

# CONOZCA DE EMPRESA

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

## **MÓDULO 6** **¿Cómo organizo una empresa?**

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](mailto:pubvent@ilo.org) Sitio en la red: [www.ilo.org/publns](http://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](mailto:oitcinterfor@oitcinterfor.org), Fax: 902 1305, Montevideo, Uruguay.

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

# MÓDULO 6 ¿Cómo organizo una empresa?

---

## Objetivo general:

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

## Contenidos:

	Página
1. Seleccionar un mercado adecuado .....	4
2. Seleccionar una ubicación comercial .....	25
3. Formas jurídicas de la propiedad comercial .....	37
4. Dinero necesario para iniciar una empresa .....	46
5. Conseguir dinero para iniciar una empresa .....	56
6. Formas de iniciar un negocio .....	74

# I TEMA 1: **Seleccionar un mercado adecuado**

## II TIEMPO ESTIMADO:

- 4 horas/sesiones

## III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Describir los procedimientos necesarios para determinar un mercado apropiado para el negocio.

## IV JUSTIFICACIÓN:

- Es más probable que una empresa tenga éxito si tiene como base un producto o un servicio que será comprado por una cantidad suficiente de clientes y, en consecuencia, generará una ganancia. Si se pretende que la empresa tenga éxito y sea rentable, debe existir un mercado adecuado donde vender sus productos o servicios.
- Muchos de los fracasos de pequeñas empresas se deben a su dificultad para determinar un producto y un mercado adecuados. Frecuentemente, el entusiasmo del emprendedor lo puede llevar a pasar por alto este concepto empresarial básico: "el propósito principal de cualquier empresa es satisfacer las necesidades y carencias del cliente". Antes de crear la empresa, es vital determinar si existe un mercado para un producto o servicio en particular.
- En esta sección nos proponemos analizar los elementos de un mercado e identificar las características que deben conocerse sobre los clientes y la competencia en dicho mercado. El estudio de mercado podrá responder a la pregunta de "¿a qué porción de mercado pueden aspirar los empresarios en potencia para colocar los productos y servicios que desean vender?". Esto es especialmente importante cuando se planifica la creación de una empresa, ya que todas las decisiones relativas al espacio necesario para el negocio, los equipos, el material o los productos que deben comprarse y el personal que se debe contratar dependen del cálculo realista sobre el posible mercado en que la empresa pretende operar.

## V ACTIVIDADES:

1. Como tarea en la casa, los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 1. Organice un debate en clase sobre las 11 preguntas de la TRANSPARENCIA 1. Al final, preguntar: "¿por qué los empresarios deben comprender cabalmente las necesidades de los clientes antes de crear una empresa?"
2. Muestre la TRANSPARENCIA 2 y comente las respuestas a las cinco preguntas. Divida el grupo en equipos y pídeles que identifiquen las "cinco preguntas" de un mercado para empresas tales como un taller mecánico, una panadería, una tienda de ropa, una librería y una tienda de artesanías. Cada

grupo deberá informar al resto de la clase sobre sus conclusiones.

3. Forme un grupo de alumnos para cada una de las cinco preguntas y pídale que analicen los factores que se relacionan con cada una y las fuentes de información necesarias para cada factor. Luego, cada grupo presentará sus conclusiones en el pizarrón. Muestre la TRANSPARENCIA 3 y compárela con las conclusiones del grupo.
4. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 2 y comentarla en clase. Seguidamente, utilizar el estudio de caso del EJERCICIO 1 como ejemplo de una persona que crea una empresa sin realizar un estudio de mercado previo. Comente en clase las siguientes preguntas:
  - a. ¿Por qué fracasó la empresa "Ferretería Blanco"?
  - b. ¿Qué tendría que haber hecho el Sr. Blanco antes de crear su empresa?
5. Con base en el estudio de caso del Sr. Blanco, destaque la importancia de realizar un estudio de mercado antes de iniciar un negocio. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 3 como punto de partida del debate.
6. Comente en clase la FICHA DE LECTURA 4 y explique la importancia de los planes de venta.
7. Distribuya el EJERCICIO 2 y forme grupos de tres a cinco alumnos. Cada grupo deberá elaborar un plan de ventas basado en las conclusiones extraídas del estudio de mercado descrito en el ejercicio. Luego los estudiantes presentarán su plan de ventas y analizarán los resultados. Explicarles que:

- sólo es posible predecir las ventas hasta cierto punto; incluso si se realizan cálculos correctos;
- la precisión de las estimaciones depende de la calidad de los datos utilizados;
- la información que brinda un estudio de mercado no siempre es exacta; por eso se deben tener en cuenta varios posibles escenarios (marcos hipotéticos distintos) en el momento de la planificación;
- el comportamiento de los demás participantes (competencia) y el ingreso de nuevos participantes en el mercado sigue siendo un riesgo fundamental de cualquier negocio; no es fácil calcular/estudiar tales influencias, pero son cruciales para determinar el éxito de la empresa;
- si el empresario hace un buen cálculo/estudio de mercado podrá reducir el riesgo al crear una empresa. Sin embargo, iniciar un negocio siempre tiene un margen de riesgo, ya que no es posible predecir todas las posibles influencias.

## Venta de uniformes

Es probable que, en un período de cuatro años, el volumen de ventas de la empresa de uniformes de Tomás y Emilia aumente significativamente, debido a que la cantidad de alumnos inscritos en la escuela se incrementa cada año. En comparación, se prevé que el volumen de ventas anual de la empresa en el cuarto año será cuatro veces mayor que el del primer año.

El nivel de demanda de arreglos de uniformes probablemente se mantenga igual, sin embargo la migración desde y hacia las zonas residenciales podría cambiar la demanda. A partir de las cifras dadas, se pueden calcular distintos marcos hipotéticos. A continuación, se presentan dos soluciones posibles.

### Plan de ventas suponiendo una cuota de mercado del 70 % del negocio de los uniformes y un uniforme vendido por niño

Volumen de ventas anual: 10.500 (-10 % de tasa de fallos: 9450, +10% de tasa de fallos: 11.550)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Suma
Porcentaje	2%	5%	9/a	2%	2%	3%	13%	40%	10%	2%	2%	10%	100%
Volumen de ventas esperado	210	525	945	210	210	315	1365,00	4200,00	1050,00	210	210	1050,00	10.500,00
- 10% de tasa de fallos	189	472,5	850,5	189	189	283,5	1228,50	3780,00	945	189	189	945	9450,00
+10% de tasa de fallos	231	577,5	1039,50	231	231	346,5	1501,50	4620,00	1155,00	231	231	1155,00	11.550,00

### Plan de negocios suponiendo una cuota de mercado del 90% y 1 uniforme y medio vendido por niño

En un marco hipotético optimista se podría prever que el 20% de los padres que aún no han pensado en comprar uniforme para la escuela decidirán comprarlo en la tienda de Tomás y Emilia. Además, según la "visión optimista de los propietarios de la tienda" se puede suponer que se venderán 1,5 uniformes por niño. En consecuencia, se podrían realizar las siguientes ventas.

Volumen de ventas anual: 20.250 UM (unidad monetaria) (-10% de tasa de fallos: 18.225 UM, +10% de tasa de fallos: 22.275 UM)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Suma
Porcentaje	2%	5%	9%	2%	2%	3%	13%	40%	10%	2%	2%	10%	1000%
Volumen de ventas estimado	405	1012,50	1822,50	405	405	607,5	2632,50	8100,00	2025,00	405	405	2025	20.250,00
-10% de tasa de fallos	364,5	911,25	1640,25	364,5	364,5	546,75	2369,25	7290,00	1822,50	364,5	364,5	1822,50	18.225,00
+10% de tasa de fallos	445,5	1113,75	2004,75	445,5	445,5	668,25	2895,75	8910,00	2227,50	445,5	445,5	2227,50	22.275,00

### Servicio de arreglos

Volumen de ventas anual: 5120 UM (unión monetaria) (-10% de tasa de fallos: 4608 UM, +10% de tasa de fallos: 5632 UM)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Suma
Porcentaje	9%	8%5	9%	8%	9%	8%	8%	6%	8%	8%	9%	10%	100%
Volumen de ventas esperado	460,8	409,6	460,8	409,6	460,8	409,6	409,6	307,2	409,6	409,6	460,8	512	5120,00
-10% de tasa de fallos	414,72	358,64	414,72	368,64	414,72	368,64	368,64	276,48	368,64	368,64	414,72	460,8	4608,00
+10% de tasa de fallos	506,88	450,56	506,88	450,56	506,88	450,56	450,56	337,92	450,56	450,56	506,88	563,2	5632,00



## FICHA DE LECTURA 1

### MÓDULO 6: Tema 1

# Información sobre el mercado

## 1) ¿Qué es un 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. Toda empresa vende algún tipo de producto o servicio a la gente. Los clientes en potencia pueden describirse como:

1. personas que necesitan o quieren el producto o servicio;
2. personas que pueden comprar el producto o servicio; y
3. personas que están dispuestas a comprar el producto o servicio.

También se debe tener en cuenta a la competencia. Es necesario evaluar si el mercado es lo suficientemente grande para albergar una nueva empresa. Por otro lado, debe determinarse en qué medida el producto o el servicio es único y diferente de lo que ofrece la competencia.

## 2) ¿Qué deben saber los empresarios sobre los clientes en potencia?

- a. Conocer a los clientes.** Se pueden establecer segmentos dentro del mercado dividiéndolo en grupos representativos de compradores según características tales como la edad, el sexo, el estado civil, la situación familiar y laboral, los ingresos u otras tendencias relacionadas con estas características.
- b. Saber lo que los distintos grupos de clientes quieren.** Si se segmenta el mercado en grupos, es más fácil para los empresarios determinar los productos o servicios que cada grupo desea o necesita.
- c. Saber dónde compra el cliente.** Los empresarios deben averiguar dónde compran actualmente los clientes de su mercado y determinar qué factores los harían cambiar de lugar y comprar en otros comercios.
- d. Saber cuándo compra el cliente.** Si los empresarios saben cuándo compran los clientes (diariamente, semanalmente, mensualmente, anualmente, por temporadas), podrán determinar, por ejemplo, el posible horario de apertura del negocio, el momento más apropiado para hacer publicidad o la cantidad de mercadería con la que deben contar en determinadas épocas del año.
- e. Saber cómo compra el cliente.** Puede ser útil para el empresario saber de qué forma paga el cliente por los productos y servicios, ya que así podrá

elaborar una política de créditos o de precios para el negocio.

### 3) ¿Dónde se puede conseguir información sobre los clientes?

La información puede obtenerse a través de asociaciones de comercio (publicaciones), cámaras de comercio, organismos del estado (incluso el gobierno departamental o municipal), periódicos y revistas, e investigaciones personales realizadas mediante un estudio de mercado en la comunidad.

### 4) ¿Qué es un concepto de mercadeo?

Una de las principales necesidades de los propietarios de pequeñas empresas es comprender y desarrollar programas de mercadeo para sus productos y servicios. Los programas de mercadeo modernos se elaboran según un "concepto de mercadeo" y su rendimiento, lo cual permite a los propietarios concentrar sus esfuerzos en la identificación, la satisfacción y el seguimiento de las necesidades del cliente, teniendo siempre unos costos que permitan obtener ganancias. El concepto de mercadeo se basa en lo siguiente: (a) las políticas y actividades comerciales deben centrarse en satisfacer las necesidades del cliente, y (b) el volumen de ventas rentable debe ser un objetivo primordial.

Cada vez que una pequeña empresa aplique un concepto de mercadeo, deberá:

- a. determinar las necesidades de sus clientes (estudio de mercado);
- b. analizar sus ventajas competitivas (estrategia de mercadeo);
- c. seleccionar mercados concretos donde operar (objetivo de mercadeo); y
- d. determinar la mejor manera de satisfacer dichas demandas (mezcla de mercadeo).

### 5) ¿Qué son los estudios de mercado?

Un programa de estudio de mercado de poco alcance, basado en un cuestionario entregado a clientes actuales y/o a posibles clientes, puede revelar problemas y áreas de disconformidad que pueden ser subsanadas fácilmente, o productos o servicios nuevos que podrían ofrecerse con acierto.

Por medio del estudio de mercado también deberían poder identificarse tendencias que afectan a las ventas y los niveles de rentabilidad. Se deben observar los cambios en la población, los avances en materia jurídica y la situación económica local, a fin de poder anticipar problemas y detectar oportunidades. Asimismo, se debe vigilar la actividad de la competencia, ya que es posible que haya competidores que entren o que salgan del mercado. Puede resultar muy útil, por ejemplo, conocer las estrategias de sus competidores (es decir, ¿cómo compiten?).

## 6) ¿Qué es una estrategia de mercadeo?

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 mercadeo). Lo ideal sería que la estrategia atendiera las necesidades de los clientes que no están siendo satisfechas en el mercado y que representan una porción potencial adecuada y rentable del mismo. Una pequeña empresa no puede suministrar de todo a todo el mundo; por lo tanto, debe analizar su mercado y su propia capacidad a fin de concentrarse en un objetivo de mercado en concreto.

## 7) ¿Qué es un objetivo de mercadeo?

Los propietarios de pequeñas empresas tienen recursos limitados para asignar a actividades de mercadeo. El fundamento de sus objetivos de mercadeo debe ser, entonces, concentrar su esfuerzo en uno o dos segmentos de mercado clave. Las principales formas que tiene una empresa para segmentar su mercado son las siguientes.

- a. **Segmentación geográfica:** atender las necesidades de los clientes en una zona geográfica determinada (por ejemplo, una tienda de barrio sólo dirigirá su publicidad a las personas que viven dentro de un radio de 1km y medio de la tienda).
- b. **Segmentación de los clientes:** identificar los grupos de personas que tienen más probabilidad de comprar el producto. Recuerda que es más fácil y menos costoso mantener a los clientes actuales que atraer una nueva clientela.

## 8) ¿Qué es la mezcla de mercadeo?

Se utiliza para describir el modo en que los empresarios combinan las siguientes cuatro áreas para crear un programa de mercadeo general:

- a. **Productos y servicios.** Algunas de las estrategias de producto de una pequeña empresa son: concentrarse en una línea de producto limitada; desarrollar un producto o servicio altamente especializado o suministrar un conjunto de productos/servicios muy variado.
- b. **Promoción.** En esta área de decisión de mercadeo encontramos la publicidad, la capacidad de comercializar y otras actividades de promoción. En general, debido a que las pequeñas empresas están muy limitadas para hacer campañas publicitarias, deberían poner énfasis en desarrollar una capacidad de comercializar de gran calidad.
- c. **Plaza (lugar/distribución).** Los fabricantes y mayoristas deben decidir cómo distribuir sus productos. Generalmente, es más factible para los pequeños fabricantes trabajar con distribuidores consolidados o con representantes comerciales. Los pequeños minoristas deben tener en cuenta

los costos y el flujo de tráfico, ya que son dos factores importantes que intervienen en la selección de la ubicación del local. Dicho de otro modo, una ubicación de bajo costo y con poco tránsito significa que habrá que gastar más en publicidad para aumentar la concurrencia de clientes.

También es importante la naturaleza del producto/servicio a la hora de tomar decisiones importantes sobre la ubicación del negocio. Si la mayoría de las compras se hacen improvisadamente (por ejemplo, refrescos o golosinas), entonces es de vital importancia contar con mucho tránsito y gran visibilidad. Por otra parte, la ubicación es menos importante en el caso de productos/servicios que los clientes están dispuestos a salir a buscar, incluso si se tienen que desviar (por ejemplo, artículos para hoteles).

- d. Precio.** El factor que tiene más influencia sobre el total de los ingresos es la determinación del nivel y/o la política de precios (incluso la crediticia). Por lo general, si los precios son altos habrá un menor volumen de ventas y viceversa; no obstante, las pequeñas empresas pueden a menudo tener precios altos debido al servicio personalizado que ofrecen.

## 9) ¿Cómo se puede evaluar el rendimiento del mercadeo?

Una vez que los empresarios han tomado decisiones clave sobre sus programas de mercadeo, es preciso evaluarlas. Se deben establecer niveles de rendimiento y utilizarlos para cotejar los resultados. Para ello son necesarios datos válidos sobre normas de la industria y desempeños anteriores, y así constituir una base de comparación con el rendimiento actual. Los propietarios deberían evaluar el rendimiento de su empresa por lo menos trimestralmente.

Se deben formular las siguientes preguntas:

- ¿la empresa está haciendo todo lo posible para orientarse hacia los clientes?
- ¿los empleados se aseguran de satisfacer las necesidades de los clientes y de fomentar en ellos el deseo de querer volver?
- ¿los clientes encuentran lo que quieren a un precio competitivo?

## 10) ¿Cómo se puede analizar la aceptación de un producto o servicio por parte del cliente?

Los clientes compran productos o servicios para su uso propio, pero no con el propósito de obtener una ganancia. Compran para atender sus propias necesidades y carencias, así como también las de su familia. Cuando compran un producto o servicio, lo hacen por lo que esperan obtener de éste. Existen dos razones fundamentales por las cuales las personas sienten la motivación de comprar:

- **Motivos afectivos:** sentirse orgulloso del aspecto personal, logro social, ambición, limpieza, placer, más tiempo libre.
- **Motivos racionales:** durabilidad, uso económico, compra rentable, practicidad, funcionalidad, uso confiable.

Los psicólogos han señalado que el comportamiento de compra de los consumidores se dirige primordialmente a satisfacer ciertas necesidades básicas, como por ejemplo el alimento, la vivienda y el vestido. Una persona que intenta satisfacer sus necesidades más básicas se guía por motivos racionales; así, las personas con menos recursos necesitan, de manera especial, obtener los mejores productos y servicios, en términos de cantidad, calidad y confiabilidad, por cantidades de dinero limitadas.

Muchos consumidores no admiten que compran bienes y servicios para satisfacer necesidades afectivas. Sin embargo, muchos psicólogos creen que sentirse orgulloso del aspecto personal es una razón de compra afectiva. En general, algunos motivos parecen ser más racionales que otros. Dado que, en nuestra cultura, en general las personas se consideran a sí mismas como un ser racional, suelen expresar los motivos por los que compran en términos objetivos, como si tuvieran que ver con sus sentimientos, emociones y deseos. Para comercializar un producto o servicio con éxito, los empresarios deben ser conscientes de las razones que llevan a los consumidores a comprar.

## 11) ¿Qué factores influyen sobre el mercado de consumo?

El mercado de consumo cambia constantemente. Muchos de los siguientes factores han contribuido a esos cambios en los últimos años.

- Cambios en la población, tales como grupos de edad mayoritarios, la distribución del ingreso, el aumento del poder adquisitivo total y la cantidad de dinero que se gasta en "artículos de lujo".
- Cambios en el estilo de vida y en las actitudes.
- Mayor porcentaje de mujeres en la población económicamente activa.
- Más tiempo libre.
- Más compras a crédito.
- Aumento de la cantidad de empleados de oficina y trabajadores calificados.
- Mayor nivel educativo general de la población.
- Tasa de inflación alta.
- Cambios en la tecnología (teléfonos móviles, Internet).

Los empresarios deben estar atentos a los cambios de comportamiento de los consumidores, ya que pueden implicar la necesidad de modificar o afinar sus políticas y procedimientos de mercadeo. Predecir los cambios del mercado es una tarea importante y difícil a la vez; para ello, continuamente se debe recabar y analizar información sobre el mercado.



## TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 6: Tema 1

### Preguntas sobre información de mercado

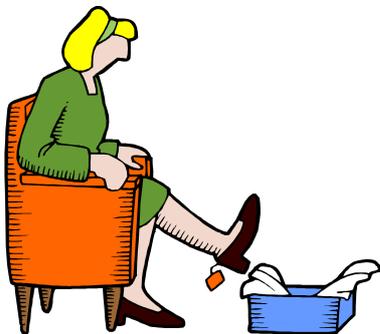
1. ¿Qué es un mercado?
2. ¿Qué deben saber los empresarios sobre los clientes en potencia?
3. ¿Dónde se puede conseguir información sobre los clientes?
4. ¿Qué es el mercadeo?
5. ¿Qué son los estudios de mercado?
6. ¿Qué es una estrategia de mercadeo?
7. ¿Cuál es un objetivo de mercadeo?
8. ¿Qué es la mezcla de mercadeo?
9. ¿Cómo se puede evaluar el rendimiento del mercadeo?
10. ¿Cómo se puede analizar la aceptación de un producto o servicio por parte del cliente?
11. ¿Qué factores influyen sobre el mercado de consumo?



## TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 6: Tema 1

# Las cinco preguntas del mercado



Las “cinco preguntas” constituyen un marco a partir del cual los empresarios pueden recabar información sobre un mercado en potencia y comprender y predecir mejor el comportamiento de compra de los consumidores.

Observe que las cinco preguntas **(quién, qué, cuándo, dónde y por qué)** tienen factores y elementos que les son propios.



## TRANSPARENCIA 3

### MÓDULO 6: Tema 1

Pregunta	Factores	Fuentes de información
1. ¿ <b>Quiénes</b> son mis clientes?	Población	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cifras, crecimiento, descenso, movimientos (dentro y fuera), edad (promedio, tendencias), estado civil (cifras, tendencias)</li> </ul>
	Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de escuelas (todos los niveles), niveles educativos (promedio, tendencias)</li> </ul>
	Estructura familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cifras, composición, tendencias</li> </ul>
	Economía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de ingreso per cápita, propiedad (tierras, viviendas, automóviles, capital)</li> </ul>
	Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad, patrones de propiedad, cifras de viviendas de alquiler, tendencias</li> </ul>
2. ¿ <b>Qué</b> quieren?	Producto o servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de mercado (formal)</li> <li>• Observaciones informales</li> </ul>
3. ¿ <b>Cuándo</b> compran?	Momento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diariamente</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El día de cobro del sueldo</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ocasiones especiales</li> </ul>
4. ¿ <b>Dónde</b> compran?	Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados abiertos</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros comerciales</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo llegar; transporte</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugar adecuado (factores personales)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés comunitario</li> </ul>
5. ¿ <b>Por qué</b> compran?	Demanda efectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder adquisitivo de la población</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hábitos de compra y tendencias</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para reemplazar artículos usados</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para conseguir tecnología de punta o estar a la moda</li> </ul>



## FICHA DE LECTURA 2

MÓDULO 6: Tema 1

# Conoce la competencia

## Analizar la competencia

Cuando se crea una empresa, se espera que haya competidores; sin embargo, tener demasiada competencia es un riesgo innecesario. Por eso, si hay mucha competencia es mejor elegir un tipo de empresa diferente. Es necesario entonces conocer tanto a los clientes como a los competidores. Dado que las recompensas empresariales provienen de ser mejor que la competencia, conviene saber quiénes son los competidores y cómo operan. Desgraciadamente, muchos empresarios se preocupan por averiguar sobre la competencia solo cuando ya es demasiado tarde.

Para evitarlo, puedes seguir los siguientes pasos.

### Paso 1: identificar a tus competidores

- A. Competidores directos: hacer una lista con el nombre, la dirección y el tipo de empresa.
- B. Competidores indirectos: hacer una lista con el nombre, la dirección y el tipo de empresa de cada negocio que ofrezca productos y/o servicios que, si bien no son iguales a los que tú ofreces, podrías reemplazarlos.

### Paso 2: examinar las empresas recientemente instaladas que han fracasado

- A. Haz una lista de las empresas competidoras instaladas durante los últimos dos años.
- B. Haz una lista de las empresas competidoras que han cerrado durante los últimos dos años.
- C. Analiza las posibles razones por las cuales dichas empresas han fracasado en los últimos dos años. ¿Qué factor o combinación de factores explican el optimismo de las empresas nuevas que tuvieron éxito? ¿Qué factor o combinación de factores estaban presentes en las empresas que fracasaron?

### Paso 3: analizar las empresas existentes

- A. Calcula las ventas y el volumen de negocios de los principales competidores.
- B. Califica a tus competidores según el precio, la calidad del producto o servicio, las instalaciones, la publicidad, la promoción y las ventas.
  - ¿Cuáles precios cobran? ¿Cómo es la calidad de su mercadería?  
¿Cuánta publicidad realizan?
  - ¿Cuáles servicios extra ofrecen?
  - ¿Sus condiciones de venta son flexibles?

- ¿Están ubicados en una zona cara, barata o intermedia?
  - ¿Son modernos sus procesos de producción y equipos? ¿Están bien formados sus empleados? ¿Pagan buenos sueldos a sus empleados?
- C. Determina si existe una alta correlación entre las empresas que tienen muchas ventas y buenos métodos operativos. Esto es, ¿tienen métodos de producción, venta y/o fijación de precios similares? Un análisis profundo sobre los métodos operativos, basado en las ventas de la empresa, debería arrojar información valiosa.

#### **Paso 4: comparar tu propuesta de operación comercial con la de la competencia**

- A. Indica las ventajas de tus productos y/o servicios en términos de precio, rendimiento, calidad, durabilidad y visibilidad con respecto a la competencia.
- B. Prepárate para explicar por qué el método para operar tu empresa será mejor que el de los competidores.
- C. Si tienes la intención de funcionar de manera similar a otras empresas, deberías ser capaz de explicar:
  - 1. si el mercado es lo suficientemente grande para garantizar la rentabilidad de tu empresa y de las demás, o bien
  - 2. si el mercado no puede sustentar a todos los competidores pero tu empresa será más eficiente y/o más eficaz.

Si pretendes operar de una forma totalmente distinta a la de la competencia, deberías explicar por qué nadie más opera de ese modo. ¿Las demás empresas no están al tanto de la oportunidad? O, ¿saben algo que usted desconozca?



## 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.

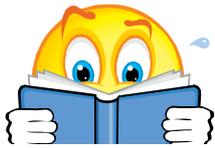
En los días de semana, la ferretería del Sr. Blanco era el único negocio del pueblo abierto después de las seis de la tarde. Sin embargo, durante todas esas horas no conseguía vender demasiado.

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?



## FICHA DE LECTURA 3

### MÓDULO 6: Tema 1

# Realizar una encuesta de mercado

Quizás tengas un producto o un servicio excelente para ofrecer al público. Una de las claves del éxito o el fracaso de un negocio es determinar si hay suficientes clientes dispuestos a comprar el producto o servicio periódicamente. El precio del producto o servicio debe dejarte un margen de ganancia adecuado que te permita sobrevivir, obtener ganancias y desarrollar más el negocio.

Antes de asignar recursos a tu negocio, deberías establecer si el mercado insatisfecho es lo suficientemente grande. Se deben contestar las siguientes preguntas para saber qué está haciendo la competencia en el área de negocios donde te has propuesto operar.

- ¿El mercado está creciendo a un ritmo que permite el ingreso de otro nuevo negocio?
- En un mercado en declive, ¿cómo podrás captar negocios de tu competencia?
- ¿En qué se diferencian tus productos o servicios de los de la competencia?
- ¿Has identificado algún segmento de mercado que deba ser atendido?

## Pasos a seguir para realizar una encuesta de mercado

El proceso de llevar a cabo una encuesta de mercado tiene los siguientes pasos.

1. Definir los objetivos de la encuesta de mercado y especificar qué información se necesita.
2. Afinar los detalles de la encuesta, por ejemplo:
  - fuentes de información,
  - tiempo y costo de realizar la encuesta,
  - método para recabar y para analizar la información y,
  - elaboración de un plan de acción.
3. Seleccionar muestras y decidir a quién contactar o visitar.
4. Preparar cuestionarios y planificar las entrevistas para la encuesta.
5. Recabar y analizar datos.
6. Redactar un informe con los hallazgos.

Uno de los principales problemas de los nuevos empresarios para llevar a cabo encuestas de mercado es que no tienen tantos contactos ni fuentes de información.

## Fuentes de información

Se pueden dividir en:

1. **fuentes de información primaria**, es decir, información que se origina como resultado del contacto con personas que están directamente involucradas en la actividad en cuestión. En el caso de una encuesta sobre mobiliario, por ejemplo, la información obtenida de fabricantes de muebles o mayoristas sería una fuente primaria.
2. **fuentes de información secundaria**, es decir, información que ya fue recogida y analizada por otros y que puede ser utilizada en el estudio. Es información que ha sido recabada con varios fines. Puede provenir de asociaciones comerciales o de fabricantes o de publicaciones.

## Consejos para llevar a cabo una encuesta de mercado

Los siguientes consejos pueden ser de utilidad para empresarios que deseen realizar una encuesta de mercado efectiva y sistemática.

- La predisposición personal puede tener una influencia negativa a la hora de recabar información de distintos tipos de personas.
- Debes tener paciencia y perseverancia para recabar información durante la encuesta.
- La información debe ser confidencial. No la transmitas a otros.
- Escribe la información inmediatamente después de visitar a alguien. Evita escribir u hojear tus papeles cuando estés entrevistando a alguien.
- Dar una secuencia lógica y empeñarse en obtener buena información son factores fundamentales para realizar una encuesta de mercado satisfactoria.
- La mejor forma de obtener información de la competencia es hacerse pasar por un posible cliente. Por ejemplo, podrías mostrarte interesado en vender sus productos.

Una vez terminada la encuesta, deberás redactar un informe minucioso con los hallazgos. Esto te ayudará a evaluar la viabilidad de comercializar tu producto. También puede ser un documento valioso para convencer a las instituciones financieras que conoces bien el mercado y los competidores.



## FICHA DE LECTURA 4

### MÓDULO 6: Tema 1

# Elaborar un plan de ventas

Un elemento importante que debe contener el informe sobre la encuesta de mercado es el plan de ventas. El empresario debe tener una idea realista acerca de la cantidad de productos o servicios que su empresa puede vender en el futuro cercano. Con este propósito y, tomando en cuenta las conclusiones extraídas de la encuesta de mercado, se debe elaborar un plan de ventas mensual para los siguientes doce meses. Si la empresa ofrece varios productos o servicios a diferentes precios, se debe hacer un pronóstico individual para cada uno. Sin embargo, un mayorista o minorista que tiene muchos productos realizará un plan de ventas para las principales categorías de productos y con un precio promedio.

Un plan de ventas contiene tres elementos: la cantidad de productos que se pretende vender, su precio y el volumen de ventas. El volumen de ventas es la cantidad de dinero que una empresa recibe por concepto de ventas en un mes (volumen de ventas mensual) o en un año (volumen anual).

### Plan de ventas de la Empresa XYZ    Año \_\_\_\_\_

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Producto 1												
Precio/unidad												
Volumen de ventas												

El plan de ventas también refleja las variaciones de temporada, por ejemplo, un restaurante de playa tendrá más clientes en verano que en invierno, o una sastrería que vende uniformes escolares tendrá más ventas cuando comience el año escolar.

A partir del plan de ventas, el empresario podrá saber cuándo tiene que comprar materias primas o mercaderías y cuántos ingresos puede esperar cada mes. Un empresario que lleva mucho tiempo en el negocio sabrá por su experiencia cómo funcionará el negocio durante un año. Sin embargo, la encuesta de mercado debe realizarse de forma regular, especialmente cuando no se alcanzan las ventas planificadas o si el empresario quiere expandir el negocio y ofrecer nuevos productos.

Si alguien pretende crear una empresa, debe prestar mucha atención a los resultados de la encuesta de mercado, ya que debe estar seguro de los productos o servicios que se pueden vender, así como también de la cantidad y el precio que se ha fijado durante la elaboración de un plan de ventas realista.

Recuerda, todo negocio depende de los ingresos provenientes de las ventas.



## 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?

## I TEMA 2: **Seleccionar una ubicación comercial**

### II TIEMPO ESTIMADO:

- 2 horas/sesiones

### III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Reconocer los factores principales para elegir la ubicación de un negocio.

### IV FUNDAMENTO:

- Elegir la ubicación de un negocio es uno de los tantos factores de suma importancia para el éxito o el fracaso de una pequeña empresa. Es también uno de los asuntos primordiales que el empresario debe resolver en primer término. En muchas ocasiones, el empresario busca poco y elige el primer local más cercano disponible para ubicar allí su negocio. Los alumnos deben estar al tanto de la información y competencias necesarias para tomar decisiones sensatas sobre la elección de la ubicación de una empresa. Se debe hacer hincapié en que si bien una buena ubicación puede permitirle a una empresa marginal sobrevivir, una mala ubicación puede llevar al fracaso incluso a la empresa mejor planificada. Hay dos factores fundamentales que deben tenerse en cuenta cuando se elige la ubicación de un negocio:
  - (1) decidir en qué comunidad en particular ubicarlo y
  - (2) elegir un sitio concreto dentro de esa comunidad.

### V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 1. Utilizar la TRANSPARENCIA 1 para comentar los factores generales que son de importancia a la hora de elegir la ubicación de un negocio.
2. Divida a los alumnos en dos grupos y lleve a cabo un debate. Uno de los grupos deberá defender la siguiente afirmación y el otro deberá objetarla: LA UBICACIÓN NO ES IMPORTANTE PORQUE LA GENTE ESTÁ DISPUESTA A DESVIARSE PARA OBTENER UN BUEN SERVICIO O PRODUCTO SI REALMENTE LO QUIERE.
3. Los alumnos deberán leer e intercambiar ideas sobre la FICHA DE LECTURA 2. Utilice la TRANSPARENCIA 2 para conversar sobre los factores que deben tenerse en cuenta cuando se elige una ubicación en particular.
4. A continuación, deberán leer el estudio de caso planteado en el EJERCICIO 1. Forme grupos pequeños en los que se deberá reflexionar sobre la siguiente pregunta: "En su opinión, ¿qué ubicación parece mejor desde un punto de vista comercial: la de Jaime o la de Susana?" "¿Por qué?" Posteriormente, se comentarán las respuestas con toda la clase.

5. Divida a los alumnos en grupos. Cada grupo debe elegir un tipo de negocio que le gustaría crear (taller de soldadura, almacén, taller mecánico, salón de belleza, etc.). Cada grupo llevará a cabo un estudio para determinar la mejor ubicación para ese tipo de negocio en su pueblo. Luego, deberán presentar sus conclusiones a la clase, mostrando los factores positivos y negativos con respecto a la ubicación del negocio en ese sitio.



## FICHA DE LECTURA 1

### MÓDULO 6: Tema 2

# Ubicación del negocio

Elegir la ubicación del negocio es uno de los tantos factores de suma importancia que pueden determinar el éxito o el fracaso de una pequeña empresa. En muchas ocasiones, el propietario de la empresa busca poco y elige el primer local más cercano disponible para ubicar allí su negocio. Si se quieren elevar las probabilidades de éxito, la elección de la ubicación debe pensarse y estudiarse bien. Se debe tener presente que si bien una buena ubicación puede permitirle a una empresa marginal sobrevivir, una mala ubicación puede llevar al fracaso incluso a la empresa mejor planificada.

El análisis de la ubicación debe ser un proceso continuo que se desarrolla durante toda la vida del negocio. Una ubicación adecuada puede, no obstante, verse afectada por factores tales como los cambios en la población, en los hábitos de compra de los clientes, los nuevos métodos de transporte o la forma de crecer de la comunidad. La elección de la ubicación de un negocio tiene dos aspectos fundamentales:

- (1) decidir en qué comunidad en particular ubicarlo y
- (2) elegir un sitio concreto dentro de esa comunidad.

Hombres y mujeres pueden tener diferentes consideraciones al seleccionar la ubicación del negocio. Muchas mujeres trabajan desde la casa o cerca de esta en razón de sus responsabilidades familiares y algunas veces por necesidad de sentirse seguras. Esto puede limitar sus oportunidades de desarrollo empresarial. El acceso a buen transporte colectivo y a oportunidades de cuidado de niños y adultos mayores puede ayudar a las mujeres a superar estas limitaciones y así seleccionar una mejor ubicación para su negocio.

## La importancia de la ubicación del negocio

La ubicación es más importante para determinado tipo de negocios que para otros. Para las tiendas minoristas y de servicios es muy importante tener una buena ubicación. La supervivencia de las tiendas de ropa, las tintorerías y las estaciones de servicio siempre depende de que haya un tránsito considerable de clientes. Este tipo de empresas debe ubicarse cerca de sus clientes para tener éxito.

Para otro tipo de empresas minoristas o de servicios y fundamentalmente para las tiendas mayoristas, la ubicación no es tan importante para atraer clientes. Las tiendas al por menor que venden artículos de alto precio, tales como muebles y artefactos, traen ellas mismas a sus clientes. Las empresas de servicios de tipo contable o tributario y las mayoristas pueden estar ubicadas "a trasmano" y aun así facturar cuantiosamente, ya que los clientes se tomarán el tiempo de buscar el producto o servicio que estas empresas ofrecen.

A las industrias, la construcción y otros tipos de servicios no les interesa atraer clientes a partir de su ubicación. Este tipo de empresas encuentran clientes por medio de la venta personalizada o la publicidad. La ubicación de este tipo de negocios se puede elegir con base en los costos, el impacto en el medio ambiente o el suministro de materias primas.

Cuando se elige la ubicación del negocio, se deben tener en cuenta factores importantes tales como la economía, la población y la competencia. Estos factores ayudarán también a elegir una ciudad o un pueblo que pueda ser prometedor para el negocio.

## Factores generales para elegir la ubicación de un negocio

### ECONOMÍA

Cuando se elige la comunidad o zona para ubicar una pequeña empresa, se debe considerar siempre su base económica, por ejemplo, estudiando qué efecto tendrán sobre el negocio las respuestas a estas preguntas: ¿Por qué viven allí las personas? ¿Cuál es su nivel de vida? ¿Por qué se han ubicado allí otras empresas?

Por otra parte, se debe llevar a cabo un estudio de las industrias de la zona. ¿El 80% de la gente trabaja en una única industria, en unas pocas empresas o la comunidad alberga una variedad de negocios? ¿La industria es próspera en esa zona? ¿La actividad comercial de la comunidad es estacional? ¿La comunidad atrae empresas o éstas tienden a irse de la comunidad?.

Los ingresos de la gente de la zona determinan la demanda de bienes y servicios. Por lo tanto, los empresarios deben recabar información sobre los ingresos en el área que han elegido. Concretamente, se pueden formular las siguientes preguntas: ¿cuál es el ingreso familiar promedio? ¿Cuál es el nivel de ingresos (bajo, medio, alto) en la zona? ¿Cuáles son las tendencias de empleo/desempleo? También se pueden incluir otros factores económicos importantes, tales como la calidad de las autopistas y el acceso a vías ferroviarias.

### POBLACIÓN

Los empresarios deben identificar los grupos de personas que serán sus clientes. Por ejemplo, si se está interesado en abrir una tienda de música, sería importante saber dónde hay más población de adolescentes y de adultos jóvenes, ya que son ellos quienes compran más en ese rubro. Entre los factores de población también se incluyen respuestas a preguntas como: ¿Es estable la zona? ¿La gente se muda de allí o hacia allí con frecuencia? ¿La población está creciendo o decreciendo? Si se trata de una zona de rápido crecimiento, es probable que existan muchas familias jóvenes. Se deben tener en cuenta todos estos factores cuando se piensa en la ubicación de una empresa.

### COMPETENCIA

Deberás estudiar a tus competidores, recabando información sobre sus fortalezas y

debilidades. Deberías saber cuántos competidores tienes y dónde están ubicados. Además deberías averiguar cuántos negocios similares al tuyo han abierto o cerrado en los últimos dos años, así como también estudiar la competencia indirecta que ofrece bienes y servicios de tipo semejante a los tuyos.

Existen tres condiciones favorables para abrir una empresa nueva. Primero: no hay competencia en la zona. Segundo: las empresas de la competencia tienen una mala administración. Tercero: cada vez hay más demanda de los productos entre la clientela.

Para cada tipo de negocio, se deben examinar los siguientes factores básicos sobre el sitio: condiciones de alquiler y compra, competencia, estacionamiento y costos de funcionamiento en ese lugar. La accesibilidad por medio de transporte público y mayor seguridad puede ser relevante para las clientas mujeres y también para las trabajadoras del negocio. Además de estas cuestiones básicas, se deben responder ciertas preguntas concretas, que dependen de si se va a abrir un establecimiento minorista, una fábrica, una tienda mayorista o una empresa de servicios.

## Ubicación según el tipo de negocio

### **EMPRESAS MINORISTAS**

Para muchos minoristas, la facilidad de estacionamiento y el acceso a las calles principales se han convertido en una preocupación primordial. Los que están ubicados en centros comerciales tienen menos problemas de estacionamiento. Los minoristas deben tener en cuenta los tipos de negocios que se encuentran ubicados en determinado sitio. Por ejemplo, los estudios han indicado que las tiendas de ropa no deberían ubicarse cerca de estaciones de servicio.

La cantidad de personas que pasa por un local comercial es también importante para un minorista. Éste se debería preguntar, por ejemplo: ¿los peatones que pasan por aquí se dirigen hacia el transporte público o al teatro? Probablemente, los que van al teatro no paren para hacer compras.

### **EMPRESAS MAYORISTAS**

Las empresas mayoristas compran productos a los fabricantes en grandes cantidades y luego los venden a minoristas en menores proporciones. Cuando se va a elegir una ubicación para este tipo de empresas, se deben tener en cuenta dos factores principales. Uno de ellos es la existencia de un buen servicio de transporte, por ejemplo trenes y carreteras. Otro factor importante es contar con locales adecuados, con inclusión de edificios, instalaciones y servicios públicos. Sin estas instalaciones, es posible que el mayorista no pueda mantener inventarios lo suficientemente grandes como para atender a las necesidades de sus clientes. En la mayoría de las ciudades existen leyes que restringen la ubicación de las empresas mayoristas, es preciso conocerlas. Asimismo, estas empresas deben estar ubicadas lo más cerca posible de sus clientes.

### **EMPRESAS DE SERVICIOS**

En general, se piensa que lo ideal para una empresa de servicios es estar ubicada cerca de un gran centro comercial. Sin embargo, no es necesario que una tienda de

reparación de televisores, una tintorería, un consultorio odontológico, una zapatería o una guardería estén ubicados en zonas de alquileres muy elevados. Dado que los clientes están dispuestos a buscar y a desplazarse para obtener un buen servicio, estos establecimientos pueden estar ubicados un poco "a trasmano". Pero incluso entre las empresas de servicios existen grandes diferencias en cuanto al mejor sitio donde ubicarse. Por ejemplo, para una tintorería es una buena opción ubicarse cerca de un almacén y de una farmacia. Sin embargo, para una oficina de contabilidad, esa misma ubicación no es tan conveniente, ya que no necesita el mismo movimiento de tráfico y facilidad para dejar y recoger prendas que son la clave del éxito de una tintorería.

## **EMPRESAS INDUSTRIALES O DE FABRICACIÓN**

Los sitios que convienen a las empresas de fabricación difieren de los que son adecuados para los minoristas, mayoristas y empresas de servicios. Cuando se está pensando en abrir una industria, es preciso verificar la disponibilidad de servicios de transporte y la distancia con respecto a las materias primas. También hay que tener en cuenta la cercanía del cliente, la adecuación de las instalaciones y las leyes sobre distribución de zonas industriales y residenciales. Siempre que estudies los factores generales y específicos de la ubicación de tu negocio, ten presente las necesidades de ubicación actuales y futuras.



## TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 6: Tema 2

### La importancia de la ubicación del negocio

1. ¿Por qué es importante la ubicación de la empresa para que tenga éxito?
2. La elección de la ubicación tiene dos aspectos fundamentales:
  - a. decidir en qué comunidad en particular ubicarse y
  - b. elegir un sitio concreto dentro de esa comunidad.
3. ¿Por qué la ubicación es más importante para unas empresas que para otras?
4. Factores que deben tenerse en cuenta cuando se elige una ubicación:
  - a. economía (local)
  - b. población
  - c. competencia
5. Factores de ubicación según el tipo de negocio:
  - a. empresas minoristas
  - b. empresas mayoristas
  - c. empresas de servicios
  - d. empresas de fabricación.



## FICHA DE LECTURA 2

MÓDULO 6: Tema 2

# Procedimiento para elegir una ubicación en particular

Se recomienda seguir el siguiente procedimiento cuando se va a elegir la ubicación del negocio.

1. Haz una lista de los factores que consideres “necesarios” para la elección de la ubicación de tu empresa. Haz también una lista de los factores que serían “deseables” aunque no necesarios.
2. Encuentra todas las posibles ubicaciones dentro de una comunidad que calcen con tu lista de factores.
3. Visita los lugares para tener una idea de su aspecto general y descartar aquellos que no se adecúan a tus necesidades. Reduce la lista de sitios a 2 o 3 que parezcan más adecuados.
4. Visita los lugares nuevamente y utiliza una lista para compararlos con los factores que habías identificado antes. Ten en cuenta los factores que son vitales para el éxito de tu empresa.
5. Vuelve a los sitios a diferentes horas del día y de la noche para tener una mejor idea de cuán adecuado es cada uno.
6. Observa el tránsito en cada uno de los lugares. Cuenta cuántos automóviles y peatones pasan por cada lugar a distintas horas para calcular la cantidad de clientes posibles.
7. Pídele su opinión a consultores con experiencia y a los negociantes de la zona para ayudarte a tomar la decisión.
8. Analiza todos los hechos y opiniones que has recogido antes de tomar la decisión definitiva sobre la ubicación de tu empresa.

## Factores de ubicación específicos

Para algunos negocios es más importante que para otros el tránsito (de clientes en potencia) y la accesibilidad. Piensa cómo venderías tus productos y servicios a tus clientes, ¿qué tipo de empresa esperan ellos? ¿Qué es lo más importante para ellos? Deberás sopesar las ventajas y desventajas de distintas ubicaciones para tu negocio.

Imagina que has identificado los mejores barrios o zonas comerciales para tu empresa. Ahora estás listo para comenzar a buscar sitios específicos dentro de esas zonas. Tu primera inquietud deben ser los patrones de tránsito y accesibilidad de los clientes hacia tu negocio. Debes tener una buena base de clientes en las áreas que has identificado, y luego tendrás que encontrar el mejor lugar dentro de cada área.

En las zonas céntricas y residenciales, las tiendas minoristas dependen del tránsito que generan las grandes tiendas. Tanto las tiendas grandes como las pequeñas deben atraer

negocios a partir del flujo de tránsito existente. Lo mismo se aplica a los restaurantes y otros comercios que dependen de los compradores que deciden comprar en el momento, según su conveniencia. Si tienes un negocio de este tipo, cuanto más dinero gastes en obtener una buena ubicación, menos dinero tendrás que destinar a la publicidad. Estudia el flujo de tránsito, especialmente alrededor de los centros comerciales y las grandes tiendas. Anota las calles de sentido único, el ancho de las calles y las zonas de estacionamiento. Busca la situación de tráfico que se adapte mejor a tus necesidades.

Una vez que hayas acotado tus alternativas de emplazamiento a unas pocas, determina qué importancia tiene el tránsito para el éxito de tu negocio. Dependiendo de su importancia, deberás considerar los siguientes factores. El transporte público puede ser importante tanto para los clientes como para los empleados. Presta atención a los lugares que se sitúan en las terminales de transporte o cerca de ellas.

La facilidad de estacionamiento es importante para los clientes que usan automóvil. Lo principal es considerar el costo y el acceso a la zona de estacionamiento. Recuerda, debe ser fácil para el cliente parar y comprar. No te servirá de nada ubicar tu negocio en una calle muy transitada si tus clientes no pueden estacionar. Para algunos tipos de empresas, es importante tener en cuenta la distancia de las zonas residenciales o demás zonas comerciales. Por otra parte, la congestión de tráfico puede hacer que algunas personas eviten una determinada intersección o centro comercial. El exceso de tráfico alrededor de un negocio, afecta negativamente las ventas.

También puede ser importante de qué lado de la calle se encuentra el negocio. Los estudios realizados para ubicar estaciones de servicio pueden ser de utilidad para otros negocios que también venden a clientes que van en su vehículo. La gente quiere comprar ciertos artículos en su camino a casa o desde casa. Por ejemplo, los periódicos y la gasolina se compran de camino al trabajo, mientras que de vuelta a casa se compra comida y se recoge la ropa de la tintorería. Si vendes más durante la tarde, concéntrate en la hora pico de la tarde del lado de la calle que tiene más tráfico saliente, de gente que vuelve a su casa.

El ancho de la calle también puede ser significativo. De hecho, puede indicar si la calle es o será muy concurrida. En general, cuanto más ancha sea, mejor será la ubicación. Situar en una vía pública principal es mejor que ubicarse en una calle secundaria porque por allí pasan más potenciales clientes. También es más fácil para los clientes ir por una calle más ancha. Acuérdate de pensar como un posible cliente que está apurado: ¿habrá atascos debido a los autos que se paran en doble fila?

La parte de la cuadra donde ubiques tu negocio también puede ser importante. Siempre una esquina es más visible que la mitad de la cuadra, ya que es más fácil verlo desde la intersección de las calles. Sin embargo, los precios de los alquileres suelen ser más altos para los locales esquineros.

Los vecinos pueden ser tu mayor ayuda si eliges bien tu ubicación. Las tiendas vecinas pueden hacerte mucha propaganda y así aumentar las ventas. Algunos propietarios de negocios pueden asignar una parte del dinero que invierten en publicidad a financiar asociaciones de comerciantes que promuevan una zona comercial con características particulares.



## TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 6: Tema 2

### Elegir una ubicación específica

- Hacer una lista de factores "necesarios" y "deseables".
- Identificar posibles sitios que se correspondan con los factores de ubicación.
- Visitar los lugares y seleccionar los mejores dos o tres.
- Comparar los sitios con los factores "necesarios" y "deseables".
- Visitar los sitios a distintas horas del día y de la noche y realizar un conteo del tráfico.
- Pedir ayuda a negociantes con experiencia y a consultores.
- Analizar todos los hechos y opiniones.
- Tomar una decisión definitiva sobre la ubicación 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?

# I TEMA 3: Formas jurídicas de la propiedad comercial

## II TIEMPO ESTIMADO:

- 3 horas/sesiones

## III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Identificar los cuatro tipos fundamentales de propiedad comercial y las ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

## IV JUSTIFICACIÓN:

- A. Una de las primeras decisiones que debe tomar el dueño de una pequeña empresa es determinar la forma jurídica que ésta tendrá. No obstante, es posible que esa decisión inicial no sea definitiva, ya que no sólo el negocio puede crecer y modificar su funcionamiento a medida que transcurre el tiempo, sino que también la situación financiera y fiscal pueden afectarla.
- B. La gran mayoría de las empresas comerciales legalmente establecidas están organizadas según alguna de las siguientes formas jurídicas: empresa unipersonal, asociación, sociedad de responsabilidad limitada o cooperativa. Los alumnos deberán adquirir conocimientos básicos de todas las formas jurídicas de propiedad posibles y ser conscientes de las ventajas y desventajas de cada una de ellas. Para decidir qué forma jurídica adoptar, se debería buscar el asesoramiento de un profesional competente.
- C. En este tema se identificarán las ventajas y desventajas de cada una de las formas jurídicas de propiedad fundamentales, en relación con seis áreas de interés para las empresas:
  1. los costos y procedimientos jurídicos necesarios para crear la empresa
  2. la responsabilidad del propietario o los propietarios
  3. la continuidad de la empresa
  4. la gestión de la empresa
  5. la adquisición de capital adicional
  6. los impuestos.

## V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 1. Comentar en clase cada una de las ocho preguntas principales relativas a la propiedad comercial que figuran en la TRANSPARENCIA 1. Seguidamente deberán comentar las ventajas y desventajas de cada forma jurídica de propiedad comercial y comparar sus respuestas con las de la TRANSPARENCIA 2.
2. Luego los alumnos leerán la información que figura en el EJERCICIO 1 y deberán responder las preguntas del final.
3. La TRANSPARENCIA 3 proporciona algunos elementos sobre cómo empresarios y empresarias pueden preferir empresas de tipo colectivo. Pida a los estudiantes su visión sobre los temas de la TRANSPARENCIA 3.



## FICHA DE LECTURA 1

## MÓDULO 6: Tema 3

## Preguntas relativas a la propiedad comercial

1. ¿Cuántos propietarios tienen una empresa unipersonal, una asociación, una sociedad de responsabilidad limitada y una cooperativa?
  - A. La empresa unipersonal tiene sólo un propietario.
  - B. La asociación tiene dos o más copropietarios.
  - C. Una sociedad de responsabilidad limitada es una asociación de accionistas o propietarios autorizada por el gobierno. Tiene facultad para realizar transacciones comerciales de la misma manera que una sola persona.
  - D. Una cooperativa es un grupo de personas que operan un negocio de propiedad común y una administración democrática.
  
2. ¿Cuáles son los costos y procedimientos jurídicos para crear los cuatro tipos de propiedad comercial?
  - A. **Empresa unipersonal.** El requisito es determinar: (a) si se requiere un permiso para ese negocio en particular y, (b) si se debe pagar un impuesto o un arancel para obtener el permiso. La empresa unipersonal es el tipo de empresa más fácil de crear y suele tener costos iniciales más bajos que otras formas jurídicas.
  - B. **Asociación.** Además de los permisos necesarios, se recomienda redactar un contrato de asociación por escrito, denominado Estatutos de Asociación, autenticado por un notario habilitado. Estos Estatutos deben contener al menos las siguientes disposiciones:
    - distribución de ganancias o pérdidas
    - compensación a cada socio
    - distribución de activos en caso de disolución
    - duración de la asociación
    - responsabilidades de cada socio.
  - C. **Sociedad de responsabilidad limitada.** Es más difícil formar una sociedad de responsabilidad limitada que formar los otros dos tipos de empresa mencionados anteriormente; además, suele ser más costoso. En general, este tipo de empresa está en la mejor posición para obtener más capital. Además de poner sus activos empresariales como garantía, una sociedad de responsabilidad limitada puede vender acciones para obtener fondos.
  - D. **Cooperativa.** El costo de registrar una cooperativa suele ser más bajo que

el de una sociedad de responsabilidad limitada. Se requiere un contrato de cooperativa escrito que debe presentarse ante las autoridades gubernamentales pertinentes.

En algunos países el costo de registro de un negocio es alto e implica procedimientos prolongados, aunque esto puede variar mucho de país a país. Algunas mujeres empresarias encuentran problemático registrar sus negocios por lo complicado de los trámites; las intimida tener que tratar con funcionarios y autoridades. Por esta y otras razones, las empresarias mujeres suelen preferir formas jurídicas colectivas, como las cooperativas.

### 3. ¿Por qué hay que consultar a un abogado cuando se crea una nueva empresa?

Todas las formas jurídicas de propiedad deben ser analizadas con un abogado competente antes de tomar una decisión acerca de cuál asumir. El abogado deberá saber cuanto sea posible sobre el negocio y sobre su(s) propietario(s), incluso la posición económica personal de él (ellos) a fin de poder brindar una recomendación sensata.

### 4. ¿Qué responsabilidad genera cada uno de los tipos de propiedad comercial?

- A. Empresa unipersonal.** El único propietario es personalmente responsable de todas las deudas del negocio. Si fuera necesario, esta responsabilidad involucraría las propiedades y los bienes personales del propietario.
- B. Asociación.** Cada integrante de una asociación general es totalmente responsable de todas las deudas del negocio, independientemente de su inversión personal en el mismo. Esta responsabilidad incluye sus propiedades y bienes personales. Cada socio es también responsable y queda obligado por los actos de los demás socios en relación con las obligaciones de la empresa.
- C. Sociedad de responsabilidad limitada.** Los accionistas, o propietarios, de una empresa son responsables sólo por la cantidad correspondiente a su inversión. Si bien los accionistas pueden perder el dinero que han invertido en la empresa, no se les puede obligar a pagar las deudas de la empresa con dinero de sus fondos personales.
- D. Cooperativa.** Todos los integrantes de la cooperativa son totalmente responsables de las deudas de la misma.

### 5. ¿Cómo afecta la propiedad jurídica a la continuidad del negocio?

- A. Empresa unipersonal.** El negocio se termina con la muerte o la incapacidad del propietario.
- B. Asociación.** La asociación se termina con la muerte, la incapacidad o el retiro de cualquiera de los socios, a menos que los restantes socios compren la parte que pertenecía a éste.

- C. Sociedad de responsabilidad limitada.** Este tipo de empresa tiene una vida independiente y continuada por sí misma, y no se disuelve con la muerte de alguno de sus socios o si se venden sus acciones a otra persona.
- D. Cooperativa.** La cooperativa tiene vida por sí misma.

## 6 ¿Cómo afecta la estructura jurídica a la gestión del negocio?

- A. Empresa unipersonal.** El propietario de la empresa unipersonal puede operar el negocio del modo que más le convenga, siempre y cuando no se infrinja la ley. Puede ser una desventaja que todas las decisiones de gestión sean tomadas por una sola persona.
- B. Asociación.** En una asociación general, cada socio suele desempeñar un papel similar en la gestión, ya que las tareas se suelen dividir entre ellos. El conjunto de sus habilidades y conocimientos pueden significar una ventaja para la asociación en comparación con la empresa unipersonal, desde el punto de vista de la gestión. No obstante, la división de tareas administrativas puede también generar desacuerdos.
- C. Sociedad de responsabilidad limitada.** Se deben seguir estrictamente los procedimientos jurídicos conforme a la ley de empresas. Los directivos de la sociedad de responsabilidad limitada deben presentar al gobierno un documento especial, llamado Acta de constitución, pagar los impuestos iniciales y los aranceles de tramitación, y realizar reuniones oficiales para tratar aspectos concretos del funcionamiento y organización de la empresa.
- D. Cooperativa.** La gerencia de la cooperativa es elegida por sus integrantes.

Algunas mujeres emprendedoras se sienten intimidadas por los trámites y por tratar con los diferentes funcionarios y autoridades. Por ello son renuentes a registrar su empresa individual y prefieren las figuras cooperativas o de asociación.

## 7 ¿Qué influencia tiene la estructura jurídica en los impuestos?

- A. Empresa unipersonal.** Se deben pagar impuestos a la renta de las personas físicas sobre todas las ganancias de la empresa.
- B. Asociación.** Todos los socios deben pagar el impuesto a la renta de las personas físicas sobre la porción de ganancias que obtiene de la empresa cada uno de ellos.
- C. Sociedad de responsabilidad limitada.** Se gravan dos tipos de impuesto: en primer lugar, el impuesto sobre la cantidad de ganancias de la empresa; en segundo término, se gravan impuestos sobre los dividendos que reciban sus propietarios.
- D. Cooperativa.** Las cooperativas pueden pagar o no determinados impuestos, dependiendo de las normas del gobierno.



## TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 6: Tema 3

### Preguntas relativas a la propiedad comercial

1. ¿Cuántos propietarios tienen una empresa unipersonal, una asociación, una sociedad de responsabilidad limitada y una cooperativa?
2. ¿Cuáles son los costos y procedimientos jurídicos para crear los cuatro tipos de propiedad comercial?
3. ¿Por qué hay que consultar a un abogado cuando se crea una nueva empresa?
4. ¿Qué responsabilidad genera cada uno de los tipos de propiedad comercial?
5. ¿Cómo afecta la propiedad jurídica a la continuidad del negocio?
6. ¿Cómo afecta la forma jurídica a la gestión del negocio?
7. ¿Qué influencia tiene la forma jurídica en los impuestos?
8. ¿Qué influencia tiene la forma jurídica en las condiciones de empleo?



## TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 6: Tema 3

### Ventajas y desventajas de las distintas formas de propiedad

FORMA DE PROPIEDAD	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>Empresa unipersonal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajos costos iniciales.</li> <li>2. Normativa mínima.</li> <li>3. Control directo de la empresa.</li> <li>4. Pocos requisitos de capital circulante.</li> <li>5. Ventajas impositivas.</li> <li>6. Todas las ganancias son para el propietario.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad ilimitada.</li> <li>2. Falta de continuidad.</li> <li>3. Dificultad para conseguir capital.</li> <li>4. Responsabilidad de todas las decisiones.</li> </ol>
<b>Asociación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fácil de crear.</li> <li>2. Bajos costos iniciales.</li> <li>3. Más fuentes de capital.</li> <li>4. Gestión compartida.</li> <li>5. Posibles ventajas impositivas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad ilimitada.</li> <li>2. Falta de continuidad.</li> <li>3. Autoridad compartida.</li> <li>4. Dificultad para conseguir más capital.</li> <li>5. Dificultad para encontrar socios apropiados.</li> </ol>
<b>Sociedad de responsabilidad limitada</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad limitada.</li> <li>2. La gestión se puede especializar.</li> <li>3. Propiedad transferible.</li> <li>4. Existencia continuada.</li> <li>5. Persona jurídica.</li> <li>6. Posibles ventajas impositivas.</li> <li>7. Es más fácil conseguir capital.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regulada estrictamente.</li> <li>2. Forma de organización más onerosa.</li> <li>3. Restricciones contractuales.</li> <li>4. Se debe llevar minuciosamente la contabilidad.</li> <li>5. Doble tributación (empresa y accionistas).</li> </ol>

<p><b>Cooperativa</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medio para dar poder a los pobres.</li> <li>2. Autoayuda conjunta.</li> <li>3. La estructura organizacional ayuda a todos los integrantes.</li> <li>4. Se comparten los riesgos.</li> <li>5. Es más fácil conseguir capital.</li> <li>6. Combina las habilidades de las personas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Difícilmente se quedan los integrantes calificados.</li> <li>2. Algunos integrantes pueden contribuir con la desigualdad cooperativa.</li> <li>3. Autoridad compartida.</li> <li>4. Cuestiones de género.</li> </ol>
---------------------------	--	--



## TRANSPARENCIA 3

MÓDULO 6: Tema 3

# Argumentos a favor de las empresas asociativas como las cooperativas

**Recursos financieros compartidos:** muchas actividades requieren un mínimo de capital de inicio que puede exceder la capacidad de ahorro individual de hombres y mujeres.

**Adquisición compartida de insumos:** los grupos pueden negociar mejores precios y condiciones de entrega. Si los insumos se compran en grupo, además, más personas pueden aprovecharlos.

**Mercadeo conjunto:** los costos del mercadeo de los productos pueden reducirse cuando se comparten los medios de transporte. El grupo puede hacer acuerdos con clientes grandes con quienes los empresarios individuales no tendrían capacidad de tratar.

**Economía de escala:** los empresarios que utilizan los mismos equipos pueden bajar los costos o producir mayores cantidades.

**Ventajas de los conglomerados:** una gran cantidad de pequeñas empresas, que produzcan el mismo o similar tipo de bien, pueden atraer clientes más grandes.

**Transferencia de conocimientos:** trabajando juntos, hombres y mujeres, pueden aprender mutuamente, mejorando así sus habilidades técnicas, de mercadeo, etc.

### Las ventajas sociales de empresas asociativas son:

- **Superación de barreras sociales.** Para algunas mujeres puede ser difícil desplazarse para ir al mercado, a menos que lo hagan en grupo.
- **Control sobre los ingresos:** algunos esposos ejercen control sobre los ingresos de sus esposas, pero no pueden hacerlo sobre los ingresos de un grupo de mujeres. Esto da a las mujeres oportunidades para decidir por ellas mismas cómo desean usar las ganancias de su empresa.
- **Apoyo mutuo.** Mujeres y hombres pertenecientes a un mismo grupo, con frecuencia se ayudan mutuamente en caso de problemas como enfermedad, muerte de un familiar, etc.
- **Mayor poder de negociación.** Los grupos tienen mayor poder de negociación con las agencias gubernamentales, las comunidades, las familias y las entidades relacionadas con las empresas.
- **Mejor acceso a servicios y formación.** Desde el punto de vista de los proveedores de estos servicios es más fácil formar y brindar los servicios a grupos que a individuos.



## 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?

## I TEMA 4: **Dinero necesario para iniciar una empresa**

### II TIEMPO ESTIMADO:

- 3 horas/sesiones

### III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Explicar las diferencias entre los costos de instalación de la empresa y los de inicio de funcionamiento.

### IV JUSTIFICACIÓN:

- Establecer una empresa requiere una cierta suma de dinero que debe gastarse antes de que sus actividades empiecen a generar ingresos por ventas. A menudo, los emprendedores subestiman la cantidad de dinero necesaria porque sólo tienen en cuenta los gastos de inversión en distintos artículos, tales como máquinas y equipos, automóviles, etc. No son conscientes de que durante las primeras semanas o meses de funcionamiento (ya sea un comercio, industria o prestación de servicios) los ingresos por ventas no cubren los gastos de funcionamiento del negocio. Esto puede llevarlos a un problema de liquidez que les impida pagar los salarios de sus empleados o a los proveedores.
- En general, la cantidad de dinero que se necesita como capital inicial es mucho mayor que el dinero del que pueda disponer la persona emprendedora. Dado que la diferencia debe obtenerse a partir de otros recursos, es importante saber exactamente cuánto dinero será necesario.

### V ACTIVIDADES:

1. Como tarea en la casa, los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 1. Explicar la diferencia entre los costos previos al funcionamiento de la empresa (pre-operativos) y los costos operativos iniciales, así como también los factores que determinan la duración del período operativo inicial.
2. Divida a los alumnos en grupos pequeños y pídale que realicen el EJERCICIO 1, donde deben indicar de qué tipo de pago se trata: pre-operativo, operativo inicial o de otro tipo. Una vez terminado el ejercicio, comente en la clase los distintos tipos de costos.
3. A continuación, los alumnos deberán leer el EJERCICIO 2. Divídalos en grupos de cuatro o cinco y pídale que contesten las preguntas. Explique el significado de una línea de tiempo y un hecho decisivo. Asegúrese que los alumnos comprenden cuándo termina el período pre-operativo y cuándo comienza el de costos iniciales. Cada grupo deberá presentar sus conclusiones. Muestre las TRANSPARENCIAS 1 y 2 y pida a los alumnos que completen las tablas de costos pre-operativos y costos operativos iniciales.

## NOTAS COMPLEMENTARIAS PARA EL FACILITADOR

En general, las personas que van a iniciar un negocio, especialmente los jóvenes, son conscientes de que necesitan dinero para comprar máquinas, herramientas o equipamiento para una tienda. Sin embargo, frecuentemente no advierten que también deben contemplar una serie de costos antes de poder poner en funcionamiento su empresa. Por ejemplo, el costo de la instalación de las máquinas y el de formar a los trabajadores para que puedan usarlas pueden constituir un alto porcentaje del costo total de éstas. Por otra parte, también se suelen olvidar el canon por licencia y el seguro cuando se calcula el capital de inversión.

A menudo también se subestima la necesidad de contar con un capital circulante, ya que se cree que los clientes pagarán inmediatamente. Es lo que suele ocurrir en las actividades de comercio; sin embargo, el propietario de la tienda tiene que tener un inventario de mercaderías porque no puede reemplazar cada artículo que se vende inmediatamente. A veces los clientes que hacen pedidos grandes piden un crédito, y no siempre pagan en la fecha acordada.

En las actividades industriales o de fabricación, el capital circulante tiene que cubrir un período más largo, que puede incluso extenderse por varios meses.

Si se subestima el capital circulante, puede ocurrir que un propietario con una empresa próspera no cuente con dinero para pagar salarios, por ejemplo, o renovar el inventario, o (en el peor de los casos) pagar a los bancos.

Por lo tanto, se recomienda incluir un determinado porcentaje dentro del capital de inversión para imprevistos y un capital circulante que dure más tiempo que el mínimo estrictamente establecido.



## FICHA DE LECTURA 1

## MÓDULO 6: Tema 4

# Calcular el capital inicial

Si alguien quiere empezar un negocio, debe ser consciente de que se necesita una cierta cantidad de dinero durante el período inicial, antes de que la empresa empiece a tener sus propios ingresos, que permita realizar los pagos. Este dinero se denomina capital inicial y tiene dos propósitos.

### ■ Costos pre-operativos o **capital de inversión**

Es el dinero que un emprendedor deberá pagar antes de que el negocio empiece a funcionar. El dinero que se necesita para asumir estos costos se invierte en la empresa durante el tiempo que ésta opere.

Comprar tierra, construir un taller, comprar máquinas, herramientas, equipamiento, muebles de oficina, etc. son todos costos pre-operativos, así como también las tasas establecidas por la ley, las conexiones de agua, electricidad y teléfono, la publicidad y la promoción antes de la apertura, etc.

En general, las personas que van a iniciar un negocio son conscientes de que necesitan dinero para comprar máquinas, herramientas o equipamiento para su tienda. Sin embargo, los jóvenes en particular, suelen no darse cuenta de que también se deben cubrir otros costos antes de comenzar realmente a operar su negocio. Por ejemplo, el costo de la instalación de las máquinas y la formación de los trabajadores para que puedan usarlas pueden constituir un alto porcentaje del costo total de las mismas. Además, los cánones de licencia y los seguros son parte del capital de inversión.

### ■ Costos operativos iniciales o **capital circulante**

Se deberán realizar cuando la empresa empiece a funcionar para cubrir los gastos inmediatos, hasta que los ingresos por ventas fluyan hacia el negocio. La duración de este período depende de la naturaleza del mismo. En general, en las actividades comerciales este período puede ser inferior a un mes, mientras que en las actividades industriales el período de tiempo entre la fecha de inicio de la producción (tiempo de procesamiento del producto, tiempo de permanencia en el sistema de distribución, o el almacenamiento de los productos terminados en la fábrica y la entrega al mayorista, minorista o cliente) y la recepción de dinero en la cuenta del banco o en la caja pueden transcurrir varios meses. Además, este dinero se invierte permanentemente en la empresa y constituye el **capital circulante**. Cuando el negocio crece, el capital circulante también debe aumentar.

En general, se subestima la necesidad de contar con este tipo de capital porque se piensa que los clientes pagarán inmediatamente. Es lo que suele ocurrir en las actividades de comercio; sin embargo, el propietario de la tienda tiene que tener un inventario de mercaderías porque no puede reemplazar cada artículo que se vende inmediatamente. A veces los clientes que hacen pedidos grandes piden un crédito, y

no siempre se pagan en la fecha acordada.

En las actividades de fabricación, el capital circulante tiene que cubrir un período más largo, que puede incluso extenderse por varios meses. Si se subestima el capital circulante, aunque el empresario tenga un negocio próspero, podría quedarse sin dinero para pagar los salarios de sus empleados, comprar más mercadería para vender o para pagarle a los bancos. Se recomienda incluir un cierto porcentaje en el capital de inversión para solventar imprevistos. El capital circulante también debería incluir fondos extra para gastos no previstos.

La diferencia entre estas dos categorías de costos depende del momento en que éstos se realizan: antes de que la empresa empiece a funcionar (capital de inversión) o luego de que ha comenzado (capital circulante). El capital inicial de una nueva empresa es la suma de los gastos de los artículos de inversión y del capital circulante. El futuro empresario puede conseguir esta cantidad de dinero empleando sus ahorros personales, buscando socios o negociando préstamos con bancos. Como regla general, el 30% del capital inicial debe provenir de los recursos personales del empresario.



**EJERCICIO 1**

MÓDULO 6: Tema 4

## Costos que debe cubrir el capital inicial

<b>COSTOS</b>	<b>PRE-OPERATIVOS</b>	<b>OPERATIVOS INICIALES</b>	<b>OTROS COSTOS</b>
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

<b>COSTOS</b>	<b>PRE-OPERATIVO</b>	<b>OPERATIVOS INICIALES</b>	<b>OTROS COSTOS</b>
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?



## TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 6: Tema 4

# Pagos pre-operativos de artículos de inversión

Artículo de inversión	Especificación	Cantidad
Terreno		
Edificio		
Registro de capital		
Honorarios por consultoría		
Conexión eléctrica	Kw.	
Conexión de agua	Diámetro de las tuberías	
Conexión telefónica	líneas	
Maquinaria/equipos	(especificaciones técnicas)	
■		
■		
Instalación de máquinas	(especificaciones técnicas)	
Vehículos		
Mobiliario de oficina		
• Equipamiento de oficina		
Licencias/permisos		
Formación del personal		
Salario del propietario		
Publicidad		
Otros		
<b>Inversión total</b>		



**TRANSPARENCIA 2**

MÓDULO 6: Tema 4

**Pagos operativos iniciales**

<b>Concepto del pago</b>	<b>Monto semanal/mensual</b>	<b>Monto operaciones iniciales</b>
Alquiler del local comercial		
Stock inicial de <ul style="list-style-type: none"> <li>■ materias primas</li> <li>■ productos semi-terminados</li> <li>■ mercaderías</li> <li>■ artículos de oficina</li> </ul>		
Seguro		
Gasolina		
Electricidad/agua		
Comunicaciones		
Promoción		
Salario del propietario		
Salario del personal		
Gastos bancarios		
Otros		
<b>Total capital circulante</b>		

# I TEMA 5: Conseguir dinero para iniciar una empresa

## II TIEMPO ESTIMADO:

- 5 horas/sesiones

## III OBJETIVO:

- Identificar ventajas y desventajas de emplear distintas fuentes de capital para crear una empresa.

## IV JUSTIFICACIÓN:

- Muchos futuros propietarios de pequeñas empresas tienen buenas ideas y planes. Sin embargo, es posible que se den cuenta de que el capital necesario para iniciar su negocio no está fácilmente a su disposición. En consecuencia, muchas pequeñas empresas en potencia nunca llegan a funcionar. Los estudiantes deberían ser conscientes de los tipos de fondos que se ponen a disposición de los futuros propietarios de empresas. Se debe resaltar que las probabilidades de obtener el capital necesario aumentarán si se realiza una preparación y una planificación concienzudas.
- Es casi seguro que los empresarios deban invertir sus ahorros personales en el negocio. Sin embargo, parte del capital necesario para comenzar las operaciones comerciales puede obtenerse a través de un crédito. En esta sección se identificarán las posibles fuentes de capital inicial y se propondrán formas de prepararse para obtener una financiación de una deuda o de un crédito.

## V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos deberán leer el EJERCICIO 1 y determinar el capital necesario para crear una empresa. Muestre la TRANSPARENCIA 1 y pídale a los alumnos que comenten las seis preguntas. A continuación, deberán hacer una lista de lo que ellos mismos exigirían a un prestatario antes de prestarle dinero para que inicie un negocio. Se puede escribir esta lista en el pizarrón y luego comentarla en clase. Divida a los alumnos en grupos; deberán completar el estudio de caso que figura al final del EJERCICIO 1. Muestre la TRANSPARENCIA 2 y discuta acerca de las restricciones al acceso a financiamiento por razones de género
2. Como información de base, los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 1. Utilizar la TRANSPARENCIA 2 e iniciar un debate en clase sobre las fuentes de financiación para crear una pequeña empresa y los procedimientos para solicitar un préstamo empresarial.

3. Genere un debate utilizando la TRANSPARENCIA 3, acerca de los criterios de evaluación de las fuentes de préstamos empresariales.
4. Posteriormente, utilice la TRANSPARENCIA 4 para analizar la solicitud de préstamo desde la perspectiva del empleado del banco u oficial de préstamo.
5. A modo de repaso del tema de la financiación del capital y de las deudas, muestre la TRANSPARENCIA 5 y debata sobre las ventajas y desventajas de las diversas formas de financiación.
6. Invite a un funcionario u oficial de la sección préstamos de un banco para que hable en clase. Antes de la visita, la clase deberá preparar las preguntas que se le formularán. Se pueden enviar previamente las preguntas al invitado, para que las use de referencia en su presentación, o si no, se pueden utilizar como base de una sesión de preguntas y respuestas durante la visita. Las preguntas pueden incluir los siguientes temas:
  - A. ¿Cuáles son los factores más importantes en los que se fija un oficial de préstamos en una solicitud de préstamo planteada por una pequeña empresa?
  - B. ¿Qué importancia tiene para un solicitante de préstamo contar con capital o patrimonio neto para invertir en la nueva empresa?
  - C. ¿Algunos tipos de empresas tienen más facilidad que otros para obtener un préstamo para iniciar su negocio? Si es así, ¿cómo se explica la diferencia: por la cantidad que se requiere para iniciar el negocio o por la probabilidad de éxito o fracaso del mismo?
  - D. ¿De qué forma se puede obtener capital social, suponiendo que no pueda ahorrar dinero a partir de sus ingresos actuales?
  - E. ¿Qué aspectos primordiales debe tener en cuenta el solicitante cuando elige un banco donde pedir un préstamo?
  - F. ¿En qué medida el nivel de solvencia personal del solicitante afecta la decisión del oficial de préstamos de otorgarle un crédito para su pequeña empresa?



## 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?



## TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 6: Tema 5

### Preguntas sobre cómo obtener capital

1. ¿Se puede obtener todo el capital necesario?
2. ¿Dónde se puede conseguir capital social?
3. ¿Dónde se puede conseguir un crédito o una financiación de deuda?
4. ¿Cómo se puede aumentar la probabilidad de obtener un préstamo?
5. ¿Cuáles son las cinco "C" del crédito?
6. ¿Cómo se utilizará el capital?
  - Costos de iniciación
  - Gastos operativos
  - Gastos personales.

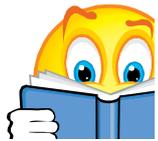


## TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 6: Tema 5

### Restricciones al acceso de financiamiento por razones de género

- Las mujeres carecen de derechos legales sobre los activos familiares.
- Las entidades financieras no consideran seriamente a las mujeres emprendedoras.
- Las mujeres con poca escolaridad encuentran mayores dificultades para llenar las solicitudes y realizar los trámites de gestión de crédito.
- Las emprendedoras carecen de oportunidades de redes de negocios y tampoco tienen contactos con personas que les faciliten el acceso a crédito.
- Las emprendedoras no tienen control sobre el uso del préstamo porque las decisiones financieras generalmente son tomadas por sus esposos o compañeros.



## FICHA DE LECTURA 1

## MÓDULO 6: Tema 5

# Fuentes de financiación para una empresa

Muchos futuros empresarios tienen ideas y planes comerciales muy prometedores. Sin embargo, es posible que no cuenten fácilmente con el capital necesario para llevarlos adelante. En consecuencia, muchas pequeñas empresas en potencia nunca llegan a funcionar. El propietario de la pequeña empresa deberá invertir una cierta cantidad de dinero personal para iniciar su negocio. No obstante, también se puede obtener financiación de otras fuentes, siempre que se prepare y planifique de manera atinada. Las dos fuentes principales de financiación de una empresa pueden ser: (a) el capital social o (b) un préstamo otorgado por una entidad de crédito.

## 1. Financiación por inversión de capital

La fuente principal de financiación mediante inversión de capital son los ahorros personales. Los expertos financieros afirman que la mitad del dinero que se necesita para iniciar una pequeña empresa debe provenir del propietario. Esto significa que los futuros propietarios deben trabajar y ahorrar para tener suficiente dinero para crear su negocio.

Otra fuente común de financiación por inversión de capital es la que se obtiene de la familia, los amigos, los inversionistas de capital de riesgo, u otras empresas que tengan superávit. Sin embargo, se deben tener en cuenta distintos aspectos. Por ejemplo, ¿es posible que dichos inversionistas quieran participar en el manejo de la empresa? ¿Qué puede pasar si la empresa no funciona? ¿Podría afectar su relación, especialmente con la familia y los amigos?

También se puede obtener financiación por inversión de capital vendiendo parte de la empresa a uno o más socios. Si éstos participan con su dinero, será más fácil reunir el monto total necesario. Sin embargo, los socios deben llevarse bien entre sí, lo cual no siempre es fácil. Dado que muchas de las personas que crean su propia empresa quieren tomar sus propias decisiones, es posible que la idea de asociarse no sea la mejor.

## 2. Solicitar un préstamo a una entidad de crédito

Cuando las fuentes de capital propio no son suficientes, el empresario tiene la opción de pedir prestado a otras fuentes. En general, los prestamistas prestan dinero para iniciar negocios a personas que conocen y en las que confían. Siempre están atentos a no prestar dinero si el riesgo es demasiado grande. Tampoco quieren perder dinero si el negocio no funciona; por lo tanto, la mayoría de ellos estudian el plan de negocios detenidamente. El plan debe detallar cómo funcionará la empresa, cuánto dinero se necesita, cómo se empleará y en qué momento se espera que sea rentable.

La mayoría de las personas piensa en los bancos cuando tiene que pedir un préstamo. Sin embargo, no siempre es sencillo para las pequeñas empresas pedir un préstamo a un banco. Los bancos sólo prestan dinero cuando el riesgo de pérdida es muy bajo. A menudo, sólo les prestan a clientes que conocen desde hace mucho tiempo. Si alguien piensa que pedirá prestado dinero en algún momento en el futuro, sería conveniente que empezara a construir una relación personal más estrecha con el banquero local lo antes posible.

### 3. Consideraciones para solicitar un préstamo empresarial

Las distintas entidades de crédito tienen diferentes procedimientos que el solicitante debe seguir. Si bien las entidades crediticias quieren ayudar al eventual prestatario, también tienen que estar seguras de que se reembolsará el préstamo tal como ha sido acordado con el solicitante. Es preciso comprender los siguientes factores que el banquero tiene en cuenta cuando evalúa una solicitud de préstamo.

- **Tipo de préstamo:** a corto plazo (hasta un año) o a largo plazo (más de un año).
- **Propósito del préstamo:** es fundamental establecer que el solicitante no invertirá el dinero en un proyecto de negocio ilegal, que no esté favorecido por la política gubernamental, o que la comunidad local considere desfavorable.
- **Solvencia e integridad del prestatario:** ¿se puede confiar en el prestatario?
- **Capacidad:** el perfil empresarial del solicitante es un indicador de su capacidad para manejar el proyecto con profesionalismo y eficacia. La capacidad ayuda al prestamista a darse cuenta si el prestatario será capaz de utilizar el préstamo para cumplir con el propósito deseado.
- **Período de reembolso:** es un requisito muy importante, tanto para el prestamista como para el prestatario. El primero necesita saber si la oferta de reembolso del préstamo del segundo es realista. La manera que tiene para cerciorarse de ello es a través de proyecciones estadísticas y financieras, a partir de las cuales podrá aconsejar al solicitante acerca de un período de reembolso realista, así como también de otros detalles tales como el monto de las cuotas mensuales.
- **Seguridad:** la garantía o el aval presentado para el préstamo debe ser aprobado por el prestamista. Incluso si se reúnen todas las demás condiciones, es posible que no se otorgue el préstamo si no se cumple con las condiciones y los términos de garantía requeridos por el banco. Esto se aplica fundamentalmente en el caso de una primera solicitud de préstamo empresarial.
- **Garantes:** algunos prestamistas exigen garantías tanto en la forma de propiedades y bienes materiales, como garantías que pueden proporcionar amigos.
- **Plan de negocios:** es el instrumento principal que utilizan las entidades de crédito para decidir si otorgan un préstamo a un solicitante o no, ya que revela la viabilidad de la empresa propuesta. El solicitante del préstamo podrá contratar a su propio experto para que elabore el plan y demostrar que el préstamo que está solicitando merece ser considerado debidamente por la entidad crediticia. El prestamista siempre evalúa el plan de negocios presentado por el solicitante y arriba a sus propias conclusiones; si no, elabora su propio estudio de factibilidad para evaluar y valorar la viabilidad del negocio propuesto. Un aspecto muy significativo del plan de negocios es el costo en cuestión y el flujo de caja. Este último, así como también las proyecciones financieras y estadísticas, indican si el proyecto puede generar más dinero que los costos incurridos. Los resultados le indicarán al prestamista si el préstamo es seguro y si el prestatario puede reembolsarlo según las condiciones acordadas.

- **Los clientes actuales de una entidad de crédito gozan de una mejor posición** a la hora de solicitar un préstamo empresarial si éste va a ser utilizado como capital circulante. El banco estudiará los antecedentes financieros del cliente, lo cual le permitirá decidir qué medidas tomar. Si el cliente busca crear una empresa, el procedimiento que deberá seguir será probablemente similar al de un solicitante nuevo. Si el empresario lleva un registro financiero escrito, podrá utilizarlo para justificar el historial del negocio.

Los empresarios tienen varias fuentes de dinero a su disposición. Frecuentemente, la decisión clave es determinar cuál de ellas es la más apropiada para sus necesidades actuales. Si se elige una fuente de financiación correcta para sus necesidades, tendrá un efecto significativo en el futuro de su empresa.

Si se obtiene un préstamo bancario a corto plazo cuando en realidad se necesita uno a largo plazo, puede desatarse una crisis. Del mismo modo, vender una parte del negocio para reunir el capital que se podría haber pedido prestado puede resultar extremadamente costoso. Si se extienden demasiados créditos a los clientes, puede resultar demasiado caro y restringir las operaciones.

Se puede incurrir en una gran cantidad de errores cuando se elige una fuente de capital. Sin embargo, si se hace una buena elección de financiación para el negocio, se podrá obtener el capital necesario y al mismo tiempo liberar a los empresarios de costos innecesarios, riesgos o la posibilidad de perder el control de su propia empresa.

## 4. Criterios para evaluar las fuentes de préstamo

Para determinar la mejor fuente para reunir el capital necesario en una situación en particular, se deben tener en cuenta las siguientes cinco preguntas:

- ¿Cuáles son los beneficios de un préstamo en comparación con sus costos? (costo).
- ¿Cuál fuente de préstamo expone al negocio al menor nivel de riesgo? (riesgo).
- Según los cálculos del propietario, ¿las condiciones impuestas por una fuente de préstamo reducirán la flexibilidad para conseguir capital adicional o para utilizar el capital generado por las operaciones? (flexibilidad).
- ¿El control del negocio por parte del propietario puede verse afectado de manera negativa? ¿La pérdida de control podría impedirle al empresario tomar decisiones operativas que busquen el bien del negocio? (control).
- ¿Qué fuentes de financiación están disponibles para el negocio? (disponibilidad).

**Costo.** El costo de un préstamo se mide generalmente por sus repercusiones en las ganancias de los propietarios actuales, y no simplemente por el aumento de gastos del negocio. Piense en una empresa que pretende solicitar un préstamo de 20.000 a una tasa de interés del 10% o vender el 25% de sus acciones para reunir esa misma suma. La empresa espera pagar 2000 de intereses anuales por el préstamo, lo cual reduciría sus ingresos netos en 2000 antes de deducir impuestos. Si la empresa espera ganar 30.000, los gastos por intereses reducirían las ganancias a 28.000.

Si se toma la alternativa de la inversión de capital, el ingreso neto sería 30.000, ya que

no habría gastos por intereses. Sin embargo, solamente le corresponderían 22.500 a los propietarios actuales, ya que 7500 ( $30.000 \times 25\%$ ) representaría la participación de los nuevos accionistas. En consecuencia, el ingreso de la empresa tomando la alternativa de la inversión de capital sería mayor, aunque el beneficio del propietario (principal) sería menor.

Cada fuente de capital tiene sus propios costos. Las fuentes internas, tales como la venta o la liquidación de activos, podrían conducir a una pérdida de ingresos si se elimina el inventario o a mayores costos operativos si se vende maquinaria para generar efectivo. Cuando se tome una decisión, es importante considerar todos los costos pertinentes de cada fuente de financiación.

**Riesgo.** Existen varios tipos de riesgo relacionados con la tarea de reunir capital. El uso del crédito comercial puede llevar a la disconformidad de los proveedores y a un posible daño de su solvencia.

Dado que el dinero que se pide prestado debe reembolsarse con intereses, el capital de deuda impone obligaciones sobre el flujo de caja de la empresa que deben cumplirse si se quiere evitar incumplimientos. Un incumplimiento puede traer varias consecuencias, como por ejemplo la confiscación de la garantía o la bancarrota forzada. La única fuente de dinero que no supone riesgo para la empresa es el capital social, ya que es el inversor del capital social, y no la empresa, quien asume el riesgo.

**Flexibilidad.** Si se confía totalmente en las ganancias para satisfacer las necesidades de capital, es posible que la empresa sea demasiado cautelosa para otorgar créditos y comprar mercaderías para renovar el inventario. Estas restricciones pueden llevar a una pérdida de ventas. Si, por otro lado, se utiliza el crédito en las transacciones comerciales con los proveedores como fuente principal de capital, es posible que la empresa dependa demasiado de unos pocos proveedores, y sea incapaz de aprovechar mejores precios ofrecidos por otros.

**Control.** El uso de la financiación interna y los créditos comerciales rara vez tienen repercusiones en el control de la empresa por parte de los propietarios actuales. Generalmente, los inversores de capital social tienen derecho a determinado nivel de control sobre las operaciones de la empresa. A diferencia de los accionistas, los prestamistas no participan normalmente de los asuntos de la empresa, ni tampoco están autorizados por la ley a votar en las cuestiones que atañen a una sociedad anónima o de responsabilidad limitada.

**Disponibilidad.** Frecuentemente, una empresa puede ver limitada su capacidad para reunir capital por la falta de disponibilidad de fuentes de capital preferentes. Independientemente de la fuente que se considere más viable, la empresa sólo tiene acceso a los recursos financieros que están disponibles.

**Sopesar los factores de evaluación.** Toda posible fuente de capital debe ser evaluada en términos de costo, riesgo, flexibilidad, control y disponibilidad. ¿Cuáles de estas fuentes son más importantes? ¿Cuáles son las menos importantes? Las respuestas dependerán de la situación en particular. En muchos casos, lo más importante podrá ser la disponibilidad. En otras situaciones, el costo será el factor decisivo. Sólo se puede tomar una decisión siguiendo el sano juicio del propietario que deberá reunir y analizar todos los factores pertinentes.

## 5. Inquietudes del oficial de préstamos

A menudo sucede que el oficial o analista de préstamos de un banco niega o “rechaza” una solicitud de préstamo. La pregunta principal que surge en la cabeza del prestamista es: “¿podrá reembolsar el préstamo la empresa?” Es posible que rechace la solicitud debido a que el propietario la ha preparado precipitadamente y un poco al azar, porque se encontraba bajo presión. En consecuencia, el oficial de préstamos detecta un aire de inestabilidad y una falta de planificación en la descripción que ha realizado el propietario de su negocio. Cuando se rechaza la solicitud de préstamo de un empresario, el solicitante simplemente deberá aceptar airoosamente el rechazo, y eliminar toda debilidad antes de presentar cualquier otra solicitud de préstamo en el futuro.

### Preguntas relativas al préstamo

El prestamista necesita conocer la respuesta a varias preguntas pertinentes para determinar si el prestatario será capaz de reembolsar el préstamo. Una de esas preguntas es: “¿cómo pretende el prestatario utilizar el dinero?”

- “¿Qué tipo de préstamo desea?” Cuando piense en pedir un préstamo, determine qué tipo necesita. Una empresa utiliza cuatro tipos fundamentales de dinero en sus operaciones. El propósito del préstamo determinará su tipo.
  - **Crédito comercial.** Este tipo de dinero no se pide prestado. Es el dinero que debe a sus proveedores, quienes lo autorizan a recibir existencias de inventario en base a una cuenta de crédito. Si cuenta con una experiencia anterior de crédito buena, podrá probar su capacidad para reembolsar los fondos que se le han prestado.
  - **Crédito a corto plazo.** Los bancos y demás tipos de prestamistas proporcionan este tipo de dinero para comprar existencias para el inventario por razones especiales, tales como la compra de mercaderías para la próxima temporada de ventas. Este tipo de préstamos son de liquidación automática porque generan dinero a través de las ventas. El crédito a corto plazo se reembolsa en menos de un año.
  - **Crédito a largo plazo.** Los préstamos a más de un año pueden ser utilizados para expandir o modernizar una empresa y se pagan con las ganancias acumuladas. En general, un préstamo de este tipo es una hipoteca o un pagaré.
  - **Fondos de capital social.** Este tipo de dinero nunca se reembolsa. Un inversor pone efectivo en el negocio a cambio de una parte de la propiedad del mismo (accionista).

Algunos empresarios tienen dificultad para diferenciar los cuatro tipos de dinero.

Recuerde que el dinero que pide prestado para un propósito temporal debe ser utilizado en las áreas de la empresa que produzcan ganancias, y deberá ser reembolsado con lo que se obtiene de estas transacciones. Los fondos de capital social son los que permanecen en la empresa e incrementan el patrimonio neto total del propietario.

- ¿Las ventas son adecuadas? Se está solicitando el préstamo para: ¿incrementar el volumen de ventas, comprar más inventario de mercaderías de gran volumen que podrán tener aun más potencial, o para crear una nueva imagen mediante una campaña publicitaria de alcance general?
- ¿Cuál es la situación de la empresa en cuanto a cantidades a cobrar? Estas cantidades son las cuentas a cobrar que no se han podido recaudar y que ya datan de algún tiempo. En efecto, ¿la empresa necesita dinero para compensar esas cuentas viejas que no han podido cobrarse?
- ¿El margen de ganancias es adecuado? ¿Hay mucha actividad comercial pero los resultados muestran una falta de ganancias? Esto puede indicar que no se están controlando bien los gastos de la empresa. ¿El mercado es insuficiente? ¿Cómo se ha planificado el reembolso del préstamo? ¿El pronóstico del ingreso de efectivo y los gastos es realista?

El prestamista examinará detenidamente el flujo de caja de la empresa para determinar si el propietario está generando suficiente efectivo para cumplir con las obligaciones de la misma. El prestamista también deberá asegurarse de que el efectivo necesario para el capital circulante no sea absorbido por la empresa para destinarlo a otras áreas de inversión, reduciendo así la cantidad de efectivo disponible.



## TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 6: Tema 5

# Fuentes de financiación de una empresa

## Financiación por inversión de capital

- Ahorros personales.
- Préstamos de familiares y amigos.
- Tener uno o más socios.

## Solicitar un préstamo a una entidad de crédito

Consideraciones para solicitar un préstamo empresarial:

- Tipo de préstamo.
- Propósito del préstamo.
- Valor e integridad del crédito.
- Capacidad.
- Período de reembolso.
- Seguridad.
- Garantes.
- Flexibilidad del proyecto.
- Categoría de cliente de banco.



## TRANSPARENCIA 3

MÓDULO 6: Tema 5

### Criterios de evaluación de las fuentes de préstamo

- Costo.
- Riesgo.
- Flexibilidad.
- Control.
- Disponibilidad.
- Valoración de los criterios de evaluación.



## TRANSPARENCIA 4

MÓDULO 6: Tema 5

## Inquietudes del oficial de préstamo

1. ¿Puede la empresa reembolsar el préstamo?
2. ¿Cómo se restituirá el dinero prestado?
3. ¿Cómo pretende utilizar el dinero el prestatario?
4. ¿Qué tipo de dinero necesita?
  - crédito comercial
  - crédito a corto plazo
  - crédito a largo plazo
  - financiación por inversión de capital.
5. ¿Las ventas que planea tener la empresa son adecuadas para obtener ganancias y reembolsar el préstamo?



## TRANSPARENCIA 5

## MÓDULO 6: Tema 5

# Financiación de capital y deuda

TIPO DE FINANCIACIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>INVERSIÓN DE CAPITAL</b>		
<b>A. Uso de ahorros personales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se conservan todas las ganancias.</li> <li>2. Disminuye la deuda.</li> <li>3. El riesgo de pérdida motiva a alcanzar el éxito.</li> <li>4. Prueba la buena fe de un posible prestamista.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de pérdida.</li> <li>2. Puede obligar a hacer sacrificios.</li> <li>3. Pérdida de ingresos por el uso de los ahorros en otras inversiones.</li> </ol>
<b>B. Participación de amigos y familiares</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aporta más dinero.</li> <li>2. Es posible pedir más prestado.</li> <li>3. Se comparten los riesgos financieros.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se cede parte de las ganancias.</li> <li>2. Se cede parte de la propiedad.</li> </ol>
<b>C. Formación de una asociación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fuente de efectivo fácil.</li> <li>2. Menos presión y restricciones.</li> <li>3. Acuerdos informales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Riesgo de destruir relaciones personales.</li> <li>2. Puede fomentar una participación no deseada en el negocio.</li> </ol>
<b>D. Formación de una sociedad de responsabilidad limitada</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se reúne una mayor cantidad de efectivo.</li> <li>2. Se comparten los riesgos financieros.</li> <li>3. Se reduce la responsabilidad jurídica.</li> <li>4. Ahorros fiscales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se cede parte de las ganancias.</li> <li>2. Se comparte el control y se cede parte de la propiedad.</li> </ol>
<b>E. Formación de una cooperativa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las personas pobres pueden combinar recursos económicos.</li> <li>2. Se comparten los riesgos financieros.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se comparten las ganancias.</li> <li>2. Se toman decisiones financieras en conjunto.</li> </ol>
<b>F. Trabajo con una institución financiera</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecida para ayudar a las pequeñas empresas.</li> <li>2. Otorga préstamos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Favorece a las empresas en expansión.</li> </ol>
<b>FINANCIACIÓN DE DEUDA</b>		
<b>Todo tipo de préstamo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relativamente fácil de obtener.</li> <li>2. Se mantiene el control y la propiedad de la empresa.</li> <li>3. Se puede reembolsar en el plazo más conveniente.</li> <li>4. Ayuda a ahorrar dinero.</li> <li>5. Se pueden deducir impuestos de los costos.</li> <li>6. La inflación hace que el reembolso cueste menos dinero.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costos de intereses altos.</li> <li>2. Riesgo de no poder cubrir el reembolso con las ganancias futuras.</li> <li>3. Es fácil caer en el abuso y uso excesivo.</li> <li>4. Se debe brindar información financiera y confidencial.</li> <li>5. El prestamista puede imponer limitaciones o restricciones al prestatario.</li> </ol>

## I TEMA 6: Formas de iniciar un negocio

### II TIEMPO ESTIMADO:

- 2 horas/sesiones

### III OBJETIVO:

- Identificar las ventajas y desventajas de comprar una empresa ya existente, crear una nueva y operar una franquicia.

### IV JUSTIFICACIÓN:

- Los empresarios tienen la opción de crear una nueva empresa, comprar una ya existente o convertirse en concesionario de una franquicia. Los alumnos deben conocer las ventajas y desventajas de estos tres medios alternativos para llegar a ser empresarios.

### V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos deberán leer y dialogar sobre la FICHA DE LECTURA 1. Utilizar la TRANSPARENCIA 1 para analizar las ventajas y desventajas de comprar una empresa ya existente.
2. Con la TRANSPARENCIA 2 analice las ventajas y desventajas de crear una nueva empresa.
3. Con la TRANSPARENCIA 3 analice las ventajas y desventajas de convertirse en concesionario de una franquicia.
4. Divida a los alumnos en seis grupos. Deberán debatir:
  - a. las ventajas de abrir un nuevo restaurante
  - b. las desventajas de abrir un nuevo restaurante
  - c. las ventajas de comprar un restaurante ya existente
  - d. las desventajas de comprar un restaurante ya existente
  - e. las ventajas de abrir una nueva franquicia de un restaurante
  - f. las desventajas de abrir una nueva franquicia de un restaurante.

Cada grupo presentará al resto de la clase las ventajas o desventajas de abrir un nuevo restaurante o de comprar uno ya existente.



## FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 6: Tema 6

# Comprar una empresa ya existente frente a crear una nueva empresa

## 1. Comprar una empresa ya existente

Si una persona nunca ha sido propietaria de un negocio, comprar y operar una empresa ya existente le podrá ofrecer varias ventajas, a saber: una clientela y procedimientos comerciales ya determinados, empleados entrenados, un inventario y un local ya establecidos, así como también una empresa que ya tiene un nombre en el mercado.

Hay varias preguntas que el empresario en potencia debe plantearse frente a la posibilidad de comprar una empresa que esté a la venta:

- ¿Por qué quiero comprar esta empresa?
- ¿Por qué la quiere vender su propietario?
- ¿La empresa tiene futuro en el sitio donde está ubicada y de la forma en que funciona?
- ¿Seré feliz trabajando en esta empresa?
- ¿Poseo las competencias necesarias?

La pregunta del precio es difícil. Tenga en cuenta lo que está recibiendo a cambio del dinero que está pagando:

- ¿Está obteniendo terreno y edificios?
- ¿Está comprando el inventario, el mobiliario y los artefactos eléctricos?
- ¿Está comprando el nombre de la empresa y el derecho a utilizarlo indefinidamente?
- ¿Está pagando para que el propietario actual de la empresa no establezca un negocio similar en las proximidades?

Existen varias formas de fijar el precio de una empresa. Si compara varias empresas similares tendrá una "impresión" de lo que sería un precio razonable. Sin embargo, independientemente de cuánto pague, el monto será su inversión en el nuevo negocio.

## 2. Crear una nueva empresa

La mayoría de la gente que quiere ser empresaria piensa que la mejor manera de hacerlo es iniciar su propio negocio y no comprar uno que ya existe. Este método brinda al eventual propietario mucha satisfacción, pero también supone asumir un riesgo relativamente alto, en comparación con la compra de una empresa ya establecida.

Si se crea una nueva empresa, habrá que dedicarle mucho tiempo a la planificación y al

estudio del posible mercado para los productos y servicios que se quieren vender.

### 3. Convertirse en concesionario de una franquicia

La franquicia es un sistema mediante el cual su dueño desarrolla y pone en marcha un negocio que luego ofrece a un concesionario para que éste lo reproduzca. El concesionario abre el negocio utilizando la idea empresarial del dueño de la franquicia, a cambio de una licencia. En contrapartida, el concesionario obtiene formación, el concepto de mercadeo, la marca comercial y el producto o servicio. También tiene la garantía de que ninguna otra franquicia perteneciente al mismo dueño tendrá la autorización de comercializar en la misma zona.

Todos estos elementos se registran en un contrato de franquicia que obliga a ambas partes. En las franquicias los riesgos son menores, ya que por lo general el producto ya es conocido en el mercado. Por otro lado, limita las decisiones empresariales y acota el margen de ganancias debido a que se debe pagar una licencia o un porcentaje del volumen de ventas al dueño de la franquicia.



## TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 6: Tema 6

### Ventajas y desventajas de comprar una empresa ya existente

Ventajas		Desventajas	
■	Menos riesgo	■	Puede tratarse de un producto de un mercado en declive
■	Libertad personal considerable	■	Potencial de crecimiento limitado
■	Flujo de caja generado de antemano	■	Las deudas o acciones pueden ser demasiado caras
■	Ya se ha establecido una relación con los bancos y los proveedores	■	Es posible que la mercadería esté obsoleta
■	Se cuenta con un servicio o producto ya establecido, con clientes, un método operativo, personal y un nombre	■	Es posible que el vendedor haya ocultado las razones de la venta: quizás el negocio haya venido decayendo desde hace años
■	La ubicación puede ser excelente	■	Puede ser que la empresa tenga mala reputación en el barrio
		■	Puede estar mal ubicado



## TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 6: Tema 6

### Ventajas y desventajas de crear una nueva empresa

Ventajas		Desventajas	
1	Probabilidad de gastos y costos de iniciación reducidos	1	Establecer una nueva empresa supone un riesgo alto
2	Mayor libertad personal	2	Requiere una planificación personal y comercial considerable
3	Posibilidad de entrar en un mercado nuevo o de introducir un nuevo producto	3	Se deberán buscar clientes y establecer relaciones
4	Posibilidad de cambiar el funcionamiento o la dirección del negocio rápidamente	4	Puede haber mucha competencia con firmas ya establecidas
5	Se pueden introducir nuevas operaciones comerciales desde el principio	5	Puede ser difícil conseguir financiación para un período de iniciación prolongado



### TRANSPARENCIA 3

MÓDULO 6: Tema 6

## Ventajas y desventajas de convertirse en concesionario de una franquicia

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos riesgo de iniciación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos poder de decisión empresarial</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sabe bien el costo de la inversión inicial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El costo de la licencia de la franquicia podría disminuir las ganancias</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena introducción del producto o servicio en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es posible introducir un producto nuevo de otros proveedores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de mercadeo probado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte dependencia del dueño de la franquicia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación garantizada por el dueño de la franquicia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el negocio del dueño de la franquicia pierde mercado, su empresa también lo hará</li> </ul>