctica.
O				Seguiría con mis ideas incluso si significa pasar mucho tiempo solo.



EJERCICIO 2

MÓDULO 5: Tema 1

Tres descripciones

A continuación, encuentras tres tipos de persona. Lee atentamente las tres descripciones y marca con una "X" aquella que mejor te describe.

Descripción I

No te atas a las formas de pensar comunes. Eres capaz de reconocer y desarrollar maneras de combinar ideas de un modo innovador. Estás dispuesto a experimentar aun cuando no estás seguro si tu trabajo será retribuido. Dado que rara vez dependes de otros, puedes contar con el tiempo, la energía y el aislamiento necesarios para realizar actividades creativas. Probablemente los demás no logren distraerte ni desanimarte una vez que has puesto tu interés en una tarea que significa un reto para ti.

Descripción II

Eres capaz de reconocer y valorar una idea creativa, aunque no se te ocurren usualmente. Probablemente participes en actividades creativas que suponen trabajar con las manos o manipular objetos que se pueden ver y tocar. Algunas veces empiezas proyectos creativos, pero es posible que pierdas la paciencia y el interés cuando el proyecto te exige trabajar solo durante un tiempo considerable.

Descripción III

En general, te interesan más los asuntos prácticos y realistas que perseguir un sueño. Como eres muy realista en tu modo de pensar, es posible que no percibas ideas poco comunes que son necesarias para resolver problemas de manera creativa. Puesto que prefieres trabajar con otras personas, raras veces te tomas un tiempo para trabajar solo en tus ideas. Es más probable que participes en actividades que tienen resultados inmediatos y que se pueden compartir con otros.



EJERCICIO 3

MÓDULO 5: Tema 1

Ideas nuevas a partir de ideas existentes

Ampliar la idea o agregarle nuevos aspectos. Dos ejemplos pueden ser crear un “tamaño gigante” más económico para un producto y aumentar el tamaño de una empresa para incluir más productos o extender sus servicios a más zonas.

Reducirla o eliminar ciertos aspectos. Por ejemplo, con las radios a transistores o las calculadoras de bolsillo.

Modificar algún aspecto o alguna idea. Por ejemplo, cambiar el color, el gusto, el perfume o el estilo. Los jabones suelen cambiar de color y perfume. Los automóviles cambian de estilo todos los años.

Reorganizar distintos aspectos de la idea. Por ejemplo, reorganizar los componentes para diseñar edificios, parques y máquinas.

Invertir el sentido de algún aspecto. Por ejemplo, en el caso de los automóviles, es posible invertir la posición del baúl y el motor. Otro ejemplo sería invertir los roles de las personas; así el marido puede asumir las responsabilidades del hogar mientras que su esposa mantiene a la familia.

Reemplazar distintos materiales, partes o métodos. Un ejemplo común es reemplazar la madera y el metal por plástico. Hay que tomar en cuenta si el nuevo material es más contaminante o no; un buen ejemplo es reemplazar un motor de combustión interna de un automóvil por un motor eléctrico.

Combinar distintos aspectos de la idea o varias ideas. Por ejemplo, el “sistema de cine en casa” que combina televisión, radio, CD y DVD. Otro ejemplo es una casa rodante, que combina una casa con un vehículo.

Aplicación práctica

1. Piensa en un objeto que se utilice o sea producido en una situación de trabajo o de estudio (por ejemplo, los objetos que utilizas en tus clases prácticas). Escribe el nombre del objeto.
2. Nombra las distintas partes que componen el objeto.
3. ¿Cómo se podría ampliar, reducir o modificar el objeto o parte del mismo?
4. ¿Cómo se podrían reorganizar, invertir o reemplazar las partes del objeto? ¿Cómo podría fabricarse de otro material?
5. ¿Cómo podrías combinar tus ideas para que sean útiles para fabricar un nuevo producto?



EJERCICIO 4

MÓDULO 5: Tema 1

Tomar medidas innovadoras

La capacidad empresarial supone tomar medidas innovadoras cada vez que nos encontramos en una situación de cambio.

Escribe una medida innovadora que el empresario puede tomar para responder a un cambio determinado.

CAMBIO	POSIBLE RESPUESTA EMPRESARIAL
Cambios en la estructura de la población	
Cambios en los valores y estilos de vida	
Disminución del ingreso y el poder adquisitivo	
Revisión de las políticas gubernamentales sobre género	
Agotamiento progresivo de los recursos naturales	
Cambio de propietario de los factores de producción	
Publicidad de los bancos sobre la disponibilidad de préstamos	
Propagación del uso de computadoras	
Mayor uso de teléfonos móviles	
Propagación del uso de computadoras y el acceso a Internet en el hogar	
La competencia compra equipos modernos y nuevos	
Nuevas estrategias para tener en cuenta a las personas portadoras del VIH	



EJERCICIO 1

MÓDULO 5: Tema 2

Identificar ideas empresariales

Introducción

- Una idea empresarial es el requisito previo para cualquier emprendimiento comercial que pretenda ser exitoso. Sin embargo, las buenas ideas de negocio no se le ocurren al empresario repentinamente. Son más bien el resultado de su esfuerzo y, generalmente, de su creatividad.
- Encontrar una buena idea es el primer paso para transformar el deseo y la creatividad del empresario en una oportunidad de negocio.
- Hay numerosas fuentes de buenas ideas. Sin embargo, para encontrar una, el empresario debe tener la mente y los ojos abiertos para estar alerta y detectar oportunidades.
- Independientemente de lo buena que pueda ser una idea, sigue siendo sólo una herramienta. Hay que desarrollarla y transformarla para convertirla en una oportunidad de negocio viable.

Actividad 1

Cada estudiante deberá escribir las competencias (experiencia, formación, conocimientos, pasatiempos) que tiene y que pueden ayudarlo a iniciar un negocio; por ejemplo: la restauración, la soldadura, la programación informática, la experiencia secretarial, etc.

Actividad 2

Divida la clase en grupos pequeños según los pasatiempos e intereses que han enumerado sus integrantes. A continuación, cada grupo deberá elegir la mejor idea para transformarla en un negocio. Los integrantes del grupo deberán negociar esto entre ellos. En una hoja aparte, deberán describir su idea empresarial, con inclusión de los detalles del producto o servicio y los posibles clientes. Cada grupo tendrá 15 minutos para realizar esta tarea. Luego tendrán cinco minutos para presentar su idea al resto de la clase.



EJERCICIO 2

MÓDULO 5: Tema 2

Medios de comunicación social: periódicos y revistas

*El grupo deberá identificar siete ideas empresariales a partir de los artículos y la sección de anuncios comerciales de un periódico o revista. La sección comercial posiblemente incluya anuncios de empresas o máquinas que están a la venta, mientras que los artículos describen nuevos tipos de empresas o anuncian cambios en la moda o en las necesidades de los consumidores. **Posteriormente, deberán justificar** por qué les interesa cada una de las ideas elegidas. Tienen 20 minutos para realizar esta tarea.*

Idea empresarial	Razón(es) del interés
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

MÓDULO 6 ¿Cómo organizo una empresa?

Objetivo general:

Objetivo general:

- **Explicar los procedimientos necesarios para organizar una empresa.**

Contenidos:

- 1. Seleccionar un mercado adecuado**
- 2. Seleccionar una ubicación comercial**
- 3. Formas jurídicas de la propiedad comercial**
- 4. Dinero necesario para iniciar una empresa**
- 5. Conseguir dinero para iniciar una empresa**
- 6. Formas de iniciar un negocio**



EJERCICIO 1

MÓDULO 6: Tema 1

La ferretería del Sr. Blanco

El Sr. Blanco era un maestro joven de un pueblo pequeño. Luego de mudarse a la comunidad, hizo muchos amigos, ya que aparentemente le caía bien a la gente, y participó en muchas actividades comunitarias. Transcurrido cierto tiempo, quiso ganar más dinero y por eso pensó en montar su propio negocio. Su esposa lo animó a cambiar de vida, de modo que pudiera obtener más ingresos que con la enseñanza.

A través de un amigo, se enteró de que en un pueblo se vendía los implementos de una ferretería porque el dueño había muerto. Con 2000 de efectivo, compró un inventario de artículos de ferretería. Luego, estudió las posibilidades de su pueblo y pensó en alquilar una tienda que estaba libre entre dos negocios minoristas. Uno de ellos era una tienda de venta de forraje y el otro una ferretería establecida hace mucho tiempo, cuyo dueño era un hombre de negocios listo y de mediana edad. Si bien el empleado del banco local le dijo que no dejara su trabajo de maestro, renunció, retiró sus ahorros de 5000 y montó el negocio de la ferretería.

Los demás negociantes del pueblo no creían que el nuevo ferretero tuviera muchas probabilidades de éxito. Uno de los minoristas locales opinó que no había suficiente espacio en el pueblo para dos ferreterías.

El Sr. Blanco abrió la ferretería con un horario de 6:00 a 22:00, pero también atendía a otras horas; pensó que de este modo podría competir con el otro negocio.

En los días de semana, la ferretería del Sr. Blanco era el único negocio del pueblo abierto después de las seis de la tarde. Sin embargo, durante todas esas horas no conseguía vender demasiado.

Los únicos clientes que el Sr. Blanco logró atraer fueron algunas personas con un riesgo de crédito considerable, que compraban artículos pequeños a crédito en la ferretería nueva en vez de pagar al contado en la otra. Al poco tiempo, se dio cuenta de que su inventario había disminuido, que no tenía efectivo para comprar nueva mercadería y que no podía pedir más dinero prestado para mantener el negocio.

Con la competencia de la ferretería de al lado que era más antigua, el negocio del Sr. Blanco sólo duró dieciocho meses. En realidad, nunca hubo mucha probabilidad de éxito, ya que el mercado de artículos de ferretería en el pueblo era demasiado pequeño para dos tiendas. Ni siquiera el mejor de los gerentes hubiera podido hacer que funcionara la Ferretería del Sr. Blanco. Tendría que haber analizado las cosas con mayor detenimiento antes de crear su empresa. Al final, pensó que "después de todo, el salario de maestro no estaba tan mal".

Preguntas para comentar:

1. ¿Por qué fracasó la “Ferretería de Blanco”?
2. ¿Qué tendría que haber hecho el Sr. Blanco antes de crear su empresa?



EJERCICIO 2

MÓDULO 6: Tema 1

Elaborar un plan de ventas

Tomás se ha graduado recientemente de una institución de formación técnica donde se formó como sastre. Su amiga Emilia trabaja de vendedora en una tienda. Dado que Emilia tiene habilidad para vender y experiencia en el negocio y que Tomás posee competencias técnicas pertinentes, piensan que podrían formar un buen equipo para una sastrería. Los dos están barajando la posibilidad de ser trabajadores por cuenta propia como opción ocupacional, no sólo porque han recibido formación sobre la capacidad empresarial, sino también porque han detectado una oportunidad muy interesante: se va a abrir una nueva escuela en una zona residencial en crecimiento de un pueblo relativamente grande, ubicado a unos 70 Km. de distancia de la capital. Como ambos vivían en ese pueblo antes de hacer el curso de formación, conocen las empresas y las circunstancias locales bastante bien y se han dado cuenta de que no existe actualmente ninguna tienda de uniformes en esa zona. Llevar uniforme escolar es obligatorio en todas las escuelas del país.

Debido a esta oportunidad, están sumamente interesados en averiguar si existe un mercado adecuado para abrir una nueva tienda de confección de prendas de vestir.

La idea empresarial que tienen es comprar uniformes fabricados en serie por una fábrica de la capital, adaptarlos a las exigencias de la escuela y venderlos en su propia tienda. Quieren vender todo el conjunto del uniforme: el saco, el pantalón/la falda, la camisa, las medias, los zapatos, la corbata, etc. Teniendo en cuenta los precios de la competencia, han calculado que un conjunto de uniforme debería costar 60 (tanto para las niñas como para los varones).

Además, será posible comprar cada elemento del conjunto por separado, así como también otras prendas de vestir. Dado que Tomás es un sastre calificado, piensan ofrecer también servicios extras a sus clientes, tales como confecciones o arreglos de ropa. Esperan que su negocio principal sea la venta de conjuntos de uniforme escolares y los arreglos.

Recientemente, la escuela ha publicado sus requisitos en materia de uniformes. Emilia y Tomás ya han intentado confeccionarlos siguiendo dichas pautas y han exhibido sus productos al funcionario de la escuela encargado de los uniformes. Éste quedó bastante satisfecho con el resultado y prometió incluir a la tienda de Emilia y Tomás en la lista de tiendas recomendadas que la escuela entrega a los padres.

A pesar de que las circunstancias parecen favorables, Emilia y Tomás decidieron llevar a cabo un estudio de mercado con una consultoría de empresas para ver si existe un mercado apropiado para crear su empresa. El estudio les ha brindado la siguiente

información:

Hay otras tres tiendas en el pueblo que ofrecen uniformes escolares y que pueden ser incluidas en la lista de tiendas recomendadas de la escuela. Comparándolo con estas otras tiendas, Emilia y Tomás ven que su negocio tiene las siguientes ventajas competitivas:

- **Ubicación.** Esperan que su principal ventaja sea la ubicación. Ninguna de las otras tiendas está ubicada en las inmediaciones de la escuela ni en un radio de 3 km. de la misma.
- **Una sola compra.** Ninguna otra tienda ofrece los uniformes y zapatos exigidos por la escuela nueva en un único conjunto. Sin embargo, cuando la tienda de Tomás y Emilia y la escuela abran, las demás tiendas probablemente se adaptarán rápidamente a la nueva situación.
- **Precios y competencia.** Emilia y Tomás creen que pueden vender más barato que sus competidores con un precio de 60. No obstante, tienen que tener en cuenta que las tiendas rivales podrían bajar los precios tras el aumento de la competencia. Por lo tanto, Tomás y Emilia estudiaron dónde y a qué precio compran materias primas sus competidores. En el negocio de la confección/arreglo de uniformes escolares la competencia no es muy intensa porque los clientes parecen preferir ir a tiendas que están cerca de la escuela o de la casa. Tomás y Emilia dan por sentado que los propietarios de las demás tiendas del pueblo están bastante satisfechos con sus cuotas de mercado, porque hacen poco mercadeo y publicidad. Todas las tiendas funcionan desde hace varios años, tienen precios similares y atienden a distintas escuelas. Sin embargo, su estudio mostró que uno de los competidores podría ofrecer precios más económicos porque compra sus materias primas a un precio más bajo que Tomás y Emilia, aunque se encuentra ubicado bastante lejos de la escuela (a una distancia de 7 km.) y utiliza telas de baja calidad. Hasta el momento, ningún otro negocio parece haber reparado en la oportunidad.

La escuela primaria nueva del pueblo comenzará a funcionar con 250 alumnos. Los cálculos oficiales del gobierno estiman que durante los primeros cuatro años de existencia la escuela irá aumentando el número de alumnos hasta llegar a 1000 y luego se mantendrá en ese nivel. Cada alumno que ingrese a la escuela tendrá que comprar un uniforme nuevo.

Mediante una encuesta basada en un cuestionario, Emilia y Tomás lograron recabar un poco más de información acerca de sus posibles clientes. Llevaron a cabo la encuesta entre los padres de los 250 niños del pueblo que asistirán a la escuela nueva. Los resultados indicaron que al 70% de los padres de estos niños les interesaba la idea de un conjunto de uniforme a un precio competitivo de 60 y en una tienda cercana y que la tendrían en cuenta a la hora de comprar. El 20% dijo que aún no había pensado en comprar el uniforme para la escuela. Cerca de un 10% respondió que buscarían el precio más bajo y que incluso recorrerían distancias considerables a fin de ahorrarse dinero.

Por otra parte, por medio de las entrevistas que mantuvieron con los propietarios de tiendas de otros pueblos que vendían conjuntos de uniforme y usaban datos estadísticos, Tomás y Emilia pudieron calcular cuándo y cómo se compran habitualmente muchos de los uniformes escolares. Se necesita al menos un

conjunto de uniforme nuevo por año, dado que a los niños de esta edad enseguida les queda chica la ropa. Aproximadamente la mitad de los propietarios de tiendas entrevistados dijeron que calculan un uniforme por niño por año, mientras que la otra mitad fue más optimista y afirmó que normalmente calculan un promedio de 1,5 conjuntos de uniforme por cada alumno de primaria. A través de los datos estadísticos, Tomás y Emilia lograron calcular la distribución de ventas de conjuntos de uniformes durante el año (ver tabla 1).

Tabla 1: promedio de ventas de uniformes/servicios de arreglo de ropa durante el año

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Uniformes	2%	5%	9%	2%	2%	3%	13%	40%	10%	2%	2%	10%
Negocio de arreglo de ropa	9%	8%	9%	8%	9%	8%	8%	6%	8%	8%	9%	10%

Además, obtuvieron cifras interesantes de la asociación nacional de sastres, que habían sido recientemente publicadas. La asociación estima que por cada 100 habitantes hay una demanda anual promedio de 8 arreglos de ropa. El precio promedio de los arreglos que la asociación utiliza es 8.

La tienda de Tomás y Emilia sería la más cercana para una población de aproximadamente 8000 habitantes. La asociación también proporcionó cifras relativas al promedio de la distribución de ventas de servicios de arreglo de ropa durante un año. Éstas se incluyen en la Tabla 1.

NOTA: Como la encuesta fue llevada a cabo a partir de una muestra representativa y los datos estadísticos no reflejan todas las posibles variantes, se debe calcular una tasa de fallos general de un 10% para todas las cifras.

1. Elabora un pronóstico de ventas para el negocio de Emilia y Tomás (venta de uniformes y arreglos de ropa) a partir de las cifras dadas. Prepara un plan de ventas optimista y otro pesimista para el primer año de funcionamiento del negocio.
2. Piensa también en las siguientes preguntas: ¿Cuál es la dificultad principal de ese tipo de negocio?
3. ¿Qué otras circunstancias, que no puedan calcularse y que constituyan un riesgo, pueden influir sobre las ventas?
4. ¿Cómo se espera que evolucione el volumen de ventas en los primeros cuatro años de funcionamiento del negocio?



EJERCICIO 1

MÓDULO 6: Tema 2

Elegir una ubicación comercial

Tanto Jaime como Susana estaban planeando montar un negocio por cuenta propia. Hablaban sobre cómo habían tomado la decisión de trabajar por su cuenta.

Jaime había decidido crear su empresa en su ciudad natal, Puerto Escondido, porque había vivido allí toda su vida y conocía y se relacionaba bien con casi todos los vecinos. Aunque en la zona había dos tiendas, *Mundo Aventuras* y *Bahía Verde*, con varios años de establecidas y con altos volúmenes de ventas, Jaime pensó que en el pueblo había suficientes residentes y turismo durante todo el año para una tercera tienda.

Puerto Escondido no era muy grande. Muchos de sus habitantes se dedicaban al negocio de la pesca y al turismo ecológico. Algunos eran funcionarios del gobierno a tiempo parcial, mientras que otros trabajaban fuera del pueblo, fundamentalmente en la construcción y en las minas. Esta gente sólo volvía a casa durante una o dos semanas en cuatro o cinco veces al año.

El transporte a este lugar se hacía por barco o avión. *Mundo Aventuras* y *Bahía Verde* traían mercancías por este medio, pues el acceso por tierra era muy difícil. Especialmente en las temporadas de lluvias, algunas mercaderías se traían por avión, pero no era mucho lo que se podía traer de esta forma.

Jaime pensó que en el pueblo había suficientes residentes y turismo durante todo el año para tres tiendas.

Susana había decidido establecer su empresa en una ciudad situada a cierta distancia de donde ella vivía. No conocía mucha gente allí, pero aun así pensó que se podría montar un negocio bien organizado que funcionara bien. En esa ciudad existía una sola tienda de artículos generales.

La gente de allí se dedicaba en parte a la pesca, también había pequeños hoteles y campamentos para turistas. Una mina situada en una comunidad cercana daba trabajo a varias personas de la comunidad, quienes vivían ahí durante la semana y volvían a ver a sus familias el fin de semana. También había alguna producción forestal en la zona que rodeaba a la ciudad, y muchas personas integraban el personal de producción, siembra y tala de especies maderables y también en el aserrío y procesamiento de la madera, en un local situado en las afueras de la ciudad. Susana pensaba que dado que la gente tenía trabajo durante todo el año, había más posibilidades de que una empresa funcionara en esta ciudad. Calculó que había suficientes personas durante todo el año para comprar en las dos tiendas y estas podrían mantenerse. También pensó que si ofrecía la mercadería correcta, tendría éxito al establecer su tienda en esta ciudad.

Preguntas para comentar:

¿Qué ubicación parece mejor desde un punto de vista comercial: la de Jaime o la de Susana? ¿Por qué?



EJERCICIO 1

MÓDULO 6: Tema 3

Organizar una empresa

Pedro ha vivido en Vista Hermosa durante los últimos diez años. Es una comunidad pequeña con 275 habitantes, se sitúa a orillas de un gran lago. La pesca y las actividades de turismo recreativo son excelentes en esa zona. La vieja carretera que llega a la comunidad es angosta y escarpada, y a veces, en las temporadas lluviosas ciertos tramos se vuelven intransitables. Se está construyendo una nueva carretera y se espera que quede terminada en alrededor de cuatro meses.

Frente a esa expectativa a Pedro se le ocurrió abrir una tienda de ropa para turismo de aventura y deportes acuáticos y de campo. Los turistas podrán fácilmente llegar en automóvil porque estarán deseosos de poder aprovechar todo lo que la zona ofrece.

Pedro ha considerado las ventajas y desventajas de las distintas formas jurídicas que su empresa podría adoptar. Pensó en crear una empresa unipersonal, ya que le gusta ser su propio jefe. Ha ahorrado 4200 y podría pedir prestado algo más de dinero para iniciar una pequeña empresa.

También le interesaría crear una asociación, puesto que con uno o dos socios se podría obtener el dinero adicional que se necesita para abrir una tienda más grande. Otra posibilidad sería crear una sociedad de responsabilidad limitada y vender acciones. Así dispondría de una mayor cantidad de dinero y no tendría que reembolsar un préstamo, y también tendría dinero para hacer publicidad. Pedro ha conversado con varias personas de la comunidad para ver si les interesaría formar una sociedad de responsabilidad limitada. De este modo, contaría con un capital inicial mayor para empezar el negocio que con una empresa unipersonal o una asociación. Además, muchas más personas de la comunidad se beneficiarían.

Preguntas

1. Si fueras Pedro, ¿qué forma de propiedad comercial elegirías?
2. ¿Qué otra información necesita Pedro para tomar una decisión con conocimiento de causa sobre la mejor forma jurídica de propiedad para su empresa?



EJERCICIO 1

MÓDULO 6: Tema 4

Costos que debe cubrir el capital inicial

COSTOS	PRE-OPERATIVOS	OPERATIVOS INICIALES	OTROS COSTOS
Registro de la empresa			
Registro de capital			
Primer mes de salario del personal			
Honorarios del arquitecto por los planos del taller			
Compra de máquinas			
Compra de materias primas			
Conexión eléctrica de máquinas			
Compra de productos terminados			
Publicidad de la apertura del negocio			
Adquisición de terreno en una propiedad industrial			
Construcción de una casa de campo			
Primer mes de salario del propietario			
Artículos de oficina para dos meses			
Conexión eléctrica			
Compra de un camión de segunda mano			
Consultoría para estudio de inversión			
Alquiler del local comercial			



EJERCICIO 1 (cont.)

MÓDULO 6: Tema 4

Costos que debe cubrir el capital inicial

COSTOS	PRE- OPERATIVO	OPERATIVOS INICIALES	OTROS COSTOS
Compra de mercaderías			
Seguro contra incendio			
Seguro de salud para el personal			
Automóvil particular para la esposa del propietario			
Promoción de ventas			
Equipamiento informático			
Material de construcción para taller			
Cuota escolar para hijos de funcionarios			
Instalación telefónica			
Primera cuenta telefónica			
Reposición del stock de mercaderías			
Desplazamiento hacia el proveedor de máquinas			
Primer año de seguro del automóvil			
Costo de mantenimiento de un camión			
Intereses de un crédito			
Pago de préstamo de dinero de amigos			



EJERCICIO 2

MÓDULO 6: Tema 4

Establecer una pastelería

Claudia Durán ha trabajado durante varios años en una pastelería que elabora su propia repostería, pasteles y tortas para clientes que viven y trabajan en el barrio. La tienda también prepara tortas y otros dulces y productos de pastelería para bodas, celebraciones de cumpleaños y otros eventos sociales y las entrega al cliente en su casa.

Claudia ha aprendido todo lo necesario sobre pastelería, desde las materias primas y los ingredientes de cada producto, su preparación y cocción, hasta el trabajo de la tienda y la relación con los clientes. Tenía un buen salario de 10. Sin embargo, siempre había querido tener su propia pastelería, entonces puso todo el dinero que tenía en una cuenta de ahorros.

Hizo también una lista de las máquinas y el material que necesitaría para establecer su tienda. También estudió los precios. El artículo más caro sería el horno eléctrico (3500); luego necesitaría una amasadora mecánica (500), algunas balanzas de cocina (100), bols, platos, recipientes, cajas, utensilios manuales (95), muebles para la tienda, tales como mesas y mostradores (110) y un gran refrigerador (350) que le permitiría almacenar las tortas y pasteles terminados, de tres días de producción. También tendría que equipar el salón de ventas con una vidriera, varios estantes y una caja registradora (250). Había previsto para ella una oficina pequeña y un cuarto de baño pequeño para el personal. Unos muebles de segunda mano para estas dos habitaciones costarían alrededor de 100.

Luego de evaluar el mercado, se decidió a crear su propia empresa. Durante este tiempo estuvo muy ocupada, ya que tuvo que terminar su plan de negocios, calcular la inversión y el capital circulante y obtener dinero de su banco. En un mes finalizó su plan de negocios: éste mostraba que el negocio era viable y que ella podía cubrir un 30% del total de la inversión. En ese momento surgió la posibilidad de alquilar un local que se adecuaba a su negocio, en una zona de la ciudad donde vivían familias de clase media, lo cual constituía una buena base de clientela. El local quedó libre en dos meses y el alquiler del mismo ascendió a 80 mensuales. Le llevó un mes negociar su plan de negocios con algunos bancos y obtener un préstamo.

Tuvo que registrar su empresa (con un costo de 10) y encargar las máquinas y el material, los cuales podrían ser entregados en un plazo de tres meses. Tuvo que poner a su nombre la conexión de agua, electricidad y teléfono, lo cual costó 15. Además, como era obligatorio asegurar la tienda, tuvo que pagar 10 por el seguro de un año. Claudia ya había renunciado a su trabajo cuando le entregaron las máquinas y el material. Había pensado abrir su tienda un mes después de la entrega de las máquinas. La instalación

llevó dos semanas y costó 20.

Hizo una selección de personal – dos mujeres para el taller y un aprendiz joven – y lo contrató una vez instaladas las máquinas. El salario mensual del personal ascendía a 15. Antes de abrir la tienda, realizó un período de formación a su personal.

La apertura de la tienda tuvo lugar dos semanas después de instalado todo el material. Durante esas dos semanas, Claudia elaboró una serie de tortas y pasteles a modo de entrenamiento para el personal, bajo condiciones de producción. Calculó en 25 el costo de materias primas para una semana de producción, mientras que otros costos tales como el agua, la electricidad, el teléfono, la gasolina para el auto, etc. se estimaron en 15. Para no tener sorpresas, Claudia prefirió empezar con un inventario para dos semanas de producción.

Antes de empezar con el negocio, planificó utilizar un poco de publicidad y anuncios. Así obtuvo un presupuesto de 18 con una agencia de publicidad que se encargaría de toda la campaña publicitaria.

Claudia también pensó en ofrecer un servicio de catering. Para ello tuvo que comprar un coche de segunda mano a 800 y contratar a un conductor con un salario mensual de 6. El seguro por un año le costó 25.

El plan de ventas de Claudia calculaba que el 60% de las ventas se realizaría en la tienda y el 40% se realizaría a través del servicio de catering. Estos clientes pagarían en un plazo de dos semanas. Calculó que el servicio de catering comenzaría a funcionar luego de un mes de abierta la tienda.

Preguntas:

Dibuja una línea de tiempo (con una escala mensual), empezando con la decisión de Claudia Durán de crear su empresa y los hechos decisivos de cada acontecimiento durante la fase inicial, a fin de averiguar la duración de la fase pre-operativa y de la operativa inicial.

Dibuja una tabla para la fase pre-operativa y una tabla para la fase operativa inicial, tomando como modelo los EJERCICIOS 3 y 4. A continuación, calcula el capital de inversión y el capital circulante.

¿Cuánto capital de inversión necesitó Claudia para cubrir los pagos de los costos pre-operativos y cuánto capital circulante necesitó para cubrir los costos operativos iniciales?

¿Cuál fue el capital inicial propio con el que contó Claudia y cuánto le prestó el banco?

¿Tuvo que aumentar el capital circulante en el segundo mes? Si fue así, ¿por qué? ¿En cuánto tuvo que aumentarlo?



EJERCICIO 1

MÓDULO 6: Tema 5

Preguntas sobre cómo obtener capital

1. ¿Se puede pedir prestado todo el capital necesario?

- A. Casi todas las instituciones de crédito exigirán al empresario que proporcione una cantidad significativa del total de dinero necesario para iniciar el negocio. Esto depende, en gran medida, del mercado y de las condiciones económicas. Pocos prestamistas o instituciones de crédito arriesgarán su dinero en un emprendimiento si su propietario no ha invertido nada de dinero en la empresa.
- B. El dinero que el propietario pone en la empresa se denomina **capital social** y es su inversión en el negocio. Los préstamos del capital necesario para la empresa se denominan **créditos o financiación de deuda**.
- C. El prestamista debe poder percibir que el propietario de la empresa está comprometido e involucrado personalmente en el negocio. Este compromiso personal es el tiempo, la energía y el dinero que el propietario está dispuesto a brindar al negocio.

2. ¿Dónde se puede conseguir capital social?

- A. Ahorros personales.
- B. Amigos y parientes.
- C. Socios. El propietario puede asociarse con una o más personas a fin de obtener el capital social necesario para crear la empresa.
- D. Empresa. Es posible crear una empresa (una sociedad de responsabilidad limitada o una sociedad anónima) y vender acciones para aumentar el capital social.






3. ¿Dónde se puede conseguir un crédito o una financiación de deuda?

- A. Bancos.
- B. Instituciones financieras.
- C. Organismos del gobierno (mediante un plan de préstamo).
- D. Crédito comercial. Si los proveedores extienden las condiciones de crédito para los equipos, el inventario, etc., permitirán a la empresa generar ventas antes de tener que pagar.
- E. Instituciones de micro-financiación.

4. ¿Cómo se puede aumentar la probabilidad de obtener un crédito? (Especialmente para empresarias, que pueden encontrar obstáculos por cuestiones de género a la hora de solicitar un crédito).

- A. Los empresarios no pueden estar seguros de que les van a dar un préstamo; sin embargo, si se preparan bien antes de ir a la institución de crédito, tendrán más probabilidades de obtenerlo.
- B. Las mujeres emprendedoras generalmente encuentran dificultades para acceder a un crédito. Muchas de ellas no tienen garantías reales como tierras o bienes a su nombre, por lo tanto carecen de activos colaterales para respaldar su solicitud. También la complejidad de los procedimientos y trámites para gestionar un préstamo muchas veces desalientan a las mujeres con menor nivel de escolaridad.
- C. Algunas instituciones de financiamiento para pequeñas empresas usualmente tienen como población meta a las mujeres emprendedoras. Estas tienen a disposición pequeños créditos para iniciar o como capital de trabajo. Las mujeres empresarias que requieren préstamos mayores muchas veces encuentran obstáculos para tratar con instituciones financieras formales.

5 ¿Cuáles son las cinco "C" del crédito?







- A. Un funcionario bancario u oficial de préstamos tendrá en cuenta las cinco "C" del crédito cuando evalúe a un solicitante:
 -  **Carácter.** Se estudiará la actitud del solicitante con respecto al crédito, considerando sus antecedentes en materia de cumplimiento de obligaciones financieras.
 -  **Capacidad.** Se analizarán los ingresos del solicitante para determinar su capacidad de reembolso del préstamo.
 -  **Capital.** Se examinará el dinero que el empresario invierte en su negocio, ya que es un indicativo de cuánto arriesgaría en un eventual fracaso del negocio.
 -  **Condiciones.** Las condiciones económicas de la comunidad, el estado y la región afectarán la disponibilidad del préstamo.
 -  **Colateral.** Se valorará si el empresario cuenta con garantías adicionales, por si acaso el empresario incurre en falta de pago del préstamo, tales como bienes muebles o inmuebles, inventarios y equipo, para garantizar el crédito.
- B. Los eventuales propietarios de una empresa deben demostrar a los posibles prestamistas que tienen una estrategia comercial o plan de acción que los conducirá al éxito.
- C. El prestamista querrá estar seguro de que el futuro propietario de la empresa tendrá suficiente experiencia y conocimientos en el área de negocios propuesta.
- D. Ya sea para aumentar el capital propio o para obtener una financiación de un crédito, siempre se debe contar con un plan de negocios realista y bien fundamentado.

- E. Se debería proporcionar a las emprendedoras la información necesaria, contactos, y herramientas para facilitar su acceso al crédito.

6. ¿Cómo se utilizará el capital?

Lo primero que hay que hacer cuando se financia un negocio es determinar cuáles son las necesidades concretas en materia de dinero. Para determinar su necesidad monetaria, deberá estudiar tres grupos de costos y gastos: costos de iniciación, gastos operativos y gastos personales.

- A. **Costos de iniciación:** gastos únicos que se dan al empezar con la empresa. Una vez que esté en funcionamiento, probablemente no tendrá más este tipo de gastos. Podemos citar los siguientes ejemplos de costos de iniciación:

-  equipos y elementos de instalación
-  inventario inicial
-  depósitos para el alquiler y los servicios
-  licencias y permisos comerciales
-  ciertas tasas establecidas por ley y,
-  publicidad de la apertura oficial.

Por ejemplo, si abre un restaurante tendrá varios gastos iniciales, tales como mesas y sillas, hornos y freidoras, los ingredientes de los platos del menú, vajilla, cubiertos, etc. También tendrá que comprar o alquilar un local, pagar la licencia comercial y el permiso del restaurante, así como también imprimir el menú.

- B. **Gastos operativos:** hasta que no haya suficientes ganancias para mantener el negocio, se necesitará dinero para los gastos operativos. Entre ellos, podemos citar el inventario, las provisiones, la publicidad, los impuestos, los salarios, las reparaciones y la depreciación de los equipos, el seguro, el alquiler y los servicios mensuales.

Una vez abierto el restaurante, tendrá gastos operativos regulares. Siempre tendrá que comprar comida, pagarle a los cocineros y a los camareros, pagar los impuestos de ventas, pagar el alquiler mensual y mucho más. Es importante determinar cuánto dinero necesita cada mes para el funcionamiento del negocio.

- C. **Gastos personales:** es decir, los gastos que tiene para vivir. Necesita dinero para gastos personales tales como el pago del alquiler o la hipoteca, la comida, el transporte, el seguro, la vestimenta, los servicios, el médico y el entretenimiento.

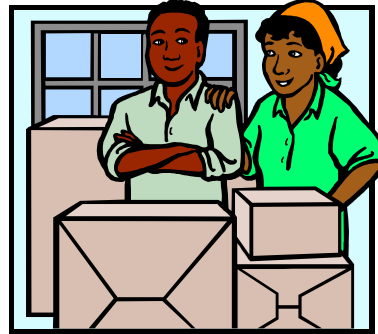
Varias empresas incipientes no serán rentables de inmediato; es posible que el negocio tarde de uno a tres años en ser estable y rentable. Es por ello que debe planificar todos sus gastos. Algunas personas prefieren crear la empresa cuando todavía tienen otro empleo o pueden contar con los ingresos de un cónyuge que tiene un trabajo remunerado. Esto ayuda a limitar la cantidad de dinero necesaria para financiar la empresa.

Estudio de caso

Elena recién ha finalizado su formación en un instituto técnico y está bastante calificada en el uso y la aplicación de la informática. Quiere establecer un cibercafé cerca del instituto, donde los alumnos podrían reunirse, socializar y utilizar las cinco computadoras que espera comprar. Probablemente necesitará pedir prestado capital para iniciar su empresa. Si fueras ella, ¿cómo responderías a las siguientes preguntas sobre cómo obtener capital?

1. ¿Cuánto cuestan las cinco computadoras para el cibercafé?
2. ¿Podrás obtener un crédito en la tienda donde compres las computadoras?
3. ¿Dónde puedes conseguir:
 - (a) ¿capital social?
 - (b) ¿financiación de una deuda?
4. Si tienes que dirigirte a un banco para pedir un préstamo, ¿cómo puede aumentar tu probabilidad de obtenerlo?
5. ¿Cuánto dinero necesitas para financiar un cibercafé?

MÓDULO 7: ¿Cómo opero una empresa?



Objetivo General:

- **Identificar las diversas técnicas que intervienen en la gestión de una empresa.**

Contenidos:

1. Contratación y gestión de personas
2. Gestión del tiempo
3. Gestión de ventas
4. Selección de proveedores
5. La tecnología en las pequeñas empresas
6. Conocer los costos de una empresa
7. Gestión del dinero
8. Uso de estados financieros



EJERCICIO 1

MÓDULO 7: Tema 1

Contratación de un nuevo empleado

José García había llevado adelante su estación de servicio durante veinte años. Siempre hacía todo él mismo: servía la gasolina, reparaba motores, llevaba la contabilidad, arreglaba cubiertas, conducía la grúa remolque y limpiaba los pisos. Era un tipo amigable, muy trabajador y siempre ha mantenido un trato cordial con sus clientes. Su empresa había crecido con los años. De hecho, como el negocio iba tan bien, empezó a darse cuenta de que ya no podía hacer todo él solo. Entonces decidió contratar a un ayudante. No era una decisión fácil, ya que se había acostumbrado a trabajar solo durante todos estos años. Sabía de los problemas que habían tenido otras pequeñas empresas de la zona para conseguir y mantener buenos empleados. Pero José pensó que si realizaba el proceso de contratación de la manera correcta, no tendría los problemas que habían tenido las otras empresas. Pensó lo siguiente:

“En realidad, tengo dos problemas. Uno es encontrar a la persona adecuada, y el otro es mantenerla una vez que esté capacitada. Es fácil perder un buen empleado. Quizás otros empresarios intenten llevárselo cuando esté formado. Para asegurarme de conseguir a la persona adecuada, haré lo siguiente:

1. Pensaré en qué trabajo quiero que haga mi ayudante y qué trabajo quiero seguir haciendo yo mismo.
2. Escribiré todas las tareas que tendrá que hacer el nuevo empleado. Describiré el trabajo detalladamente para que sepa exactamente qué espero que haga.
3. Pondré por escrito el tipo de persona que estoy buscando. No quiero que cualquiera piense que está calificado para el puesto. Mi empresa es importante. Quiero a alguien que esté familiarizado con el negocio de las estaciones de servicio y que sepa tratar con los clientes, de modo que éstos queden satisfechos.
4. Luego de hacer esto, publicaré un aviso y haré correr la voz de que estoy necesitando un ayudante. Puedo colocar anuncios por el pueblo e ir a la ciudad vecina a publicar uno en el periódico. Cuanta más gente se presente, más probabilidades tendré de encontrar a la persona adecuada para el puesto.

He aquí el anuncio de José:

SE NECESITA:
Ayudante para estación de servicio

Buena oportunidad de trabajo para persona cuidadosa, ordenada
honesta y confiable.

Indispensable experiencia previa en estaciones de servicio.
Escriba o llame a la Estación de José, en Vista del Valle.

5. Con la gente que se presente, procederé de la manera siguiente.
 - a. Leeré las cartas que reciba, y si alguna me parece correcta, le pediré a la persona que venga a verme.
 - b. Entrevistaré a los que vengan directamente a la estación de servicio. Hace tiempo que tengo este negocio, así que creo que soy capaz de reconocer un buen empleado de estación de servicio cuando lo vea. Para estar seguro, le haré unas cuantas preguntas.
 - c. Si me agrada, le pediré que atienda a algunos clientes, que engrase un motor, que cambie el aceite, que conduzca la grúa remolcadora, etc. Mucha gente te dirá que sabe hacer algo, pero cuando lo intenten, no todos lo harán bien. Esto también me dará la posibilidad de ver cuánta formación necesita la persona. No me importa formar a alguien, pero no puedo pasarme un año en eso.
6. Luego, con los postulantes que más me convenzan, estudiaré cómo sus calificaciones y competencias se adecuan a la descripción del puesto, y lo verificaré. Tendrán que decirme dónde han trabajado antes, de dónde vienen y qué referencias tienen. Ya he visto cómo les ha ido a algunos dueños de negocios. Contrataron al que parecía muy bueno a primera vista, pero finalmente se dieron cuenta de que el empleado les traía problemas. Primero verificaré si alguien conoce al candidato (en especial su último jefe) y si tiene algo que decir sobre él o ella. Iré a ver personalmente a los antiguos jefes, porque muchos propietarios de negocios se niegan a discutir asuntos personales por teléfono o por carta.
7. Luego elegiré a la mejor persona para el trabajo. No excluiré a alguien que tuviera una discapacidad, siempre y cuando ésta no interfiera con su rendimiento laboral ni el trabajo afecte su condición. Sólo necesito un empleado, entonces le ofreceré el puesto a la persona que pienso que está mejor calificada para realizar el trabajo. Ofreceré un buen salario por horas. Si el postulante quiere más, es posible que le pague más. Algunos dueños les pagan una bonificación a sus empleados por cada auto al que le engrasen el motor o le cambien el aceite. Sin embargo, esta podría no ser una buena idea porque el empleado podría tratar de obligar a los clientes a hacerle el servicio al coche, aunque no sea necesario. Algunos empleados pierden muchísimos clientes de este modo.
8. Si consigo un ayudante muy bueno, me aseguraré de que esté a gusto. Creo que si soy un buen jefe, se quedará en la empresa. Para mí, un buen jefe es alguien que:
 - a. Entiende a la gente.
 - b. Controla lo necesario a sus empleados, sin estar todo el tiempo vigilándolos.
 - c. Da a sus empleados algo de responsabilidad.
 - d. Se sienta y conversa con sus empleados de vez en cuando.
 - e. Escucha con atención.
 - f. Da un reconocimiento ante un buen trabajo.

Estoy seguro de que si hago esto, conseguiré al ayudante que estoy buscando y podré mantenerlo en mi empresa.

Preguntas para comentar:

1. ¿Qué pasos siguió José para contratar a un empleado? Haz una lista de los pasos. Analízalos.
2. ¿Estás de acuerdo con la idea que tiene José de lo que es un buen jefe?
3. ¿Crees que la capacidad de gestionar personas es una habilidad importante para un empresario?
4. ¿Qué significa el término “gestión de personal”?



EJERCICIO 2

MÓDULO 7: Tema 1

Identificando las fortalezas de gestión de los empresarios

Pon una X en la columna del número que indique la importancia que tiene una fortaleza para mejorar la habilidad de gestión de un empresario.

5 = Fundamentalmente una fortaleza;
3 = Ni una fortaleza ni una debilidad;
1 = Fundamentalmente una debilidad

4 = Una fortaleza, en cierta medida;
2 = Una debilidad, en cierta medida;

		Principalmente fortaleza			Principalmente debilidad	
		5	4	3	2	1
1.	Disfruta trabajar con otras personas					
2.	Es una persona entusiasta y positiva					
3.	Le gusta ayudar a sus empleados a cumplir con sus metas					
4.	No se rinde ante los errores o los problemas de trabajo					
5.	Bien organizado y capaz de cumplir con las tareas a tiempo					
6.	Comprende cabalmente los objetivos empresariales					
7.	Está dispuesto a esforzarse lo necesario para aprender nuevas					
8.	Es capaz de darse a entender verbalmente a los demás					
9.	Confía en su capacidad para expresarse por escrito					
10.	Le gustan los retos del trabajo y disfruta resolviendo problemas					

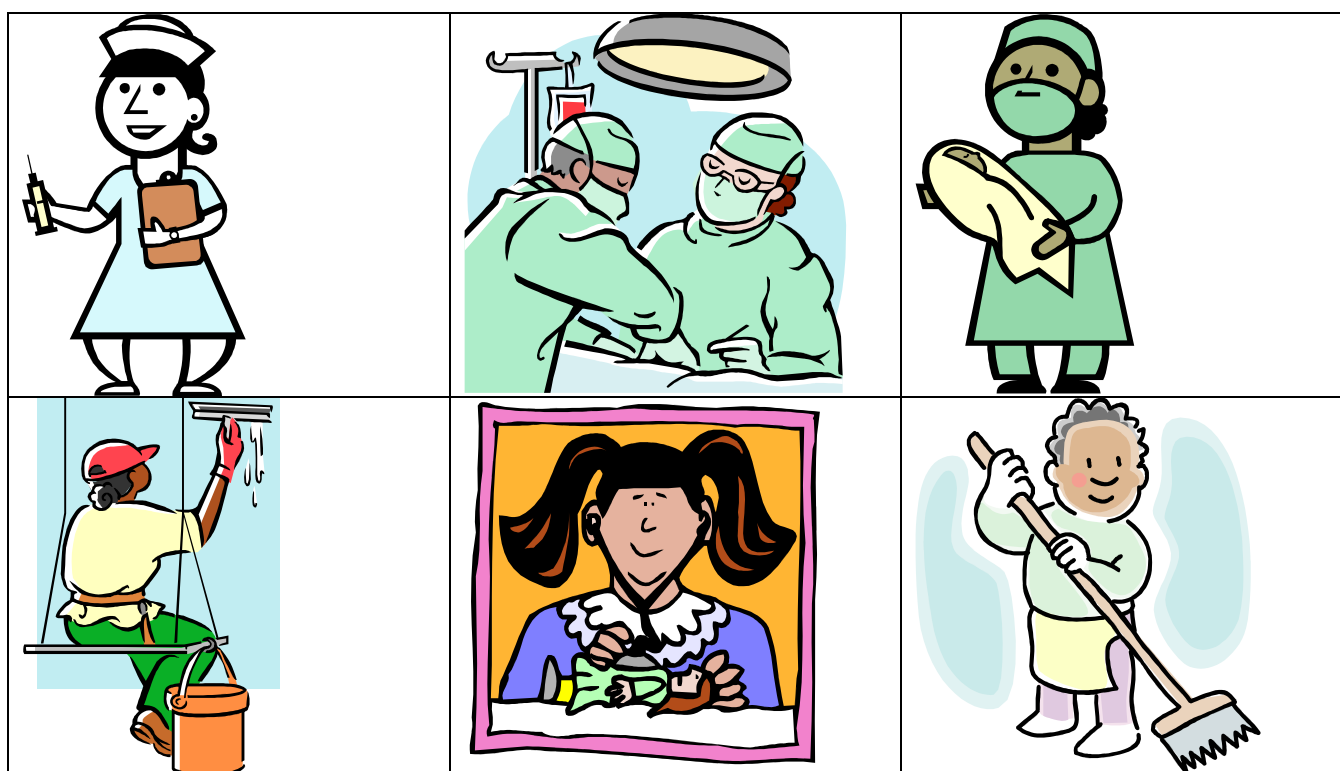
11.	Está motivado para cumplir con los objetivos laborales					
12.	Escucha los comentarios y los temas clave planteados por los empleados					
13.	Puede controlar relativamente bien el estrés y la frustración					
14.	Se adapta fácilmente y puede modificar su punto de vista en función de las evidencias de cambios en las circunstancias					
15.	Es capaz de aceptar la crítica sin ponerse a la defensiva					
16.	Puede criticar sin crear resentimiento en los empleados					
17.	Antes de tomar una decisión, considera sus posibles repercusiones					



EJERCICIO 3

MÓDULO 7: Tema 1

Coloca cada tipo de empresa, rellena la lista con los cargos necesarios. Para cada cargo, indica "N" para no calificado, "S" para semicalificado y "C" para calificado.



TIPO DE EMPRESA			TIPO DE CALIFICACIÓN
Hospital			
1.		N	NO CALIFICADO – se requiere poca o ninguna preparación y no se requiere el uso de máquinas.
2.			
3.		S	SEMICALIFICADO – se requiere cierta formación en el lugar de trabajo y el uso de herramientas y máquinas simples.
4.			
5.		C	CALIFICADO – se requiere una buena formación y el uso de equipo complejo.

TIPO DE EMPRESA			TIPO DE CALIFICACIÓN
Escuela			
1.		N	NO CALIFICADO – se requiere poca o ninguna preparación y no se requiere el uso de máquinas.
2.			
3.		S	SEMICALIFICADO – se requiere cierta formación en el lugar de trabajo y el uso de herramientas y máquinas simples.
4.			
5.		C	CALIFICADO – se requiere una buena formación y el uso de equipo complejo.

TIPO DE EMPRESA			TIPO DE CALIFICACIÓN
Supermercado			
1.		N	NO CALIFICADO – se requiere poca o ninguna preparación y no se requiere el uso de máquinas.
2.			
3.		S	SEMICALIFICADO – se requiere cierta formación en el lugar de trabajo y el uso de herramientas y máquinas simples.
4.			
5.		C	CALIFICADO – se requiere una buena formación y el uso de equipo complejo.

TIPO DE EMPRESA			TIPO DE CALIFICACIÓN
Restaurante			
1.		N	NO CALIFICADO – se requiere poca o ninguna preparación y no se requiere el uso de máquinas.
2.			
3.		S	SEMICALIFICADO – se requiere cierta formación en el lugar de trabajo y el uso de herramientas y máquinas simples.
4.			
5.		C	CALIFICADO – se requiere una buena formación y el uso de equipo complejo.



EJERCICIO 1

MÓDULO 7: Tema 2

Analiza cómo utilizas tu tiempo

Usar un cuadro para administrar el tiempo y escribir allí las actividades detalladas que hay que realizar es una manera de determinar si tus actividades son esenciales o no. En la página siguiente, se da un ejemplo de un cuadro para la administración del tiempo. Hay espacio para 16 horas de actividades (la cantidad promedio de horas que la mayoría de la gente está despierta), las cuales se dividen en segmentos de 30 minutos. Ya que la hora de comienzo de la jornada puede ser diferente entre las personas, se deberá indicar la hora en la columna "horas".

El cuadro provee un espacio para registrar la hora, la actividad, el objetivo y el resultado. Cada actividad que se realiza debe tener un objetivo determinado, y su resultado se deberá anotar en la columna del mismo nombre. La cantidad de "horas" y "resultados" en relación con el "objetivo" darán algunas pistas sobre cuán eficaz ha sido dedicarle tiempo a una cierta actividad. Al final de cada jornada, se deberá marcar las actividades que no fueron esenciales, para tratar de evitarlas en el futuro.

Deberás rellenar el cuadro de administración del tiempo para una semana, a fin de mostrar exactamente cómo utilizaste el tiempo en relación con tus objetivos. En algunos casos, estarás haciendo cosas que no se relacionan en absoluto con tus objetivos principales. Sólo si eres consciente de la importancia del tiempo, podrás darle un propósito a cada una de sus actividades. En la casilla superior del cuadro se provee suficiente espacio para indicar la tarea principal de ese día y la fecha. Concentrarse en cumplir la tarea principal ayudará a obtener resultados positivos al final del día.

Si es posible utiliza un cuadro de administración del tiempo diariamente durante tres o cuatro semanas, podrás determinar el tiempo que dedicas a las diversas actividades, el tipo de objetivos que estimas importantes y el resultado de dichas actividades. Es válido incluir los fines de semana.

Se pueden realizar muchas cosas durante la semana. Los resultados que se incluyen en el cuadro para un período de una semana o más pueden ayudar a examinar actividades pasadas y brindar una orientación para las actividades futuras, de modo que se utilice el tiempo de manera más eficaz.

Los empresarios pueden perder el tiempo de distintas maneras, por ejemplo:

- conversando con gente sobre asuntos triviales que no se vinculan con el trabajo;
- realizando reuniones grupales innecesarias o demasiado largas;
- permitiendo demasiadas interrupciones;
- siendo desorganizados;
- delegando muy poco o nada;
- siendo indecisos; o
- llegando tarde o ausentándose.



EJERCICIO 1 (cont.)

MÓDULO 7: Tema 2

¿Cómo utilizas tu tiempo?

[illegible]



EJERCICIO 1

MÓDULO 7: Tema 3

Planificación de las actividades de promoción

Caso 1: bazar

La temporada de ventas es lenta luego de las vacaciones, pero todavía te queda un inventario de productos bastante extenso de la temporada anterior. Aunque eres consciente de que esta situación es el resultado de haber hecho demasiados pedidos de ciertos productos, no estás listo aún para aceptar la derrota. Estás planificando hacer una promoción especial durante las próximas cinco semanas de las mercaderías que no has podido vender. ¿Cómo diseñarías una campaña de promoción de ventas para aumentarlas?

Caso 2: farmacia

Tienes una farmacia pequeña que funciona bastante bien, pero has notado que tu clientela no crece. Sospechas que gran parte de su mercado en potencia está comprando en otra farmacia ubicada a dos cuadras de la tuya. Te das cuenta de que tu negocio necesita tener más clientes para aumentar las ganancias. ¿Cómo diseñarías una campaña de promoción de ventas para aumentar la cantidad de clientes que compran regularmente en tu farmacia?

Caso 3: librería

La librería de la que eres propietaria, y que has heredado de su tío, ha aumentado un poco su actividad comercial desde que la tienes a tu cargo. Sin embargo, todavía hay algunos problemas:

1. tienes un inventario extenso que te dejó tu tío y que no se vende bien, y
2. aún debes atraer nuevos clientes si pretendes que el negocio crezca.

Dentro de tres semanas, una gran tienda de ropa se instalará en la zona y realizará un importante evento de inauguración. Consideras que sería un momento oportuno para lograr que la gente se acerque también a tu librería. ¿Cómo podrías publicitar y promocionar tu librería de antemano, de modo de asegurarte que la gente vendrá también a tu negocio el día de la inauguración de la tienda? ¿Qué incentivos especiales puedes ofrecer durante la semana de la inauguración?

Caso 4: tienda de reparación de electrodomésticos

Has tenido éxito en tu negocio de reparación de electrodomésticos pequeños (planchas, tostadores, radios, etc.) en el barrio, pero tienes la impresión de que no estás aprovechando la posibilidad de hacer negocios con los residentes de un pequeño pueblo cercano. En ese pueblo no hay ninguna tienda de reparación de electrodomésticos, por lo tanto no existe competencia. Acabas de comprar una camioneta de segunda mano para poder entregar los aparatos reparados y llevar herramientas para las reparaciones que se deben hacer en el momento y en el domicilio de los clientes. Has contratado a un empleado a tiempo parcial para quedarse en la tienda mientras te desplazas. Para

mantener a la camioneta y al empleado, tendrás que expandir considerablemente tu negocio. ¿Cómo elaborarías un plan de promoción para atraer a más clientes?



EJERCICIO 1

MÓDULO 7: Tema 5

Características de una tecnología apropiada

Para determinar si una tecnología es apropiada para ser utilizada en una pequeña empresa, se deben tener en cuenta una serie de características. A continuación se presentan siete características, que explican cómo la compra de un teléfono celular aumentaría la eficacia y la eficiencia de una empresa contable que presta sus servicios a 60 empresas locales.

- 1. SIMPLE.** Para que una tecnología sea considerada apropiada, debe ser fácil de usar. El usuario debe ser capaz de aplicarla sin tener que enfrentar problemas.
- 2. EFICACIA** La eficacia de la tecnología se juzga por su capacidad de adaptarse y facilitar el logro de los objetivos del usuario.
- 3. DISPONIBILIDAD.** Ciertas tecnologías pueden ser apropiadas para determinados fines pero es posible que no estén disponibles a nivel local. Las tecnologías de la información, por ejemplo, pueden ser las más apropiadas para ciertas tareas, pero quizás no está fácilmente al alcance en el medio local.

4. **FLEXIBILIDAD.** Al igual que los cambios que se dan en el tiempo, los requisitos de las tecnologías también cambian. Una tecnología apropiada debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios en el futuro.

5. **DURABILIDAD.** La tecnología duradera requiere menos mantenimiento y reparaciones.

6. **EFICIENCIA.** La tecnología debe ser eficaz en la utilización de los recursos locales.

7. **ECONÓMICA.** Los beneficios obtenidos de la tecnología deben justificar sus costos. Las ventajas generales deben ser mayores que el costo de la tecnología.



EJERCICIO 1

MÓDULO 7: Tema 6

¿Costos directos o costos indirectos?

Coloca una D para los costos directos y una I para los indirectos en cada ejemplo de la columna 1.

Rubro	Tipo de costo	Categoría de costo
Salario del trabajador		
Compra de herramientas manuales		
Materias primas		
Publicidad de la tienda		
Reparación de máquinas		
Compra de productos terminados		
Salario del propietario		
Suministros de oficina		
Mantenimiento del camión		
Honorarios del consultor por el estudio de mercado		
Pago de los intereses de un crédito (préstamo)		
Ladrillos y cemento para la construcción		
Gasolina para una empresa de taxis		
Perfiles de aluminio para un taller metalúrgico		
Electrodos y gas para un taller de soldadura		
Salario del vendedor de una tienda de ropa		
Cuero para una fábrica de calzado		



EJERCICIO 1 (cont.)

MÓDULO 7: Tema 6

Rubro	Tipo de costo	Categoría de costo
Botones para una sastrería		
Alquiler del local comercial		
Champú para una peluquería		
Seguro contra incendio		
Seguro de salud para el personal de la oficina		
Promoción para la venta de un producto		
Programas de computación		
Clavos para la fabricación de muebles		
Cuota del colegio para los hijos del personal		
Reducción del valor de las máquinas		
Reposición del stock de mercaderías		
Viajes al exterior para visitar clientes		
Seguro del automóvil		
Repuestos para un taller mecánico		
Artefactos eléctricos para una empresa de construcción		
Seguridad social para operarios de maquinaria		
Fertilizante para un negocio de explotación agrícola		
Factura de la electricidad		
Manuales para un curso de formación		
Facturas de agua		
Bebidas para un restaurante o bar		



EJERCICIO 2

MÓDULO 7: Tema 6

Clasificación según categorías de costo

1. Utilizar el EJERCICIO 1 nuevamente y marcar los tipos de costos en la columna "Categoría de costo" de la siguiente manera:
 - ☐ **P** para los costos de personal.
 - ☐ **M** para los costos de material.
 - ☐ **O** para otros costos.
 - ☐ **C** para los costos de capital.
2. Deberán también calcular la tasa de depreciación y el valor de pérdida anual de:
 - ☐ una máquina especial que cuesta 25.000 UM,
 - ☐ una computadora que cuesta 1500 UM,
 - ☐ una mini camioneta para la entrega de mercaderías que cuesta 18.000 UM.
3. Luego deberán elaborar un formulario de depreciación para cada ejemplo y rellenarlo de la forma que corresponda.



EJERCICIO 1

MÓDULO 7: Tema 7

Libro de caja simple

Juan tiene una empresa desde hace tres años. Como quiere expandir su negocio, ha obtenido un préstamo bancario el 23 de enero. A continuación, se incluye una lista de las transacciones de su empresa entre el 23 de enero y el 4 de febrero. Si Juan tenía 3500 de efectivo en la empresa el 23 de enero, ¿cuánto tendrá el 4 de febrero?

Escribe los asientos: ¿cuál es el saldo escrito al 4 de febrero?

Pregunta: ¿por qué es importante llevar un registro financiero por escrito?

Fecha	TRANSACCIÓN		(Debe) Ingreso de dinero (+)	(Haber) Egreso de dinero (-)	Saldo corriente
22	Saldo al 23 de enero				3.500
23	Ingreso del efectivo del préstamo	20.500			
24	Pago al contado a R. J. Pérez por el edificio y el terreno	8.000			
24	Compra de equipos	2.875			
24	Compra de elementos de instalación	895			
25	Compra de suministros	175			
25	Compra de mercadería	4.275			
28	Venta de mercadería	125			
28	Compra de mercadería	150			
28	Retiro de efectivo para uso personal	175			
31	Venta de mercadería	3.101			
31	Pago de la factura de electricidad	1.500			
2	Pago al ayudante a tiempo parcial	86			
2	Venta de mercadería	125			
3	Venta de mercadería	116			
3	Pago de reparaciones	65			
4	Compra de mercadería	203			
4	Pago de cargos por flete	13			
4	Saldo final				



EJERCICIO 2

MÓDULO 7: Tema 7

Proyección de flujo de caja

Francisco quiere crear una empresa de construcción. La siguiente proyección de flujo de caja dará información sobre su empresa. En primer lugar, dice cuánto dinero necesitará para operar su negocio. A continuación, se presenta una lista de los materiales que necesitará:

RUBRO	COSTO
Camión (4 x 4)	3.700
Equipo de movimiento de tierras	1.000
Tanque de combustible de repuesto	50
Palas (3)	230
Hacha	75
Herramientas	300
Rastrillos (2)	50
Mangueras	70
TOTAL	5.475

Además de los 5.475 para materiales, Francisco necesita 800 para materiales de construcción, 1.000 para el equipamiento de oficina y 200 para los artículos de oficina. En total, sus gastos iniciales suman 7.475.

Si preparas una proyección de flujo de caja, podrás ver cuándo recibirá ingresos y su monto. También te indicará cómo utiliza el dinero. Observa que en la siguiente proyección, el flujo de caja tiene fluctuaciones estacionales muy importantes. De noviembre a marzo ingresa una gran cantidad de efectivo. Sin embargo, en el medio hay unos meses en los cuales no está ganando mucho. En esos meses, hay muy pocos ingresos y tiene que vivir con lo que ha ganado en los meses anteriores.

Rubro	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR
Fuente de efectivo:	2.500	3.000	3.500	500	500	1.000	1.000	6.000	6.000	12.000	6.000	6.000
Uso de efectivo:												
• costo de mercaderías vendidas	1.175	1.350	1.575	275	275	450	450	900	900	1.800	900	900
• gastos operativos	1.443	1.555	1.668	893	893	1.055	1.455	2.380	2.380	3.530	2.180	2.330
Total	2.618	2.905	3.243	1.168	1.168	1.505	1.905	3.280	3.280	5.330	3.080	3.230
Uso total (aumento o reducción)	(118)	95	257	(668)	(668)	(505)	(905)	2.720	2.720	6.670	2.920	2.770
Flujo de caja acumulable	(118)	(23)	234	(434)	(1.102)	(1.607)	(2.512)	208	2.928	9.598	12.518	15.288

¿Cuánto dinero necesita Francisco para empezar su negocio? Necesita una suma que cubra sus costos iniciales más una cantidad adicional para sobrevivir en los meses en que no haya muchos ingresos.

En la proyección de flujo de caja anual, el punto más bajo es el séptimo mes (octubre), donde sus ingresos descienden a -2512. En este momento, ha pagado todas sus cuentas, pero todavía sigue saliendo más dinero por gastos del que entra por ventas. Si esta situación se prolongara, Francisco tendría que cerrar su empresa. Sin embargo, sabe el tiempo que le llevará establecerse en el mercado y hacer crecer sus ventas.

Algunos empresarios dirían: "parece que voy a necesitar unos 10.000 para iniciar mi negocio, de los cuales 7500 son para costos iniciales y 2500 para cubrir los gastos que excedan mis ingresos en octubre". Pero Francisco es más listo; sabe que el dinero proveniente de algunos de sus contratos no será pagado a tiempo.

En lugar de reunir sólo "lo justo" para empezar, utiliza una buena práctica que aprendió de su banquero: creará su empresa con una suma de dinero suficiente para comprar el material y equipamiento inicial (7500), más una vez y media la cantidad que estima necesitará para cubrir sus gastos en los primeros meses. La mitad de 2500 es 1250; 1250 más 2500 suman un total de 3750 para los gastos operativos. En vez de reunir "lo justo", que probablemente sería apenas suficiente para evitar verse en problemas, va a conseguir el dinero necesario para asegurar el éxito. Ha planificado contar con dinero adicional para cubrir problemas inesperados si surgieran. Al hacer esto, si necesitara reparar el camión, o si el precio del combustible aumentara, o si algunos de sus contratos se atrasaran, sería todavía capaz de mantener su empresa.

Tú deberás hacer lo mismo con tu empresa. Antes de buscar formas de disminuir gastos o empezar a funcionar con menos de lo que debería, averigua cuánto costaría realmente operar tu empresa de la manera correcta. Recuerda, multiplica el punto más bajo de tu flujo de caja por 150% o incluso 200% y verás que te acercará mucho de la cantidad real que terminarás gastando. Esta es la cantidad de dinero REAL que necesitas para iniciar tu empresa. Si sigues esta regla y calculas detenidamente todos los gastos que incluirá en tu proyección de flujo de caja, no te descapitalizarás.

La meta actual de Francisco es conseguir los 7500 que calcula necesitará para iniciar su empresa, más los 3750 que necesitaría para las operaciones (es decir, un total de 11.250).

Después de conversar con varios bancos, pudo obtener un crédito de tres años por 11.250, que deberá reembolsar en seis cuotas semestrales con un 5% de interés.

Si tienes en cuenta este préstamo, ¿cómo sería la nueva proyección de flujo de caja de Francisco?

MÓDULO 8 ¿CUÁLES SON LOS PRÓXIMOS PASOS PARA LLEGAR A SER EMPRESARIO?

OBJETIVO GENERAL:



Diseñar planes para iniciar una empresa.

CONTENIDOS:

1. Preparar un plan de negocios
2. Cómo interpretar las conclusiones de un plan de negocios
3. Evaluación de factores al iniciar una empresa
4. Fuentes de información y asistencia
5. Mantener una actitud empresarial



EJERCICIO 1

MÓDULO 8: Tema 1

Café del Progreso

Julia tiene 25 años. Su madre lleva adelante un negocio exitoso de alquiler de equipo para la construcción y su padre tiene una escuela de música privada. En la secundaria, Julia fue socia del Club de Naturaleza de la escuela. También fue secretaria del Club Dinámica Empresarial que realizó las actividades de Jóvenes emprendedores en la secundaria. A través del club, se vinculó al Café Milenio, una franquicia de puntos de venta de comida saludable que tenía mucho éxito en la ciudad. Allí adquirió experiencia y practicó métodos ya comprobados para llevar adelante un café, trabajando en todas las áreas y conversando con los empleados y el gerente propietario. Una vez finalizada su tarea, se le otorgó un certificado de competencia.

Varios años más tarde, estudió Tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como asignatura principal y Gestión de hotelería como asignatura secundaria en la universidad. Como parte de su curso de grado, Julia diseñó e implementó un sistema de TIC para hoteles pequeños durante su trabajo práctico obligatorio de tres meses. Este proyecto ganó el primer premio en la categoría hotelería y hospedaje durante la Exposición Nacional para Jóvenes Futuros Empresarios Innovadores. Después de obtener su título y trabajar por un corto tiempo en un hotel de cuatro estrellas, Julia tramitó y obtuvo un préstamo para gestionar el Café del Progreso, cuya puerta de acceso estaba justo en frente a la entrada principal de la institución privada a la que había asistido. El café se extiende sobre la planta baja y el jardín de un edificio que pertenece a esta institución, la cual lo ha adquirido como un emprendimiento comercial para obtener ganancias.

Julia suministró el siguiente perfil e información a partir de los registros que ha estado leyendo sobre el café y las conversaciones que mantuvo con las personas alrededor del café. Anteriormente, y durante alrededor de diez años, el Café del Progreso había estado a cargo, mediante una autorización de las autoridades locales, de una mujer que luego estableció una empresa de procesamiento de alimentos para abastecer a los mercados locales y que recientemente emigró al extranjero donde trasladó y expandió su negocio.

El amplísimo Café del Progreso tiene como público objetivo a la comunidad local de instituciones, que comprende a 3000 hombres y mujeres (personal, trabajadores y estudiantes), así como también a otros 3000 residentes de la ciudad, entre los que se encuentran algunos clientes casuales y otros que trabajan en oficinas y comercios cercanos a la institución. El café abre a las 7 de la mañana y cierra a las 8 de la noche y atiende a un total de 900 personas por día. Ofrece entrega inmediata a clientes cercanos, servicio de comida para llevar y servicio directo dentro de las instalaciones (auto-servicio y servicio con mozos). Hay otros cuatro cafés en los alrededores de esta parte tan concurrida de la ciudad. El primer café tiende a estar muy lleno, porque no tiene espacio suficiente. El segundo, es una franquicia internacional y tiene precios muy altos. El tercero, está ubicado en el tercer piso del edificio aldaño y el cuarto está ubicado en una calle lateral y no tiene lugar para sentarse.

El Café del Progreso ha generado ganancias netas de 1,2 millones por año. Las ganancias netas promedio por mes son 100.000 después de descontar 23% de impuesto a la renta de la ganancia bruta. Todas las ventas son únicamente en efectivo. El costo de los artículos y alimentos vendidos y otros gastos directos por mes representan el 50% de las ventas, todos los gastos operativos/indirectos representan el 28%, los impuestos a las ventas, el 5% y la ganancia bruta, el 17%. Las ventas totales por mes representan 600.000 y el costo de los artículos/alimentos vendidos es 300.000. Los otros costos operativos incluyen 20.000 para el alquiler, 4500 para el agua, 6000 para el teléfono, 7000 para la electricidad, 5000 para el transporte, 2000 para los insumos de papelería, 8000 para el mantenimiento y la limpieza, 4500 para los intereses del préstamo y 13.000 para otros gastos. Estas cifras son relativamente constantes para todos los meses del año. Habitualmente, en el café trabajan once trabajadores, incluyendo al gerente propietario.

Hay dos cocineros (puede haber más, dependiendo de los necesidades), un cajero, un comprador de insumos, cuatro dependientes y dos limpiadores, todos supervisados por Julia. Todos los empleados están capacitados, dado que han estado trabajando en el café desde que abrió y todos cuentan con certificados de competencia en hotelería y restauración en sus áreas correspondientes. Sus jornales y salarios representan 100.000. Antes de que el café vuelva a abrir, necesita 2 millones para ser utilizados de la siguiente manera: 300.000 para mercadería, 550.000 para una camioneta, 250.000 para un depósito, 180.000 para cubiertos, 300.000 para cocinas, 230.000 para muebles, 50.000 para cubrir los costos de preparación, pre-operativos y 140.000 en efectivo. Julia tiene ahorros que cubren la mitad de este monto. Su madre le prestará la mitad del resto sin intereses, mientras que el banco le prestará la otra mitad a un interés del 10% por año.

Además, el café está ubicado en las mismas instalaciones que el centro telefónico y el cibercafé que están a cargo del Club de Educación Empresarial de la institución. El Café del Progreso ofrece bebidas sin alcohol y calientes, bocadillos fríos y calientes, ensaladas de frutas y verduras, helados y alimentos dietéticos saludables. Los precios son aceptables dentro de las posibilidades de la clientela objetivo, lo que ha mantenido al café durante todos sus años de existencia. Julia pretende continuar gestionando el Café del Progreso tal como está ahora. Sin embargo, para atraer a más clientes, tiene intención de hacer lo siguiente: confeccionar unos folletos promocionales muy atractivos, instalar un tablero electrónico con mensajes llamativos y divertidos, poner muy buena música, ofrecer un servicio de entrega a clientes externos, utilizar cubiertos de calidad y muebles cómodos, mejorar el diseño general y la cortesía y la velocidad del servicio de los empleados, mantener altos estándares de higiene y limpieza en todo el lugar, mejorar la decoración interior y evitar que la gente se aglomere asignando lugares bien separados para los diferentes tipos de servicio. También desea emprender las siguientes actividades adicionales: auspiciar la educación de los niños del Hogar local de niños con HIV/SIDA, donar a la Fundación de adultos mayores, funcionar como tutores para personas que deseen iniciar una empresa, así como asistir y participar de las reuniones del Comité de mejora del medio ambiente de la ciudad.

A partir de la información presentada sobre el Café del Progreso de Julia, responde las siguientes preguntas dentro del espacio previsto debajo de cada una.

1. ¿Qué información personal sobre Julia puedes obtener a partir del estudio de caso?
2. ¿Cómo ha obtenido Julia la información para tomar su decisión de comenzar el negocio del café?
3. ¿Por qué es una buena idea para Julia convertirse en trabajadora independiente e implementar la empresa del café?
4. ¿Puedes describir la naturaleza y la estructura del Café del Progreso a partir de la información brindada?
5. ¿Por qué Julia prefiere la ubicación o el lugar del Café del Progreso y lo considera una ventaja en comparación con otros lugares?
6. ¿Qué competencias, rasgos y experiencia de Julia indican que está capacitada para hacer funcionar un negocio con éxito?
7. ¿Qué productos y servicios se venden en el café?
8. ¿En qué medida puedes afirmar si existe una demanda de los productos y servicios que se venderán en el café?
9. ¿Quiénes son los posibles clientes del Café del Progreso?
10. ¿Cómo pretende Julia atraer a los primeros clientes al café?
11. ¿Cuántos clientes se atenderán por día en el café?
12. ¿De dónde vienen los clientes?
13. ¿Cuál es la participación o el tamaño de mercado del Café del Progreso?

14. ¿Cuáles son los indicadores de que el Café del Progreso tiene oportunidades de crecimiento?
15. ¿Cuáles son los aspectos positivos que permitirían que el Café del Progreso tuviera más éxito que sus competidores?
16. ¿Cuáles son las estrategias de promoción que Julia pretende utilizar para atraer a más clientes al café?
17. ¿Cuántos empleados se necesitarán para gestionar el café de manera eficiente?
18. ¿Qué tareas específicas deberá realizar cada empleado para que el café funcione de manera apropiada?
19. ¿Qué calificaciones poseen los empleados que indican que están capacitados para realizar sus tareas de manera eficiente?
20. ¿Cómo es el organigrama del personal del Café del Progreso?
21. ¿Qué servicios profesionales o externos utilizará Julia para colaborar en el funcionamiento de su café?
22. ¿Con qué equipamiento e instalaciones cuenta el Café del Progreso que le permiten ofrecer productos y servicios de calidad a sus clientes?
23. ¿Cuáles son los requisitos de cumplimiento del Café del Progreso para que se gestione conforme a lo establecido por la ley?
24. ¿Cuál es el capital total que necesita Julia para establecer su café?
25. ¿Cuál es la contribución de capital de Julia para financiar el café?
26. ¿Qué monto de capital pretende pedir prestado?
27. ¿Qué pruebas o documentos probatorios tiene Julia que fortalezcan sus esfuerzos para pedir prestados los fondos que necesita?
28. ¿Qué registros e informes serán necesarios para gestionar el café?

29. ¿Cuáles serán las ventas totales del café en un mes y en un año?
30. ¿Qué gastos deberán realizarse antes de que el café comience a funcionar?
31. ¿Cuánto capital de trabajo será necesario para gestionar el café?
32. ¿Cuál es el monto total de activo corriente requerido por el café?
33. ¿Cuál es el costo total de cada uno de los siguientes pagos que debe realizar el café?
- Mercadería (artículos y alimentos)
 - Trabajo (todos los otros empleados)
 - Gastos indirectos (alquiler, electricidad, etc.)
34. ¿Cuáles serán las ventas y los costos del Café del Progreso en el primer año? Presentar la previsión de ventas y costos del Café del Progreso para el primer año.
35. ¿Cuánto dinero en efectivo tendrá el Café del Progreso al finalizar el primer año? Presentar el flujo de caja previsto para el Café del Progreso para el primer año.
36. ¿Qué ganancia obtendrá Julia al finalizar el primer año? Presentar el estado de resultados previsto para el Café del Progreso para el primer año.
37. ¿Cuál será el valor neto del Café del Progreso al finalizar el primer año? Presentar el balance general previsto para el Café del Progreso para el primer año.
38. ¿Cuál es la ganancia bruta/margen de contribución del Café del Progreso en porcentajes?
39. ¿Cuáles son los aspectos que indican que Julia es una empresaria socialmente responsable que devuelve parte de su riqueza a la sociedad?



EJERCICIO 1

MÓDULO 8: Tema 5



Lee los siguientes poemas, A y B a un compañero, quien luego te los leerá a ti. Comenta qué te gustó más de cada poema.

A	B
<p>Actitud de pensamiento</p> <p><i>Puedes hacer tanto como piensas que puedes, Pero nunca lograrás más que eso.</i></p> <p><i>Si tienes miedo de ti mismo, jovencito No habrá nada para ti en la tienda.</i></p> <p><i>Ya que el fracaso viene primero desde adentro; Está allí; si tan solo lo supieras...</i></p> <p><i>Y puedes ganar, aun enfrentando lo peor, Si te convences de que lo harás</i></p> <p>Edgar A. Guest</p>	<p>Interior</p> <p><i>Si piensas que has sido derrotado, así será; Si piensas que no te animas, no lo harás; Si sueñas con ganar, pero piensas que no puedes, De seguro no lo conseguirás.</i></p> <p><i>Si piensas que perderás, ya perdiste. Ya que en el mundo aprenderás Que el éxito comienza con la voluntad; Todo depende de tu disposición.</i></p> <p><i>Muchas carreras ya están perdidas Antes de que se empiecen a correr, Y muchos cobardes fracasan Incluso antes de comenzar a trabajar.</i></p> <p><i>Piensa en grande y tus hazañas aumentarán Piensa en pequeño y te retrasarás: Piensa que puedes y podrás; Todo depende de tu disposición,</i></p> <p><i>Si piensas que te has superado, así será; Debes pensar en positivo para superarte, Debes estar seguro de ti mismo Antes de poder ganar un premio</i></p> <p><i>La batalla de la vida no siempre le da la victoria al más fuerte o al más rápido, Pero tarde o temprano, Aquel que gana Es aquel que piensa que puede</i> Edgar A. Guest</p>



EJERCICIO 2

MÓDULO 8: Tema 5

¿Confías en ti mismo?

Este cuestionario puede ser muy importante. Debería ayudarte a pensar cuánto confías en ti mismo. Es posible que no estés seguro de cómo contestar algunas de estas preguntas, pero has el esfuerzo por decidir con cuál respuesta te identificas más. Si no has experimentado alguna de las situaciones, piensa cómo crees que actuarías.

		SÍ	NO
1.	¿Eres olvidadizo?		
2.	¿Te cambia el humor sin saber por qué?		
3.	¿Te parece que la mayoría de las personas son aburridas?		
4.	¿Te sucede a menudo que las cosas no salen bien sin que tengas la culpa?		
5.	¿Te parece que muchas veces las cosas no te salen bien?		
6.	¿Algunas veces te sientes tan desanimado que parecería que no eres capaz de hacer las cosas bien?		
7.	¿Te resulta difícil hablar en público?		
8.	¿Normalmente controlas tu carácter?		
9.	¿Con frecuencia te sientes muy triste o deprimido?		
10.	¿Eres muy sensible?		
11.	¿Dirías que eres tímido?		
12.	¿Te unes a un grupo de personas desconocidas con gusto?		
13.	¿Te falta confianza en ti mismo?		
14.	¿Dirías que a menudo eres gruñón?		
15.	¿Te cansas rápido de trabajar?		
16.	¿Crees que la gente encuentra más defectos en ti que los que en realidad te mereces?		
17.	¿Tienes dificultades para decidir qué hacer luego?		
18.	¿Te preocupas por posibles errores?		
19.	¿Haces planes que después no llevas a cabo?		
20.	¿Te parece que en general eres menos atractivo que otras personas de tu mismo sexo?		
21.	¿Eres muy susceptible a muchas cosas?		
22.	¿Lloras con facilidad?		
23.	¿Te parece que eres una persona nerviosa?		
24.	¿Te resulta difícil hacer amigos?		
25.	¿Te desanimas con facilidad?		
26.	¿Te sientes decaído con frecuencia?		
27.	¿En general el futuro te sonríe?		



EJERCICIO 3

MÓDULO 8: Tema 5

Justifica cada una de las siguientes afirmaciones en el espacio en blanco.

AFIRMACIÓN: Estoy seguro de mí mismo y de lo que puedo hacer.

PORQUE:

AFIRMACIÓN: Estoy contento conmigo mismo y con los demás.

PORQUE:

AFIRMACIÓN: Defiendo con valor mis creencias.

PORQUE:

AFIRMACIÓN: Me llevo bien con otros.

PORQUE:

GLOSARIO

Accionista

Es la persona (→ legal o física) que es propietaria de una porción de las acciones de una empresa o una compañía.

Activo corriente

Es el efectivo y cualquier otra cosa que pueda ser convertida en efectivo en un plazo de doce meses (por ejemplo: el efectivo, las cuentas bancarias, las → cuentas por cobrar y el → inventario).

Activo fijo

Son los elementos que no pueden transformarse en dinero fácilmente (en un plazo de doce meses). Son los artículos que la empresa ha adquirido para ser utilizados a largo plazo. Incluyen, por ejemplo, el terreno, los edificios, la maquinaria, el → equipamiento y los vehículos.

Activo

Los recursos económicos que son propiedad de una empresa, por ejemplo el → efectivo, el → equipamiento, los edificios y el → inventario. Se divide en → activo corriente y → activo fijo

Amparo tributario

Toda técnica que permita reducir o evitar responsabilidades impositivas.

Aval

Un activo (por ejemplo, un automóvil o un inmueble) que avala el reembolso de un préstamo. El prestatario arriesga la pérdida del activo si no se paga el préstamo de acuerdo con los términos que figuran en el contrato de préstamo.

Balance de situación

Es un → estado financiero que indica lo que la empresa posee y lo que debe en cualquier fecha de la vida del negocio.

Caja chica

Una pequeña cantidad de → efectivo que se encuentra a mano en una empresa para gastos imprevistos.

Capital propio

Dinero que el propietario invierte en el negocio.

Ciclo de vida del producto

Una teoría de comercialización según la cual los productos o marcas siguen una secuencia de etapas que incluye: la presentación, el crecimiento, la madurez y el declive de ventas.

Comercialización o marketing

Los procesos comerciales que intervienen en la promoción, la venta y la distribución de un producto o

servicio para satisfacer a los clientes.

Competencia

Hace que el mercado sea más eficiente. Fomenta la oferta de artículos de mejor calidad a un precio más bajo.

Competidor

Una empresa que vende y compra bienes y servicios en el mismo → mercado que otro participante. Comparar → competidores directos con → competidores indirectos.

Competidores directos

Una empresa que vende y compra bienes y servicios en el mismo mercado que el de la suya.

Competidores indirectos

Una empresa que ofrece productos y/o servicios que, si bien no son iguales a los que ofrece otra empresa, podrían sustituirlos. (Por ejemplo, un productor de jugo de naranja frente a un productor de jugo de manzana; cursos de gimnasia frente a videos o libros de gimnasia).

Concepto de marketing

Un concepto de marketing lleva al propietario de una empresa a concentrar sus esfuerzos en la identificación, la satisfacción y el seguimiento de las necesidades del cliente, a cambio de una → ganancia.

Conocimiento

Consiste en un conjunto de información guardado que puede ser recuperado en un momento apropiado.

Consumidor

Una persona que compra bienes o servicios para satisfacer sus necesidades y no para revenderlos.

Cooperativa

Es un grupo de personas que operan un negocio a través de una organización de propiedad común y de administración democrática.

Costos de iniciación

Los gastos que se dan únicamente al iniciar una empresa. Una vez que esté en funcionamiento, probablemente no tendrá más este tipo de gastos.

Costos directos

Todos los costos que se relacionan directamente con los productos o servicios que su empresa fabrica o vende o con su producción. Hay dos tipos de costos directos: los costos materiales directos y los costos directos de mano de obra.

Costos generales

→ Costos indirectos

Costos indirectos

Cualquier otro costo, excepto los → costos directos del funcionamiento de su empresa. En general no se relacionan directamente con ningún producto o servicio en particular. A veces se denominan costos generales o gastos.

Costos

Todo el dinero que gasta una empresa para elaborar y vender sus productos y servicios. Se pueden dividir en → costos directos y → costos indirectos.

Creatividad

Es la capacidad de diseñar, dar forma, fabricar o hacer algo de una manera nueva o diferente.

Crédito

Otro término para designar una deuda. Es una promesa de pago a futuro, a fin de poder comprar o pedir prestado en el presente. Se les otorga un crédito a los clientes cuando se les permite comprar bajo la promesa de pagar ulteriormente. Un banco da un crédito cuando presta dinero.

Cuentas por cobrar

Dinero que los clientes deben a una empresa por los productos y servicios que han obtenido a crédito.

Cuentas por pagar

Cantidad de dinero que una empresa debe por los bienes y servicios que ha recibido; cualquier deuda pendiente de la empresa.

Declaración de impuestos Es el formulario que completa quien paga impuestos y que indica sus ingresos y otra información impositiva.

Descentralización de la empresa

Diseminar el poder desde el centro hacia las sucursales a nivel local; por ejemplo, una empresa que abre varias subsidiarias.

Deuda

→Crédito

Diversificación del negocio

Comenzar a ofrecer más variedad de bienes o servicios; por ejemplo, una librería que sólo vendía libros y que empieza a vender periódicos y revistas.

Economía de escala

Es una situación donde el costo de producir una unidad de un bien o servicio disminuye a medida que la producción aumenta. Suele ocurrir en las industrias que tienen costos iniciales/fijos elevados, los cuales se distribuyen entre una gran cantidad de unidades de producción (por ejemplo, la producción de automóviles, equipos electrónicos, etc.)

Efectivo

Dinero

Empleo por cuenta propia o independiente

Es una actividad en la que los individuos crean sus propias oportunidades de empleo mediante la creación de una empresa unipersonal.

Empresa

En sentido amplio, una empresa es cualquier idea identificada que se traduce en una actividad planificada

e implementada satisfactoriamente. En sentido estricto, refiere a un emprendimiento comercial o negocio.

Empresario

Alguien que organiza y gestiona un emprendimiento comercial y asume el riesgo de llevarlo adelante.

Empresas comerciales

Emprendimientos comerciales que brindan → ganancias y recompensas.

Equipamiento

Toda la maquinaria, herramientas, accesorios de taller, mobiliario de oficina, etc. que necesita una empresa. Suele ser caro y se espera que tenga una vida útil extensa.

Estado financiero

Un informe escrito que describe de manera cuantitativa la situación financiera de una empresa. Se compone de un → estado de ingresos y un → balance general.

Estados de ingresos

Son los estados que enumeran los ingresos por ventas, los costos de las ventas y los → gastos generales, generando una → cifra de ganancia o pérdida mensual.

Estrategia de marketing

Significa individualizar grupos de clientes (objetivos de mercado), a los cuales la pequeña empresa puede atender mejor que sus principales competidores, y adaptar sus ofertas de producto, precios, distribución, esfuerzos de promoción y servicios a ese segmento de mercado en particular (gestionar la → mezcla de marketing).

Estudio de mercado

Encuestas que se llevan a cabo para determinar el costo de un negocio, la presencia de competidores, el potencial de ventas, las preferencias de los posibles clientes, la situación económica, etc.

Exceso de producción

Oferta de demasiados productos en relación a la demanda.

Factibilidad

La prueba de que una → idea empresarial es capaz de generar una → ganancia.

Factura

Un documento que indica que ha pagado por los bienes o el material que ha recibido. Enumera el detalle de lo que ha comprado e indica lo que debe pagar, cuándo lo debe pagar, a quién y cómo.

Financiación de un crédito

Pedir prestado el capital necesario.

Financiación de una deuda

Pedir prestado el capital necesario.

El movimiento de ingreso y egreso de dinero de una empresa durante un período de tiempo.

Franquicia

Es un acuerdo por el cual el fabricante o el único distribuidor de una marca comercial, producto o servicio otorga derechos exclusivos para que sean distribuidos localmente a minoristas independientes, a cambio del pago de derechos y la voluntad de ajustarse a los procedimientos operativos establecidos.

Ganancia bruta

Se calcula restando el costo de las mercaderías vendidas a las ventas.

Ganancia neta

Es la cantidad remanente una vez que se resten los gastos a la → ganancia bruta. Esta cifra indica si se está operando a → ganancia o a pérdida.

Ganancia sobre la inversión

Compara la cantidad de ingresos obtenidos a partir de una inversión (ganancia neta) de un proyecto con sus costos totales; habitualmente se expresa en porcentajes.

Ganancias

Dinero, que se obtiene mediante la comercialización o el negocio, especialmente después de pagar los costos de producción y vender los bienes y servicios. Es un incentivo por asumir un riesgo. Las ganancias se utilizan para dos cosas: se retornan a los propietarios y se vuelcan nuevamente a la empresa para actualizarla.

Garante

Una persona que acepta formalmente la responsabilidad en un préstamo. Si el prestatario no paga según las condiciones del contrato de préstamo, el garante tendrá que hacerlo.

Garantía

→Aval

Gastos operativos

Costos de funcionamiento. Entre ellos, podemos citar el inventario, las provisiones, la publicidad, la nómina, los impuestos, las reparaciones y los equipos, el seguro, el alquiler y los servicios mensuales.

Gastos

Todos los → costos de operar el negocio.

Gestión

Dirigir y controlar los negocios de una empresa.

Gestión de personal

Es la tarea de gestión mediante la cual se gestionan los recursos humanos. Gestionar personal es el proceso de asegurar que los empleados sean lo más productivos posibles.

Gestión del tiempo

Enseña técnicas que tienen como objetivo aumentar la eficacia de una persona para realizar aquello que es

necesario hacer. Incluye la percepción del tiempo como un activo valioso y su estructuración sistemática para conservar los recursos y optimizar la productividad.

Habilidad

Es la capacidad de aplicar el conocimiento.

Idea empresarial

Es la respuesta de una persona, un grupo de personas o una organización para resolver un determinado problema o para atender las necesidades que se perciben en el entorno (mercado, comunidad, etc.).

Infraestructura

Las instalaciones y servicios básicos que permiten el funcionamiento de la empresa, por ejemplo, el sistema de transporte y comunicaciones, el suministro de agua y electricidad y las instituciones públicas (por ejemplo, escuelas y hospitales).

Ingresos

Los ingresos son las ganancias de una compañía antes de descontar los costos o gastos (a menudo se utiliza como un equivalente de volumen de ventas).

Innovación

Es la introducción de una idea nueva en el mercado, en la forma de un producto o servicio nuevo o una mejora en la organización o los procesos.

Insumos

Algo que se pone en un sistema, como por ejemplo recursos, a fin de obtener un resultado.

Inventario

Todas las materias primas y los artículos en venta o en proceso de terminación para ser vendidos (en sentido estricto: todos los artículos que están a la venta).

Inversor

Alguien que compromete capital para obtener ganancias económicas.

Liberalización

En economía, la liberalización refiere a la apertura de los mercados, o a la supresión de las restricciones de entrada al mismo.

Libro mayor

Se utiliza para registrar las transacciones financieras que repercuten en el → balance general.

Lluvia de ideas

Es una técnica para resolver problemas de manera creativa, así como también para generar ideas. Su objetivo es generar cuantas más ideas sea posible.

Margen de contribución Las → ganancias menos todos los costos de → producción (de un bien o servicio) que varían con respecto a la cantidad de productos.

Mercado

El mercado de una empresa está constituido por todas las personas que se encuentran en un área geográfica determinada y que necesitan un producto o servicio en

particular, el cual desean y pueden comprar.

Mezcla de mercadeo

Se utiliza para describir el modo en que los empresarios combinan las siguientes cuatro áreas para crear un programa de marketing general. Productos y servicios, promoción, distribución y precio.

Monopolio

En sentido estricto, es una situación en la que hay un solo vendedor de un producto o servicio en un mercado (lo que significa un control total sobre el precio), pero también se emplea para sugerir cualquier situación en donde una empresa tenga un poder considerable en un determinado mercado.

Nómina

→ Registros que detallan los salarios, los jornales, las prestaciones y las deducciones de cada empleado para un período específico.

Nota de entrega

Un documento que el → proveedor envía junto con la entrega de un pedido. Enumera el tipo y la cantidad de mercaderías entregadas. En general, el proveedor le pedirá que firme el nota de entrega como prueba de que ha recibido las mercaderías detalladas.

Objetivos de mercadeo

Concentrar los esfuerzos de → mercadeo en uno o dos segmentos de mercado clave.

Oferta y demanda

La interacción de consumidores y productores que establecen un precio de equilibrio. Los precios pueden cambiar debido a diferentes condiciones para consumidores y productores.

Oportunidad de negocio

Puede definirse como una idea o una propuesta de inversión atractiva que ofrece la posibilidad de obtener una ganancia económica a la persona que asume el riesgo. Los requisitos del cliente determinan dichas oportunidades y llevan al desarrollo de un producto o servicio que crea valor agregado para sus compradores y usuarios finales.

Pasivo a largo plazo

Cualquier deuda que no puede pagarse en doce meses, por ejemplo una hipoteca.

Pasivo corriente

Es todo lo que deba y tenga que pagar utilizando un activo corriente. Suelen ser elementos que deben pagarse en un plazo de doce meses e incluyen, por ejemplo, los impuestos, los préstamos y las cuentas que se deben a los acreedores.

Pasivo

Una obligación de pagar dinero a una contraparte. Puede incluir todo lo que deba la empresa (por ejemplo, préstamos, notas de crédito, impuestos e hipotecas). → pasivo corriente, → pasivo a largo plazo

Pedido

Una solicitud a un vendedor para el suministro de ciertos bienes. Puede realizar su pedido haciendo una visita, llamando por teléfono o escribiendo al ➔ proveedor.

Persona jurídica

Una persona o grupo que está autorizado por la ley para entablar un procedimiento judicial. Pueden ser personas físicas o entidades (por ejemplo, sociedades anónimas).

PNB per cápita

El total del ➔ Producto Nacional Bruto dividido entre la población de un país.

Prestaciones sociales complementarias

Beneficios que se brindan al empleado además del salario (por ejemplo, vacaciones, licencia por enfermedad, seguros).

Presupuesto

Una respuesta a una ➔ solicitud de información en la que un ➔ proveedor realiza una oferta para vender determinados bienes. En un presupuesto, el proveedor brinda información detallada sobre el tipo de bienes, el precio, el pago, la entrega y otras condiciones.

Producción

Los resultados de la operación de cualquier sistema.

Productividad

Es la cantidad de ➔ producción producida en una unidad de insumos. Indica el grado en que se aprovechan los recursos. Aumentar la productividad significa producir más con menos.

Producto Nacional Bruto

La cantidad total de ➔ producción nacional de bienes y servicios.

Proveedor

Cualquier persona o empresa que vende bienes o servicios a otras empresas.

Proyección de flujo de caja

Es un pronóstico que indica el dinero que probablemente ingrese y egrese de la empresa durante un período de tiempo en el futuro.

Rasgos personales

Son las cualidades o características peculiares que constituyen la individualidad personal.

Recibo

Prueba escrita de que ha pagado por los bienes o servicios que ha adquirido. El vendedor firma el recibo y se lo entrega.

Registro

Un libro u otro documento con información organizada por escrito sobre la empresa.

Responsabilidad

La condición de estar obligado por la ley y de ser responsable jurídicamente.

Saldo de caja

La cantidad de efectivo que posee la empresa en una determinada fecha.

Servicio

En economía y marketing, un servicio es un equivalente no material de bienes. Por ejemplo: corte de pelo, limpieza, desarrollo de sitios web.

Sociedad de responsabilidad limitada

Es una empresa registrada conforme a la ley, integrada por accionistas y gobernada por estatutos y leyes. Tiene facultades para realizar transacciones comerciales de la misma manera que una sola persona.

Solicitud de información

Formular preguntas al → proveedor para averiguar el tipo de mercaderías, precios, formas de pago, modalidades de entrega y otras condiciones que pueda ofrecer. La respuesta a una solicitud de información es un → presupuesto.

Subcontratista

Es el individuo o empresa que firma un contrato para realizar parte o todas las obligaciones de un contrato con otro. El incentivo de contratar subcontratistas es reducir los costos del contratista principal al tiempo que se recibe el mismo servicio o mejor que el que podría haber proporcionado el contratista principal.

Supervisión

Cuando alguien observa a una persona o actividad y se asegura de que todo se realiza de manera correcta, segura, etc.

Tipos de empresas no comerciales

Las empresas no comerciales no proporcionan → ganancias como recompensa, sino otros tipos de recompensas que podrían ser tanto físicas como psicológicas.

Valor neto

Es lo que es efectivamente propiedad de la empresa luego de deducir el → pasivo. Representa la inversión inicial de los empresarios y las ganancias retenidas.