

CONOZCA DE EMPRESA

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

MÓDULO 8

¿Cuáles son los próximos pasos para
llegar a ser empresario?

Autores

George Manu
Robert Nelson
John Thiongo
Klaus Haftendorn

Editores

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

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

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

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

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

ADVERTENCIA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

OBJETIVO GENERAL:



Diseñar planes para iniciar una empresa.

CONTENIDOS:

	Página
1. Preparar un plan de negocios	3
2. Cómo interpretar las conclusiones de un plan de negocios....	26
3. Evaluación de factores al iniciar una empresa.....	31
4. Fuentes de información y asistencia.....	34
5. Mantener una actitud empresarial	52

I TEMA 1: Preparar un plan de negocios

II TIEMPO ESTIMADO:

- 7 horas/sesiones

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Explicar el proceso de redacción de un plan de negocios siguiendo los pasos principales para elaborarlo.

IV FUNDAMENTO:

- Al transitar por las fases de redactar un plan de prueba, los alumnos podrán reforzar sus conocimientos sobre la empresa y ser capaces de buscar la ayuda necesaria sirviéndose de solicitudes concretas y serias. De esta manera apreciarán la importancia de un plan de negocios.

V ACTIVIDADES:

1. Use la TRANSPARENCIA 1 y debata cada pregunta. Al final del debate, distribuya el EJERCICIO 1.
2. Los estudiantes deberán leer el estudio de caso sobre el Café del Progreso que se presenta en el EJERCICIO 1.
3. Divida al grupo en equipos y asigne las preguntas que aparecen al final del estudio de caso a cada equipo. Deberán escribir las respuestas en los espacios debajo de cada pregunta. Distribuya los siguientes formularios en blanco: Previsión de ventas y costos para el primer año; Flujo de caja proyectado para el primer año; Estado de pérdidas y ganancias proyectado para el primer año; Balance general proyectado para fines del primer año.

Previsión de ventas y costos para el primer año

CATEGORÍA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
VENTAS													
Ventas al contado de artículos y alimentos													
Total ventas													
COSTOS													
Costo de artículos y alimentos													
Trabajo													
Costos operativos													
Interés del préstamo													
Costos totales													
Ganancia bruta													
Impuesto a la renta													
Ganancia neta													

Flujo de caja proyectado para el primer año

ARTÍCULOS	MESES OPERATIVOS													
	Inicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
RECIBOS DE EFECTIVO														
Efectivo inicial														
Ahorros de Julia														
Préstamo familiar														
Préstamo bancario														
Ventas al contado														
Total recibos de efectivo														
PAGOS AL CONTADO														
Acciones														
Trabajo														
Gastos pre-operativos														
Gastos operativos														
Camioneta														
Equipamiento de depósito														
Cocinas														
Cubiertos														
Muebles														
Interés del préstamo														
Impuesto a las ventas														
TOTAL PAGOS EN EFECTIVO														
SALDO DE CAJA FINAL														

Estado de pérdidas y ganancias proyectado para el primer año
Ventas al contado
Costo de ventas
Ganancia bruta
GASTOS
Trabajo
Arrendamiento
Agua
Teléfono
Electricidad
Transporte
Artículos de papelería
Mantenimiento
Interés del préstamo
Otro
Gastos Totales
Ganancias netas antes de impuestos
Impuesto estimado
Ganancia neta después de impuestos

Balance general al final de primer año	
ACTIVO	
Activo circulante	
Efectivo	
Acciones	
Total activo circulante	
Activo fijo	
Camioneta	
Depósito	
Cubiertos	
Cocina	
Muebles	
Total activo fijo	
Total activo	
PASIVO	
Préstamo familiar	
Préstamo bancario	
Total pasivo	
Patrimonio neto de Julia	
Pasivo total y Patrimonio de Julia	

4. Los alumnos deberán preparar y presentar las respuestas a cada pregunta, las cuales se irán discutiendo con el grupo. Para facilitar el proceso podrán utilizar las pautas que se presentan a continuación.
5. Utilizando la FICHA DE LECTURA 1, los alumnos relacionarán cada una de las diez preguntas con el caso del Café del Progreso.
6. Discuta la FICHA DE LECTURA 2 con los alumnos y pídales (como tarea grupal o individual) que escriban las respuestas del estudio de caso como un plan de negocios.

Las pautas para responder a cada una de las preguntas relativas al Café del Progreso son las siguientes:

1. Recopilar información personal sobre Julia, como por ejemplo apellidos, domicilio, correo electrónico, número de teléfono, educación, estado civil, y edad.
2. Destacar métodos de recopilación de información tales como dialogar o entrevistar a posibles clientes o empleados, analizar registros y documentos y observar a la competencia.
3. Relacionar los motivos económicos, psicológicos y sociológicos que pueden impulsar el inicio de una actividad empresarial con la implementación del Café del Progreso de Julia.
4. Indicar las ventajas de una empresa unipersonal para el caso de una pequeña empresa en su fase inicial como en el ejemplo de Julia.
5. La buena ubicación será determinante en el éxito de Julia. Destacar características económicas, como por ejemplo la ubicación de la competencia, el transporte/tráfico, los clientes/población, la accesibilidad, el diseño y la comunicación.
6. Identificar la información, a saber: los antecedentes personales, la motivación, la experiencia, la formación y otros criterios para establecer si Julia es capaz de hacer funcionar con éxito el Café del Progreso.
7. Hacer una lista de los productos y servicios que se pretende vender en el Café. Tener en cuenta que sólo se ha concentrado en unos pocos productos, lo que es aconsejable para una pequeña empresa.
8. Hacer hincapié en el hecho de que el Café ha ofrecido los mismos productos por más de diez años y que éstos siguen siendo los preferidos de los clientes. El Café ha sido suficientemente rentable.
9. Hacer una lista de posibles clientes, como por ejemplo, estudiantes, docentes, y demás trabajadores de dichas instituciones, empleados de oficinas y clientes casuales. Anotar sus características.
10. Una estrategia apropiada es mantener los clientes que han frecuentado el lugar.
11. Tener en cuenta que el mínimo de clientes que se pueden atender por día son 900 y que es factible atender más.
12. Hacer una lista de las fuentes de clientes, tales como la institución, la manzana comercial donde está ubicado el café y otras oficinas cercanas así como residentes que pasan por allí.

13. Destacar que se posee un 15% de participación en el mercado y que existe potencial de crecimiento.
14. Fundamentar las oportunidades de crecimiento en las tendencias, características y otras oportunidades que podrían aprovecharse para hacer que el café crezca aun más (según la situación local).
15. Destacar aspectos tales como la ubicación, los precios, el diseño, el espacio y la accesibilidad que le puedan dar una ventaja competitiva al Café del Progreso.
16. Determinar al menos doce estrategias de promoción para mejorar la calidad de los productos, los servicios y el ambiente general, el clima y la apariencia del café.
17. Tomar en cuenta que para gestionar el café son necesarios once empleados, incluyendo al supervisor.
18. Hacer una lista de las tareas de cada empleado y las actividades principales que cada uno realizará.
19. Indicar la denominación del cargo de cada empleado y las calificaciones correspondientes de cada uno.
20. Hacer un organigrama con el supervisor/gerente propietario en el primer nivel y todos los demás empleados en el segundo nivel.
21. Cotejar las distintas actividades que Julia emprenderá durante el proceso de implementación del café e identificar en qué momentos será necesaria la colaboración de profesionales adecuados como, por ejemplo, abogados, financistas, agentes inmobiliarios y otros.
22. Hacer una lista del equipamiento, los utensilios, las máquinas, los artefactos y otras prestaciones que serán necesarias en el café.
23. Establecer el contrato de arrendamiento, los permisos de funcionamiento y el pago de impuestos como algunos de los requisitos de cumplimiento de Julia.
24. Hacer una lista de todo el activo fijo y el activo corriente necesarios para iniciar un café que represente un capital de dos millones.
25. Tener en cuenta las contribuciones de capital de Julia por un monto de un millón proveniente de sus ahorros.
26. Tener en cuenta que el banco podrá prestarle 500.000 a un interés de 10% y su madre podrá prestarle 500.000 sin interés.
27. Identificar las pruebas y los documentos probatorios como el certificado de competencia, los premios empresariales, las cartas de referencia, los estados de cuenta bancarios y las declaraciones de impuestos.
28. Hacer una lista de los registros e informes que guarde Julia, como por ejemplo, libretas de cheques, recibos, caja chica, planilla de sueldos, comprobantes de compra, declaraciones de impuestos, flujo de caja, estados de resultados, balances generales, etc.
29. Tener en cuenta la cifra prevista de 600.000 por mes lo cual representa 7,2 millones al año.
30. Tener en cuenta una suma de 50.000 para gastos pre-operativos y dar ejemplos apropiados.
31. Calcular el capital de trabajo de 440.000, compuesto por el efectivo necesario (140.000) y el inventario de artículos y alimentos (300.000).

32. Calcular un total de 1.510.000 para el activo fijo, incluyendo una camioneta (550.000), un depósito (250.000), utensilios (180.000), cocinas (300.000) y muebles (230.000).
33. Calcular el costo mensual total de la siguiente manera:

Existencias de artículos y alimentos utilizados	300.000
Trabajo (jornales y salarios)	100.000
Gastos indirectos (arrendamiento, agua, electricidad, etc.)	70.000
TOTAL	470.000

34. Presentar la siguiente previsión de ventas para el Café del Progreso para el primer año:

Previsión de ventas y costos para el primer año

CATEGORÍA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
VENTAS													
Ventas al contado de artículos y alimentos	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	7.200.000
Total ventas	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	7.200.000
COSTOS													
Costo de artículos y alimentos	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
Trabajo	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
Costos operativos	65.500	65.500	65.500	65.500	65.500	65.500	65.500	65.500	65.500	65.500	65.500	65.500	786.000
Interés del préstamo	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	54.000
Costos totales	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	5.640.000
Ganancia bruta	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	1.560.000
Impuesto a la renta	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000
Ganancia neta	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000

35. Presentar el siguiente estado de flujo de caja del Café del Progreso para el primer año:

Flujo de caja proyectado para el primer año

ARTÍCULOS	MESES OPERATIVOS													
	Inicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
RECIBOS DE EFECTIVO														
Efectivo inicial		140.000	240.000	340.000	440.000	540.000	640.000	740.000	840.000	940.000	1.140.000	1.040.000	1.240.000	
Ahorros de Julia	1.000.000													1.000.000
Préstamo familiar	500.000													500.000
Préstamo bancario	500.000													500.000
Ventas al contado		600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	7.200.000
Total recibos de efectivo	2.000.000	740.000	840.000	940.000	1.040.000	1.140.000	1.240.000	1.340.000	1.440.000	1.540.000	1.640.000	1.740.000	1.840.000	9.200.000
PAGOS AL CONTADO														
Acciones	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.900.000
Trabajo		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
Gastos pre-operativos	50.000													50.000
Gastos operativos		65.500	65.500	65.500	65.500	65.500	65.500	65.500	65.500	65.500	65.500	65.500	65.500	786.000
Camioneta	550.000													550.000
Equipamiento de depósito	250.000													250.000
Cocinas	300.000													300.000
Cubiertos	180.000													180.000
Muebles	230.000													230.000
Interés del préstamo		4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	54.000
Impuesto a las ventas		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	350.000
TOTAL PAGOS AL CONTADO	1.860.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	7.860.000
SALDO DE CAJA FINAL	140.000	240.000	340.000	440.000	540.000	640.000	740.000	840.000	940.000	1.040.000	1.140.000	1.240.000	1.340.000	1.340.000

36. Presentar el siguiente estado de pérdidas y ganancias del Café del Progreso para el primer año.

Estado de pérdidas y ganancias para el primer año	
Ventas al contado	720.000
Costo de ventas	360.000
Ganancia bruta	3.600.000
GASTOS	
Trabajo	1.200.000
Arrendamiento	240.000
Agua	54.000
Teléfono	72.000
Electricidad	84.000
Transporte	60.000
Artículos de papelería	24.000
Mantenimiento	96.000
Interés del préstamo	54.000
Otros	156.000
Gastos Totales	2.040.000
Ganancias netas antes de impuestos	1.560.000
Impuesto estimado	360.000
Ganancia neta después de impuestos	1.200.000

37. Presentar el siguiente balance general al final del primer año del Café del Progreso:

Balance general proyectado al final del primer año	
ACTIVO	
Activo circulante	
Contado	1.340.000
Acciones	300.000
Total activo circulante	1.640.000
Activo fijo	
Camioneta	550.000
Depósito	250.000
Cubiertos	180.000
Cocina	300.000
Muebles	230.000
Total activo fijo	<u>1.510.000</u>
Total activo	<u>3.150.000</u>
PASIVO	
Préstamo familiar	500.000
Préstamo bancario	500.000
Total pasivo	1.000.000
Patrimonio neto de Julia	<u>2.150.000</u>
Pasivo total y Patrimonio neto de Julia	<u>3.150.000</u>

38. Calcular el margen de ganancia bruta del café de la siguiente manera:

$$\text{ventas} - \text{costo de la mercadería} = \text{margen de contribución}$$

Es decir, $600.000 - 300.000 = 300.000$.

$$\text{margen de ganancia bruta} = \frac{\text{margen de contribución}}{\text{ventas}} \times 100$$

$$\text{Es decir, } \frac{300.000}{600.000} \times 100 = 50\%$$

39. Destacar las otras cuatro actividades que Julia desempeña en su comunidad además de administrar el café.



TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 8: Tema 1

Preguntas sobre el Plan de negocios

1. ¿Qué es un plan de negocios?
2. ¿Por qué es necesario redactar un plan de negocios?
3. ¿Cuándo se redacta un plan de negocios?
4. ¿Cuáles son los diversos tipos de planes de negocios?
5. ¿Quién redacta el plan de negocios?
6. ¿Cómo se redacta un plan de negocios?
7. ¿Qué se hace con un plan de negocios?
8. ¿Qué apariencia tiene un plan de negocios?
9. ¿Qué contiene un plan de negocios?
10. ¿Cómo se organiza un plan de negocios?



FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 8: Tema 1

Preguntas sobre el Plan de negocios

1.1 ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?

- A. Un documento que detalla las metas y objetivos de un negocio y describe con precisión cuándo y cómo serán alcanzados.
- B. Una guía estructurada para alcanzar un objetivo de negocios.
- C. Una hoja de ruta para ser propietario y operar un negocio.
- D. Una propuesta que describe una oportunidad de negocio para organismos de financiación o inversores.
- E. Un programa de acción detallado que describe cada aspecto imaginable del emprendimiento comercial propuesto.

1.2 ¿POR QUÉ ES NECESARIO REDACTAR UN PLAN DE NEGOCIOS?

Se redacta un plan de negocios para:

- Concentrarse en sus objetivos y estrategias.
- Obtener financiación de fuentes externas.
- Guiar la apertura de un negocio.
- Guiar el funcionamiento de un negocio.
- Comunicarse con claridad con las partes interesadas.
- Demostrar que su negocio tiene posibilidades de éxito.
- Demostrar que tiene la capacidad para operar el negocio.
- Demostrar que existe un buen mercado para su producto o servicio.
- Comparar en qué se diferencian los resultados reales de la empresa con los proyectados.

1.3 ¿CUÁNDO SE ESCRIBE UN PLAN DE NEGOCIOS?

- Cuando se piensa en crear un negocio.
- Antes de comenzar un negocio.
- Cuando se requiere actualizar el negocio.
- Cuando se obtiene nueva información.

- Cuando se adquiere nueva experiencia.
- Cuando se solicita un crédito.

1.4 ¿CUÁLES SON LOS DIVERSOS TIPOS DE PLANES DE NEGOCIOS?

- Para comercios minoristas.
- Para comercios mayoristas.
- Para empresas de servicios.
- Para empresas de fabricación.
- Para cualquier otro tipo de empresa.
- Para las entidades financieras.
- Para el propietario/administrador.

1.5 ¿QUIÉN REDACTA EL PLAN DE NEGOCIOS?

- Cada propietario o administrador potencial de un negocio redacta un plan de negocios para el emprendimiento que quiere iniciar.
- Un organismo consultor/de apoyo o un profesional, por ejemplo, un contador, puede colaborar para redactar ciertos aspectos del plan de negocios para que luzca más profesional.
- También puede utilizarse un programa informático que proporcione un modelo adaptable a su negocio.
- En Internet también se pueden encontrar ejemplos.








1.6 ¿CÓMO SE REDACTA UN PLAN DE NEGOCIOS?

- Es necesario identificar todas las preguntas que podrían realizarse con respecto al negocio.
- Hay que determinar qué información adicional es necesario recoger para responder dichas preguntas.
- Hay que obtener toda la información necesaria.
- Es esencial comparar las distintas alternativas.
- Hay que tomar una decisión con respecto a cada pregunta.









1.7 ¿QUÉ SE HACE CON UN PLAN DE NEGOCIOS?

- El propietario lo consulta frecuentemente para determinar si las acciones coinciden con los planes.
- Lo lleva al banco para discutir la financiación.
- Discute otras secciones del mismo con el grupo de interés pertinente.

1.8 ¿QUÉ APARIENCIA TIENE UN PLAN DE NEGOCIOS?

-  Se pone por escrito y se presenta en una linda carpeta.
-  Se espera que el plan de negocios sea limpio y ordenado.
-  Debe tener un índice.
-  Debe tener un resumen.
-  Cada copia debe estar numerada.
-  Debe estar firmado para demostrar quién lo presenta.
-  La extensión del plan de negocios dependerá de la naturaleza del negocio.

1.9 ¿QUÉ CONTIENE UN PLAN DE NEGOCIOS?

-  Clientes
-  Competidores
-  Proveedores
-  Financistas
-  Empleados
-  Productos
-  Ubicación
-  Equipamiento



La estructura de un plan de negocios

Para diseñar un plan de negocios es necesario estar convencido de que planificar es un aspecto fundamental del proceso de creación de una empresa. La planificación ayuda al negociante a definir de manera coherente los objetivos a corto y largo plazo del nuevo negocio propuesto. En particular, un plan de negocios:

- aumenta las probabilidades de éxito de la empresa;
- define claramente las actividades para operarla con éxito;
- identifica todos los recursos disponibles para el negocio y determina cómo se combinarán para sacar el mayor provecho; y
- determina los estándares de rendimiento para cada segmento de las operaciones de la empresa que pueden compararse con el rendimiento real, lo que a su vez sirve como un mecanismo de control para mantener las operaciones en curso.

Antecedentes personales. El primer punto de un plan debería ser una descripción por escrito de los antecedentes personales del empresario, incluyendo su nombre, domicilio, correo electrónico, teléfono, educación, estado civil, sexo, edad y estado físico.

Experiencia empresarial. Es necesario incorporar elementos sobre la capacidad del empresario para generar el producto y capturar el mercado. Con esto en mente, las motivaciones y la experiencia personal son los criterios más importantes para evaluar la viabilidad del negocio.

Estructura y descripción de la empresa. Para una empresa en su fase de formación, es necesaria una declaración de la propiedad, la forma jurídica y la estructura de capitalización, así como una descripción del proceso de producción.

La competencia del mercado. Esta sección debería incluir los siguientes detalles: el tamaño del mercado, el potencial de crecimiento y la participación estimada del negocio en el mercado, la competencia actual y la nueva que pueda surgir y las oportunidades de expansión a otros lugares.

Proceso de producción o venta para productos o servicios. No es necesario incluir especificaciones técnicas pormenorizadas; es suficiente una descripción de los productos y/o servicios del negocio para dar una idea adecuada de lo que vende la empresa. El aspecto más importante de esta sección es una descripción de por qué el producto o servicio de la empresa es mejor que el de la competencia.

Situación financiera. Indicar el capital requerido para crear el negocio, así como el activo y el pasivo, y expresar el porcentaje de contribución que hace el propietario. Cualquiera que inicie un negocio debe tener algo de patrimonio en efectivo. Cuánto más dinero y capital personal comprometa en su negocio, menos estará dispuesto a renunciar al proyecto. Si es necesario pedir dinero prestado u obtener un crédito en una institución financiera, existen tres tipos de documentos que acreditan su situación o reputación financiera: un estado de cuenta bancaria personal y una carta de referencia del banco, una declaración de impuestos personal y cartas comerciales de

referencia.

Un estado de cuenta personal de la situación financiera incluye todo el capital al valor de mercado corriente y las obligaciones adeudadas a la familia y a otros acreedores no familiares.

Es posible que no tenga declaraciones de impuestos de años anteriores, pero si las tiene puede utilizarlas para tener claro cuánto dinero ha estado ganando o bien demostrarlo a la entidad financiera.

Las cartas de referencia de profesionales, proveedores, emprendedores comerciales en ejercicio, etc. se utilizan como prueba de una buena reputación y confianza en el caso que el plan de negocios sea para presentarlo a una entidad crediticia.

La parte financiera del plan explica cómo se utilizarán los recursos financieros, incluidos los préstamos (en caso que los hubiera) y cómo serán reintegrados. También constituye el compromiso de hacer funcionar el negocio con miras a alcanzar determinados resultados. Por último, funciona como una promesa documentada de reintegrar el préstamo dentro de los plazos establecidos.

Presentación del plan de negocios

- A. Carátula.
- B. Índice.
- C. Resumen.
- D. Información sobre el propietario o promotor del negocio.
- E. Descripción de la idea de negocio y del mercado.
- F. Plan de comercialización.
- G. Forma jurídica.
- H. Capital inicial y recursos.
- I. Organización y personal.
- J. Operaciones comerciales y costos.
- K. Plan financiero.
- L. Apéndices.



EJERCICIO 1

MÓDULO 8: Tema 1

Café del Progreso

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

I TEMA 2: **Cómo interpretar las conclusiones de un plan de negocios**

II TIEMPO ESTIMADO:

■ 3 horas/sesiones

III OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Evaluar las conclusiones y los resultados del plan de negocios.
- Explicar en qué consiste la viabilidad de una idea empresarial.

IV FUNDAMENTO:

- Elaborar un plan de negocios puede resultar una tarea ardua con una alta inversión de tiempo y no es sino hasta el final del proceso organizativo, que el emprendedor tendrá toda la información para evaluar la viabilidad del proyecto. A veces, el plan de negocios indica que el dinero en efectivo previsto o las ganancias no son suficientes, o no queda claro si el negocio podrá funcionar con seguridad. Una pequeña evaluación permitirá al empresario en potencia tomar una decisión con respecto a si debe continuar el proceso de implementación, abandonar la idea, cambiar las dimensiones del negocio planificado o tomar otras medidas para que sea viable.

V ACTIVIDADES:

1. Distribuya la FICHA DE LECTURA 1 a los estudiantes y explique los diversos modos con que se evalúa un plan de negocios y se concluye sobre la idoneidad del negocio.
2. Muestre la TRANSPARENCIA 1 y discuta el análisis del punto de equilibrio con los alumnos. Dé ejemplos que incluyan facturación, costos directos e indirectos y deje que los alumnos diseñen y calculen el punto de equilibrio. Demuestre en qué medida se afecta el punto de equilibrio cuando hay cambios en la facturación o en los costos.
3. Explique qué significa un análisis de sensibilidad y pida a los alumnos que realicen un plan simple de flujo de caja para algunos períodos. Divida la clase en grupos y pida a cada grupo que calcule dos variaciones.



Cómo interpretar las conclusiones de un plan de negocios

Antes de iniciar el negocio, el empresario en potencia debería poder responder las siguientes preguntas.

¿Generará siempre suficiente dinero en efectivo para pagar las obligaciones?

¿Cuántos bienes o servicios deben venderse para cubrir los costos de la empresa y comenzar a obtener ganancias?

¿Qué sucederá si baja la facturación o suben los costos?

¿Generará suficiente dinero la empresa?

Para responder la primera pregunta, es necesario tener en cuenta que un empresario en potencia necesita ganar dinero para poder subsistir, pagar los impuestos y, si utiliza créditos, pagar regularmente sus cuotas más los intereses.

Si se observa el plan de flujo de caja se obtendrá información acerca de la situación del dinero en efectivo.

Los costos operativos abarcan los costos de personal, aquí se incluye el salario del empresario en el caso en que trabaje en su propia empresa. Pero tal vez, este salario no sea suficiente y el empresario necesite más dinero. Este dinero puede obtenerse a partir de la ganancia neta (si la hubiera) y el monto debe registrarse como "otra salida en efectivo" en el plan de flujo de caja.

La empresa debe pagar impuestos sobre sus ganancias, y generalmente se pagan al final de cada año fiscal. El monto del impuesto se calcula según el cuadro "Cálculo mensual de ganancia neta". Este monto debe incluirse en el plan de flujo de caja como "otra salida en efectivo".

El pago de un préstamo siempre se realiza en cuotas periódicas, que pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, y el pago de los intereses vence en el mismo momento. Los pagos de intereses y préstamos también se registran en el plan de flujo de caja.

Si durante todo el período de planificación el "dinero en efectivo al final del mes" siempre es positivo, la empresa tiene buenas perspectivas de funcionar sin dificultades.

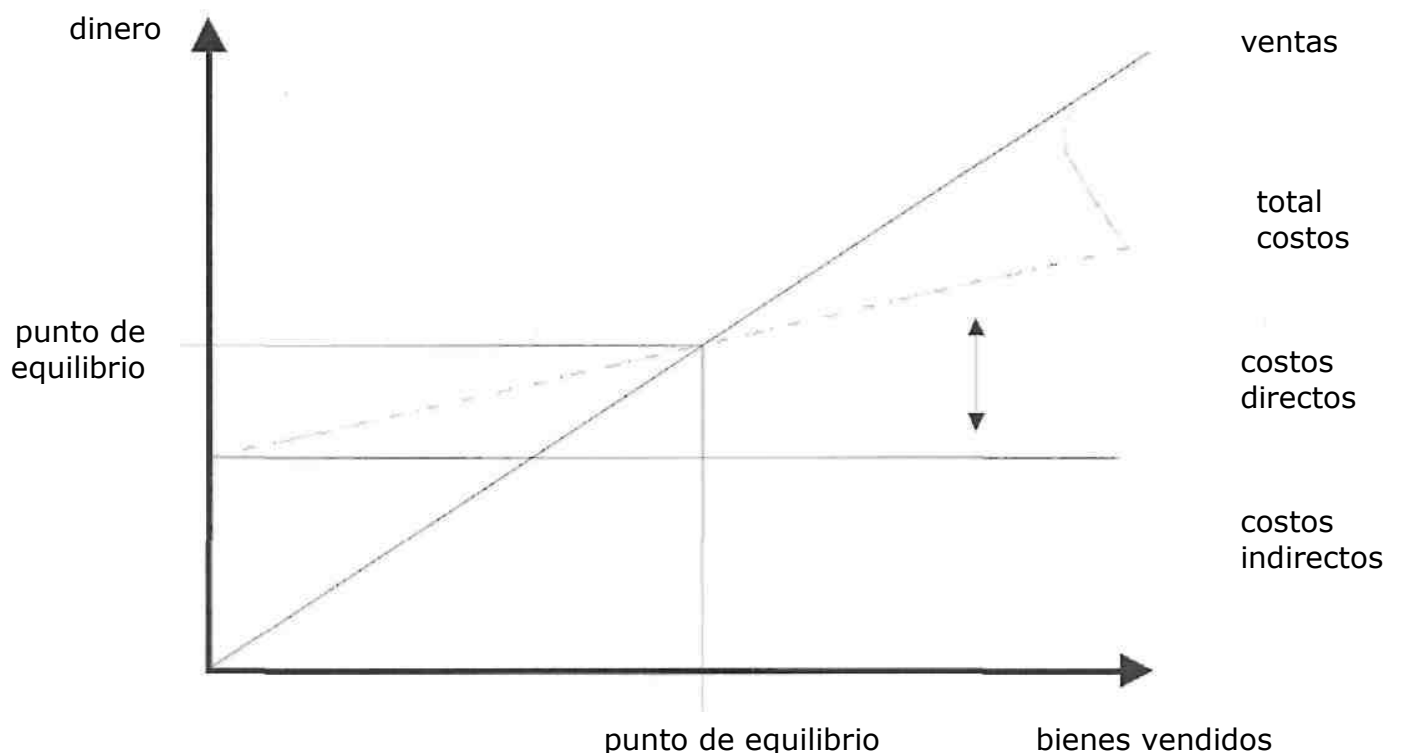
¿Cuántos bienes o servicios deben venderse para que la empresa pueda cubrir los costos y comenzar a obtener ganancias?

La respuesta a esta pregunta se obtiene a partir del análisis del punto de equilibrio.

En el punto de equilibrio, los ingresos obtenidos a partir de las ventas son equivalentes a los costos totales. Cada venta adicional generará ganancias. Para calcular el punto de equilibrio, debemos conocer el monto total de los costos indirectos (también llamados costos generales), el total de los costos directos y el volumen de ventas. La diferencia entre el precio de venta unitario y los costos directos por unidad vendida se denomina margen de contribución.

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{costos indirectos} / \text{margen de contribución}$$

El siguiente gráfico muestra la relación entre las ventas, los costos directos e indirectos.



El gráfico indica qué volumen de facturación debe generar el negocio, o cuántos bienes o servicios debe vender antes de que el negocio reditúe ganancias. Cuanto antes se alcance el punto de equilibrio, mejor será para la empresa.

¿Qué sucederá si baja la facturación o suben los costos?

El análisis del punto de equilibrio puede demostrar el efecto que tendrá el aumento o la disminución de los precios sobre el punto de equilibrio. Si el mercado lo permite, el precio podrá aumentarse y de esta forma se alcanzará antes la franja de ganancias. Sin embargo, el mercado generalmente no permite un aumento de precios. Si el precio del mercado es tal que las ventas sólo son equivalentes al costo cuando se alcanza un 80 o 90% de la facturación, es probable que el negocio no genere dinero en efectivo

suficiente para afrontar todas sus obligaciones.

Para saber con exactitud el efecto de la variabilidad de los precios y/o costos sobre el dinero en efectivo y la situación de ganancias será necesario realizar **un análisis de sensibilidad**. Éste mide el impacto sobre los resultados del proyecto al cambiar uno o más indicadores clave sobre los que aún hay incertidumbre. Por ejemplo, podrá elegirse un valor pesimista, uno probable y uno optimista para una variable incierta. Luego, podrá realizarse un análisis para observar cómo cambian los resultados cuando se considera cada uno de los tres valores, mientras que los otros aspectos se mantienen igual. Un análisis de sensibilidad revela cuán rentable o no puede ser un proyecto si los valores iniciales del análisis resultan diferentes a lo que se asume en un enfoque de única respuesta para medir las perspectivas del proyecto.

El análisis es fácil de llevar a cabo ya que sólo son necesarios cálculos simples.

1. Cambios en las ventas: el volumen de ventas planificado de un plan de flujo de caja aumenta en 5 o 10%. Todas las demás cifras se mantienen sin cambios. El dinero en efectivo al final del mes aumentará en consecuencia.

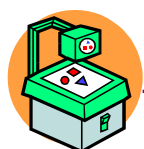
Segundo paso: el volumen de ventas planificado baja en 5 o 10%. El dinero en efectivo disminuirá en consecuencia y se observará inmediatamente la falta de liquidez del negocio. Si esto no sucede, el negocio tiene un buen margen.

2. Cambios en los costos: ahora se analizarán los costos y se hará la misma operación, aumentando los costos 5 y 10% al tiempo que se mantienen las otras cifras sin cambios. El plan de flujo de caja mostrará si el negocio pierde liquidez o no.

3. Cambios en las ventas y en los costos: el peor escenario sería cuando bajen los precios y suban los costos.

El nuevo cálculo del plan de flujo de caja indicará en cuál de los escenarios el negocio dejaría de funcionar.

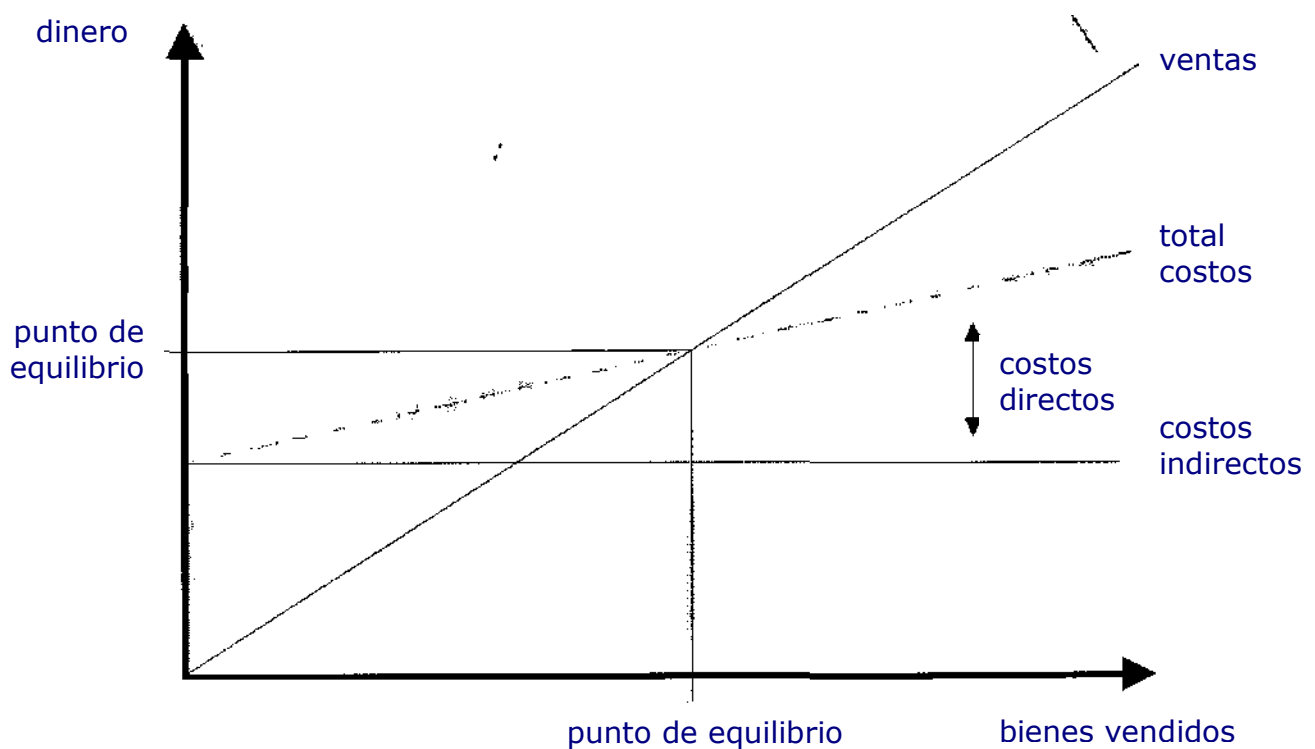
El análisis mostrará cuán sensible es la empresa a los cambios. Si la baja de 10% en un precio o en las ventas ya ocasiona problemas de liquidez, el emprendedor debería reconsiderar la puesta en marcha del negocio tal como está planteado y pensar en nuevas medidas para mejorar la rentabilidad.



Análisis del punto de equilibrio

Gráfico de la relación entre las ventas, los costos directos e indirectos.

Punto de equilibrio = $\text{costos indirectos} / \text{margen de contribución}$




Indica qué volumen de facturación debe alcanzar la empresa, o cuántos bienes o servicios hay que vender antes de generar ganancias.

I TEMA 3: Evaluación de factores al iniciar una empresa


II TIEMPO ESTIMADO:

 1 hora/sesión

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

-  Explicar el tipo de problemas a los que se puede enfrentar un emprendedor al iniciar una empresa.

IV FUNDAMENTO:

-  El índice de quiebra de pequeñas empresas nuevas es de 50% durante los dos primeros años de existencia. La mayoría de las quiebras podrían evitarse si los nuevos empresarios se plantearan las interrogantes básicas y tuvieran los conocimientos necesarios para ser competitivos en un entorno comercial antes de iniciar un negocio.

V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 1. Como revisión, plantee una discusión de clase sobre las preguntas que cada persona debería realizarse al iniciar una empresa.

Tener una buena idea empresarial no asegura que el emprendimiento sea exitoso.

Es esencial que los alumnos comprendan que es necesaria una buena planificación antes de iniciar una empresa. Un factor importante para determinar la posibilidad de éxito de una empresa es analizar los competidores del mercado a atender. Saber lo que hace la competencia permite a los empresarios tomar decisiones informadas.

Es fundamental que los alumnos sepan que cuestionarse a sí mismos es un método excelente para obtener la información necesaria para establecer un negocio. Preguntarse acerca de las calificaciones personales, las finanzas, los clientes, las operaciones comerciales. También, buscar asistencia externa y mantener registros ayudará a reducir los típicos problemas de iniciar una empresa.



FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 8: Tema 3

Reducir los problemas de iniciar una empresa

Las siguientes preguntas te ayudarán a decidir si estás en condiciones de iniciar una empresa.

A. Calificaciones personales

1. ¿Por qué consideras que eres el tipo de persona que puede iniciar y hacer funcionar una empresa con éxito?
2. ¿Tu familia respaldará tus planes de iniciar una empresa? En caso negativo ¿qué podrías hacer para obtener ese respaldo?
3. ¿Has trabajado en alguna empresa similar a la que quieres iniciar?
4. ¿Cuentas con la experiencia de cargos de supervisor o gerente necesaria para ser un trabajador independiente?
5. ¿Has recibido formación empresarial sobre el tipo de empresa que pretendes iniciar?

B. Clientes y mercado

1. ¿Elaboraste un plan de comercialización?
2. ¿Cómo diferenciarán los clientes tu negocio del de los competidores?
3. ¿Tendrás una política de créditos para los clientes?
4. ¿Qué estrategias publicitarias utilizarás para atraer a los clientes?
5. ¿Cómo definirás lo que el cliente quiere?

C. Operadores de la empresa

1. ¿Cómo identificarás, seleccionarás y formarás a los empleados para la empresa?
2. ¿Cómo fijarás el salario y los beneficios de los empleados?
3. ¿Tu negocio está ubicado en una zona accesible para los clientes (cercano a donde estos suelen acudir)?
4. ¿Tienes espacio para ampliar tu negocio?
5. ¿Has considerado los aspectos positivos y negativos de ser propietario o formar una asociación, una sociedad de responsabilidad limitada o una cooperativa?
6. ¿Sabes qué equipamiento, insumos y materiales necesitarás y cuánto costarán?

D. Registros

1. ¿Posees un sistema de registro para asentar los ingresos, los gastos, las ventas y las compras a crédito?
2. ¿Eres capaz de elaborar y analizar estados financieros?
3. ¿Eres consciente de que un buen control de inventario puede reducir tus gastos empresariales?
4. ¿Sabes cómo llevar un registro de nómina y realizar informes y pagos de impuestos?
5. ¿Necesitarás asistencia para llevar los registros financieros de tu negocio?

E. Asistencia externa

1. ¿Has analizado la contabilidad y otros procedimientos financieros con un contador?
2. ¿Has hablado de los requisitos y normas legales de tu empresa con tu abogado?
3. ¿Has discutido los aspectos financieros de tu empresa con el banco?
4. ¿Has contado con la colaboración de un consultor para elaborar tu plan de negocios?
5. ¿Has debatido sobre los desafíos y oportunidades de tu empresa con otros empresarios de la comunidad?

F. Finanzas

1. ¿Posees suficiente dinero para iniciar y gestionar la empresa al menos los primeros seis meses?
2. Durante los próximos cuatro años, ¿podrías ganar más dinero trabajando para otra persona en lugar de iniciar tu propia empresa?
3. ¿Sabes qué proveedores te darán el mejor servicio, los precios más bajos y los mejores acuerdos de crédito?
4. ¿Has comparado el costo de comprar una empresa ya existente con el costo de iniciar una nueva empresa, según datos financieros exactos?
5. ¿Has analizado todas las posibles fuentes de financiación?

G. Forma jurídica adecuada

1. ¿Cuáles son los costos legales de iniciar una empresa?
2. ¿En qué medida depende la responsabilidad del propietario de la forma jurídica?
3. ¿Qué efecto tiene la forma jurídica en la adquisición de capital?
4. ¿Qué implicaciones tiene la forma jurídica sobre la tributación?
5. ¿En qué medida depende la continuidad de la empresa de la forma jurídica?

I TEMA 4: Fuentes de información y asistencia

II TIEMPO ESTIMADO:

- 3 horas/sesiones

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Explicar cómo obtener y utilizar varias fuentes de información y asistencia para negocios futuros.

IV FUNDAMENTO:

- Al saber determinar qué información empresarial y asistencia es necesaria, así como dónde y cómo obtenerla, los alumnos se sentirán más seguros al tomar la decisión de iniciar una pequeña empresa.
- Una vez que se presenten los diferentes planes disponibles para cada etapa del desarrollo de una empresa, los estudiantes desearán continuar utilizándolos con el propósito de aumentar sus posibilidades para dar los pasos necesarios para iniciar y mejorar su empresa.

V ACTIVIDADES:

1. Pregunte a los alumnos sobre la información que requieren los empresarios potenciales para las operaciones específicas de su futuro negocio. Al finalizar el debate, muestre la TRANSPARENCIA 1 o escriba los 5 títulos en el pizarrón y agrupe las respuestas debajo de cada título.
2. Divida a la clase en cinco grupos y asigne un tipo específico de información por grupo. Cada grupo deberá escribir toda la información y la asistencia (incluyendo la fuente y el tipo de asistencia) que entienden necesarias para el posible empresario.
3. Distribuya la FICHA DE LECTURA 1 sobre Tipos y Fuentes de información. Cada grupo deberá comparar la información con lo que había escrito anteriormente. Muestre la TRANSPARENCIA 2 y compárela con las respuestas del trabajo en equipo.

NOTA: Elabore un documento que contenga ejemplos y direcciones de su ciudad o distrito para cada categoría.

4. Invite empresarios, consultores o asesores de negocios para debatir con los estudiantes sobre la información indispensable para iniciar una empresa y cómo obtenerla.

Consejos sobre género

Es importante que los invitados sean tanto hombres como mujeres. Las mujeres empresarias exitosas pueden ser invitadas para dar información de primera mano sobre cómo superaron los obstáculos y dónde encontraron aliados y apoyo. Se ha probado que el uso de modelos ejerce influencia positiva promoviendo la autoestima y proveyendo información práctica para desarrollar el potencial de las mujeres.

5. Muestre la TRANSPARENCIA 3 sobre los métodos para obtener asistencia y debatirlos con la clase.
6. Los alumnos deberán leer las FICHAS DE LECTURA 2 y 3 sobre el tipo de información y dónde obtenerla y luego comparar esta información y hacer preguntas.
7. Muestre la TRANSPARENCIA 4 sobre la formación para el desarrollo empresarial e identifique en qué etapa se encuentran y qué más pueden hacer.
8. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 4 y luego debatir.

Muchos de los problemas que provocan la quiebra de pequeñas empresas podrían superarse si los propietarios tuvieran más información y asistencia en las áreas que les genera alguna dificultad. Si el pequeño empresario no obtiene o no desea obtener dicha información y asistencia, los problemas se agravan, ya que los desafíos requieren ser competentes en todos los aspectos de las operaciones comerciales.

El dueño de una pequeña empresa no tiene otra opción que aprovechar las fuentes apropiadas de información. El deseo y la oportunidad de iniciar un negocio sólo pueden garantizar el éxito si se complementan con mucha información. No es del todo cierto que un empresario pueda tener éxito incluso sin tener acceso a información adicional. En muchos casos, los empresarios no saben que hay información y asistencia disponibles; sólo necesitan esforzarse por buscarlas y utilizarlas de manera efectiva.

- Los empresarios no están al tanto de todas las dificultades (y su alta incidencia) que podrían ocasionar la quiebra de pequeñas empresas.
- Los propietarios de pequeñas empresas suelen tener lagunas de los conocimientos necesarios para comprender todos los aspectos de una operación comercial.
- No tienen o tienen poco personal de apoyo gerencial especializado dentro de la empresa.
- Valoran la libertad de tomar decisiones por sí mismos.
- Tienen poco tiempo para consultar a otras personas sobre sus problemas empresariales.
- Son selectivos al considerar los consejos o sugerencias de otras personas.

La información y las ideas pueden provenir de diversas fuentes. Dependiendo de su cargo, su trayectoria y su experiencia, las personas ven los problemas de manera diferente. Debatir un problema con personas que tienen diferentes puntos de vista le dará nuevas ideas para resolver una dificultad específica.

Los aportes provenientes de diversos puntos de vista deberían mejorar la habilidad del empresario para tomar decisiones. Cuanta más información tenga, mejor preparado estará para tomar una decisión inteligente.

Una vez que sepa cómo pueden ayudarlo las fuentes específicas de información, es más probable que utilice estos recursos en el futuro.

Cuanto más demuestre que le interesan las ideas y las sugerencias de los demás, más probable será que surjan de manera de poder brindarle consejos y ayuda adicional.

Los propietarios de pequeñas empresas necesitan información y consejos de forma constante pero tienen poco tiempo y dinero. Necesitan buscar información y asistencia proveniente de varias fuentes externas a su empresa.

Para un empresario es importante escuchar con atención los consejos que personas con experiencia y expertos le ofrecen, por supuesto que no es obligatorio seguirlos, pero le ayudará a comprender mejor la situación empresarial.



TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 8: Tema 4

Tipo de información requerida por posibles empresarios

■ COMERCIALIZACIÓN

■ TÉCNICA

■ TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

■ FINANCIERA

■ LEGAL



FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 8: Tema 4

Fuentes de información y asistencia

A. Información sobre la comercialización

1. Tipos:

- Proveedores de materiales, bienes y servicios.
- Clientes y su poder adquisitivo.
- Competencia con otras empresas.
- Canales de distribución para el(los) producto(s).
- Precios de bienes y servicios.
- Estrategias de promoción.
- Oportunidades de mercado.

2. Fuentes:

- Clientes.
- Proveedores.
- Revistas empresariales y catálogos.
- Bibliotecas.
- Asociaciones comerciales.
- Ferias comerciales.
- Internet.

B. Información técnica

1. Tipos:







- Diseño de instalaciones, productos, papelería, sitios web, etc.
- Tipo del producto/servicio al que le gustaría dedicarse.
- Herramientas y equipamiento necesario.
- Materiales necesarios para su proceso de producción.
- Tecnologías, etc.
- Asesoramiento sobre la ubicación y las instalaciones.

2. Fuentes






- Amigos y colegas.
- Oficina de normas.
- Asociación de fabricantes.
- Institutos de investigación y desarrollo industrial.
- Parques industriales.
- Internet.

C. Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

1. Tipos:















-  Equipos, programas y redes.
-  Paquetes de programas informáticos de contabilidad y producción.
-  Sitios web para la empresa.
-  Bases de datos apropiadas para la empresa.
-  Internet.
-  Teléfonos, tanto fijos como celulares/móviles.

2. Fuentes:










-  Redes comerciales locales.
-  Revistas empresariales.
-  Referencias.
-  Publicaciones de negocios.
-  Ferias comerciales.

D. Información financiera

1. Tipos:



-  Finanzas requeridas:
 -  Fuentes de finanzas comerciales
 -  Condiciones y tendencias económicas en su comunidad
 -  Controles administrativos y financieros
 -  Sistemas de cuentas y contabilidad
 -  Paquetes de programas informáticos
 -  Requisitos de auditoría
 -  Asuntos tributarios
 -  Servicios de adquisiciones comerciales
 -  Fondos de prestaciones para el desempleo
 -  Compañías de arrendamiento
 -  Cooperativas de ahorro y préstamo
 -  Fondos especiales para grupos vulnerables
 -  Franquicias

2. Fuentes:

-  Fondos de capital de riesgo.
-  Bancos y otras instituciones financieras.
-  Instituciones microfinancieras.
-  Préstamos y concesiones al desarrollo.
-  Instituciones financieras orientadas a la mujer.
-  Fondos de crédito mutuo.
-  Parientes y amigos.
-  Proveedores y créditos de otros propietarios de negocios.
-  Internet.

E. Información legal

1. Tipos:

-  Forma jurídica de implementación de la empresa.
-  Cómo obtener licencias para su empresa.

- Cuestiones de propiedad intelectual.
- Registro de la empresa.
- Áreas donde podrían ubicarse negocios en particular, etc.
- Contratos.

2. Fuentes:

- Estudios jurídicos.
- Departamentos pertinentes del gobierno.
- Bibliotecas.
- Internet.
- Proveedores de servicios de desarrollo de empresas.
- Legislación laboral.
- Asociaciones comerciales.
- Organizaciones de empleadores.
- Sindicatos.



TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 8: Tema 4

Fuentes de información

- Catálogos.
- Asociaciones comerciales.
- Publicaciones del gobierno.
- Bancos.
- Medios de comunicación social.
- Bibliotecas.
- Consultores.
- Organismos colaboradores.
- Exposiciones y ferias comerciales.
- Internet/Sitios web.

Notas:

- (1) El empresario en potencia debe elaborar un documento que contenga ejemplos y direcciones para cada categoría.
- (2) Debido a que puede sentirse abrumado con toda la información disponible, debe concentrarse únicamente en información de calidad que pueda ayudarlo en su negocio.



FICHA DE LECTURA 2

MÓDULO 8: Tema 4

¿Dónde obtener información y asistencia?

1. La **información del sector** sirve para comparar a la empresa con empresas similares. Esta información puede obtenerse a partir de asociaciones comerciales u organismos gubernamentales que ofrecen datos sobre: rotación de inventarios, descuentos por pagos al contado, porcentajes de márgenes y ventas promedio por mes.
2. Las **organizaciones de afiliados** pueden proporcionar servicios como ejercer presión política, realizar estudios, organizar programas de educación y formación, utilizar nuevas tecnologías, responder a las preguntas y preocupaciones de los afiliados, y difundir información a través de boletines informativos, revistas e informes especializados.
3. También es aconsejable la **suscripción a diarios y revistas empresariales**. Los empresarios deberían dedicar tiempo a leer artículos que son especialmente importantes para comprender las nuevas tendencias y avances relativos al negocio. Es buena idea mantener un registro de artículos que resulten pertinentes para futuras consultas.
4. Los **programas de formación** ayudan a los empresarios a elaborar planes formales para mejorar sus competencias y habilidades de administración. Muchas instituciones, organismos y asociaciones diseñan programas de educación para adultos y cursos de formación. Los empresarios deberían estar al tanto de estas posibilidades de desarrollo y aprovecharlas a pleno.
5. Los **consultores** pueden ayudar tanto directa como indirectamente. Es interesante prestarle especial atención al enfoque y a las técnicas que utilizan para resolver problemas empresariales. Al momento de buscar soluciones para problemas futuros, es posible que tenga que actuar como su propio consultor y necesite utilizar esas mismas técnicas.
6. **La biblioteca** es un recurso de información primordial. Los organismos gubernamentales suelen tener una variedad de publicaciones que pueden ser de gran ayuda. Algunas facultades y universidades tienen bibliotecas de referencia que pueden tener una sección de circulación disponible al público. Los institutos de investigación y algunas grandes compañías tienen bibliotecas con secciones sobre temas específicos. También es posible que algunas asociaciones comerciales y organizaciones laborales tengan bibliotecas con material referente a sus necesidades específicas. Las bibliotecas son almacenes de información que pueden ser clave para gestionar una pequeña empresa. Los libros, las publicaciones, los informes y los diarios contienen información que puede ser de ayuda para resolver algunos de los problemas que surjan al gestionar una empresa.
7. Es posible utilizar **Internet** para investigar y encontrar información y datos interesantes. Los correos electrónicos sirven para comunicarse con proveedores de información que tengan sitios web en la red.
8. **Proveedores de servicios de desarrollo de empresas**. Existen muchos proveedores de servicios de desarrollo de empresas que podrán guiar en varios

aspectos de las operaciones empresariales.



TRANSPARENCIA 3

Métodos para obtener asistencia

■ CONTACTOS PERSONALES

Empresarios.
Profesionales.
Clientes.

■ OBSERVACIÓN

Exposiciones comerciales.

■ ENTREVISTAS

Clientes.
Proveedores.
Competidores.
Distribuidores.
Ex-empleados.
Representantes.
Expertos y profesionales.

■ CORREO DIRECTO (ENTREGA EN MANO)

■ LECTURA

Informes y estadísticas.
Medios de comunicación.
Libros.
Bibliografía.
Directorios.
Información del gobierno.
Asociaciones comerciales.

■ INVESTIGACIÓN EN LA RED E INTERNET

Competidores.
Mercados.
Información del sector.
Ministerios del gobierno.



FICHA DE LECTURA 3

MÓDULO 8: Tema 4

¿Quién puede proporcionar información y asistencia?

“GRATUITOS”

1. **Empleados.** Muy pocos empresarios pueden hacer todo por sí mismos; necesitan empleados calificados que los releven de la mayoría de los problemas operativos diarios. Esto les permite dedicar tiempo a trabajar sobre los problemas de mayor alcance. Las personas que trabajan para una empresa pueden dar respuesta a dificultades específicas del negocio. Por ejemplo, los empresarios pueden pedir asesoramiento y ayuda a sus empleados para la exhibición de la mercadería o sobre la actitud de los clientes. Los empleados son los más indicados para dar consejos valiosos siempre que sepan que sus opiniones y sugerencias son apreciadas.
2. **Clientes.** Estas personas pueden proporcionar información muy especial sobre los productos y servicios que compran. Sería interesante solicitarles su opinión, ya que son una excelente fuente de información sobre las fortalezas y debilidades relativas a una operación comercial.
3. **Proveedores.** Debido a que el éxito de la mayoría de los proveedores depende de las empresas que atienden, es muy probable que les interese que el empresario sea exitoso. Muchos proveedores son capaces de dar consejos administrativos porque pueden explicar cómo funcionan otros negocios exitosos y dar sugerencias para mejorar.
4. **Otros propietarios de empresas.** La mayoría de las empresas tienen problemas en común y, en general, los propietarios están dispuestos a discutir sus dificultades con otros. En ocasiones, la naturaleza competitiva de los negocios puede desalentar este intercambio franco. Si los negocios no están relacionados y no compiten por los mismos clientes, los empresarios se mostrarán más dispuestos a compartir ideas acerca de posibles soluciones para problemas comunes. De esta manera, los propietarios de empresas pueden sacar provecho de esta interacción y mejorar sus

operaciones empresariales. En algunos países se han creado redes de negocios para apoyar ciertas actividades, lo cual redundará en beneficio mutuo. También existen asociaciones de mujeres empresarias en los ámbitos nacional y regional. Estas redes a menudo se instalan en Internet, mediante sitios Web, desde donde se puede obtener información y contactos.

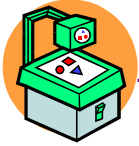
5. **Sitios web gratuitos.** Los especialistas en tecnologías de la información y la comunicación lo guiarán a sitios web gratuitos. Solicítalos su asesoramiento.

“PAGOS”

1. **Profesionales.** Utiliza el talento de profesionales como diseñadores de sitios web, especialistas en TIC, asesores financieros, bancos, consultores administrativos, corredores de seguros, contadores y analistas contables, agentes inmobiliarios, peritos y abogados para que te ayuden a resolver tus problemas empresariales. Intenta desarrollar buenos cuestionarios para obtener tanta información y asesoramiento como sea posible de dichos profesionales.

Cada profesional es un recurso en potencia, pero los empresarios deben ser capaces de explicar claramente sus necesidades y hacer preguntas pertinentes para que los profesionales puedan brindarles consejos de utilidad.

2. **Proveedores de Servicios de desarrollo comercial.** Utiliza el Directorio de proveedores de Servicios de desarrollo comercial para ponerte en contacto con ellos.



TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 8: Tema 4

¿Cómo seguir adelante?

- **CONTINUAR FORMÁNDOTE.**
 - Iniciar tu empresa.
 - Mejorar tu empresa.
 - Expandir tu empresa.
- **TENDER REDES DE CONTACTOS.**
- **UTILIZAR SERVICIOS DE DESARROLLO COMERCIAL.**
- **APROVECHAR PLANES DE INCENTIVOS PARA PEQUEÑAS EMPRESAS.**



FICHA DE LECTURA 4

MÓDULO 8: Tema 4

A. Planes de oportunidades de formación

1. Iniciar tu empresa

- Autoevalúate como empresario.
- Desarrolla una idea empresarial.
- Evalúa tu mercado y diseña un plan de comercialización.
- Organiza tu negocio.
- Calcula el costo de tus productos o servicios.
- Calcula tu capital inicial.
- Realiza planes financieros.
- Conoce tus responsabilidades comerciales y elige la forma jurídica apropiada para tu empresa.
- Analiza tu información y realiza un plan de acción.

Mediante:

- La asistencia a seminarios de capacitación sobre cómo iniciar tu empresa.
- La lectura de publicaciones sobre cómo iniciar tu empresa.

2. Mejorar tu empresa

- Comercialización.
- Compra.
- Control de inventario.
- Cálculo de costos.
- Mantenimiento de registros.
- Planificación de la empresa.
- Personas y productividad.

Mediante:

- La asistencia a seminarios de capacitación sobre cómo mejorar tu empresa.
- La lectura práctica de publicaciones sobre cómo mejorar tu empresa.

3. Expandir tu empresa

- Gestión estratégica.
- Gestión de mercadeo.
- Gestión de recursos humanos.
- Gestión financiera.

Mediante:

- La asistencia a seminarios de capacitación sobre cómo expandir tu

empresa

- La lectura de materiales sobre cómo expandir tu empresa.

B. Educación empresarial y servicios de desarrollo comercial

1. Institutos de gestión:

- Competencias empresariales.
- Cursos sobre creatividad.
- Cursos de iniciación.
- Cursos sobre expansión.
- Cursos orientados a los problemas.
- Publicaciones.

2. Asistencia a la gestión:

- Asesoramiento.
- Consultoría.
- Exposiciones.
- Subcontratación.
- Publicaciones.

3. Institutos de formación comercial:

- Habilidades comerciales.
- Contabilidad y finanzas.
- Gestión de mercadeo.
- Políticas de gestión y administración.

Mediante:

- Seminarios de formación.
- Folletos.
- Asesoramiento individual.
- Tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

C. Oportunidades de tender redes de contactos

1. Asociaciones comerciales:

- Agencias de apoyo comercial.
- Cámaras de comercio.
- Federaciones de pequeñas empresas.
- Asociaciones de fabricantes.
- Foros de empresas privadas.
- Asociaciones de comercio específicas.
- Fundaciones y fondos de pequeñas empresas.
- Asociaciones de negocios de mujeres.
- Asociaciones de artesanos.
- Organizaciones de empleadores.
- Asociaciones para grupos vulnerables específicos.

2. Proveedores:

- Crédito.

- Información.
- Asesoramiento.

3. Profesionales:

- Asesoramiento.
- Información.
- Trabajo para ti.
- Proveedores de servicios de desarrollo empresarial.

Mediante:

- La afiliación como miembro.
- La asistencia a reuniones y foros.
- Las exposiciones.
- Las citas personales.
- Las reuniones.
- La lectura.
- La visita a sitios web.

D. Planes de incentivos para pequeñas empresas

1. Prestaciones para inversiones:

- Para ubicar empresas en ciertas áreas.
- Para utilizar un equipamiento específico.

2. Parques industriales:

- Incubadoras de empresas.
- Fábricas.

3. Planes de incentivo a las exportaciones:

- Áreas de procesamiento de exportaciones.
- Fabricación en garantía.
- Planes de compensación a las exportaciones.

4. Planes de incentivo a las importaciones:

- Reducción de los aranceles de importación.
- Eliminación de los impuestos de importación.

Mediante:


- La solicitud de asistencia.
- La lectura de publicaciones.
- La visita a oficinas y la formulación de preguntas.
- La visita a sitios web de programas.
- La visita a sitios web del gobierno.
- La atención a los medios de comunicación.

I TEMA 5: **Mantener una actitud empresarial**


II TIEMPO ESTIMADO:

 2 horas/sesiones

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

 Explicar la importancia de mantener una mentalidad abierta hacia la educación empresarial.

IV FUNDAMENTO:

 Si los alumnos mantienen una mentalidad abierta hacia la educación empresarial, serán capaces de desarrollar una pequeña empresa más fácilmente, siguiendo recomendaciones comprobadas.

V ACTIVIDADES:

1. Muestre la TRANSPARENCIA 1 sobre sentir y pensar como un empresario y la TRANSPARENCIA 2 sobre comportarse y actuar como un empresario. Los alumnos deberán debatir sobre los ejemplos.
2. Los alumnos leerán los poemas del EJERCICIO 1 a sus compañeros y comentarán qué parte les gustó más.
3. Pida a los alumnos que realicen el EJERCICIO 2 sobre la confianza en sí mismo. Leerán luego la FICHA DE LECTURA 1 para comparar las respuestas. Las personas que confían en sí mismas responderán afirmativamente las preguntas 8, 12 y 27, pero la mayoría darán una respuesta negativa.
4. Los alumnos deberán realizar el EJERCICIO 2 y discutir sus respuestas.
5. Por último, los alumnos deberán leer el EJERCICIO 2 y hacer comentarios personales sobre las afirmaciones del EJERCICIO 3.



TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 8: Tema 5

Sentir y pensar como un empresario

- Pensar de manera no tradicional y no conformista.
- Pensar que es mejor empezar siendo pequeño.
Pensar de manera realista sobre las finanzas.
Pensar siempre en ideas empresariales viables.
- Pensar qué desea comprar la gente.
- Pensar en hacer las cosas uno mismo.
- Pensar acerca de los costos y los beneficios de involucrarse en un negocio.
- Pensar en hacer las cosas de manera diferente.
- Pensar en la familia y la gente que puede apoyarte y ayudarte.
- Pensar como alguien que puede lograr cosas.
- Pensar con claridad en las situaciones de problemas complejos.



TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 8: Tema 5

Comportarse y actuar como un empresario

- Tener un buen producto o servicio que sea valioso para otras personas.
- Utilizar tus competencias, experiencias y habilidades.
- Adoptar y usar el lenguaje del éxito.
- Avanzar y hacer cosas a tu propio ritmo.
- Tener una actitud positiva y competir contigo mismo.
- Mostrarte decidido y motivado en cualquier actividad que realices.
- Dirigir y guiar a otra gente.
- Elaborar planes sobre lo que quieres hacer.
- Empezar actividades sin importar la situación.
- Mantener la esperanza y nunca rendirse fácilmente.
- Vestirse bien para ganarse la atención y el respeto.
- Ser saludable, activo y entusiasta.

■ Aceptar sin condiciones el valor propio.



EJERCICIO 1

MÓDULO 8: Tema 5



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

A

Actitud de pensamiento

*Puedes hacer tanto como piensas que puedes,
Pero nunca lograrás más que eso.*

*Si tienes miedo de ti mismo, jovencito
No habrá nada para ti en la tienda.*

*Ya que el fracaso viene primero desde adentro;
Está allí; si tan solo lo supieras...*

*Y puedes ganar, aun enfrentando lo peor,
Si te convences de que lo harás*

Edgar A. Guest

B

Interior

*Si piensas que has sido derrotado, así será;
Si piensas que no te animas, no lo harás;
Si sueñas con ganar, pero piensas que no puedes,
De seguro no lo conseguirás.*

*Si piensas que perderás, ya perdiste.
Ya que en el mundo aprenderás
Que el éxito comienza con la voluntad;
Todo depende de tu disposición.*

*Muchas carreras ya están perdidas
Antes de que se empiecen a correr,
Y muchos cobardes fracasan
Incluso antes de comenzar a trabajar.*

*Piensa en grande y tus hazañas aumentarán
Piensa en pequeño y te retrasarás:
Piensa que puedes y podrás;
Todo depende de tu disposición,*

*Si piensas que te has superado, así será;
Debes pensar en positivo para superarte,
Debes estar seguro de ti mismo
Antes de poder ganar un premio*

*La batalla de la vida no siempre le da la victoria
al más fuerte o al más rápido,
Pero tarde o temprano,
Aquel que gana
Es aquel que piensa que puede*

Edgar A. Guest



FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 8: Tema 5

Tener una meta (esforzarse para sacar provecho)

“Un buen albañil siempre vuelve a mirar los ladrillos que ya ha colocado. Si no sabe cómo colocó los primeros ladrillos, no sabrá cómo alinear los nuevos.”

- a. Fíjate metas pequeñas (“Hoy terminaré mis deberes”). Cuando haya logrado las metas pequeñas, oriéntate hacia las metas más importantes (“Voy a tener mi propio negocio”).
- b. Concéntrate en una meta por vez. Si tienes demasiadas metas, sólo lograrás alcanzar algunas.
- c. Si tu meta es demasiado grande, lo mejor será dividirla en pequeñas metas y apuntar a cada una de ellas por vez.
- d. Elige metas realistas. No te fijes metas que no serás capaz de cumplir en toda tu vida.
- e. Prémiate en el camino. Sin el aliento necesario para que los ladrillos se unan, la pared se caerá.
- f. Nunca te olvides dónde estás y a dónde te diriges. Recuerda qué metas has alcanzado y cuáles aún necesitas conseguir.
- g. Sé específico y conciso al establecer tus metas.
- h. Expresa tus metas en términos cuantitativos, eso te indicará si alcanzaste una meta o no.
- i. Identifica las razones por las cuales no se alcanzaron las metas. En una pequeña empresa, podrían darse ejemplos como el desperdicio de materiales, la falta de dinero, los problemas de producción, los problemas de comercialización, la competencia, la inflación, las normas gubernamentales, y otras causas naturales como el VIH/SIDA.
- j. Apenas haya una desviación en la meta a alcanzar, es necesario redefinir tus objetivos para adecuarse a la nueva realidad. Este ajuste es un proceso continuo en situaciones empresariales.
- k. Al fijarte metas es importante ser consciente del tipo, es decir, si son metas de trabajo regular/de rutina, metas de resolución de problemas, metas innovadoras y metas de desarrollo.



EJERCICIO 2

MÓDULO 8: Tema 5

¿Confías en ti mismo?

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

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



FICHA DE LECTURA 2

MÓDULO 8: Tema 5

Ten confianza

Logra todo lo que te propones: “YO PUEDO”

Casi todos conocemos personas que muestran falta de confianza en sí mismas. Parecen tener miedo de **probar** un trabajo difícil, y evitarán hacerlo o, si es posible, directamente no lo harán. Ponen toda clase de excusas para sus amigos **y** para sí mismas. A menudo “posponen cosas”. Muchas veces son tímidos y vergonzosos porque se han creído que los demás tienen más habilidades que ellos. Creen que no son tan buenos como los demás.

La persona que no confíe en sí misma debe comenzar a hacerlo y comenzar a creer que hay algunas cosas que puede hacer bien. Debe hacer su trabajo pensando que puede lograrlo. Cuando algo no le salga o se desanime, no debe rendirse. Debe intentar finalizar cada tarea con éxito, sin importar cuán pequeño o cuán simple pueda parecer el trabajo. El éxito en las pequeñas cosas le dará el coraje para encarar aquellas cosas que son más difíciles.

El niño que desee sacar el máximo provecho de una situación educativa, aprovechará cada oportunidad para desarrollar su confianza en sí mismo. Cada ejercicio o lectura que el maestro le dé, será una oportunidad para generar su confianza. Cada vez que una lección esté bien hecha, en tiempo y forma, se estará generando confianza en sí mismo. El estudiante que da excelentes presentaciones o escribe un buen trabajo está construyendo la confianza en sí mismo. De igual forma lo hace el estudiante que hace puntualmente su trabajo y el alumno que participa activamente de las actividades escolares o ayuda en las tareas de la casa. Asimismo, el docente que promueve el aprendizaje como una experiencia divertida y que hace de la evaluación una oportunidad de aprendizaje, fomenta la autoestima de sus estudiantes.

Este curso sólo te ha orientado a pensar en cómo iniciar un negocio en el futuro.

Pensar en un negocio es el primer paso, ya que hay muchos otros pasos antes de que un empresario pueda considerarse realmente exitoso.

El aprendizaje no es estático debido a la naturaleza dinámica del mundo en que vivimos y también a nuestra propia naturaleza como personas.

Por sobre todas las cosas, debes elaborar una filosofía empresarial muy clara que actúe como motor de tu carrera. El éxito o el fracaso de convertirte en empresario depende de ti y los demás sólo pueden respaldar tus decisiones; tus propias acciones (y no las de los demás) son las más importantes.

También es fundamental tener metas y expectativas definidas que te guiarán para continuar en tu camino del empleo independiente. La autorrealización o la aceptación de que el fracaso a veces es inevitable y que hay lecciones útiles para aprender en cada una de estas instancias, son aspectos primordiales. Con esfuerzos perseverantes podrás lograr todo lo que te hayas propuesto comenzar.

Tener una actitud positiva y una imagen mental clara sobre cómo quieres que sea tu vida te ayudará a no distraerte o desalentarte, ya que incluso los aspectos negativos, con los que en ocasiones uno se enfrenta, también tienen aspectos positivos. También recuerda que sin bien la perfección es un ideal, no necesariamente tienes que alcanzarla. Trabaja orientándote hacia resultados aceptables para ti y para los demás, y así evitarás mayores frustraciones.

Orienta todos tus esfuerzos hacia un propósito y ponlos en el contexto de tus ambiciones empresariales, eso te ayudará a mejorar. Con esta visión, disfrutarás tus actividades cotidianas en todos los aspectos.



EJERCICIO 3

MÓDULO 8: Tema 5

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

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

PORQUE:

AFIRMACIÓN: Estoy contento conmigo mismo y con los demás.

PORQUE:

AFIRMACIÓN: Defiendo con valor mis creencias.

PORQUE:

AFIRMACIÓN: Me llevo bien con otros.

PORQUE: