MANUAL

# ISUN

# *INICIE SU NEGOCIO*

**OIT** Organización Internacional del Trabajo

---

**Inicie su negocio: Manual**
Lima, Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, 2005

ISBN 92-2-117456-5 (Versión impresa)

Primera edición 2005



---

Impreso en Perú

## 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 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.

## PRÓLOGO

Según las evidencias disponibles, el sector público y la gran empresa en la región muestran desde hace algunos años claras insuficiencias para crear nuevos puestos de trabajo en función a las necesidades de empleos productivos y fructíferos. Queda entonces claro que la mayoría de los trabajos futuros vienen siendo creados por las pequeñas y microempresas.

Sin embargo los y las empresarios/as potenciales que requieren iniciar una pequeña o microempresa, no están capacitados en la conducción de negocios. Adicionalmente, en el mercado de servicios de desarrollo empresarial son escasas las publicaciones para el aprendizaje de las destrezas que requiere el manejo de los negocios, que sean suficientemente sencillas y prácticas para asistir a estos futuros empresarios, sobre todo si se trata de su primer intento. Por ello, este conjunto de instrumentos de educación empresarial denominado **Inicie Su Negocio** (ISUN) ha sido elaborado con el propósito de llenar este vacío.

La idea fundamental de los instrumentos ISUN es que existe una secuencia de pasos indispensables que el/la empresario/a debe seguir en el proceso de iniciar un pequeño negocio o empresa. Siguiendo estos pasos, el/la empresario/a podrá utilizar al máximo las potencialidades de iniciar un negocio viable y sostenible a pequeña escala.

En esta oportunidad, los materiales que se presentan se componen de un **manual de contenidos,** un **cuaderno de trabajo**, y una guía para elaborar un **plan de negocio**, que serán utilizados por los futuros empresarios durante un proceso de capacitación específico para el uso de estos materiales (Seminarios de Formación de Empresarios). Adicionalmente, se ofrece también una **guía del capacitador**, la cual, junto a un **juego de negocios**, conforman las herramientas básicas que los y las capacitadores/as calificados/as aprenden a usar durante eventos especiales (Seminarios de Formación de Capacitadores) donde adquieren los conocimientos necesarios para facilitar los procesos de capacitación ISUN a empresarios. El juego de negocios es una herramienta efectiva y dinámica de aprendizaje que aporta vivencialmente, puntos de aprendizaje en el programa de capacitación.

El ISUN forma parte del programa **INICIE / MEJORE SU NEGOCIO (IMESUN)** de la OIT, que está conformado por un conjunto de metodologías de capacitación interrelacionadas, y por materiales de soporte dirigidos a desarrollar capacidades para la formulación de proyectos empresariales y la gestión de pequeñas empresas. Estas metodologías son aplicadas en procesos de capacitación a empresarios que se diseñan en base a la demanda específica de los grupos participantes. El programa IMESUN proporciona a las personas e instituciones interesadas en la educación empresarial una serie de materiales integrales, orientados a diferentes segmentos del sector de la pequeña empresa con el propósito de desarrollar acciones de capacitación, asesoría, monitoreo, evaluación y creación de redes. En más de 80 países, las instituciones para el desarrollo de pequeñas y microempresas y proveedores privados de capacitación han implementado este programa.

El programa IMESUN fue diseñado para proporcionar un método sostenible y rentable para formar capacidades de implementación de prácticas exitosas de gestión empresarial a grandes números de empresarios de pequeñas y microempresas que les permitan alcanzar la rentabilidad y el crecimiento de sus negocios en un ambiente competitivo. Progresivamente, el programa IMESUN estará incluyendo principios de responsabilidad social en el desarrollo de capacidades para el manejo de los negocios, contribuyendo de ese modo, al alcance de los objetivos del Trabajo Decente, en acuerdo a los valores principales de la OIT.

El crédito de la versión original es de Geoffrey Meredith, Douglas Stevenson, Hakan Jarskog, Barbara Murray y Ulf Kallstig, quienes prepararon la edición en Harare, Zimbabwe, donde funciona uno de los proyectos de cooperación de la OIT más exitosos de IMESUN; y se agradece a Klaus Haftendorn, IFP SEED, quien aportó información a esta nueva edición.

Esta versión castellana tomó como base la primera traducción de la versión preliminar en inglés realizada en 1997 por Carlos Vera Tudela y Antonio Santillana. Habiendo aparecido una nueva *International Edition* del ISUN, publicada en 2002, se ha ajustado la traducción al nuevo texto. Ese trabajo corrió a cargo de Carmen Gutierrez, con el aporte de Juan Marcenaro en la edición de la **guía del capacitador**.

Para mayor información sobre cómo la OIT ha realizado la adaptación de estos instrumentos metodológicos y del programa IMESUN en general, se pueden contactar directamente con la oficina de la OIT para América Latina y el Caribe, ubicada en Las Flores 275, San Isidro Lima-Perú (correo electrónico: oit@oit.org.pe y sitio Web www.oitandina.org.pe) o al Programa Infocus para la Intensificación del Empleo por el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SEED), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza (correo electrónico ifpseed@ilo.org, website: http://www.ilo.org/seed).

Ricardo Hernández Pulido
Director
Oficina Subregional para los Países Andinos
Oficina Internacional del Trabajo, OIT

# CONTENIDO

# INTRODUCCIÓN

**EN ESTE CAPÍTULO USTED APRENDERÁ**

- ¿Cómo está organizado este manual?
- ¿A quiénes está dirigido este manual?
- ¿Cómo le ayudará este manual?
- ¿Cómo utilizar este manual?

**¿Cómo está organizado este manual?**

El programa Inicie su Negocio (ISUN) está diseñado para ayudar a la gente que desea iniciar un pequeño negocio propio. Este programa considera el desarrollo de nueve pasos:

| | |
|---|---|
| Paso 1 ISUN | Autoevaluación como empresario. |
| Paso 2 ISUN | Desarrollo de su idea de negocio. |
| Paso 3 ISUN | Evaluación de su mercado y desarrollo de un plan de mercadeo. |
| Paso 4 ISUN | Organización de su negocio. |
| Paso 5 ISUN | Costeo de sus productos o servicios. |
| Paso 6 ISUN | Estimación de su capital inicial. |
| Paso 7 ISUN | Realización de planes financieros. |
| Paso 8 ISUN | Conocimiento de sus responsabilidades y selección de una forma legal de su negocio. |
| Paso 9 ISUN | Evaluación de su información y realización de un plan de acción. |

Estos 9 pasos ISUN introducirán nuevas capacidades importantes y le ayudará a recolectar la información que necesita para planificar su nuevo negocio.

**¿A quienes está dirigido este Manual?**

Antes de iniciar el programa ISUN, ya debe tener una idea para un nuevo negocio. Mientras trabaje el manual ISUN y el cuaderno de trabajo, utilizará su idea de negocio para elaborar los planes y desarrollar un Estudio de Factibilidad para su propuesta de negocio. Luego, puede decidir si, y cómo, realmente puede iniciar el negocio.

Todo negocio es diferente, por lo tanto podría requerir la búsqueda de algunos consejos locales adicionales o información sobre condiciones especiales que se aplican a su tipo de negocio o manejar un negocio en su país.

Asimismo, cada persona es diferente. Los hombres como empresarios, las mujeres como empresarias, personas con discapacidades -ambos mujeres y hombres- todos son la audiencia buscada del manual ISUN. Si tiene una discapacidad, algunas de las opciones de empresa pueden ser diferentes. En su país, los servicios de soporte o disposiciones especiales (medidas promocionales, incentivos) pueden estar disponibles para ayudarlo a iniciar su negocio.

Los materiales ISUN constan de:

- Un manual.
- Un cuaderno de trabajo.
- Un folleto del plan de negocios.

## ¿CÓMO USAR LOS MATERIALES ISUN?

### El Manual

El manual le proporciona información sobre cómo iniciar un negocio. Es importante que trabaje cuidadosamente a través de cada uno de los nueve pasos ISUN y realice todos los ejercicios y actividades.

Primero, lea la información en su manual. Complete cada actividad y ejercicio como aparece en el que sigue. Cuando termine el primer paso, revise el resumen proporcionado y asegúrese de comprenderlo. Si tiene problemas, lea nuevamente la sección pertinente y busque asesoría si algo no está claro. Luego continúe con el siguiente paso.

### ¿Cómo utilizar este manual?

Al leer el manual encontrará diversos tipos de recuadros; cada uno de los cuales le pide completar un tipo diferente de tarea:

Ejercicio

Este tipo de recuadro le indica que existe un ejercicio de autoevaluación para realizarlo en su cuaderno de trabajo ISUN. Complete todos estos ejercicios, los cuales le ayudarán a comprender el material en el manual.

Acerca de Usted

Este tipo de recuadro le indica que existe una actividad para que la complete como parte del planeamiento para su nuevo negocio. Para realizar estas actividades, podría necesitar llevar a cabo un trabajo de campo tal como conversar con propietarios de negocios, proveedores, clientes potenciales, bancarios y funcionarios del gobierno.

CLAVES PARA EL EXITO

Este tipo de recuadro le indica lo que es importante recordar.

El uso de los términos de negocios complejos ha sido mínimo. Las palabras complejas de negocio se explican en la lista de términos de negocios al final del manual.

## El Cuaderno de Trabajo

Presenta las actividades de negocios y ejercicios de autoevaluación para ayudarlo a poner en práctica la información que aprendió del **manual**. El **cuaderno de trabajo** le proporciona formatos para registrar información sobre el negocio que desea iniciar.

Le sugerimos utilizar un lápiz para realizar las actividades y los ejercicios de manera que pueda cambiarlas o modificarlas, en caso sea necesario. Asimismo, puede sacar copias de algunas páginas antes de usarlas.

En el cuaderno de trabajo encontrará un tipo de recuadro como el siguiente:


Este tipo de recuadro le indica la página donde va a encontrar una respuesta, ya sea en el **manual** o **cuaderno de trabajo** ISUN o para continuar luego de haber completado un ejercicio o actividad.

## Folleto de Plan de Negocios

Contiene todos los formatos necesarios para presentar información sobre su propuesta de negocio a un banco o institución financiera.

Cuando haya leído el **manual** ISUN y haya completado todos los ejercicios en el **cuaderno de trabajo**, tendrá todas las ocurrencias y cifras para completar el **plan de negocios**.

Esta edición internacional se utilizará en diversos países. Los usuarios del material ISUN deben revisar si en su país existen servicios específicos (orientados a las mujeres), asistencia, o servicios especiales (necesidades de discapacidad) para iniciarse como empresarios.

# AUTOEVALUACIÓN COMO EMPRESARIO

**EN ESTE CAPÍTULO APRENDERÁ CÓMO**

- Evaluar su personalidad para el beneficio de manejar un negocio
- Evaluar sus capacidades comerciales para el beneficio de manejar un negocio
- Evaluar su situación financiera para estar listo para iniciar un negocio

NOTA: Ya que este manual está orientado para ser utilizado en diferentes países, hemos utilizados el término "*UM*" en los ejemplos para representar una "*Unidad Nacional de Moneda*" imaginaria.

# AUTOEVALUACIÓN COMO EMPRESARIO

El éxito de cualquier negocio depende principalmente de las características personales del empresario, sus habilidades y situación financiera. En un nuevo negocio usted como empresario será la persona más importante.

Antes de que decida empezar un negocio debe pensar acerca de las características y habilidades que necesitará para manejarlo. En este primer paso del programa ISUN, observará detenida y sinceramente si tiene las condiciones para ser empresario. Si encuentra que tiene debilidades en algunas áreas deberá fortalecerlas antes que proceda a empezar su propio negocio.

## EVALÚE SUS CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES

Empezar su propio negocio es un gran paso y cambiará su vida. ¿Es usted un tipo de empresario? Usted tendrá la responsabilidad del manejo y éxito de su negocio. Esta responsabilidad significa mucha presión, pero, también mucha libertad, significa trabajar duro y por largas horas, pero a su vez, puede ser satisfactorio y muy rentable.

El éxito de su negocio estará relacionado directamente con las características y habilidades que posea como empresario. Las características y capacidades que necesita variarán según el tipo de negocio que planea iniciar. Algunas de las características y capacidades generales, esenciales, para todos los empresarios exitosos, se describen en las siguientes páginas.

### CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO

**Adquirir compromiso**

Para tener éxito en los negocios necesita comprometerse. Compromiso significa estar dispuesto a dar prioridad a su negocio antes que a otro asunto. Significa que desea mantenerse en él por mucho tiempo y que está dispuesto a arriesgar su propio dinero, que no sólo es tener la idea sino realizarla. ¿Está dispuesto a trabajar duro por largas horas?

**Mantenerse motivado**

Usted está más cerca de ser exitoso si desea realmente tener su propio negocio. Todo negocio requiere de mucha dedicación y motivación por lo cual, es mejor estar preparados. Mantenerse motivado nos ayuda a superar con mucha facilidad situaciones difíciles. Disfrute lo que hace.

¿Por qué desea iniciar su propio negocio? Si inicia un negocio porque debe hacerlo, por ejemplo si está desempleado, sus opciones de éxito generalmente no serán muy buenas.

### Asumir riesgos

No hay ideas seguras en los negocios. Siempre se correrá el riesgo de perder. Aunque un empresario esté dispuesto a enfrentar riesgos, debe asumirlos, sólo después de analizar sus pros y contras. ¿Está apto para evaluar los riesgos a tomar?

### Tomar decisiones

En su negocio propio tendrá que tomar muchas decisiones. Es importante estar capacitado para tomar decisiones difíciles, que podrían tener serias consecuencias para su empresa.

### Tener apoyo familiar

Mantener su negocio propio le tomará mucho tiempo. Es importante tener el apoyo de su familia. Su familia deberá estar de acuerdo con sus ideas y estar preparada para apoyar sus planes de iniciar una empresa.

## CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL EMPRESARIO

### Habilidades técnicas

Se refiere a las habilidades prácticas que necesita para producir el producto o proveer el servicio de su negocio. Las habilidades técnicas que necesita dependerán del tipo de negocio que desee empezar. Por ejemplo, para iniciar el negocio de sastrería necesitará estar capacitado para cortar y coser. Para iniciar un taller de reparaciones mecánicas deberá estar capacitado como mecánico.

### Conocimientos de administración de empresas

Se refiere a las habilidades necesarias para manejar su negocio. Las cualidades como vendedor son quizás las más importantes, pero, otras clases de habilidades de negocios como las de calcular costos y llevar registros contables son también necesarias.

### Conocimiento del rubro de su negocio

Conocer el rubro específico de su negocio, es esencial. El conocimiento que necesita depende del tipo de negocio que está por iniciar. Si tiene los conocimientos necesarios es más probable que tenga éxito. Por ejemplo, si desea iniciarse en la manufactura de muebles, necesita saber de madera, cómo tratarla y almacenarla, qué tipo de muebles compra la gente, el proceso de fabricación, qué personal, herramientas y equipo, cómo es el mercado de los muebles, etc.

Actividad Empresarial 1

Ahora ubíquese en las páginas 20-21 de su **cuaderno de trabajo**. Usted puede evaluar la fortaleza o debilidad de sus características y habilidades como empresario, completando el formato autoevaluación personal.

## PREPÁRESE COMO EMPRESARIO

Muchas personas que llegan a ser empresarios de éxito no tienen todas las cualidades o características necesarias cuando empiezan a planear su nuevo negocio. Las habilidades pueden ser adquiridas y las características, pueden ser desarrolladas.

Si usted no es fuerte en todas las habilidades y características necesarias para ser un empresario de éxito, puede trabajar en sus debilidades y convertirlas en fortalezas. Aquí hay algunas sugerencias para fortalecer sus habilidades y características empresariales.

- Hable sobre estos asuntos con sus amigos, familia, otros empresarios, etc.
- Observe a otros empresarios y piense cómo hacen ellos para tener éxito en su negocio.
- Busque capacitación para mejorar sus habilidades y conocimientos. Puede, por ejemplo, aprender cómo costear los productos, llevar libros contables o técnicas de ventas.
- Lea libros sobre las habilidades y asuntos que necesita conocer mejor.
- Averigüe sobre incentivos especiales o cursos disponibles para grupos especiales, tal como personas discapacitadas.

Piense acerca del formato autoevaluación personal que recién ha completado en las páginas 20-21 de su **cuaderno de trabajo.** ¿Qué habilidades o características aparecen como debilidad? ¿Qué puede hacer para mejorarlas? Por ejemplo:

- Si su punto débil son las habilidades técnicas, usted necesita decidir cómo puede obtener estas habilidades necesarias para su negocio. Quizás pueda recibir entrenamientos o tal vez contratar operarios calificados, o buscar un socio que posea las habilidades necesarias.
- Si su punto débil fueron las aptitudes para administrar una empresa, puede aprender leyendo libros sobre administración de empresas. Para mejorar sus conocimientos básicos de negocios sobre áreas como: mercadeo, compras, control de inventarios, contabilidad, planeamiento de negocios; etc.
- Si su punto débil es la falta de conocimiento del rubro de su negocio tal vez debería considerar encontrar un socio con alguna experiencia o solicitar los servicios de un asesor.

Actividad Empresarial 2

Ubíquese en la página 22 de su **cuaderno de trabajo** (ISUN) y desarrolle un plan para fortalecer sus características y habilidades empresariales, completando el formato de Plan para Fortalecer sus Características y Habilidades.

## EVALÚE SU SITUACIÓN FINANCIERA PERSONAL


Además de considerar importantes sus características y habilidades empresariales, y el apoyo familiar, que requiere para el éxito, también lo es su situación financiera personal.

Es importante decidir si puede iniciar un negocio, o decidir cambiar su negocio de uno informal a un negocio legal. Es probable que no pueda recibir un préstamo bancario o de otra institución financiera, por el monto total, necesario para iniciar su negocio. Tendrá que emplear su dinero personal para cubrir el capital. Las instituciones financieras pueden tener actitudes negativas para la actividad laboral y la capacidad de reembolso de personas discapacitadas.

Algunos tipos de negocios utilizan más capital que otros. Los bancos y financieras consideran a algunos negocios de mayor riesgo que otros. Si su proyecto de negocio necesita una fuerte cantidad de capital, probablemente necesitará una suma importante de dinero para iniciarlo, y si lo consideran de alto riesgo, podrían negárselo o prestarle una cantidad mínima, y tendría que emplear solamente sus fondos personales para iniciar su negocio.

Normalmente, no debiera emplear todos sus fondos personales para iniciar su negocio. Si su familia no tiene otra fuente de ingresos, todos sus gastos personales deberán ser pagados con sus ahorros hasta que su negocio pueda generar ingresos para cubrirlos.


Es necesario que prepare un resumen de su situación financiera mediante un **"plan de flujo de caja personal"**. Esto le mostrará cuánto dinero saldrá y recibirá y cuándo su nuevo negocio podrá mantenerlo a usted y a su familia. El dinero restante, luego de deducir lo que necesita gastar de sus fondos, es lo que puede invertir en su negocio.

Por ejemplo, Rosa planea renunciar a su trabajo en un mes a partir de la fecha y ha tomado la decisión de iniciar un negocio propio. Para efectos de inversión empezará su negocio dentro de dos meses a partir de hoy. Los primeros tres meses del negocio, ella estima retirar una cantidad de dinero que cubra la mitad de su sueldo personal previsto. Después de tres meses, ella ha proyectado que podrá retirar un sueldo equivalente a 2,000 UM. Vea el plan de flujo de caja personal de Rosa a continuación:

| PLAN DE FLUJO DE CAJA PERSONAL | | | |
|---|---|---|---|
| A | **Efectivo disponible a la fecha** | | **45,000.00 UM** |
| B | Ingreso durante los próximos 5 meses | | |
| | Último sueldo como trabajadora dependiente | | 1,500.00 UM |
| | 3 meses sueldo de su negocio (Medio sueldo personal previsto) | | 3,00.00 UM |
| C | **Total efectivo disponible** | | **49,500.00 UM** |
| D | Egresos durante los próximos 5 meses | | |
| | - Alquiler | 3,000.00 | |
| | - Alimentación | 2,000.00 | |
| | - Otros Gastos | 2,500.00 | |
| | TOTAL | | 7,500.00 UM |
| E | **Efectivo para invertir en el negocio** | | **42,000.00 UM** |

Nota: Como este libro está diseñado para ser utilizado en diversos países, hemos utilizado el término "UM" en los ejemplos para representar una "Unidad Nacional de Moneda" imaginaria.

**A.- Efectivo disponible a la fecha**

Este rubro debe incluir: dinero en su poder, ahorros bancarios y otros valores y bienes que puedan ser fácilmente convertidos en efectivo y que considere emplear en su negocio; ejemplo: acciones, bonos; etc.

**B.- Ingresos durante los próximos.....meses.**

Determine el número de meses que su negocio estará en condiciones de mantener a usted y a su familia. Incluya todo el efectivo que pueda ingresar.

**C.- Total efectivo disponible**

Sume los rubros A y B

**D.- Egresos durante los próximos .....meses**

Usted mismo complete el número de meses. Debe ser la misma cantidad de meses que el rubro B. Incluye todo el dinero que necesita para cubrir sus necesidades y las de su familia, pero no el dinero que necesita para su negocio.

**E.- Efectivo para invertir en el negocio**

Éste se obtiene restando los rubros C-D y muestra cuánto efectivo tiene disponible para invertir en su negocio. Tal vez necesite ahorrar algo del mismo, como una reserva, por si su negocio fracasara o tuviera que hacer frente a gastos no esperados.

Ejercicio

Verifique su comprensión del procedimiento para preparar el plan de flujo de caja personal, completando el **ejercicio de autoevaluación N° 1** en la página 4 de su **cuaderno** ISUN.

Actividad Empresarial 3

Cuando haya completado el ejercicio Nº 1 de autoevaluación, ubíquese en la página 23 de su **cuaderno de trabajo** (ISUN) y calcule cuánto dinero puede invertir en su negocio, completando el formato de flujo de caja personal.

Si ha trabajado con cuidado y franqueza a través del paso Nº 1 ISUN, tendrá ahora un conocimiento básico de sus características personales, empresariales, habilidades y situación financiera. Usted puede ahora decidir si debería empezar preparando un plan para su nuevo negocio.

## RESUMEN

La persona más importante en un nuevo negocio es el empresario. Para ser un empresario de éxito necesita:

- Tener una completa dedicación a su negocio.
- Tener una fuerte motivación para poseer su propio negocio.
- Ser capaz de enfrentar riesgos.
- Ser capaz de tomar decisiones.
- Tener el apoyo de su familia.
- Tener las habilidades técnicas necesarias para elaborar los productos o producir los servicios de su negocio.
- Tener suficientes conocimientos de administración de empresas, para dirigir un negocio de su propiedad.
- Tener conocimiento suficiente de su línea de actividad.
- Estar en una situación financiera personal favorable.

Antes de que empiece haciendo planes para abrir un negocio propio, es necesario evaluar todos estos factores y decidir la mejor forma de desarrollar aquellas áreas en las cuales está en desventaja.

# DESARROLLE SU IDEA DE NEGOCIO

**EN ESTE CAPÍTULO APRENDERÁ CÓMO**

- Diferenciar entre los diversos tipos de negocios.
- Seleccionar el tipo adecuado de negocio a iniciar.
- Evaluar su idea de negocio.
- Preparar un plan de negocio para obtener financiamiento.

NOTA: Ya que este manual está orientado para ser utilizado en diferentes países, hemos utilizados el término *UM* en los ejemplos para representar una *Unidad Nacional de Moneda* imaginaria.

## DESARROLLE SU IDEA DE NEGOCIO

Un negocio exitoso tiene su base en una buena idea. Antes de que pueda planificar su negocio, necesita hacer una descripción detallada sobre a qué se dedicará su empresa y cómo operará. Esta descripción es el punto de partida para sus planes de negocios. En la medida que prepare sus planes, podrá detectar si hay alguna debilidad en su idea.

Del paso 1, usted deberá tener una idea clara de sus características, habilidades y situación personal. Si ha decidido que está capacitado para manejar su propia empresa, el próximo paso es verificar que tiene una buena idea de negocios. Si su idea es básicamente mala, su empresa puede fracasar a pesar del tiempo y dinero que invierta en él. Una buena idea de negocios es esencial para evitar decepciones futuras, y la pérdida de su dinero.

En el paso 2, aprenderá acerca de los diferentes tipos de negocios que la gente inicia y preparará una descripción breve y precisa de su idea de negocio.

## TIPOS DE NEGOCIO QUE PUEDE INICIAR

Por la actividad que desarrollan, los negocios se clasifican en: Comercial minorista o mayorista, de fabricación o manufactura y de servicios.

**Negocio comercial minorista:** compra mercadería a los mayoristas o fabricantes y las venden a los clientes. Todos los que operan tiendas, son minoristas, ellos usualmente compran mercaderías a diferentes abastecedores. Por ejemplo una ferretería, una bodega o una librería son negocios minoristas.

**Negocio comercial mayorista:** compra mercadería a los fabricantes y la vende a los minoristas. Por ejemplo, si está pensando en comprar grandes cantidades de clavos, picos y lampas a una fundición de metal y venderlos en pequeñas cantidades a varias ferreterías, tendrá un negocio mayorista.

**Negocio de fabricación o manufactura:** produce cosas, está pensando entrar en el negocio de fabricar ladrillos, muebles, cosméticos, o cualquier otro tipo de producto, entonces tendrá un negocio de manufactura.

**Negocio de servicios:** no vende ninguna mercadería ni fabrica productos. Un negocio de servicios provee asesoría o mano de obra experta; por ejemplo: taller de mecánica, electricidad, carpintería, limpiadores de ventanas, consultoría, análisis clínicos; etc.

Sin embargo, hay negocios de servicios que además comercializan, por ejemplo si quiere operar un taller de mecánica, usted tendrá un negocio de servicios porque su trabajo será proveer mano de obra para atender y reparar vehículos. Sin embargo, su taller, posiblemente, también venderá lubricantes, neumáticos y repuestos, lo que significa que también tendrá un negocio minorista.

Ejercicio

Revise su comprensión sobre los diferentes tipos de empresas completando el **ejercicio de autoevaluación N° 2** de la página 5 del **cuaderno de trabajo** ISUN.

## DESCRIBA SU IDEA DE NEGOCIO

Todo negocio nace de una idea. Probablemente ya tiene una idea general para su nuevo negocio. Ahora necesita preparar una descripción detallada por escrito de su idea. Esto lo ayudará a pensar con claridad acerca de los diferentes aspectos de aquella. Una descripción por escrito de su negocio debería decir:

- ¿Qué productos o servicios venderá su negocio?
- ¿Quién comprará sus productos o servicios?
- ¿Por qué comprarán sus productos o servicios?
- ¿Cómo venderá sus productos o servicios?

- **¿Qué productos o servicios venderá su negocio?**

  Todo negocio vende productos o servicios. Analice exactamente qué venderá su negocio.

  - ¿Serán diferentes clases de productos o servicios o solamente uno?
  - ¿Es su producto algo completamente nuevo?
  - ¿Conoce la tecnología del producto? Nos referimos al proceso productivo ¿Cómo se elabora?, manejo de materia prima ¿cuánto?; la calificación de la mano de obra necesaria, máquinas y herramientas ¿qué?
  - ¿Tiene las habilidades técnicas necesarias para proveer estos productos o servicios?
  - ¿Empleará otras personas para hacer estos productos o proveer estos servicios?

- **¿Quién comprará sus productos o servicios?**

  - Personas que se encuentran alrededor del establecimiento.
  - Personas que ocupan otras áreas geográficas.
  - En todo el país.
  - Fuera del país de origen.
  - Es importante describir claramente quiénes serán sus clientes: edad, sexo, estrato social, condición laboral; etc.

- **¿Por qué comprarán sus productos o servicios?**

  Proporcionará a sus clientes los servicios o productos que ellos necesitan o desean. Se informará de lo que necesitan sus compradores potenciales. Una tarea importante para desarrollar su idea de negocio es describir por qué los consumidores van a comprar sus productos o servicios, entre otros podría ser: por su calidad, por su presentación, por su precio; etc.

- **¿Cómo venderá sus productos o servicios?**

  Describa la manera en que planea vender sus productos o servicios. Si piensa abrir una tienda, la venta será directa al consumidor. En caso de ser fabricante u operador de servicios puede vender de diferentes maneras. Un fabricante puede, por ejemplo, vender directamente a los clientes, a mayoristas y minoristas. En una pequeña escala, existen las ventas caseras, es decir, la venta desde casas, o a través de la Internet (comercio electrónico), o entrega de un servicio a clientes en sus hogares.

Actividad Empresarial 4

Prepare una descripción de su idea de negocios incluyendo cada uno de los aspectos mencionados anteriormente, completando el formato de Resumen de la Idea de Negocios en las páginas 24-25 en su **cuaderno de trabajo**

## PREPARE SU PLAN DEL NEGOCIO

Antes de convertir su idea en un negocio operativo, obtenga información y haga planes para tener una proyección del resultado de su negocio. Así como un ingeniero hace planos antes de construir un puente, un empresario necesita preparar un Plan del negocio.

Un plan de negocio es un documento que describe en detalle todos los aspectos de su negocio. Preparar un estudio de esta naturaleza le ayudará a pensar con cuidado, y encontrar si existe algún punto débil en su idea de negocio.

Lo que es más importante, un plan del negocio le brinda una oportunidad de probar su idea de negocio en el papel, en lugar de la realidad. Es mucho mejor hacer un plan y concluir que la idea no es buena, que empezar un negocio que fracasará.

El documento de Plan del Negocio contiene las secciones siguientes:

- **Presentación o resumen ejecutivo**

La presentación es un informe breve pero detallado de lo que va a ser su negocio. Contiene la información más importante del resto del plan del negocio. Complete las demás partes del Plan de Negocio antes de completar este resumen ejecutivo de la empresa. Es muy importante que este resumen esté completo y muy bien presentado ya que es la primera impresión que tendrá quien lea el plan de su empresa.

- **Idea del negocio**

Esta sección le proporciona una breve, pero detallada, descripción de lo que realizará su negocio. Se presenta una explicación sobre el producto que va a producir, el servicio que va a proporcionar o los artículos que va a vender. Anteriormente, en el paso 2 ISUN describió su idea de negocio y lo ha completado en el resumen de la idea de negocio preliminar en las páginas 24-25 del **cuaderno de trabajo** ISUN.

- **Plan de mercadeo**

Describe cómo piensa comercializar sus productos o servicios. Mercadeo es todo lo que hace para vender el producto o servicio, satisfaciendo necesidades y deseos del cliente. Significa obtener utilidades, satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

En su plan de mercadeo debe describir en detalle qué productos o servicios venderá, qué precios piensa cobrar, dónde estará ubicado su negocio considerando el lugar de mayor demanda, qué método de distribución piensa emplear, cómo proyecta promocionar su negocio y sus productos o servicios, quién es la competencia, para saber cuánto podría vender. El paso Nº 3 de ISUN le ayudará a preparar su plan de mercadeo.

- **Organización del negocio**

Esta sección del estudio describe cómo operará su negocio, y el personal que requerirá. Esto significa que tendrá que tomar una alternativa de socios de negocio, decidir la tecnología que utilizará, especificar las máquinas y equipos, determinar el espacio de trabajo que necesitará, investigar y cuantificar los ingresos de producción y determinar el número y calificaciones de su personal futuro. ¿Cuántos y qué habilidades y experiencias necesitan tener?

ISUN paso Nº 4 le ayudará a analizar las tareas que se deben llevar a cabo en su negocio, de tal forma que pueda decidir qué personal necesita. Los empresarios no capacitados pueden requerir herramientas especiales, o pueden necesitar adaptaciones al espacio de trabajo o al equipo.

**Costos**

Todo negocio tiene costos. Los costos son el dinero que su negocio gasta para manufacturar y vender productos o servicios. ISUN paso 5 le mostrará qué costos va a tener su negocio y cómo calcular el total de costos en que su negocio incurrirá.

**Capital inicial**

Cuando inicie su negocio, necesitará dinero para los equipos, materiales, alquiler, salarios y para muchas otras cosas más. El módulo 6 de ISUN lo ayudará a calcular el capital inicial que necesitará e indicará las posibles fuentes de capital.

**Financiamiento y ganancia**

La principal tarea para cada propietario de negocio es planear y manejar las finanzas. En el paso 7 ISUN aprenderá a manejar sus finanzas y calcular su ganancia. Observará si su ganancia será suficiente para tomar el riesgo de iniciar su propio negocio.

**Forma legal del negocio**

En esta parte se describe el tipo de constitución de su empresa. Existen diferentes formas legales que puede adoptar. Todas ellas tienen ventajas y desventajas, la que prefiera dependerá de las características de su propio negocio. Las formas diferentes que puede seleccionar incluyen una propiedad individual, sociedad o compañía limitada. ISUN paso Nº 8 le explicará las diferentes formas de constituir empresas y le ayudará a decidir cuál de éstas se adapta mejor a su negocio.

Este no es el único formato para un Plan de Negocio. Dependiendo del tipo de negocio que desea iniciar, puede necesitar cambiar este formato. Entidades financieras, a las que puede solicitar préstamos, le pueden pedir otros detalles en un formato diferente. Sin embargo, la mayoría de estudios de negocios incluyen esta información.

La preparación de su Plan de Negocio necesita realizarse a fondo. En el **cuaderno de trabajo** hay formatos que debe llenar a medida que avanza los siguientes pasos de ISUN, usted ya ha completado el Resumen de la Idea de Negocio en las páginas 24 y 25 de su **cuaderno de trabajo**. Estos formatos, una vez llenados, le darán la información que necesitará para completar el folleto de plan del negocio para su propia idea de negocio. Al final del **cuaderno de trabajo** se proveen formatos en blanco para su perfil del negocio.

Si tiene más de una idea de negocio, debe preparar un Plan de Negocio de para cada una de sus ideas, con el fin de ver cuál es la que tiene más probabilidades de obtener éxito. Probablemente tendrá que revisar su plan varias veces, antes de que pueda tomar una decisión.

## SOLICITE AYUDA PARA SU PLAN DEL NEGOCIO

Hay mucha gente que puede ayudarle a preparar y revisar su perfil del negocio. Algunas de éstas son:

- Entidades del Gobierno especializadas en la promoción de pequeñas empresas.
- Consultores profesionales y ONG - Organismos no Gubernamentales, con experiencia especifica en preparar perfiles de negocio.
- Profesionales como contadores, funcionarios bancarios y abogados.
- Gremios y asociaciones privadas de pequeña empresa.
- Asesores de universidades e institutos de capacitación especializados en Pequeña Empresa.

Recuerde que su **plan del negocio** es un documento muy importante. Le proporciona la oportunidad de probar su idea de negocios en el papel, y no en la realidad. Es mucho mejor hacer un **plan del negocio** y concluir que la idea no es buena, que empezar un negocio que terminará en fracaso. Por lo tanto para preparar un plan debe contactar a todas las personas que le sea posible para que le ayuden a preparar su estudio.

Antes de quedar satisfecho con su **plan del negocio**, posiblemente tendrá que revisar su información varias veces. Debe tener presente quién leerá su **plan del negocio**. Si desea mostrar su **plan del negocio** a un inversionista potencial, socio o entidad financiera, debe considerar qué información ellos necesitarán ver en su plan del negocio.

## RESUMEN

Hay muchos tipos de negocios, pero la mayoría pueden describirse como:

- Negocio comercial:
  - Minorista.
  - Mayorista.
- Negocio de fabricación o manufactura.
- Negocio de servicios.

Seguramente podrá relacionar su idea de negocio, con uno de estos tipos.

Para el desarrollo de cualquier oportunidad de negocios es necesario describir la idea contestando las siguientes preguntas:

- ¿Qué productos o servicios venderá su negocio?
- ¿Quién comprará sus productos o servicios?
- ¿Por qué comprarán sus productos o servicios?
- ¿Cómo venderá sus productos o servicios?

Debe invertir más tiempo en preparar su idea de negocio que en cualquier otra actividad relacionada con el inicio del negocio. Una mala Idea de negocio puede significar el fracaso del mismo. Una Idea de negocio brillante puede significar el éxito.

Antes que usted convierta su idea de negocio en un negocio operativo, debe obtener información y hacer planes para ver sus posibilidades de éxito. La preparación del Plan del Negocio deberá ser parte de su entrenamiento para iniciarlo. Un Plan del Negocio es un documento escrito que describe en detalle todos los aspectos de su proyecto. Le ayudará a pensar cuidadosamente y averiguar si hay alguna debilidad en su idea de negocio. Un Plan del Negocio contiene las siguientes secciones o partes:

- Presentación o resumen ejecutivo.
- Idea del negocio.
- Plan de mercadeo.
- Organización del negocio.
- Costeo.
- Inversión Inicial.
- Financiamiento.
- Forma legal del negocio.

Trabajando a través de los pasos siguientes de ISUN reunirá la información que necesita para preparar un Plan del Negocio.

# DESARROLLE SU IDEA DE NEGOCIO

**EN ESTE CAPÍTULO APRENDERÁ CÓMO**

- Determinar de dónde serán los consumidores para su negocio.
- Encontrar el costo adecuado a aplicar en su producto o servicio.
- Investigar las prácticas de negocio de su competencia.
- Desarrollar su plan de mercadeo.
- Desarrollar su plan de ventas.

NOTA: Ya que este manual está orientado para ser utilizado en diferentes países, hemos utilizados el término UM en los ejemplos para representar una *Unidad Nacional de Moneda* imaginaria.

# IDENTIFIQUE SU MERCADO Y DESARROLLE UN PLAN DE MERCADEO

Para tener éxito, su negocio necesita clientes. Todas las personas que podrían desear comprar sus productos o servicios conforman su mercado. Su mercado consiste en todos sus clientes, nos referimos a las personas que compran asiduamente en su negocio, es decir los compradores potenciales que podrían convertirse en sus clientes.

Su negocio debe atraer la atención de la gente que necesita o desea comprar sus productos o servicios. Existirán otros negocios que estarán tratando de vender productos o servicios similares a los suyos. Estos serán sus competidores, antes de que decida iniciar su propio negocio necesita entender las características de sus clientes y competidores y el tamaño del mercado.

En ISUN paso Nº 3, aprenderá cómo identificar a sus clientes potenciales y las necesidades o usos que ellos tendrán para sus productos o servicios. También descubrirá los puntos fuertes y débiles de sus competidores, y cómo calcular el volumen de sus ventas en el mercado. Esta información le ayudará a preparar un plan de mercadeo para atraer clientes a su nuevo negocio y así, asegurar su éxito.

## CONOZCA SUS CLIENTES

Los clientes son las personas más importantes en su negocio. Si usted no proporciona lo que ellos desean, a los precios que están dispuestos a pagar y no los trata con respeto, ellos comprarán en otro lugar. Los clientes satisfechos regresarán y comprarán más en su negocio. Ellos comentarán a sus amigos y los demás cerca de su negocio. Más clientes satisfechos significa mayores ventas y mayores utilidades. Siempre recuerde que sin clientes no habrá ventas y su negocio fracasará.

Los clientes compran productos y servicios para satisfacer diferentes clases de necesidades y deseos. Por ejemplo, los clientes compran:

- Bicicletas, porque necesitan transporte.
- Ropa de moda, porque quieren verse atractivos.
- Radios, porque desean información y entretenimiento.
- Guardapolvos, porque ellos necesitan proteger su ropa.
- Cortes de cabello porque quieren verse atractivos.

**Si puede proveer productos y servicios que satisfagan las necesidades y deseos de sus clientes, entonces su negocio probablemente tendrá éxito.**

Ejercicio

Antes de continuar leyendo, revise sus alcances sobre las necesidades de los clientes, completando el **ejercicio de autoevaluación N° 3** en la página 6 en su **cuaderno de trabajo** ISUN.

## CONOZCA LA DEMANDA DE LOS CLIENTES

Obtener información acerca de sus clientes, es lo que se conoce como *investigación o estudio de mercado*. La investigación de mercado es muy importante si piensa en su propio negocio. Existen muchas preguntas acerca de sus clientes, que deben ser contestadas como:

- ¿Cuáles son los diferentes tipos de clientes de su negocio? Prepare una lista de los productos o servicios que proveerá y escriba quiénes son los clientes para cada producto o servicio. Generalmente,¿son hombres, mujeres, niños u otros negocios? ¿cuántos? Escriba sobre cualquier otro aspecto acerca de sus clientes potenciales, que piense afectará su idea de negocio.
- ¿Qué productos o servicios desean estos clientes? ¿Qué es importante acerca de cada producto - el tamaño, el color, la calidad, el precio?
- ¿Qué precios están dispuestos a pagar los clientes por cada producto o servicio?
- ¿Dónde están los clientes y dónde acostumbran a comprar? ¿Cuándo compran?
- ¿Cada cuánto tiempo y en qué cantidad efectúan las compras? Una vez al año, mensualmente, cada día, etc.
- ¿Está creciendo la cantidad de clientes?
- ¿Se ha incrementado la cantidad de clientes en el pasado y tiende a estabilizarse, o continuará aumentando?
- ¿Por qué los clientes compran determinados productos o servicios?
- ¿Está buscando la gente algo diferente?
- ¿Existen productos o servicios que no se encuentran?

Si estudia estas preguntas y encuentra respuestas realizando una investigación de mercado, estará en una mejor posición para decidir si tiene una buena idea de negocio.

La investigación de mercado puede realizarse en muchas formas prácticas. He aquí algunos ejemplos sobre cómo puede averiguar sobre sus clientes potenciales.

- Realizar una encuesta.
- Hable con personas que usted piensa que pueden comprar en su negocio. Pídales que respondan a sus preguntas.
- Escuche lo que opinen los clientes sobre sus competidores. ¿Qué es lo que ellos piden?
- Pregunte a la gente por qué ellos compran en un negocio y no en otros. ¿Es por un mejor precio? ¿mejor servicio, o por qué el negocio está ubicado en un lugar conveniente?
- Averigüe con sus proveedores potenciales que mercaderías tienen buena salida o se venden bien.
- Lea revistas de negocios, periódicos, revistas especializadas para obtener información e ideas sobre productos y servicios.

Actividad Empresarial 5

Usted puede obtener y registrar información sobre su mercado, completando el formato **Perfil de Clientes Potenciales** en las páginas 26-28 de su **cuaderno de trabajo** de ISUN.

CLAVES PARA EL ÉXITO

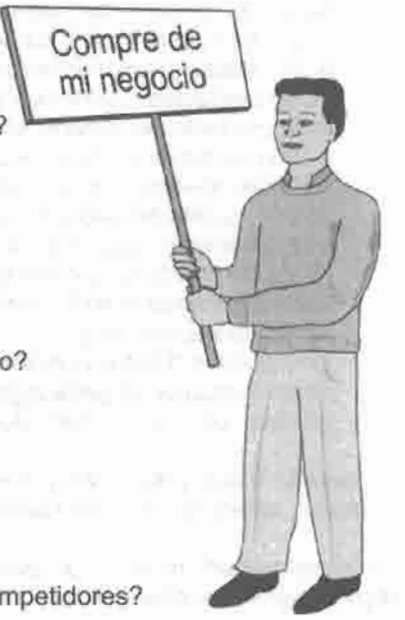
Los clientes sólo comprarán en un nuevo negocio si tienen una buena razón. Puede ser un mejor servicio, precios más bajos, productos diferentes o un lugar más apropiado. Si en su estudio de mercado encuentra que no tendrá clientes suficientes para su nuevo negocio, deberá regresar al paso Nº 2 de ISUN y pensar sobre una idea de negocios diferente.

## CONOZCA A SUS COMPETIDORES

Probablemente tendrá que competir con otros negocios existentes que proveen productos o servicios iguales o similares. Éstos serán sus competidores.

Aprenda de cada uno de sus competidores. Cuanto mejor los conozca, estará en mejor capacidad para que su idea de negocios pueda tener éxito. Encuentre respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué precios cobran ellos?
- ¿Qué calidad de mercadería o servicios ofrecen?
- ¿Cómo promocionan sus mercaderías o servicios?
- ¿Qué servicios adicionales ofrecen?
- El local donde funciona ¿es caro o barato?
- ¿Cuentan con infraestructura moderna?
- ¿Tienen un personal capacitado y bien remunerado?
- ¿Realizan publicidad?
- ¿Cómo distribuyen sus productos o servicios?
- ¿Cuál es su estrategia de mercadeo?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de sus competidores?





**Averigüe las siguientes preguntas:**

- ¿Tienen los negocios de éxito, métodos similares de operación?
- ¿Tienen los negocios de éxito, métodos similares de determinación de precios, ventas, servicio post venta, o de producción?

Actividad Empresarial 6

Usted puede obtener y registrar información acerca de la operación de negocios de su competidor, completando el formato Perfil de los Competidores en la página 29 de su **cuaderno de trabajo** de ISUN.

## CONOZCA EL TAMAÑO DE SU MERCADO

Cuando averigüe los productos o servicios, cualidades y precios que desean sus clientes, necesita pensar en el área que atenderá su negocio. Su negocio servirá a sus clientes en:

- Su vecindario.
- Todo su pueblo.
- Su pueblo y pueblos aledaños.
- Un barrio de su ciudad.
- Toda la ciudad.
- Diversas ciudades y pueblos.

Cuando haya decidido el área que cubrirá su negocio, puede averiguar cuántos clientes potenciales existen en éste.

Un cliente potencial es alguien que tiene dinero para comprar sus productos o servicios. Si su negocio va a vender productos como comida o vestimenta para satisfacer las necesidades básicas, entonces, cualquiera en su área es un cliente potencial. Si va a vender o producir artículos de lujo, entonces sólo un pequeño número de personas que pueden pagar por sus productos o servicios son clientes potenciales.

Investigue cuántas personas viven en su área y estime sus ingresos. ¿Cuántas tienen empleo estable? ¿Cuántas son independientes? ¿Cuántas están desempleadas?

Con esta información y los hallazgos de su investigación de mercado, puede estimar el volumen de su mercado para sus productos o servicios.

Sin embargo, probablemente ya existen competidores para este mercado. Cada competidor tiene un espacio ganado en el mercado; ese espacio puede ser grande o pequeño. Si ingresa al mercado con su nuevo negocio, probablemente tendrá sólo una pequeña parte del mercado al inicio.

Es muy importante estimar qué tan grande será su espacio en el mercado al iniciar su negocio. Debe calcular cuántos productos o servicios puede esperar vender realmente y cuánto dinero obtendrá al iniciar su negocio.

Un plan de mercadeo lo ayudará a determinar su acción en el mercado y su volumen de ventas.

Por ejemplo, la Sra. Pérez tiene una idea de negocio. Quiere abrir una panadería, la cual llamará Star Bakery. Ha trabajado en una panadería grande en la capital y conoce todo sobre la producción y venta de pan.

Todos necesitan pan. En la ciudad hay suficientes panaderías para satisfacer las demandas de la población, pero en el pueblo de la Sra. Pérez sólo hay dos pequeñas panaderías. La localidad está creciendo con nuevas viviendas en un área principal y la Sra. Pérez piensa que existe un mercado. Ella estima que 200 familias viven en la nueva área, lo cual equivale aproximadamente 800 personas.

El Departamento de Construcción y Planeamiento de la Ciudad de la municipalidad indica que el pueblo crecerá en un 10% durante los próximos cinco años.

Toda familia necesita en promedio 250gr. de pan por día, de modo que al iniciar el negocio, las ventas diarias serán de 400 panes y las ventas mensuales serán 12 000 panes.

Un incremento del 10% significa que más de 20 nuevas familias poblarán cada año, incrementando a 320 familias en cinco años. Entonces, la nueva área estará llena.

CLAVES PARA EL EXITO

Si de su investigación de mercado encuentra que no habrá suficientes consumidores para su nuevo negocio, debe retornar al módulo 2 de ISUN y piense en una idea diferente de negocio.

## PREPARE UN PLAN DE MERCADEO

Ahora que cuenta con información real sobre sus clientes y competidores, puede usar ésta para preparar un plan de mercadeo. Una manera de prepararlo es seguir las 4 Ps del mercadeo. Un buen plan de mercadeo incluirá secciones sobre cada una de las 4 Ps. Estas son:

- Producto.
- Precio.
- Plaza.
- Promoción.

Se consolida el plan de mercadeo con un plan de mezcla de mercadeo.

### PRODUCTO. LA PRIMERA "P"

Este rubro incluye qué productos o servicios va a vender a sus clientes. Debe decidir qué clases de productos o servicios ofrecer y también qué calidad, color, tamaño, etc. Para minoristas y mayoristas, el producto puede estar considerado en un rango en función de su variedad. Una variedad de productos como herramientas, bebidas, o comida enlatada.

Existen otras características para los productos o servicios que venderá su negocio, tales como:

- ¿Cómo será empaquetado cada producto?
- Si incluirá un manual de instrucciones.
- Servicios adicionales que ofrecerá: post-venta.
- Garantías sobre mantenimiento y repuestos que proporcionará.

Cualquier otra característica que diferencie sus productos o servicios, también deberá describirse en la sección Producto de su perfil del negocio.

Por ejemplo, una persona está iniciando un negocio de servicios secretariales. El producto para su negocio son los servicios que ella ofrecerá a sus clientes. Ella relaciona todos los servicios en forma específica cuando elabora su plan de mercadeo. Ella ofrecerá:

- Tipeo: en máquina de escribir y computadora.
- Contabilidad: manual y computadorizada
- Archivos.

Ejercicio

Continúe con la página 7 de su **cuaderno de trabajo** ISUN y resuelva el ejercicio de autoevaluación número 4 para revisar su alcance sobre el producto.

CLAVES PARA EL EXITO

Es importante vender lo que los clientes desean. Investigue lo que sus clientes futuros desean a través de su investigación de mercado.

Actividad Empresarial 7

Ubíquese en la página 7 de su **cuaderno de trabajo** ISUN. Describa cada uno de sus productos o servicios, o la variedad de productos, si piensa iniciar un negocio minorista o mayorista, completando el formato Plan de mercadeo - Producto.

## PRECIO - SEGUNDA "P"

Significa cuánto va a cobrar a sus clientes por sus productos o servicios. También incluye los descuentos que otorgará y cualquier plazo de crédito que ofrecerá a sus clientes.

Para fijar sus precios, usted debe:

- Conocer sus costos.
- Conocer cuánto están dispuestos a pagar sus clientes.
- Conocer los precios de sus competidores.


Usted debe conocer sus costos antes de poder fijar sus precios. El paso 5 le explicará cómo calcular el costo de sus productos o servicios. En esta etapa obtenga toda la información que pueda, acerca de cuánto están dispuestos a pagar sus clientes, así como la lista de precios de sus competidores. Luego decida un precio aproximado. Después de que haya completado el paso 5 de ISUN y trabajado en el costeo de sus productos o servicios, regrese a esta sección y ajuste sus precios.

Por ejemplo, una persona está iniciando un negocio, como distribuidor de una gran empresa fabricante de bicicletas. Él venderá las bicicletas a los minoristas en una región del país donde será el único distribuidor de esa marca de bicicletas. Él comprará las bicicletas del fabricante por 240.00 UM lo que, junto con sus otros costos de promoción y administración totalizará un costo de 32.00 UM para su distribuidora.

La competencia es fuerte en el negocio de bicicletas y un precio bajo es importante para el cliente, de manera que los minoristas generalmente compran del proveedor que ofrezca los precios más bajos.

Los principales competidores cobran entre 340.00 UM y 380.00 UM por bicicleta, según el volumen del pedido. El empresario es nuevo en el negocio, por tanto para él es importante establecer buenas relaciones con muchos minoristas. Por esta razón, al pirncipio, él no piensa ofrecer descuentos por pedidos grandes, sino cobrar un precio bajo, aún en los pedidos pequeños. Él decide fijar su precio en 340.00 UM.

Ejercicio

Investigue cuántos clientes podrán pagar y averigüe los precios de sus competidores en su investigación de mercado.

CLAVES PARA EL EXITO

Revise su alcance sobre el precio y su importancia para su negocio completando el ejercicio de autoevaluación número 5 en la página 8 de su **cuaderno de trabajo** ISUN.

Actividad Empresarial 8

Ubíquese en la página 32 de su **cuaderno de trabajo**. Describa qué precio calcula cobrar por cada producto o servicio, completando el formato "Plan de mercadeo-Precio". Mencione cómo decidió su precio, qué descuentos otorgará y si piensa dar crédito a sus clientes.

## PLAZA - LA TERCERA "P"

Se refiere al lugar donde estará ubicado su negocio. Si usted plantea iniciar un negocio comercial (minorista) o de servicios, es muy importante la ubicación porque su negocio deberá establecerse cerca de sus clientes. Su negocio debe ser fácil de acceder o la gente comprará a los competidores que estén mejor ubicados.


Para un fabricante, el estar cerca de sus clientes normalmente no es el aspecto más importante de la ubicación. El acceso fácil a la materia prima podría ser más importante, en tal caso usted quizás ubicaría su fábrica o taller cerca de sus proveedores. El alquiler de bajo costo también puede ser importante para una empresa manufacturera.

Por ejemplo, dos socios están empezando con una tienda de discos compactos (CD´s). Ellos saben que la ubicación es muy importante, porque el mismo producto se vende en muchas tiendas. La gente puede adquirir 1 ó 2 CD´s cuando hacen sus otras compras y a menudo compran según el impulso del momento.

Así, la tienda debe ser cómoda para los clientes y tener una buena ubicación. Los locales en las áreas principales de los centros comerciales son caros, pero los socios saben que el éxito de su negocio depende de una buena ubicación, de manera que ellos alquilarán una tienda en una esquina de una área central.

Para un fabricante, la plaza, también, significa el método de distribución que escoge para sus productos. Hay diferentes maneras de distribuir sus productos a sus clientes:

- Usted puede vender directamente a los clientes que usan sus productos; esto se conoce como distribución directa. Por ejemplo, puede vender directamente de su tienda, hogar o taller o vender de puerta en puerta.

- Usted puede contactar con minoristas que vendan sus productos a los consumidores finales; esto es lo que se llama distribución minorista. Vende sus productos o servicios a otros negocios, quienes a su vez los venden a las personas que los usarán.

- Usted puede contactar mayoristas que vendan sus productos a los minoristas. Esto se llama distribución al mayoreo.

CLAVES PARA EL EXITO

Averigüe en la investigación de mercado la forma en que sus competidores distribuyen sus productos.

Ejercicio

Continúe con la página 9 de su **cuaderno de trabajo** ISUN y complete el **ejercicio de autoevaluación N° 6** para revisar su alcance sobre la plaza.

Actividad Empresarial 9

Ubíquese en la página 34 de su **cuaderno de trabajo** y describa la ubicación desde la cual operará su negocio, completando el formato Plan de mercadeo - Plaza.

## PROMOCIÓN - LA CUARTA "P"


**Promocionar** significa informar y atraer a los clientes para que compren sus productos o servicios.

Hay formas diferentes de hacer promoción. Los métodos empleados son:

- **La publicidad comercial.-** Brinda información de carácter comercial, hace conocer al interesado de las bondades del producto o servicio, a través de medios como: TV., afiches, folletos, carteles, volantes, Internet, etc.


- **Publicidad gratuita.-** promoción gratuita a través de un artículo por escrito sobre su nuevo negocio en los periódicos locales o revistas.

- **La Promoción de ventas.-** todo lo que hace para que los clientes compren, o compren más cuando van a su negocio o, cuando ha establecido de alguna manera un contacto con ellos. Una forma de motivar la venta es a través de ofertas especiales, demostraciones, rifas, canjes; reducción de precios por cierto tiempo, exhibiciones especiales, entrega gratuita de muestras o campaña de publicidad.


La promoción le costará dinero a su negocio. Averigüe sobre precios con los diseñadores, impresores y otros empresarios. Piense acerca de sus futuros competidores, averigüe qué tipo de promoción usan y decida cuál de ellos se adapta mejor a su negocio. Trate de que su promoción sea diferente, tome siempre como base las necesidades y deseos de la gente.

Por ejemplo, un zapatero ha decidido emprender un pequeño negocio de manufactura de calzado. El trabajará sólo y espera vender sus productos a dos o tres tiendas. El empresario visitará las tiendas para promocionar sus zapatos y le entregará a cada una de ellas un folleto conteniendo información sobre sus modelos, precios y su dirección. Él ha contactado también un periodista del periódico local que escribe comentarios sobre los nuevos negocios del pueblo.

Las promociones deben ser evaluadas antes, durante, después y comparadas con promociones anteriores.

Ejercicio

Revise su alcance sobre la promoción completando el **ejercicio de autoevaluación N° 7** en la página 10 de su **cuaderno de trabajo** ISUN.

Actividad Empresarial 10

Complete el Plan de Mercadeo: Promoción en la página 35 de su *cuaderno de trabajo* ISUN. Describa cada una de las diversas técnicas de propaganda, publicidad y promoción de ventas que planea usar para promocionar su nuevo negocio, y estime cuánto le costará.

Posiblemente gran parte de la información en su plan de mercadeo no esté completa. Si continúa trabajando con los pasos ISUN, recolectará más información que puede utilizar para actualizar y mejorar su Plan deMercadeo.

## ESTIME SUS VENTAS

Cuando tenga toda la información para su plan de mercadeo, puede elaborar un plan de ventas de sus bienes, productos o servicios para los primeros 12 meses.

Si ha trabajado en un negocio similar, sabrá cómo se comporta el mercado y puede estimar sus ventas de manera más fácil.

Si no tiene experiencia en su mercado sugerido, compare su negocio con otros negocios similares. Considere sus recursos de negocio como inversión, el número de empleados, su estrategia de mercadeo, etc. Descubra cuánto venden sus competidores cada mes y compárelo con sus propias cifras de ventas.

Como está iniciando un nuevo negocio, se le recomienda no esperar demasiadas ventas en los inicios. Usted debe estimar sus ventas un poco más bajo de lo esperado.

Por ejemplo, Star Bakery estima una demanda de 12 000 unidades de pan por mes con un incremento del 10% por año.

Debido a que los consumidores acostumbraban a comprar su pan a otras dos panaderías en la ciudad, la Sra. Pérez elabora un cuidadoso plan de ventas para los próximos 12 meses.

El plan de ventas de Star Bakery se inicia sólo con el 40% del mercado estimado. La Sra. Pérez calcula que después de siete meses puede capturar todo el mercado.


**PLAN DE VENTAS** — Año: 2003

| Mes | Ene. | Feb. | Mar. | Abr. | May. | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Oct. | Nov. | Dic. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ventas | 5000 | 6000 | 7000 | 8000 | 9000 | 10000 | 11000 | 12000 | 12000 | 12000 | 12500 | 13000 |
| Precio/unidad (en UM) | 1.25 | 1.25 | 1.25 | 1.25 | 1.25 | 1.25 | 1.25 | 1.25 | 1.25 | 1.25 | 1.25 | 1.25 |
| Reembolso | 6250 | 7500 | 8750 | 10000 | 11250 | 12500 | 13750 | 15000 | 15000 | 15000 | 15625 | 16250 |

Ventas = Número de unidades de pan

Como la ciudad está creciendo, ella también presume un crecimiento de las ventas más allá del mercado actual de 12 000 unidades de pan.

Las otras dos panaderías tienen su precio fijo para una unidad de pan en 1.30 UM. Para atraer a los consumidores, Star Bakery decide ser un poco más barato que los competidores. Es así que venderá una unidad de pan a 1.25 UM.

Actividad Empresarial 11

Avance a la página 36 de su **cuaderno de trabajo** ISUN y elabore un Plan de Ventas para su negocio sugerido para los próximos 12 meses. Estime cuántas ventas tendrá de cada tipo de bienes o grupo de bienes, productos o servicios para cada mes. Asimismo, anote el precio que le aplicará a cada artículo.

## RESUMEN

Para tener éxito su negocio necesita clientes. Su mercado son todos los clientes potenciales que podrían desear comprar sus productos o servicios. Los clientes son las personas más importantes para su negocio. Si no provee lo que ellos quieren, a precios que están dispuestos a pagar y no los trata con respeto, ellos comprarán en algún otro lugar.

Usted probablemente tendrá que competir con otros negocios ya existentes, que proveen productos y servicios iguales o similares. Estos negocios serán sus competidores. Usted puede aprender algo de cada uno de sus posibles competidores, que puede ayudarlo en la gestión de su negocio.

Para operar un negocio con éxito necesita saber y comprender a sus clientes y competidores. A esto se le conoce como investigación de mercado. La investigación de mercado es muy importante cuando usted piensa iniciar su propio negocio.

Usted puede hacer investigación de mercado, haciendo preguntas y obteniendo información de personas que pueden ser sus futuros clientes o competidores. Cuando haya obtenido información, puede usarla para formular el plan de mercadeo basado en las cuatro Ps.

- **Producto.-** El producto o servicio que venderá a sus clientes.
- **Precio.-** Cuánto es lo que cobrará por los productos y servicios que venderá a sus clientes.
- **Plaza.-** Dónde estará ubicado su negocio y cómo distribuirá sus productos.
- **Promoción.-** Cómo comunicará al mercado acerca de su negocio y de qué manera atraerá a los clientes para que compren sus productos o servicios.

El Plan de Mercadeo es una parte importante de su Plan del Negocio. Le proporciona toda la información necesaria para el plan de ventas, nos presenta un panorama concreto sobre las actividades a realizar antes y durante la comercialización del producto, tiempo empleado para cada actividad, presupuestos de gastos, entre otros.

Es necesario un pronóstico real de sus ventas para su Plan de Negocio. Todas las decisiones de negocio que tiene que tomar respecto al espacio para el taller, sala de exposición (ventas), oficina, inversión en el equipo, número de empleados, etc., dependen de sus ventas estimadas.

# ORGANICE SU NEGOCIO

**EN ESTE CAPÍTULO APRENDERÁ CÓMO**

- Determinar el personal que necesitará para iniciar su negocio.
- Organizar su personal para manejar de manera eficiente su negocio.
- Determinar el equipo y espacio que necesitará.

NOTA: Ya que este manual está orientado para ser utilizado en diferentes países, hemos utilizados el término UM en los ejemplos para representar una *Unidad Nacional de Moneda* imaginaria.

## ORGANICE SU EMPRESA

Su nuevo negocio tendrá que estar organizado si quiere que se desarrolle en forma fluida, eficiente y exitosa. Esto significa saber qué se necesita hacer y tener el personal apropiado para llevar a cabo el trabajo.

Usted debe calcular:

- El personal que necesita su negocio
- El espacio que necesita su negocio para una tienda, taller, almacén, oficina e instalaciones públicas
- Las máquinas y equipo necesarios

En el paso 4 de ISUN aprenderá a determinar, según sus ventas planificadas, el espacio que necesita, la alternativa de la tecnología y los otros factores de producción, el personal que debe involucrarse en su negocio, los trabajos que debe realizar y cómo los va a manejar.

## PERSONAS RELACIONADAS CON SU NEGOCIO

Las personas más identificadas con una pequeña empresa son:

- Usted, como propietario del negocio.
- Socios del negocio.
- Personal que labora en la empresa.
- Familiares en su empresa.
- Asesores externos de la empresa.
- Proveedores.
- Clientes.

### USTED COMO PROPIETARIO DEL NEGOCIO

En la mayoría de las pequeñas empresas, el propietario es también el administrador del negocio. Existen tareas que sólo el propietario o administrador pueden llevar a cabo. Como:

- Desarrollar ideas, metas y planes de acción para el negocio.
- Organizar y motivar a las personas para realizar los planes de acción.
- Asegurarse que los planes de acción se lleven a cabo y que las metas del negocio se alcancen.
- Toda adaptación requerida para las instalaciones o maquinaria a tener en cuenta según las necesidades relacionadas con la discapacidad.

Al mismo tiempo que hace planes para su nuevo negocio y prepara su perfil del negocio, debe pensar sobre sus habilidades y cualidades como empresario.

Decidir qué trabajos realizará y qué tareas no tendrá el tiempo o las aptitudes para llevarlas a cabo. Si piensa contratar un administrador debe considerar el tipo de persona que desea en su negocio y qué calificaciones y experiencia necesita tener.

Pregunte a otros empresarios cómo organizaron sus negocios y su personal.

## SOCIOS DEL NEGOCIO

Si el negocio pertenece a más de un persona, los dueños son llamados socios. Los socios comparten la responsabilidad y el poder en la empresa. Entre ellos deciden quién será responsable de ciertas tareas en la empresa.

Por ejemplo, un socio puede ser responsable de las ventas, otro de las compras y otro de la administración.

Si desea manejar su empresa con éxito, son importantes las comunicaciones claras y honestas entre todos los socios. También es esencial que se redacte un acuerdo de sociedad por escrito, conocida como escritura de constitución en el que se establecen en forma clara las responsabilidades y compromisos de cada socio. Los desacuerdos entre los socios pueden llevar al fracaso de su nuevo negocio.

## FAMILIARES EN SU EMPRESA

Muchos empresarios, en la pequeña empresa, incluyen a miembros de su familia, ya sea como socios o como parte de su personal. Tener familiares en la empresa parecería una buena manera de empezar un negocio, pero esto puede ocasionar algunos problemas, tales como:

- Conflictos entre empleados o socios familiares, con los que no lo son.
- Si emplea miembros de su familia como parte de su personal, ellos pueden sentirse con derecho a un trato "especial".
- Puede ser difícil separar problemas familiares de los problemas en el trabajo.
- La sucesión en la empresa puede convertirse en un problema.

Forman organizaciones informales o grupos de personas, que se mueven en objetivos diferentes a la empresa.

Si desea integrar a sus familiares como socios o miembros de su equipo de trabajo, debe recordar los problemas que se pueden presentar y establecer reglas "claras". Por ejemplo:

- Todos los asuntos personales de familia, deben mantenerse separados de los asuntos del negocio.
- Los familiares que sean socios, deben ser tratados igual que cualquier otro socio.

Los familiares que trabajen en el negocio deben ser tratados de igual forma que los otros empleados. Se les debe pagar el mismo sueldo y deben tener iguales oportunidades de capacitación y promoción que otros empleados que desempeñen tareas similares.

## ASESORES EXTERNOS DE LA EMPRESA

La asesoría es siempre importante para cualquier empresario. Como usted está recién empezando su propio negocio, probablemente no sea un experto en todas las áreas del manejo de una empresa. Es posible que necesite efectuar consultas sobre muchos asuntos que influirán en el éxito de su empresa. Las áreas en que necesitará asesoría dependerán de sus habilidades y tipo de empresa que está iniciando.

Identifique aquellos profesionales que le han estado ayudando y le ayudarán en el futuro. Estos pueden ser contadores, financistas, abogados, consultores y especialistas de entidades públicas. Considere obtener ayuda de asociaciones y gremios de pequeños empresarios e institutos de capacitación. Muchas de estas personas e instituciones pueden proveer información, asesoría y entrenamiento que puede ayudarle a lograr el éxito de su empresa.

## PERSONAL QUE LABORA EN SU EMPRESA

Si no tiene el tiempo o las calificaciones necesarias para realizar todo el trabajo en su empresa, necesitará contratar personal. Muchas pequeñas empresas contratan personal. Una micro-empresa puede tener uno o dos empleados a medio tiempo, otras tendrán personal a tiempo completo.

Siga estos pasos para saber qué personal necesitará en su empresa:

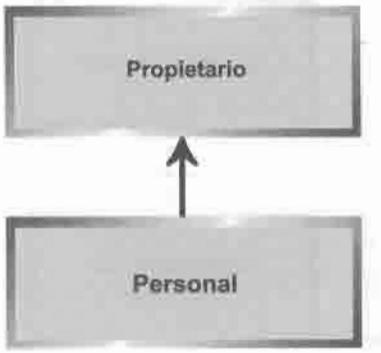
- Revise nuevamente su Idea de negocio y haga una lista de todas las tareas que se llevarán a cabo en su empresa.
- Decida qué tareas no tendrá el tiempo o las calificaciones para ser realizadas por usted.
- Describa qué habilidades y otros requisitos deberá tener su personal para realizar estas tareas.
- Decida cuántos empleados necesitará para efectuar estas tareas.


Actividad Empresarial 12

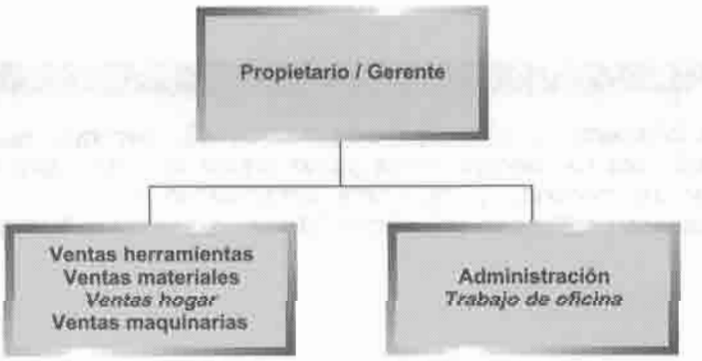
Ubíquese en la página 37-38 de su **cuaderno de trabajo** ISUN. Decida qué tareas y personal necesitará en su negocio y complete el formato de Requerimiento de Personal.

## ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DE SU EMPRESA

Una vez definidas las funciones en la empresa y escogidas todas las personas que participarán en ella, puede diseñar la organización de su empresa. En una micro y pequeña empresa donde el propietario actúa como gerente y tiene pocos empleados, la organización puede ser muy simple. En una estructura simple todo el personal informa directamente al propietario.




Hay empresas grandes y complejas que se organizan en departamentos según especialidades. Por ejemplo una ferretería puede tener departamentos de venta separados para herramientas, material de construcción, equipos para el hogar, repuestos y otro para la administración de la empresa. Su organigrama sería como el que se muestra a continuación:




En esta organización, el propietario gerencia todos los departamentos de ventas y también es responsable de la administración. Este tipo de organización complica la función gerencial, cuando el negocio crece.

Por ejemplo, la empresa de construcción "Construcción Veloz" tiene un total de 24 empleados. Tiene un gerente general, 18 técnicos trabajando en la producción, 2 vendedores y 3 personas que trabajan en la administración del negocio. El negocio está dividido en tres departamentos.


Ejercicio

Revise su alcance sobre cómo preparar una estructura organizacional completando el **ejercicio de autoevaluación N° 8** en la página 11 de su **cuaderno de trabajo** ISUN.

Actividad Empresarial 13

Cuando completó la **actividad empresarial 12**, averiguó qué personal necesitará para su negocio. Ahora puede decidir qué estructura usará para organizar su negocio, y registrarla completando el formato Estructura Organizacional del Negocio en la página 39 de su **cuaderno de trabajo** ISUN.

## ESTIMACIÓN DEL ESPACIO Y EQUIPO QUE NECESITARÁ SU NEGOCIO

En su plan de mercadeo, uno de las 4Ps representa la plaza.
Si desea iniciar un negocio minorista, necesitará una tienda en una buena ubicación. La plaza que necesitará depende de los tipos y variedad de artículos que desea vender.
Según su plan de ventas y sus posibilidades de compra, necesita estimar el espacio que necesitará para:

- Presentar sus artículos en su tienda.
- Servir a sus clientes en su tienda.
- Almacenar su mercancía de artículos.
- Su oficina y otras instalaciones.

Si desea iniciar un negocio mayorista, necesitará menos espacio para su sala de exhibición, pero, mayor espacio para almacenar su mercancía.

Si desea iniciar un negocio de servicio como reparación de autos o reacondicionamiento de motores eléctricos, entonces necesitará abrir un espacio abierto, un ambiente para el taller y otro para la oficina.

La cantidad de espacio que su negocio necesitará depende de la estimación de sus ventas. Por ejemplo, ¿cuántos autos o motores eléctricos repararán en una vez? ¿Cuántas personas son necesarias para realizar este trabajo y cuántas máquinas necesitará para completar estos trabajos de reparación?

Si su negocio fabricará artículos como vestimenta, muebles, productos alimenticios o artículos de metal, entonces primero debe decidir la tecnología a utilizar y seleccionar las máquinas y equipos apropiados, por ejemplo, máquinas simples con un propósito general o maquinaria especializada. Los criterios para esta alternativa generalmente son el costo por unidad producida. La maquinaria especializada es costosa y sólo es justificada si el volumen de productos es alto.

Si está iniciando un negocio de fabricación necesitará visitar negocios similares, y observar qué maquinaria y equipos están instalados, y qué espacio ocupa. Comuníqueselo a su asesor de negocio u otra persona con un conocimiento técnico específico de su rubro de negocio.

Por ejemplo, Star Bakery realizó una lista de todo el equipo necesario en una panadería, volúmenes, suministro de energía y costo.

| REQUERIMIENTOS DE EQUIPO | | | |
|---|---|---|---|
| **Tipo de equipo** | **Especificación** | **Conexión de energía** | **Precio (UM)** |
| PRODUCCIÓN | | | |
| 1 horno eléctrico | 75 panes/hora<br>20 placas<br>150 moldes | 3.5 kW | 8 000 |
| 1 Máquina amasadora | 20 kg/hora<br>100 unidades/hora | 0.5 kW<br>0.5 kW | 1 000<br>800 |
| 1 Máquina divisora | hasta 50 kg | | 50 |
| 1 Balanza | 1=1.5 superficie de mármol | | 300 |
| 3 Mesas de trabajo | | | |
| Recipientes | | | 80 |
| Herramientas de mano | | | 20 |
| SALA DE ALMACENAMIENTO | | | |
| 4 Repisas | 2x1.8x0.5 m | | 300 |
| SALA DE VENTAS | | | |
| 1 Mostrador | 2x0.9x0.6 m | | 200 |
| 2 Repisas | 1x1.5x0.3 m | | 160 |
| 1 Caja registradora | 1x1.5x0.5 m | | 150 |
| OFICINA | | | |
| 1 Mesa de oficina | De segunda mano | | 100 |
| 3 Sillas | De segunda mano | | |
| 1 Archivador | De segunda mano | | |
| INVERSIÓN TOTAL | | | 11 160 |

Actividad Empresarial 14

Continúe con la página 40 de su **cuaderno de trabajo** ISUN y complete la lista del equipo de acuerdo a las necesidades de su propuesta de negocio. Aún no necesita completar los precios del equipo.

El número de máquinas, el número de ambientes de trabajo, el número de trabajadores y la cantidad de materiales, determinan la cantidad de espacio que necesita para su taller. Además, debe calcular el espacio que necesitará para:

- Almacenar materias primas y otros ingresos de producción.
- Almacenar artículos terminados.
- Espacio de la oficina.
- Abrir un espacio libre, etc.

Por ejemplo, la Sra. Pérez de Star Bakery ha graficado el siguiente diagrama y estimó el espacio requerido.


| | |
|---|---|
| Producción | 30m² |
| Sala de almacenamiento | 6m² |
| Sala de exhibición | 15m² |
| Oficina | 6m² |
| Inodoro, ducha, piso | 6m² |
| **Espacio total requerido** | **63m²** |

Actividad Empresarial 15

Continúe con la página 41 de su **cuaderno de trabajo** y grafique un plan simple de su tienda, taller o instalaciones de su negocio. Indique dónde ubicará los muebles y las máquinas y calcule el espacio necesario.

## OTROS INSUMOS DE PRODUCCIÓN

Aparte del personal, el espacio y el equipo, todo negocio tiene otros insumos de producción.

Los principales insumos de producción para minoristas y mayoristas son los artículos que compran y venden. También utilizan electricidad para la iluminación, agua para lavar y limpiar, papelería para cartas, órdenes, facturas, contabilidad y otros.

Las tiendas de reparación y los fabricantes necesitan materias primas, por ejemplo, madera, metal, tela o alambre. Asimismo, necesitan partes o accesorios de fabricación estándares, por ejemplo, tornillos, tuercas y clavos, o pasadores, agujas y botones, u otros materiales como electrodos de soldadura, pegamento y pintura. Los fabricantes y proveedores de servicio, también, utilizan electricidad para la iluminación, agua para lavar y limpiar, papelería y otros artículos.

Como tiene que pagar por todos estos artículos, es importante que conozca exactamente cuánto necesitará para su negocio.

Por ejemplo, la empresa Star Bakery, que sólo producirá pan, ha hecho un plan de todos los insumos de producción necesarios para una panadería.

**INSUMOS SEGÚN LAS VENTAS O PLAN DE PRODUCIÓN**

| | | CANTIDAD | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Por mes | Ene. | Feb. | Mar. | Abr. | May. | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Oct. | Nov. | Dic. | Por año |
| Producción/ventas | | 5 000 | 6 0000 | 7 000 | 8 000 | 9 000 | 10 000 | 11 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 500 | 13 000 | 117 500 |
| Ingresos | Precio/unidad | | | | | | | | | | | | | |
| Harina de trigo (kg) | 5 UM/kg | 750 | 900 | 1 050 | 1 200 | 1 350 | 1 500 | 1 650 | 1 800 | 1 800 | 1 800 | 1 870 | 1 950 | 17 620 |
| Sal (kg) | 2 UM/kg | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | 110 | 120 | 120 | 120 | 125 | 130 | 1 175 |
| Aceite de cocina (l) | 8 UM/l | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | 110 | 120 | 120 | 120 | 125 | 130 | 1 175 |
| Agua (m3) | 10 UM/m³ | 0.80 | 0.90 | 1.10 | 1.20 | 1.40 | 1.50 | 1.70 | 1.80 | 1.80 | 1.80 | 1.90 | 2.00 | 17.90 |
| Electricidad (kWh) | 0.5 UM/kWh | 315 | 380 | 450 | 495 | 565 | 630 | 675 | 745 | 745 | 745 | 765 | 790 | 7 300 |
| Bolsas de papel | 10 UM/1000 | 4 000 | 4 800 | 5 600 | 6 400 | 7 200 | 8 000 | 8 800 | 9 600 | 9 600 | 9 600 | 10 000 | 10 400 | 94 000 |
| Bolsas de plástico | 30 UM/1000 | 1 000 | 1 200 | 1 400 | 1 600 | 1 800 | 2 000 | 2 200 | 2 400 | 2 400 | 2 400 | 2 500 | 2 600 | 23 500 |

Actividad Empresarial 16

Continúe con la página 42 de su **cuaderno de trabajo** ISUN y complete la tabla de insumos para su negocio. Indique cada artículo/insumo necesario y la cantidad que su negocio necesitará por mes.

## RESUMEN

Un negocio está organizado de tal manera que la gente involucrada en el mismo, sepa qué trabajo debe realizar y tenga las habilidades necesarias para llevarlo a cabo. Las personas más importantes relacionadas con una pequeña empresa son:

- El propietario.
- Los socios del negocio.
- El personal del negocio.
- La familia del propietario.
- Los asesores del negocio.
- Los proveedores.
- Los clientes.

Siga estos tres pasos para saber qué personal necesitará en su negocio:

- Revise otra vez su idea de negocio y prepare una lista de todas las tareas que tendrán que llevarse a cabo en su empresa. Decida qué tareas no tendrá tiempo o las habilidades necesarias para realizarlas personalmente.
- Describa qué capacitación y otros requisitos necesitarán sus empleados para efectuar estas tareas.
- Decida cuántos empleados necesitará para desarrollar cada una de estas tareas.

Cuando haya descrito todas las tareas y definido el personal que necesitará, prepare una estructura organizacional (organigrama) mostrando cómo estará organizado su negocio.

Cuando haya descrito todas las tareas y el personal que necesitará, realice una estructura organizacional que muestre la forma en que se manejará su negocio.

Con la ayuda de un asesor de negocio si fuera necesario, usted (y sus socios si los tiene) tienen que decidir:

- El tipo de tecnología a utilizar.
- Las máquinas y equipo a comprar.
- El espacio necesario para la tienda, taller y otras salas.
- El personal de negocio a emplear.
- Los ingresos de producción.
- Toda adaptación requerida en las instalaciones o equipos para las necesidades del empresario o de los empleados en relación con la discapacidad.

Cuando haya completado la lista de sus ingresos, entonces sabrá exactamente lo que necesita para su negocio según sus ventas o plan de producción.

# COSTEE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS

**EN ESTE CAPÍTULO APRENDERÁ CÓMO**

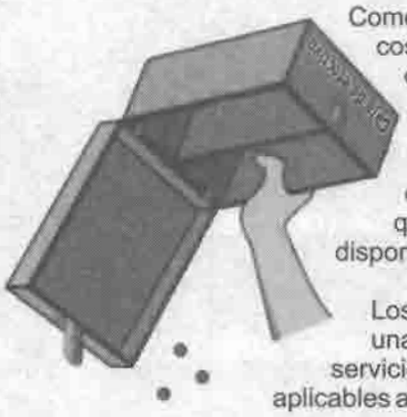
- Determinar lo que cuesta hacer su producto.
- Determinar otros costos en que se incurren para manejar su negocio.
- Diferenciar entre los diversos tipos de costos de negocio.

NOTA: Ya que este manual está orientado para ser utilizado en diferentes países, hemos utilizado el término UM en los ejemplos para representar una *Unidad Nacional de Moneda* imaginaria.

## COSTEO DE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS

Todo negocio tiene costos. Los costos son los montos de dinero que utiliza para producir y vender sus productos y servicios. Costeo es la manera en que se calculan los costos totales de producir o vender un producto o proveer un servicio. El costeo ayuda a su negocio a:

- Fijar precios.
- Reducir y controlar costos.
- Tomar mejores decisiones en el manejo de su negocio.
- Planificar el futuro.



Como propietario de un negocio, necesita saber en detalle los costos para el manejo de su negocio, ya que si no conoce sus costos, no puede establecer sus precios.

Muchos negocios pequeños, y aún grandes, tienen dificultades financieras porque no saben cómo calcular sus costos. Estos negocios pueden encontrarse en situaciones en que sus costos aumentan, en mayor proporción, que el dinero disponible para pagar sus cuentas, luego, el negocio fracasa.

Los comerciantes (minoristas y mayoristas) realizan su costeo en una forma diferente a la de los fabricantes y operadores de servicios, por lo que sólo necesita leer aquellas secciones que son aplicables a su tipo de negocio.

Para propósitos del plan de negocio, debe saber si los costos totales de su negocio serán cubiertos por el dinero que ingresa de las ventas esperadas o si generará pérdidas debido a que las ventas son menores a sus costos.

En el Paso 5 de ISUN aprenderá los diferentes tipos de costos que su negocio tendrá y cómo efectuar su costeo.

Cuando realmente inicie su negocio propuesto, tendrá que calcular los costos exactos para cada artículo que vende, servicio que ofrece o producto que hace. Le aconsejamos capacitarse especialmente en contabilidad y costeo.

### DIFERENTES TIPOS DE COSTOS

Puede separar los costos en diferentes formas. La forma más común es agrupar los costos en categorías de acuerdo con los diferentes ingresos de producción:

- Costos de personal.
- Costos de material.
- Costos de capital.
- Otros costos.

**Costos de personal**

Si su negocio emplea un personal con el cual debe cumplir sus responsabilidades como un empleador, investigue sobre las leyes y reglamentos laborales generales en su país, y observe si existe algún reglamento especial a aplicarse a su tipo de negocio. Entre las áreas que están cubiertas por las leyes y reglamentos concernientes a los empleados están:

- Salario mínimo.
- Licencia por enfermedad.
- Horario de trabajo.
- Feriados.
- Seguridad social y salud.

El conocer y cumplir con las responsabilidades legales respecto a los empleados significará que su personal estará mejor motivado para trabajar en su negocio. Asimismo, si no cumple con sus responsabilidades como empleador, podría obtener una gran multa de la agencia gubernamental responsable del control de las condiciones del trabajador.

Bajo la categoría de costos de personal, coloque todos los gastos en personal y sus beneficios.

Por ejemplo, se estima que los requerimientos del personal para Star Bakery serán de 4 personas, incluyendo al propietario.

La Sra. Edo tiene que investigar cuál es el salario usual para cada trabajo de acuerdo con las calificaciones. Asimismo, tiene que incluir todos los costos para el negocio por la seguridad social. También la Sra. Edo debe calcular un salario para ella lo que es igual a un salario de alguien que es empleado como jefe panadero.

A continuación se estima los costos de personal para Star Bakery.

| REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL | | | COSTOS DE PERSONAL (U | |
|---|---|---|---|---|
| Nº | Designación | Calificación | Salario/mes | Salario/año |
| 1 | Jefe panadero | Jefe/propietario | 800 | 9 600 |
| 1 | Asistente de panadero | Trabajador calificado | 600 | 7 200 |
| H1 | Asistente de panadero y vendedor | Trabajador semi-calificado | 450 | 5 400 |
| 1 | Persona de reparto | Trabajador no-calificado | 450 | 5 400 |
| **4** | **Total** | | **2 200** | **26 400** |

Actividad Empresarial 17

Continúe con la página 43 en su **cuaderno de trabajo** ISUN y complete el formulario para los Requerimientos de Personal, incluyendo las contribuciones sociales del empleador y calcule los costos mensuales y anuales.

**Costos de material**

Bajo la categoría "costos de material", coloque todo el valor en dinero de los materiales que necesita para su negocio.

Si desea iniciar un negocio minorista o mayorista, los costos de material son costos de todos los artículos terminados que compra para revender.

Si desea iniciar un negocio de servicio o un negocio de fabricación, los costos de material son todos los costos para:

- Materias primas como madera, láminas de metal, barras de metal, textiles, Cuero, plásticos, etc.
- Partes estándares como clavos, tornillos, tuercas, pernos, aparatos eléctricos, repuestos, accesorios.
- Otros materiales como pegamento, pintura, electrodos de soldadura, gas de soldadura, palas de sierra, taladro, etc.

**Otros costos**

Bajo esta categoría puede colocar todos los costos que no son para el personal, los materiales o los costos de capital. Estos son principalmente costos para el consumo de energía, agua, teléfono, papelería, seguro, alquiler, etc.

**Costos de capital**

Los costos de capital son todos los costos relacionados con el préstamo de dinero, como reembolso de intereses en un préstamo o sobregiros para su cuenta corriente.

La depreciación de máquinas y equipos también es considerada como costo de capital.

La depreciación es la pérdida en valor del equipo y es un costo para su negocio. El costo total de compra de un equipo se divide en el número de años que espera utilizarlo o de vida útil.

En general, sólo calcule la depreciación para el equipo que:

- Tenga un valor alto.
- Mínimo dure un año.


Por ejemplo, el propietario de Ferretería Popular calcula la depreciación para su caja registradora. La caja registradora cuesta 2,000 UM y el propietario del negocio espera utilizarla por 4 años.

De manera que la depreciación por año es de 500 UM.

$$\frac{2000 \text{ UM}}{4 \text{ años}} = 500 \text{ UM por año}$$

La depreciación por mes es de 41.70 UM para la caja registradora:

$$\frac{500 \text{ UM}}{12 \text{ meses}} = 41.70 \text{ UM por mes}$$

En general, las tasas de depreciación son como se indica a continuación:

| FORMATO DE DEPRECIACIÓN | |
|---|---|
| Caja registradora | |
| Compra | 1996 |
| Costo de compra | 2 000 UM |
| Estimado a utilizar | 4 años |
| Depreciación por año | 500 UM |
| 1996 | 500 UM |
| 1997 | 500 UM |
| 1998 | 500 UM |
| 1999 | 500 UM |

| Artículo | Años de utilidad | Depreciación en % |
|---|---|---|
| Edificios | 20 | 5% |
| Máquinas | 8-10 | 12.5%-10% |
| Vehículos | 5 | 20% |
| Herramientas De mano | 3 | 33.3% |

El siguiente cuadro muestra la producción y costos administrativos de la panadería Star Bakery (incluyendo los costos de capital del paso 6 ISN).

| COSTOS MENSUAL Y ANUALMENTE PARA INGRESOS DE NEGOCIO | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | COSTOS POR MES | | | | | | | | | | | | Por Año |
| Ingresos UM | En. | Feb. | Mar. | Abr. | May. | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Oct. | Nov. | Dic. | |
| Harina de trigo | 3 750 | 4 500 | 5 250 | 6 000 | 6 750 | 7 500 | 8 250 | 9 000 | 9 000 | 9 000 | 9 350 | 9 750 | 88 150 |
| Sal | 100 | 120 | 140 | 160 | 180 | 200 | 220 | 240 | 240 | 240 | 250 | 260 | 2 350 |
| Aceite de cocina | 400 | 480 | 560 | 640 | 720 | 800 | 880 | 960 | 960 | 960 | 1 000 | 1 040 | 9 400 |
| Agua | 8 | 9 | 11 | 12 | 14 | 15 | 17 | 18 | 18 | 18 | 19 | 20 | 179 |
| Electricidad | 160 | 190 | 225 | 250 | 285 | 315 | 234 | 375 | 375 | 375 | 385 | 395 | 3 670 |
| Bolsas de papel | 40 | 48 | 56 | 64 | 72 | 80 | 88 | 96 | 96 | 96 | 100 | 104 | 940 |
| Bolsas de plástico | 30 | 36 | 42 | 48 | 54 | 60 | 66 | 72 | 72 | 72 | 75 | 78 | 705 |
| Papelería | 50 | 0 | 0 | 50 | 0 | 0 | 50 | 0 | 0 | 50 | 0 | 0 | 200 |
| Teléfono | 40 | 40 | 40 | 50 | 50 | 50 | 55 | 55 | 55 | 60 | 60 | 60 | 615 |
| Seguro | 200 | 0 | 0 | 0 | 0 | 200 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 400 |
| Alquiler | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 1 800 |
| **Costos de operación** | **4 928** | **5 573** | **6 474** | **7 424** | **8 275** | **9 370** | **10 116** | **10 966** | **10 966** | **11 021** | **11 389** | **11 857** | **108 359** |
| Interés | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 480 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 480 | 960 |
| Depreciación | 147 | 147 | 147 | 147 | 147 | 147 | 147 | 147 | 147 | 147 | 147 | 147 | 1 757 |
| **Costos totales** | **5 075** | **5 720** | **6 621** | **7 571** | **8 422** | **9 997** | **10 263** | **11 113** | **11 113** | **11 168** | **11 536** | **12 484** | **111 076** |

Actividad Empresarial 18

Continúe con la página 44 en su **cuaderno de trabajo** y complete el formulario de costos de acuerdo a las ventas o plan de producción. Incluya todos los diferentes costos y calcule o estime los costos mensual y anualmente. Para encontrarse en el lado seguro, estime sus costos un poco más altos de lo que crea que serán. Observará que aún no puede completar todo el formato, ya que no sabe cuáles serán sus costos capitales (intereses y depreciación). Estos costos dependen de la inversión que tiene que hacer y su necesidad de capital de fuera (préstamos de su familia, amigos o instituciones financieras). Al haber trabajado el paso 6 ISUN, entonces podrá estimar estos costos y completar el formato.

## CONOZCA SUS COSTOS

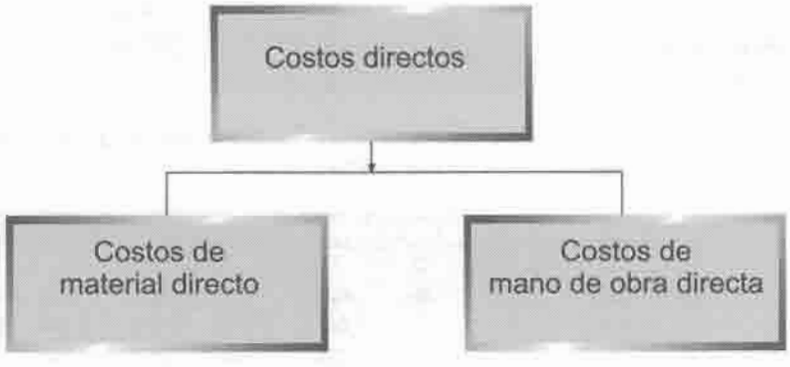
Los negocios diferentes tienen costos diferentes. Pero en cada negocio sólo hay dos tipos de costos:

- Costos directos.
- Costos indirectos.

Cuando proyecte iniciar un negocio, es muy importante que sepa cómo separar todos los costos en estos dos tipos, ya que le permite calcular los costos exactos de cada artículo que vende, proporciona o realiza su negocio. Cuando conozca sus costos, puede compararlos con el precio de mercado de cada artículo y determinar su política de mercadeo. Considerando que:

**Costos directos:** son todos aquellos costos que están relacionados directamente a los productos o servicios que usted manufactura o vende. Los costos directos se dividen en:

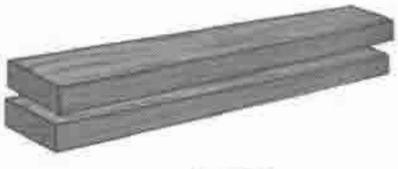
- Costos de material directo.
- Costos de mano de obra directa.





### Costos de material directos

Los costos de material directos son todo el dinero que su negocio gasta en partes y materiales que forman parte de, o están directamente relacionados con los productos o servicios que su negocio realiza o vende.



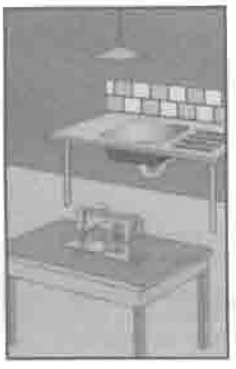

Para un fabricante o un proveedor de servicios, los costos de material directos son el costo de materiales utilizados para fabricar el producto o prestar el servicio. Para un minorista o mayorista, los costos de material directos son los vinculados a la compra de artículos para la reventa.

Para ser considerado como costos de material directos, la cantidad de material debe ser fácil de calcular, y el costo del material debe ser lo suficientemente alto para agregar una cantidad considerable a los costos de material directos totales.


### Costos de personal directos

Los costos de personal directos son todo el valor en dinero que su negocio utiliza en sueldos, salarios y beneficios para la gente que está directamente involucrada en la producción de sus productos o servicios. El tiempo invertido para hacer un producto debe ser lo suficientemente alto para agregar una cantidad considerable a los costos de estos.

Los fabricantes y los operadores de servicios tienen costos de personal directos. Sin embargo, los minoristas y mayoristas no tienen empleados que trabajen directamente en la fabricación de productos, de modo que no tienen costos de personal directos. Para los minoristas y mayoristas, todos los salarios y sueldos son costos indirectos.



### Costos indirectos

Los costos indirectos son todos los costos que no intervienen directamente en el producto o servicio. Ejemplo alquileres, depreciación, intereses, mano de obra indirecta, electricidad; etc. los costos indirectos por no estar relacionados directamente con el producto o servicio, son conocidos como gastos generales.

Algunas veces es difícil notar la diferencia entre costo de mano de obra directa y costo de mano de obra indirecta. Recuerde que:

- Si el salario que paga no está directamente involucrado en la producción, por ejemplo trabajo de ventas o secretarial, entonces es un costo de mano de obra indirecta.
- Si el salario que paga es por trabajo directo en la producción, es costo de mano de obra directa.

Para los minoristas y mayoristas, todos los sueldos y salarios son costos indirectos.

### COSTO TOTAL

El costo total de fabricar o vender un producto o proveer un servicio es la suma de todos los costos directos e indirectos.

**COSTO TOTAL** = **Costos directos de materiales** + **Costo directos de mano de obra** + **Costos indirectos del producto**

Ejercicio

Revise su alcance sobre los costos directos e indirectos completando el **ejercicio de autoevaluación N° 9** en la página 12 en su **cuaderno de trabajo** ISUN.

## RESUMEN

Todo negocio tiene costos. Estos son los montos de dinero que su negocio utiliza para fabricar y vender productos o servicios.

Costear es la manera en que se calculan los costos totales de elaborar o vender un producto o proveer un servicio. Costear le ayuda a su negocio a:

- Fijar precios.
- Reducir y controlar costos.
- Tomar mejores decisiones sobre qué hacer en su negocio.
- Planificar para el futuro.

Usted puede separar los costos en formas diferentes. Una forma común es agrupar en categorías de acuerdo a los diferentes factores de producción:

- Costos de personal.
- Costos de material.
- Costos de capital.
- Otros costos.

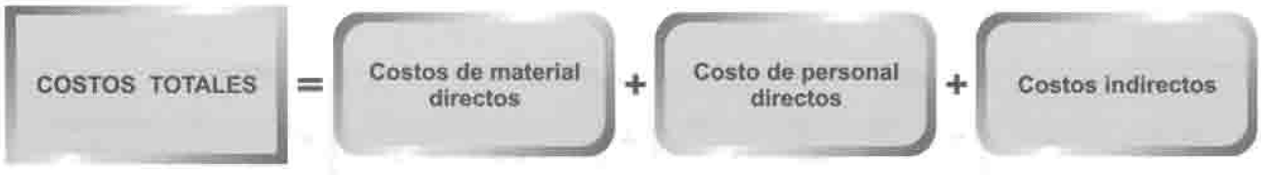
Los diversos negocios tienen diferentes costos. Sin embargo, en cada negocio, sólo hay dos tipos de costos:

- Costos directos.
- Costos indirectos.

Los costos directos son todos aquellos que están directamente relacionados con los productos o servicio que produce o vende su negocio. Los costos directos se dividen en costos de material directos y costos de personal directos.

Los costos indirectos son todos los otros costos, que tiene para manejar su negocio, por ejemplo alquiler, interés y electricidad. Los costos indirectos no están directamente relacionados con un producto o servicio particular. Existen los costos generales para manejar su negocio. Los costos indirectos siempre son denominados gastos generales.

El costo total de producir o vender un producto o proporcionar un servicio es la suma de todos los costos directos e indirectos.




Usted debe entender los diferentes tipos de costos para poder hacer el costeo de los productos o servicios que produce o vende su negocio.

# ESTIME SU CAPITAL INICIAL

**EN ESTE CAPÍTULO APRENDERÁ CÓMO**

- Determinar cuánto necesita gastar para preparar la apertura de su negocio.
- Determinar los gastos requeridos en los primeros meses en el manejo de su negocio.
- Obtener el dinero para cubrir estos costos de establecimiento.

NOTA: Ya que este manual está orientado para ser utilizado en diferentes países, hemos utilizados el término UM en los ejemplos para representar una *Unidad Nacional de Moneda* imaginaria.

# INVERSIÓN INICIAL

Antes de que pueda iniciar un negocio necesitará dinero para varios pagos. Este dinero es lo que se conoce como inversión o capital inicial. Todo negocio necesita capital inicial porque tiene que cubrir ciertos gastos, antes de que se puedan recibir ingresos de las ventas de sus productos o servicios, por ejemplo comprar equipo y un lugar para el funcionamiento, antes de que ingrese algún dinero de las ventas de sus productos y servicios.

La mayoría de los nuevos negocios no obtienen utilidad o ganancia inmediatamente. En realidad, su negocio probablemente trabajará a pérdida los primeros meses. Durante este periodo necesitará dinero para pagar gastos, tales como: alquiler, electricidad, salarios y materiales. Si no tiene este dinero disponible su negocio fracasará. En los primeros meses su negocio será vulnerable y tendrá que observar su situación financiera con mucho cuidado.

En el paso 6 del ISUN aprenderá cómo estimar la cantidad de dinero que necesitará para iniciar su negocio. Además podrá considerar las posibles fuentes de financiamiento y aprenderá a solicitar un préstamo para la pequeña empresa.

## ¿CUÁNTO DINERO NECESITA PARA INICIAR SU NEGOCIO?

Cuando empiece a establecer su nuevo negocio necesitará pagar diversos gastos antes de que pueda vender algo a sus clientes. ¿Cuánto dinero necesitará?, depende del tipo de negocio que está iniciando. En cualquier caso, deben ser considerados dos tipos de pagos:

- Pagos pre-operativos.
- Pagos iniciales.

Los cantidad total de dinero que necesitará puede ser alta, por lo tanto es importante estimar estos pagos en detalle, y decidir de dónde obtendrá el dinero, e incluir esta información en su Plan del Negocio.

### PAGOS DE PRE-OPERATIVOS

Los pagos pre-operativos, también llamados inversiones, son los montos que tendrá usted que pagar antes de que su negocio pueda iniciar actividades. Ellos pueden incluir: pagos por locales, muebles y equipos, maquinaria, honorarios legales, cargos por conexión eléctrica, servicios de teléfono, etc.

Observe el ejemplo siguiente para un negocio manufacturero. En este ejemplo, el propietario estima que necesitará 31,960 UM, para cubrir sus pagos pre-operativos.

| PAGOS PRE-OPERATIVOS (INVERSIONES) | | |
|---|---|---|
| **Inversiones** | **Descripción** | **Costo (UM)** |
| Terreno | 500 m2 | 5 000 |
| Edificio | 200 m2 | 7 500 |
| Conexión eléctrica | 10 kVA | 85 |
| Conexión de agua | tubería 3" | 50 |
| Conexión de teléfono | 1 línea | 50 |
| Maquinaria / equipo | | 12 750 |
| •Soldadura de arco | | |
| •Sierra circular | | |
| •Taladro | | |
| •Torno | | |
| Banco de Trabajo | | 6 200 |
| Herramienta: manuales | | |
| Vehículo | Transporte 1.5tn. | |
| Propaganda | Diario | 100 |
| Registro del negocio | | 150 |
| Licencia de operación | | 75 |
| **TOTAL DE INVERSIÓN** | | **31,960** |

## Capital de Trabajo

El capital de trabajo toma en cuenta los pagos operativos iniciales, que es el dinero que usted tiene que pagar durante los primeros meses de operación de su negocio. Usted debe tener suficiente dinero para cubrir estos gastos hasta que pueda pagarlos de su ingreso por ventas.

La cantidad de capital de trabajo depende del tipo de su negocio. Un comerciante minorista con un stock limitado no necesita mucho capital de trabajo. Un industrial en general necesita mucho más capital de trabajo porque los costos de producción tienen que cubrirse por varios meses antes de que entre dinero por las ventas.

Mire el ejemplo siguiente de los pagos operativos iniciales de un negocio minorista.
En este caso, los dueños han estimado que se necesitarán cuatro meses antes de que puedan pagar estas cantidades con sus ventas. En total ellos estiman que deben necesitar 5,540 UM para pagar estos pagos operativos durante este periodo.

| PAGOS OPERATIVOS INICIALES | | |
|---|---|---|
| | **Pago estimado Mensual** | **Primeros 4 Meses** |
| Alquiler de local de negocio | 125UM | 500 |
| Compra de inventario | 150 | 600 |
| Seguros | 40 | 160 |
| Electricidad | 80 | 320 |
| Teléfono | 40 | 160 |
| Artículos de oficina: papel, etc | 75 | 300 |
| Publicidad y propaganda | 125 | 500 |
| Salario del dueño | 250 | 1,000 |
| Salarios del personal | 500 | 2,000 |
| **Total** | **1 385 UM** | **5,540 UM** |

Ejercicio

Vaya a la página 13 de su cuaderno de trabajo ISUN y verifique su comprensión del cálculo de la cantidad necesaria de dinero para empezar un negocio completando el Ejercicio de Autoevaluación No.10.

## ESTIME EL CAPITAL INICIAL QUE NECESITARÁ

**• Inversiones/Pagos pre-operativos**

Prepare una lista de todos los pagos pre-operativos que estime realizar. Vea el ejemplo y analice cuáles serán las necesidades de su negocio en particular. Visite negocios similares y vea con qué recursos cuentan. Ellos podrían orientarle con relación a estos pagos. Estime cuidadosamente el costo de cada rubro y consulte con diferentes empresas para ubicar el mejor proveedor.

Si intenta comprar algún terreno con un edificio o construir un edificio, realice también una estimación de esta inversión.

Actividad Empresarial 19

Continúe con la página 45 en su **cuaderno de trabajo** ISUN. Realice preguntas sobre todos sus artículos de inversión y complete los precios para la lista del equipo en su **cuaderno de trabajo** ISUN en la página 40.

La Sra. Perez en Star Bakery ha hecho una lista y ha colocado precio a todas las inversiones que necesita para iniciar su panadería. Ahora puede calcular el monto total de capital necesario para su inversión. Asimismo, puede calcular **la depreciación** anual de las máquinas y equipo en base al período de uso estimado.

| Inversiónes | Valor | Años de uso | Depreciación anual |
|---|---|---|---|
| Horno eléctrico | 8 000 | 8 | 1 000 |
| Máquina amasadora | 1 000 | 4 | 250 |
| Máquina divisora | 800 | 4 | 200 |
| Balanza | 50 | 2 | 25 |
| Mesas de trabajo | 300 | 5 | 60 |
| Tazones, platos y recipientes | 80 | 2 | 40 |
| Herramientas de mano | 20 | Menor a 1 | - |
| Repisas | 460 | 5 | 92 |
| Mostrador | 200 | 5 | 40 |
| Caja de presentación | 150 | 5 | 30 |
| Mueble de oficina | 100 | 5 | 20 |
| **Depreciación total** | **11 160** | | **1 757** |

Actividad Empresarial 20

Continúe con la página 46 de su **cuaderno de trabajo** ISUN. Estime el periodo de uso para cada uno de sus artículos de inversión y complete el formulario de depreciación. Calcule el promedio mensual y regístrelo en los Costos para Insumos del Negocio en la página 44.

- **Capital de trabajo**

Para estimar sus pagos iniciales operativos, deberá calcular cuánto tiempo le tomará antes de que pueda pagar sus egresos con los ingresos generados por las ventas. Generalmente esto toma los primeros tres meses para un nuevo negocio. Usted debe tener suficiente capital inicial para pagar sus costos operativos durante este periodo.

Star Bakery tendrá una venta rápida de productos. Normalmente el pan se vende y se paga el mismo día que se produce. Los únicos gastos que Star Bakery tendrá que pagar por adelantado son para las materias primas y el seguro. En este negocio, el capital de trabajo para cubrir el inventario inicial de materias primas será suficiente. Para asegurarse, la Sra. Perez ha establecido el capital de trabajo en costos de operación de un mes. Ha utilizado el formato de costo de personal y el formato de insumos del negocio para calcular que las necesidades del capital de trabajo de Star Bakery son de 7,128 UM.

Actividad Empresarial 21

Continúe con la página 47 del **cuaderno de trabajo** ISUN. Calcule los costos operativos mensuales de su propuesta de negocio y complete el formato para capital de trabajo para el número de meses que estima necesario hasta que sus ventas cubran sus costos.

## FUENTES DE CAPITAL INICIAL

Una vez que ha calculado la cantidad de dinero necesario para iniciar su negocio, necesita decidir cómo obtener este capital. Recuerde que el dinero que necesita para iniciar su negocio debe cubrir:

- Pagos para todo lo que necesita, antes de iniciar actividades.
- Dinero para ayudarle a operar su negocio hasta que sus cubran los gastos de su negocio.

Como puede observar, los artículos más costosos que probablemente puede necesitar un nuevo negocio son el terreno y las construcciones, vehículos, equipos, maquinarias y mercancías. Existen tres formas en las que puede financiar estos recursos:

- Puede utilizar su propio dinero para comprar los recursos. Este tipo de financiamiento se denomina fondos propios.
- Puede solicitar un préstamo para comprar los recursos. Este tipo de financiamiento se denomina deuda. Si recibe un préstamo, debe poder mostrar la razón por la que desea el dinero, cuánto necesita y cómo va a rembolsar el préstamo y el interés.
- Usted puede alquilar o arrendar los recursos. El rentar o arrendar siempre significa que pagará más que el precio de compra. Sin embargo, puede ser la mejor alternativa si no tiene otra fuente de fondos, porque no tiene que pagar todo el monto en una sola vez.

Hay muchas fuentes de financiamiento disponibles para negocios ya establecidos y que muestran un buen desempeño. Sin embargo, no hay muchas fuentes de capital para un nuevo empresario que inicia un negocio. En consecuencia obtener dinero para iniciar un negocio requiere persistencia y determinación. Las fuentes principales de dinero para iniciar un negocio serán:

- Sus ahorros personales.
- Préstamos o participación en el negocio a sus amigos o familiares que desean invertir en su empresa.
- Recibir préstamo de bancos u otras entidades bancarias.
- Préstamos especiales de alguna entidad del gobierno, si el negocio reúne los requisitos respectivos.

Las personas que inician un negocio a menudo tienen que recurrir a diferentes fuentes de capital, antes de obtener financiamiento. Algunas veces, tienen que conseguir dinero de diversas fuentes para obtener todo el capital que necesitan para iniciar su negocio.

USO DE SUS AHORROS PERSONALES

En base al Plan Personal de Flujo de Caja que preparó en el paso 1 ISUN, ( Actividad Empresarial 3 ) estará en capacidad de saber si tiene algunos ahorros que puede usar para iniciar su negocio. Esta es una fuente importante de fondos, ya que no es probable que pueda obtener un préstamo de financieras u otras personas, si no invierte dinero propio en el negocio. Al invertir sus ahorros en el negocio, muestra que usted está comprometido y cree en el éxito futuro de su idea de negocios.

PRÉSTAMO DE UN AMIGO O FAMILIAR

Pedir un préstamo a un amigo o familiar es una manera común de iniciar un negocio. Sin embargo, si se endeuda con sus familiares o amigos y el negocio fracasa, ellos perderán su dinero y esto puede afectar negativamente en sus relaciones. Para reducir las posibilidades de que esto suceda, Ud. debe, desde el principio, aclarar a ellos todos los riesgos de su inversión en el negocio.

Debería entregar a sus amigos y familiares una copia de su Plan de Negocio cuando lo haya completado, e informes periódicos sobre el desarrollo de su negocio, una vez que inicie actividades.

PRÉSTAMO DE UN BANCO O INSTITUCIÓN FINANCIERA

Si piensa solicitar un préstamo a un banco, ONG (Organización no Gubernamental), o institución financiera, deberá llenar una solicitud. En ésta se le pedirá describir sus planes, necesidades y programa de amortización del préstamo. Deberá adjuntar una copia de su perfil del negocio a su solicitud de préstamo.

Un banco o institución financiera generalmente le solicitará que presente una garantía para cubrir el préstamo. La garantía es algo que puede ser vendido para pagar al banco si no puede amortizar el préstamo con los fondos generados por su negocio. La garantía pueden ser los activos fijos, que compre con el préstamo. Por ejemplo, el terreno o edificio que comprará para su negocio, puede considerarse como garantía.

Sin embargo, las instituciones financieras generalmente no prestan el 100% del precio del terreno y edificios. Esto es porque ellos necesitan asegurarse que el valor total de estos activos es más que suficiente para devolver el préstamo y los intereses sobre el mismo. Los bancos y otras entidades financieras generalmente requieren sus activos personales, tales como casa, terreno, vehículo u otros artículos de valor que puedan convertirse en efectivo, para garantizar el préstamo que le otorgan. Esto significa que, si su negocio fracasa, podría perder estos activos personales.

Los diferentes bancos y entidades financieras ofrecen diversas tasas de interés y condiciones de préstamo. Por lo tanto, cuando averigüe sobre fuentes de fondos para iniciar su negocio, es buena idea indagar las diferentes posibilidades de financiamiento disponibles, para asegurarse de obtener el mejor trato para su negocio.

PRÉSTAMOS DE FONDOS ESPECIALES DEL GOBIERNO

En algunos países, los gobiernos tienen programas especiales para financiar el desarrollo de nuevos negocios. Debe investigar en las agencias del Gobierno que apoyan a la pequeña empresa y ver qué ayuda puede obtener de las mismas. Su banco también puede darle orientación sobre este tipo de programas.

## CÓMO SOLICITAR UN PRÉSTAMO

Si usted piensa solicitar un préstamo para iniciar su negocio, Ud. Debe tratar de convencer a sus posibles acreedores que:

- Usted necesita realmente el dinero y explicar en qué planea invertirlo.
- Se han considerado otras maneras de financiar su negocio.
- Estará en capacidad de devolver el préstamo y el interés con las futuras utilidades que espera obtener de su negocio.

Cuando se prepare para presentarse ante los posibles proveedores financieros, aqui tiene varias sugerencias para aumentar sus posibilidades de obtener un préstamo.

- Concrete una cita. No se presente sin avisar.
- Prepárese para contestar cualquier pregunta sobre su negocio, ya que querrán constatar que entiende su proyecto de negocio.
- Tenga a mano copias adicionales de su Plan del Negocio para entregar.
- Esté preparado para discutir sobre las garantías, (activos personales o del negocio) que probablemente le solicitarán.
- Pregunte cuándo puede esperar una respuesta a su solicitud.
- Si se presenta una demora, averigüe si hay información adicional que necesita proporcionar.

Si su solicitud es rechazada, es importante que investigue el rechazo. Algunas de las razones más frecuentes para el rechazo de una solicitud de préstamo, son:

- Se considera su idea de negocios muy arriesgada.
- Las garantías que ha ofrecido pueden no ser suficientes. Los prestamistas requieren garantías que les aseguren la recuperación de la mayor parte del préstamo, en el caso que no cumpla con los pagos.
- Sus motivos para solicitar el préstamo no son claros o no son aceptables para los prestamistas.
- Puede parecer no tener confianza en sí mismo, poco entusiasta, no muy comprometido, poco informado o, no lo suficientemente realista en los objetivos de su negocio.
- No haber preparado un Plan del negocio completo.

Si un banco o entidad financiera rechaza su solicitud, averigüe que puede hacer para mejorar la misma y si es posible revise su Plan del Negocio. Puede ser necesario que tenga que remitir solicitudes de préstamo a varias entidades antes de que obtenga un préstamo. Obtener un préstamo para iniciar su negocio requerirá esfuerzo y determinación. No se desanime y revise su Plan del Negocio.

## CONDICIONES DE PRÉSTAMO

Si un banco o entidad financiera aprueba su solicitud, entonces obtendrá el préstamo bajo ciertas condiciones que se establecen por el banco y sólo son negociables hasta cierto punto.

Estas condiciones son:

- **El periodo de préstamo.** Esto depende del tipo de inversión a financiar y la capacidad de su negocio de generar ganancia para el reembolso.

- **Las condiciones de recuperación de capital.** El banco puede solicitar pagos mensuales, quincenales, semestrales o anuales. Los pagos pueden ser reembolsados de una ganancia (luego de deducir los impuestos correspondientes). Los pagos no son costos.

- **El periodo de gracia.** Es un periodo que el banco le otorga antes que empiece a rembolsar. Puede solicitarle a su banco que le permita pagar el primer abono después, por ejemplo, de seis meses o un año si su negocio no generará suficientes fondos al inicio.

- **La tasa de interés.** Es el dinero que tiene que pagar al banco por otorgarle un préstamo. El monto que tiene que pagar en total depende del monto del préstamo y el periodo del mismo. La tasa de interés se expresa en porcentaje. Las condiciones de crédito pueden variar de banco a banco y otras entidades financieras y vale la pena encontrar los detalles de esas condiciones. Las tasas de interés siempre se pagan como un porcentaje del préstamo restante. Los pagos de intereses son costos para su negocio.

## ESQUEMA DE FINANCIAMIENTO PARA SU NEGOCIO

Al haber trabajado los pasos anteriores, ya sabe cuánto dinero necesitará para su inversión en el terreno, edificios, máquinas, equipo y capital de trabajo.

Asimismo, de su plan de flujo de caja personal ya sabe cuánto dinero puede invertir en su negocio de sus ahorros personales.

Ya puede tener algunos equipos o máquinas, sean de segunda mano, necesarios para su negocio. El valor de estas máquinas es considerado como capital fijo.

Si no tiene lo suficiente para cubrir el monto necesario para las inversiones y el capital de trabajo, entonces tiene que buscar un préstamo.

Ahora, puede realizar un esquema de financiamiento para su negocio propuesto. A continuación un ejemplo:

| REQUERIMIENTOS FINANCIEROS | |
|---|---|
| | Monto (UM) |
| **INVERSIÓN** | |
| - Terreno | 5 000 |
| - Construcción | 7 500 |
| - Maquinaria | 12 750 |
| - Vehículo | 6 200 |
| - Varios | 510 |
| **INVERSION TOTAL** | 31 960 |
| Capital de trabajo | 5 540 |
| **REQUERIMIENTOS FINANCIEROS TOTALES** | **37 500** |

| FUENTES DE FINANCIAMIENTO | |
|---|---|
| | Monto (UM) |
| Patrimonio | 10 000 |
| Préstamo de un familiar | 3 500 |
| Préstamo de una entidad financiera | 24 000 |
| **FINANCIAMIENTO TOTAL** | **37 500** |

### Devolución del Préstamo

El familiar que le puede prestar dinero quiere la devolución en el lapso de dos años y solicita la misma tasa de interés que puede obtener de una cuenta de ahorros, por ejemplo, el 5% a pagar a fines de cada año.

En esta fase de su plan de negocio Ud. no discutirá un préstamo con un banco pero le aplicará las condiciones normales de préstamos utilizados por los bancos. Por ejemplo:

| | |
|---|---|
| Monto del préstamo | 24,000 UM |
| Periodo de préstamo | 4 años |
| Condiciones de devolución | 6 mensualmente |
| Tasa de interés | 10% |

Ahora ya puede calcular el interés y los pagos que tendrá que devolver a su familia al obtener un préstamo. Es importante que estos montos sean incluidos en su esquema financiero.

| Semestre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **PRÉSTAMO FAMILIAR** | **3 500** | **3 500** | **3 500** | **3 500** | | | | |
| Pago | | | | 3 500 | | | | |
| Interés | 175 | | | 175 | | | | |
| **PRÉSTAMO BANCARIO** | **24 000** | **21 00** | **18 000** | **15 000** | **12 000** | **9 000** | **6 000** | **3 000** |
| Pago | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 |
| Interés | 1 200 | 1 050 | 900 | 750 | 600 | 600 | 300 | 150 |
| **SERVICIO DE DEUDA** | | | | | | | | |
| Pago | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 6 500 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 |
| Interés | 1 200 | 1 225 | 900 | 925 | 600 | 450 | 300 | 150 |
| **TOTAL** | **4 200** | **4 225** | **3 900** | **7 425** | **3 600** | **3 450** | **3 300** | **3 150** |

Esta tabla le proporciona dos informaciones importantes:

- Ahora ya conoce el costo de sus créditos y puede completar la tabla de costos para su negocio.

- Puede ver que su negocio debe generar un excedente de al menos 4,200 UM durante los primeros seis meses. A pesar que su pronóstico de ventas cubre sólo 12 meses, debe estar informado de que necesita un excedente de 8,425 UM el primer año; 11,325 UM el segundo año; 7, 050 UM el tercer año y 6, 450 UM el cuarto año para poder respetar los compromisos con el familiar que le dará un préstamo y con el banco.

La Sra. Perez no ha decidido no construir las instalaciones para Star Bakery ya que no tiene suficientes ahorros. Entonces, las necesidades de financiamiento de Star Bakery son:

| | |
|---|---|
| Inversión para equipo | 11,160 UM |
| Capital de trabajo | 7,120 UM |
| **REQUERIMINETOS FINANCIEROS TOTALES** | **18, 280 UM** |

Los ahorros que la Sra. Perez puede tener son de 6, 280 UM, de manera que puede cubrir 34% de la inversión total con su propio capital. Se trata de un buen porcentaje.

Asimismo puede obtener los 12,000 UM de un esquema de préstamo especial para pequeños empresarios en las siguientes condiciones:

| | |
|---|---|
| Periodo de préstamo | 4 años |
| Periodo de gracia | 1 año |
| Condiciones de devolución | 6 mensualmente |
| Tasa de interés | 8% |

Bajo estas condiciones, el servicio de deuda de Star Bakery será de la siguiente manera:

| Semestre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **PRÉSTAMO BANCARIO** | **12 000** | **12 00** | **12 000** | **10 000** | **8 000** | **6 000** | **4 000** | **2 000** |
| Pago Cuota | | | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 |
| Interés | 480 | 480 | 480 | 400 | 320 | 240 | 160 | 80 |
| SERVICIO DE DEUDA | 480 | 480 | 2 480 | 2 400 | 2 320 | 2 240 | 2 160 | 2 080 |

Ahora, la Sra. Perez puede registrar el interés en el formulario de costos de Star Bakery y calcular todos los costos operativos para el negocio.

Ejercicio

Continúe con la página 14 de su **cuaderno de trabajo** ISUN y revise su entendimiento sobre el cálculo de su servicio de deuda completando el **ejercicio de autoevaluación N° 11.**

Actividad Empresarial 22

Calcule las necesidades financieras para su propuesta de negocio y complete el formulario correspondiente de su **cuaderno de trabajo** ISUN en la página 47.

Actividad Empresarial 23

Realice una lista de posibles fuentes de financiamiento para su negocio en la página 48 de su **cuaderno de trabajo** ISUN.

Actividad Empresarial 24

Calcule el servicio de deuda para su propuesta de negocio y complete el formato de la página 49 de su **cuaderno de trabajo** ISUN. Luego, incluya el interés que pagará su negocio en el formato de costos en la página 44 de su **cuaderno de trabajo** ISUN.

CLAVES PARA EL EXITO

Recuerde que su negocio puede operar con una pérdida momentánea ya que puede utilizar el monto para los pagos operativos iniciales desde su capital inicial para pagar los costos en el inicio. Sin embargo, cuando el capital inicial se termine, su negocio debe tener ventas más altas que los costos, si no se quedará sin efectivo y se irá a la bancarrota.

## RESUMEN

Todos los negocios necesitan dinero para empezar y la mayoría lo requiere, además por unos pocos meses, antes de que puedan generar utilidad. Hay dos tipos de pagos para iniciar un negocio:

- Pagos preoperativos para inversiones, son los montos que tendrá que pagar antes que su negocio inicie actividades, tales como compra de local, equipos o instalación del teléfono.

- Pagos iniciales operativos, son los montos que tendrá que pagar para operar su negocio durante los primeros meses, tales como salarios, electricidad y materiales. Para los primeros meses su nuevo negocio necesita capital para cubrir estos costos, hasta que pueda generar ingresos con sus ventas.

Las fuentes principales de fondos para iniciar un negocio son:

- Sus ahorros personales.

- Préstamos de sus amigos o familiares que desean invertir en su negocio.

- Préstamos de los bancos y otras entidades financieras.

- Préstamos de fondos especiales del Gobierno, si su negocio reúne los requisitos para un préstamo especial.

Para obtener efectivo que nos permita iniciar un negocio se requiere persistencia y determinación. Al iniciar un negocio tendrá que hacer un esfuerzo y explorar diferentes fuentes, antes de encontrar el capital inicial que necesita. Algunas veces tendrá que combinar financiación de fuentes diversas.

# ELABORE PLANES FINANCIEROS

**EN ESTE CAPÍTULO APRENDERÁ COMO**

- Estimar los costos, ventas y ganancia de su negocio.
- Crear un plan de ventas y costos.
- Crear un plan de flujo de caja.

Nota: Ya que este manual está orientado para ser utilizado en diferentes países, hemos utilizado el término UM en los ejemplos para representar una "*Unidad Nacional de Moneda*" imaginaria.

## CONTROLE LAS FINANZAS DE SU NEGOCIO

Para operar su negocio con eficiencia y obtener una buena utilidad, debe comprender cómo organizar y controlar las finanzas del mismo. Las herramientas básicas para todo negocio en el manejo de sus finanzas son el planeamiento financiero y el registro contable.

Si puede estimar lo que es probable que suceda en el futuro, tendrá un mejor control de su dinero. La planeación financiera le ayuda a conocer qué sucederá probablemente con su negocio en el futuro.

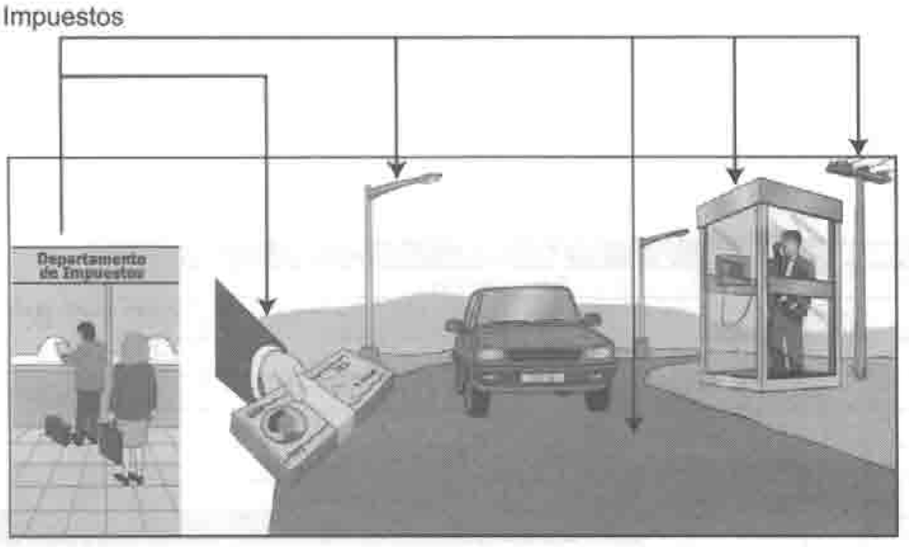
Antes de que inicie su negocio, formule planes financieros y contables, que le ayuden a:

- Estimar cuáles pueden ser, aproximadamente, sus costos y ventas durante el primer año en el negocio.
- Determinar cuándo su negocio rendirá utilidades, durante el primer año.
- Identificar los problemas financieros que su negocio pueda tener durante el primer año y buscar una solución antes que estos se presenten.
- Solicitar un préstamo a un banco y/o financiera, presentando una figura clara del desarrollo financiero de su negocio.

En el paso 7 de ISUN aprenderá cómo calcular la utilidad y cómo preparar planes prácticos y sencillos para ayudarse en el control y manejo de las finanzas de su negocio.

### LAS UTILIDADES

Todo negocio necesita obtener utilidades para continuar funcionando. La utilidad no es todo el dinero que ingresa de las ventas, antes tenemos que restarle el costo de operación. Si al ingreso total por las ventas le restamos los costos totales de la empresa nos da como resultado la utilidad bruta (antes de los impuestos).




## LOS IMPUESTOS

Todos los negocios tienen que pagar impuestos. Estos son parte de la operación de un negocio y se aplican a todos. En la mayoría de casos el negocio será un agente de retención que cobra el impuesto para luego entregarlo al gobierno.

Existen impuestos a las ventas que son pagados por los clientes y también se tienen las llamadas contribuciones y aportaciones que son descontadas a los dependientes (trabajadores) de sus planillas de pago y retenidas por el empresario.

Otro tipo de impuestos son los que tiene que pagar sobre las utilidades del negocio. Dependiendo de la forma legal de constitución que haya adoptado para su negocio, el impuesto será pagado por usted como propietario o por la empresa. Podrían existir también otros impuestos especiales que su negocio tendrá que pagar.

Los impuestos que Ud.paga, generalmente son usados por el gobierno para proporcionar y mejorar los servicios nacionales tales como: caminos, salud, educación, etc. Por lo tanto, el pagar impuestos es una parte importante de su actuación como ciudadano responsable y empresario. Además; si no paga sus impuestos y la autoridad tributaria practica una revisión en su negocio, tendrá que pagar los impuestos omitidos, junto con los recargos y multas.

Luego de haber pagado los impuestos en la ganancia que realizará su negocio, tendrá una cantidad de dinero que tiene que rembolsar a sus deudas. Si, luego de pagar sus deudas, queda un dinero, usted puede utilizarlo para lo que desee. Puede utilizarlo para su consumo o utilizarlo para reinvertir en su negocio.

Ganancia bruta - Impuestos a utilidades = GANANCIA NETA

## FORMULE SUS PLANES FINANCIEROS

Durante los primeros meses, muchos negocios que recién empiezan no obtienen utilidades. Tomará algún tiempo de que las ventas generen utilidades. Durante este tiempo su negocio será vulnerable y usted debe controlar cuidadosamente la situación financiera.

Cuando inicie su negocio, dos cosas son muy importantes:
- Que obtenga utilidad o ganacia.
- Que no tenga problemas de liquidez.

Busque información lo más exacta posible y utilícela en hacer dos planes antes de iniciar su negocio.

- Un Plan de Ventas y Costos
- Un Plan de Flujo de Caja

**PLAN DE VENTAS Y COSTOS**

| | Por mes | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Ene. | Feb. | Mar. | Abr. | May. | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Oct. | Nov. | Dic. | Por año |
| **Ventas** | | | | | | | | | | | | | |
| Producto1 | | | | | | | | | | | | | |
| Producto2 | | | | | | | | | | | | | |
| Producto3 | | | | | | | | | | | | | |
| Producto4 | | | | | | | | | | | | | |
| **Ventas totales** | | | | | | | | | | | | | |
| **COSTOS** | | | | | | | | | | | | | |
| Costos de personal | | | | | | | | | | | | | |
| Costos operativos | | | | | | | | | | | | | |
| Depreciación | | | | | | | | | | | | | |
| Interés | | | | | | | | | | | | | |
| **Costos totales** | | | | | | | | | | | | | |
| **Ganancia Bruta** | | | | | | | | | | | | | |
| Impuesto 30% | | | | | | | | | | | | | |
| **Ganancia neta** | | | | | | | | | | | | | |

**PLAN DE FLUJO DE CAJA**

| | POR MES | | |
|---|---|---|---|
| | Ene. | Feb. | Mar. |
| **1 Efectivo a inicios del mes** | | | |
| 2 Ingreso de ventas | | | |
| 3 Otros ingresos | | | |
| **4 INGRESO TOTAL** | | | |
| 5 Egreso para costos de personal | | | |
| 6 Egreso para costos operativos | | | |
| 7 Otros egresos | | | |
| **8 EGRESO TOTAL** | | | |
| **9 Efectivo a fines de mes** | | | |


Busque una información adecuada y utilícela para realizar sus planes. No invente. Los hechos y montos que haya recolectado y trabajado en el paso 3 de ISUN (mercadeo) y el paso 5 de ISUN son utilizados nuevamente cuando haga sus planes de negocio.

## PLAN DE VENTAS Y COSTOS

Cuando proyecte un negocio deberá hacer un plan de ventas y costos para los primeros doce meses del año. En él anotará lo que estima serán las ventas y costos de su negocio para cada mes durante el primer año.

**Plan de ventas y costos**

Existen siete elementos para realizar un plan de ventas y costos:

| | | |
|---|---|---|
| Elemento 1 : | ventas de cada mes | (del paso 3 ISUN) |
| Elemento 2 : | (-) costos de personal y operativos | (del paso 5 ISUN) |
| Elemento 3 : | (-) depreciación | (del paso 5 ISUN) |
| Elemento 4 : | (-) intereses | (del paso 6 ISUN) |
| Elemento 5 : | (=) ganancia bruta | |
| Elemento 6 : | (-) impuestos | |
| Elemento 7 : | (=) ganancia neta | |

Su plan de ventas y costos contiene toda la información que necesita y con una mirada puede ver si su negocio generará ganancia o si su negocio tendrá problemas financieros. Su plan de ventas y costos contiene 7 filas (una de cada elemento) y 13 columnas (una para cada mes más uno para los totales anuales).

Para hacer su propio plan de ventas y costos, utilice los montos y cifras que ha calculado para su propio negocio en los pasos previos ISUN.

La primera fila contiene sus ventas estimadas para cada mes. A partir del plan de venta mensual que realice al trabajar el paso 3 ISUN, tome las cifras y con su precio estimado de su mercadeo (actividad 8 de negocio), calculará la devolución mensual correspondiente a las ventas totales de cada mes. Esto es el dinero que fluye en su negocio. De este dinero tiene que cubrir todos sus costos, pagar sus impuestos y rembolsar sus préstamos.

En el paso 5 ISUN trabajó todos los costos para su negocio. Tome los costos de personal y costos operativos que ha calculado para cada mes y escríbalos en su plan de ventas y costos.

Luego, escriba en los costos para la depreciación, los cuales también fueron calculados en el paso 5 ISUN.

Usted se puede preguntar por qué colocamos estos costos en dos filas diferentes.

La depreciación es algo especial. De hecho, ya habrá gastado el dinero para su equipo antes de iniciar su negocio, pero su equipo sólo perderá su valor cuando trabaje con él. Para incluir estas pérdidas, usted calculó la depreciación y ahora colóquela en su plan de ventas y costos. Sin embargo, durante este momento no invierta dinero ya que la depreciación reducirá su ganancia bruta y pagará menos impuestos. La depreciación también aumentará su efectivo (ver plan de flujo de caja) porque no hay dinero gastado ahora.

En la siguiente fila, escriba el monto de interés a pagar a los diferentes prestamistas (paso 6 ISUN). Utilice una fila separada, porque, por un lado, los intereses no se pagan cada mes y, por otro lado, necesita separarlo para el cálculo del servicio de deuda.

| PLAN DE VENTAS Y COSTOS | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Por mes | | | | | | | | | | | | |
| Ventas | Ene. | Feb. | Mar. | Abr. | May. | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Oct. | Nov. | Dic. | Por año |
| Producto1 (cant. x precio) | 1 6 250 | 7 500 | 8 750 | 10 000 | 11 250 | 12 500 | 13 750 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 15 625 | 16 250 | 146 875 |
| Producto2 (cant. x precio) | | | | | | | | | | | | | |
| Producto3 (cant. x precio) | | | | | | | | | | | | | |
| Producto4 (cant. x precio) | | | | | | | | | | | | | |
| **Ventas totales** | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| Costos de personal | 2 200 | 2 200 | 2 200 | 2 200 | 2 200 | 2 200 | 2 200 | 2 200 | 2 200 | 2 200 | 2 200 | 2 200 | 26 400 |
| Costos operativos | 4 928 | 5 573 | 6 474 | 7 424 | 8 275 | 9 370 | 10 116 | 10 116 | 10 116 | 11 021 | 11 389 | 11 857 | 108 359 |
| Depreciación | 147 | 147 | 147 | 147 | 147 | 147 | 147 | 147 | 147 | 147 | 147 | 147 | 1757 |
| Intereses | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 480 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 480 | 960 |
| **COSTOS TOTALES** | **7 275** | **7 920** | **8 821** | **9 771** | **10 622** | **12 197** | **12 463** | **13 313** | **13 313** | **13 368** | **13 736** | **14 684** | **137 476** |
| **GANANCIA BRUTA** | **-1 025** | **-420** | **-71** | **229** | **628** | **303** | **1 287** | **1 687** | **1 687** | **1 632** | **1 889** | **1 566** | **9 399** |
| Impuestos 30% | | | | | | | | | | | | | 2 820 |
| **GANANCIA NETA** | | | | | | | | | | | | | **6 579** |

Entonces, puede calcular su utilidad o ganancia bruta:

**Venta** – **Costos** = **Utilidad o Ganancia bruta**

La ganancia bruta aún no es el dinero que puede gastar como lo desea. Tiene que pagar impuestos sobre el mismo. A este impuesto se le puede denominar impuesto sobre la renta y se puede pagar a finales del ejercicio fiscal o cada tres meses. Esto depende de la legislación actual sobre los impuestos en su país. En general este impuesto es un porcentaje de la ganancia bruta, el cual varía con el monto de ganancia o utilidad que obtenga.

Tiene que informarse cuál es este porcentaje y calcular la ganancia neta. Para propósitos del perfil del negocio, solo calcule la ganancia neta a finales de año.

Actividad Empresarial 25

Continúe con la página 50 de su **cuaderno de trabajo** ISUN y complete el plan de ventas y costos para su propio negocio.

El plan de ventas y costos de Star Bakery muestra que durante los tres primeros meses, las ventas no cubren los costos de producción y el negocio genera pérdidas.

La pregunta es: ¿la panadera necesita cubrir sus costos directamente desde el inicio?

Si la respuesta es afirmativa, entonces tiene que incrementar el precio por pan a 1.43 UM. Sin embargo, este precio es más alto que el precio de las otras panaderías en el pueblo y se presenta el riesgo de que los consumidores continúen comprando panes a los competidores de Star Bakery.

La respuesta a este problema será entregada por el plan de flujo de caja. Recuerde, la propietaria de Star Bakery sabe que podrían haber pérdidas cuando el negocio primero inicia sus operaciones y lo está proporcionando en el capital de trabajo. La Sra. Pérez tendrá que revisar para ver si el monto del capital de trabajo que ha estimado será suficiente para cubrir esas pérdidas.

## PAUTAS PARA EL MEJOR USO DE SU PLAN DE VENTAS Y COSTOS

Puede usar su plan de ventas y costos para medir el desempeño financiero de su negocio. Su plan de ventas y costos terminado, muestra las ventas, costos y utilidades probables que su negocio puede obtener durante el año de operación.

Su plan de ventas y costos debe mostrar la posibilidad del negocio de obtener utilidades. La utilidad proyectada debe ser suficientemente alta para proteger el negocio por si algo no funciona bien, o se presentan problemas. Por ejemplo:

- Sus ventas podrían ser más bajas de lo que espera.
- Una máquina puede sufrir desperfectos.
- Sobrecostos de la materia prima por escasez en el mercado.

En los primeros meses de operación de su negocio no es probable que se obtengan utilidades, pero después de este periodo debería esperar que el negocio presente utilidades. Si después de haber completado su plan de ventas y costos, encuentra que su negocio estará funcionando a pérdida o que su utilidad no será suficiente, medite sobre las siguientes preguntas.

- ¿Son sus ventas muy bajas? ¿Puede aumentar la cantidad de artículos que venderá? ¿Son sus precios muy bajos? ¿Puede aumentar los precios de venta de sus productos? Regrese a su plan de mercadeo en su *cuaderno de trabajo* ISUN para ver si esto es posible.
- ¿Son sus costos de material directo muy altos? ¿Puede reducirlos? Por ejemplo: comprar materiales más baratos, obtener material sustituto sin bajar la calidad del producto; obtener descuentos por pedidos grandes, o mantener niveles bajos de inventarios. Si es fabricante u operador de servicios, se podría estar presentando una gran cantidad de material desperdiciado en la elaboración de sus productos o al proveer sus servicios. ¿Puede pensar en qué forma reducir este desperdicio?

- Si es fabricante o proveedor de servicios, ¿son sus costos de mano de obra directa muy altos? ¿Puede usar una organización de personal diferente para reducir sus costos de mano de obra directa? Por ejemplo, sub-contratando trabajo con otras empresas.

- ¿Son sus costos indirectos muy altos? ¿Cuáles serán sus costos indirectos más altos y cómo puede reducirlos? Por ejemplo, ¿Puede alquilar un local más barato, economizar en los costos de petróleo o electricidad, o emplear menos personal en ventas o en administración?
  Revise su proyección de costos indirectos y analice cada uno de ellos.

- ¿Es muy alta la remuneración que usted se ha asignado?

  Las utilidades de su negocio deben ser suficientes para pagar su sueldo. Este debe calcularse en base del tiempo que le dedique al negocio, sus habilidades y responsabilidades. ¿Puede fijar esta remuneración, comparándola con lo que tendría que pagar a otra persona para realizar el trabajo que lleva a cabo en su negocio?

  Si su plan no muestra una utilidad razonable tendrá que pensar mucho y analizar el problema. El plan de ventas y costos que proyecta y presenta en el perfil de su negocio es lo que será estudiado con cuidado por los inversionistas potenciales, así como las instituciones financieras. Este debe ser realista y positivo. Si su plan de ventas y costos no muestra una utilidad razonable, debe volver a revisar su idea de negocios y modificarla.

## PLAN DE FLUJO DE CAJA PROYECTADO

En la mayoría de los negocios, el movimiento de efectivo, ingresos y egresos es diario. Los empresarios de éxito planifican este flujo de efectivo en su empresa.


Sin embargo, el flujo de efectivo es laborioso de planificar, porque:

- Algunas ventas pueden ser al crédito y el dinero de las mismas se recibe meses después de las ventas. Hay que anotar en el flujo de caja, el mes que ingresa el dinero.

- Algunos costos del negocio se contratan al crédito y por lo tanto los pagos por los mismos pueden ser hechos en meses futuros. Hay que anotarlos en el flujo de caja en los meses donde corresponda el pago.

- Los costos de depreciación generados por desgaste del equipo, vehículos; etc. no representan egresos de efectivo.

- Los pagos en efectivo por la compra de vehículos, maquinarias, etc. no se definen en sus costos o gastos en el mes de la compra; su depreciación posterior se anotará como costo indirecto y así se registrará su costo durante el tiempo que dura su vida útil. Si la compra se efectúa solicitando un préstamo, el interés del mismo también se anotará como un costo.

- Ocasionalmente puede recibir efectivo proveniente de la venta de un activo fijo, por ejemplo la comercialización de un vehículo o una maquinaria. Este efectivo no representa ventas normales del negocio, pero podría ser una fuente importante de financiamiento, considérelo como otros ingresos.

- Para proyectar sus ingresos y egresos de efectivo (caja y bancos) necesita preparar un flujo de caja proyectado. Éste muestra los montos de efectivo que espera ingresen a su negocio, así como los egresos de efectivo, del mismo por cada mes. El flujo de caja proyectado le ayuda a evitar que su negocio pueda tener problemas de liquidez en algún momento.

**Elabore un plan de flujo de caja proyectado**

Si maneja un negocio, tiene que organizar y controlar su flujo de efectivo. Para hacerlo, necesita elaborar un plan de flujo de caja efectivo, el cual muestra el efectivo que espera ingrese a su negocio y el efectivo con el cual espera pagar su negocio cada mes.

El plan de flujo de caja efectivo le ayuda a asegurarse que su negocio no se quedará sin dinero en ningún momento.

| PLAN DE FLUJO DE CAJA | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Por mes | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 **Efectivo a inicios del mes** | | | | | | | | | | | | |
| 2 Efectivo por ventas | | | | | | | | | | | | |
| 3 Otros ingresos | | | | | | | | | | | | |
| 4 **INGRESO TOTAL** | | | | | | | | | | | | |
| 5 Egreso por costos de personal | | | | | | | | | | | | |
| 6 Egreso para costos operativos | | | | | | | | | | | | |
| 7 Otros egresos | | | | | | | | | | | | |
| 8 **EGRESO TOTAL** | | | | | | | | | | | | |
| 9 **Efectivo a fines de** | | | | | | | | | | | | |

## Paso 1. Efectivo a inicios del mes

Se trata de la cantidad de efectivo que espera tener en su caja sumado al monto de su cuenta bancaria a inicios del mes. Esto debe corresponder a su capital de trabajo. El monto de efectivo que tiene a inicios de cada mes es igual al monto de efectivo que tuvo a fines del mes anterior. Escriba este monto en la fila número 1 de su plan de flujo de caja para dicho mes.

***Star Bakery tiene 7,120 UM a inicios del mes. Vea las páginas 67 y 70 para el plan de ventas y costos y el plan de flujo de caja de Star Bakery.***

## Paso 2. Ingreso de ventas

Observe las ventas que escribió para su plan de ventas y costos en la página 50 de su **cuaderno de trabajo**. Si alguna de sus ventas es a crédito, el efectivo no ingresará durante este mes. Sólo incluye la cantidad de efectivo que realmente obtendrá en este mes. Usted escribe este monto en la fila número 2 de su plan de flujo de caja para dicho mes.

***Star Bakery venderá 6,250 UM para el primer mes.***

## Paso 3. Otros ingresos

Se trata de la cantidad de otras entradas que espera que ingrese a su negocio, como un préstamo de un banco o interés en su cuenta bancaria. Escriba este monto en la fila número 3 de su plan de flujo de caja para dicho mes.

***Star Bakery no espera obtener efectivo de otra fuente.***

## Paso 4. Efectivo total

Se trata del monto total de dinero que espera ingrese a su negocio durante ese mes. Escriba este monto en la fila número 4 de su plan de flujo de caja para dicho mes.

***Star Bakery estima que su efectivo total para el primer mes será de 13,370 UM.***

## Paso 5. Egreso para costos de personal

Revise sus requerimientos de personal y los costos que ha calculado para ellos. Puede tomar estas cifras de la página 50 de su **cuaderno de trabajo** ISUN y escríbalos en la fila número 5.

***Star Bakery estima que gastarán 2,200 UM en salarios.***

## Paso 6. Egreso para costos operativos

Se trata del monto en efectivo que espera para liquidar todos los otros costos. Lo puede tomar directamente de su plan de ventas y costos (página 50 en su **cuaderno de trabajo** ISUN). Escriba este monto en la fila número 6 en su plan de flujo de caja para dicho mes. Si algún material es comprado a crédito, el efectivo no aparecerá este mes.

***Star Bakery pagará 4,928 por todos los costos operativos en el primer mes.***

## Paso 7. Otros egresos

Se trata de la cantidad de otros efectivos que tiene que pagar de su negocio que no ha sido registrada, tal como el interés en los préstamos. Los pagos de impuestos para el negocio o para las inversiones son incluidos en este monto.

***Star Bakery pagará intereses en los meses 6 y 12 y también pagará impuestos en el mes 12.***

## Paso 8. Egreso total

Sume el Total de Egresos que vienen de los pasos 5, 6 y 7. Este es el total de dinero que usted estima saldría de la empresa en esos meses. Usted registrara ese monto en la fila numero 8 del plan de Flujo de Caja para esos meses.

## Paso 9. Efectivo a fines de mes

Reste el egreso total del ingreso total para obtener el monto de efectivo que espera tener a fin de mes. Escriba este monto en la fila número 9 de su plan de flujo de caja para dicho mes. Asimismo, escriba este monto en su plan de flujo de caja como el efectivo a inicios del mes, para el siguiente mes (fila número 1).

***Star Bakery calcula que tendrán 6,242 UM en efectivo a fines del primer mes. Anotan 6,242 UM como efectivo a inicios del segundo mes.***

Cuando planee iniciar un negocio, debe realizar un plan de flujo de caja para los doce primeros meses de operaciones.

Ejercicio

Si desea aprender más sobre un plan de flujo de caja, complete el ejercicio de autoevaluación número 12 en la página 15 de su **cuaderno de trabajo** ISUN.

Actividad Empresarial 26

Puede realizar un plan de flujo de caja para su nuevo negocio, completando el formato del plan de flujo de caja en la página 51 de su **cuaderno de trabajo**

Para propósito del Plan de Negocio, necesita saber si está capacitado para cumplir con su servicio de deuda, lo que significa que podrá rembolsar los pagos para el préstamo y el interés, tomando en consideración que tendrá que pagar un impuesto y satisfacer las necesidades privadas como seguro de salud o contribuciones para las cajas de retiro, etc.

A continuación se muestra el plan de flujo de caja de Star Bakery.

**PLAN DE FLUJO DE CAJA**

| | Por mes | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ventas | Ene. | Feb. | Mar. | Abr. | May. | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Oct. | Nov. | Dic. |
| 1 **Efectivo a inicios del mes** | **7 120** | **6 242** | **5 969** | **6 045** | **6 421** | **7 196** | **7 646** | **9 080** | **10 914** | **12 748** | **14 527** | **16 563** |
| 2 Ingreso de ventas | 6 250 | 7 500 | 6 750 | 10 000 | 11 250 | 12 500 | 13 750 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 15 625 | 16 250 |
| 3 Otros ingresos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 **INGRESO TOTAL** | **13 370** | **13 742** | **14 719** | **16 045** | **17 671** | **19 996** | **21 396** | **24 080** | **25 914** | **27 748** | **30 152** | **32 813** |
| 5 Egreso para costos de personal | 2 200 | 2 200 | 2 200 | 2 200 | 2 200 | 2 200 | 2 200 | 2 200 | 2 200 | 2 200 | 2 200 | 2 200 |
| 6 Egreso para costos operativos | 4 928 | 5 573 | 6 474 | 7 424 | 8 272 | 9 370 | 10 116 | 10 116 | 10 116 | 11 021 | 11 389 | 11 857 |
| 7 Otros egresos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 480 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 300 |
| 8 **EGRESO TOTAL** | **7 128** | **7 773** | **8 674** | **9 624** | **10 475** | **12 050** | **12 316** | **13 166** | **13 166** | **13 221** | **13 589** | **17 357** |
| 9 **Efectivo a fines de mes** | **6 242** | **5 969** | **6 045** | **6 421** | **7 196** | **7 646** | **9 080** | **10 914** | **12 748** | **14 527** | **16 563** | **15 456** |

El plan de flujo de caja para Star Bakery muestra que la propietaria tiene suficiente efectivo para cubrir todos sus gastos. Se podría incluso indicar que no necesita tanto efectivo. Sin embargo, tiene que observar dos cifras: efectivo a fin de mes y egreso para costos de material directos. Puede ver que desde el mes 3 al mes 7, el efectivo a fines de mes es menor al egreso dirigido para costos de material a fines de mes. Esto se da por el incremento de la producción, el cual se duplica durante este periodo, lo cual también significa que el requerimiento del capital de trabajo incrementa.

Como Star Bakery incrementa su capital de trabajo, el periodo de producción cubierto por el capital de trabajo se reducirá. Sin embargo, como la panadería vende sus productos el mismo día que son producidos, el capital de trabajo podría incluso reducirse al 50% de los costos mensualmente.

Recuerde que Star Bakery obtuvo un crédito para su inversión y capital de trabajo, con una duración de cuatro años. Por tanto, la propietaria tiene que revisar si el flujo de caja será suficiente para rembolsar el crédito y pagar el interés durante los siguientes tres años.

Como Star Bakery aún no ha realizado un pronóstico de ventas para los próximos tres años, simplemente puede tomar las ventas y los costos del último mes de su pronóstico y asumir que sus ventas y sus costos permanecen estables, puede calcular el flujo de caja anualmente para los próximos tres años.

## PLAN DE FLUJO DE CAJA PARA EL PERIODO DE PRÉSTAMO

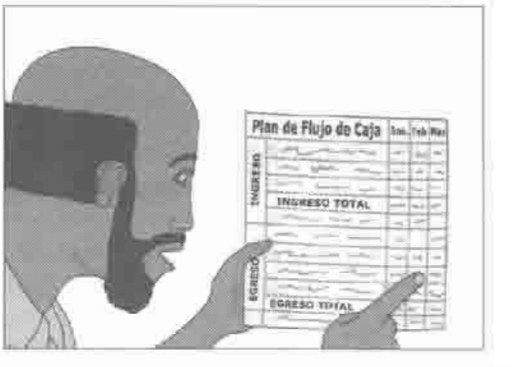
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| **1 Efectivo a inicios del año** | | **15 456** | **29 542** | **43 915** |
| 2 Ingreso de ventas | | 195 000 | 195 000 | 195 000 |
| 3 Otros ingresos | | 0 | 0 | 0 |
| **4 INGRESO TOTAL** | | **210 456** | **224 524** | **238 915** |
| 5 Egreso para costos de personal/operativos | | 168 684 | 168 684 | 168 684 |
| 6 Otros egresos (impuestos al 30%) | | 7 356 | 7 356 | 7 356 |
| **7 EGRESO TOTAL** | | **176 049** | **176 049** | **176 049** |
| 8 Egreso para servicio de deuda | | 4 880 | 4 560 | 4 240 |
| **9 Efectivo a fines de año** | **15 456** | **29 542** | **43 915** | **58 929** |

La propietaria de Star Bakery está feliz. Siempre tendrá suficiente efectivo para pagar sus impuestos y deudas y puede mantener un capital de trabajo de un mes.

La Sra. Pérez incluso podría obtener dinero para invertir o para propósitos privados. Ella sólo necesita aproximadamente 11,000 UM a fines de año para mantener existencias de materia prima para un mes.

### Pautas para el mejor uso de su plan flujo de caja efectivo proyectado

Su Plan de Flujo de Caja le mostrará el efectivo que estará entrando y saliendo de su negocio. Es importante que tenga suficiente efectivo para pagar sus cuentas; debe recordar que aún si su negocio arroja utilidades y si no tiene el efectivo para pagar sus cuentas, fracasará.




Si su Plan de Flujo de Efectivo o Caja muestra que su negocio puede quedar sin liquidez en un mes, piense sobre las siguientes preguntas:

- ¿Puede aumentar sus ingresos por ventas durante ese tiempo? ¿Puede reducir el crédito?
- ¿Puede el banco darle más tiempo para pagar su préstamo o reducir sus pagos mensuales?
- ¿Es necesario comprar equipo nuevo inmediatamente? ¿Puede obtenerlo mediante alquiler o alquiler venta? ¿Puede comprar un equipo al crédito o pedir un préstamo?

Ejercicio

Revise su alcance sobre cómo utilizar un plan de flujo de caja para medir el desempeño financiero de un negocio completando el **ejercicio de autoevaluación N° 13** en la página 16 de su **cuaderno de trabajo** ISUN.

## RESUMEN

La planificación y los presupuestos le ayudan a conocer lo que es probable que suceda con su negocio en el futuro. Antes de iniciar su negocio, puede hacer proyecciones que le ayudarán a:

- Estimar cuáles serán sus ventas y costos durante el primer año de actividad.
- Determinar, si y cuándo, su negocio tendrá utilidad durante el primer año.
- Identificar problemas financieros que su negocio puede tener durante el primer año y tratar de solucionarlos antes de que se presenten.
- Presentar una figura clara de la situación financiera de su proyecto de negocio a un banco en caso de solicitar un préstamo.

Todas las empresas necesitan obtener utilidad para permanecer en el mercado.


Para ayudarle a controlar su utilidad y liquidez antes de iniciar su negocio, debería preparar dos planes:

- Un plan de ventas y costos.
- Un plan de flujo de caja efectivo.

Un plan de ventas y costos le muestra las ventas, costos y utilidades que probablemente obtenga su negocio durante el primer año de operaciones. Su plan de ventas y costos debe mostrar que su negocio puede esperar utilidad. Cuando planifique su negocio debe preparar un plan de ventas y costos para el año (doce meses de actividad). Este plan le servirá para medir el desempeño financiero de su negocio.

Existen siete elementos para realizar un plan de ventas y costos:

| | | |
|---|---|---|
| Elemento 1 : | ventas de cada mes | (del Paso 3 ISUN) |
| Elemento 2 : | (-) personal y costos operativos | (del Paso 5 ISUN) |
| Elemento 3 : | (-) depreciación | (del Paso 5 ISUN) |
| Elemento 4 : | (-) intereses | (del Paso 6 ISUN) |
| Elemento 5 : | (=) ganancia bruta | |
| Elemento 6 : | (-) impuesto | |
| Elemento 7 : | (=) ganancia neta | |

**El plan de ventas y costos** que complete y presente en su plan de negocio es lo que observarán cuidadosamente los inversionistas potenciales e instituciones de préstamos. Debe ser real y positivo. Si su plan de ventas y costos no muestra una ganancia razonable, debe regresar a su idea de negocio y modificarlo.

Un plan de flujo de caja proyectado o de efectivo, le muestra cuánto dinero puede esperar que ingrese, así como cuánto dinero tendrá que pagar su negocio cada mes. Un plan de flujo de caja proyectado o de efectivo le ayudará a asegurarse que su negocio no tendrá problemas de liquidez.

# CONOZCA SUS RESPONSABILIDADES Y ELIJA UNA FORMA LEGAL PARA SU NEGOCIO

**EN ESTE CAPÍTULO APRENDERÁ COMO**

- Distinguir entre las diversas formas legales necesarias para establecer un negocio.
- Seleccionar la forma legal adecuada para su negocio.

Nota: Ya que este manual está orientado para ser utilizado en diferentes países, hemos utilizado el término UM en los ejemplos para representar una "*Unidad Nacional de Moneda*" imaginaria.

## CONOZCA SUS RESPONSABILIDADES Y SELECCIONE UNA FORMA LEGAL PARA SU NEGOCIO

Todos los propietarios de negocios tienen responsabilidades. Estas responsabilidades incluyen factores como pago de impuestos, seguimiento de leyes y regulaciones respecto a los empleados, y obtención de licencias y permisos.

Cumplir con estas responsabilidades motivará al personal que trabajará en su negocio, apoyará a los funcionarios del gobierno y a las organizaciones empresariales. Y lo más importante, usted y su negocio estarán legalmente protegidos.

Toda empresa tiene una forma legal que debe estar de acuerdo con las leyes y regulaciones de su país. Las formas legales más comunes que adoptan los negocios son:

- Propietario individual.
- Sociedades mercantiles.
  - Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL).
  - Sociedad Anónima (S.A.).

El paso 8 ISUN le proporciona información sobre las diversas formas legales que podría seleccionar para su negocio y las ventajas y desventajas de cada una de estas formas legales. Puede utilizar esta información para seleccionar la forma legal más apropiada para su nuevo negocio.

## RESPONSABILIDADES LEGALES DE UN EMPRESARIO

Como propietario de un negocio, es de su responsabilidad aprender sobre los requerimientos legales que afecten su negocio. No necesita conocer todas las leyes y reglamentos a detalle, pero debe ver cuál le concierne a usted y a su negocio.

En algunos países, los gobiernos han establecido agencias especiales para apoyar a pequeños negocios y estos puedan proporcionarle información práctica y útil. Asimismo, algunas organizaciones no gubernamentales establecidas para apoyar pequeños negocios pueden proporcionar una asesoría y asistencia en estos asuntos.

La forma legal que elija para su empresa es importante porque afectará:
- El costo de iniciar y registrar su empresa.
- Los trámites necesarios para iniciar su negocio.
- El riesgo financiero del propietario.
- La posibilidad de contar con socios.
- La manera en que se tomen las decisiones en el negocio.
- El régimen del impuesto sobre las utilidades.

Cada forma de empresa tiene sus propias ventajas y desventajas.

Debe considerar los aspectos que son más importantes para su negocio. Los tipos de sociedades mercantiles que se presentan son:

- Propiedad individual.
- Sociedad Anónima.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Según las leyes de su país, otras formas legales de negocio pueden estar disponibles. Por ejemplo, en diversos países, las **cooperativas** son una forma legal práctica para algunos tipos de negocio. Necesita considerar cuidadosamente cada una de las formas legales disponibles en su país.

## PROPIETARIO INDIVIDUAL

Como único propietario, su negocio le pertenecerá y tendrá toda la autoridad de tomar decisiones sobre su negocio. Un solo propietario normalmente no tiene que registrar su negocio mediante una Escritura Pública notarial. Los procedimientos para iniciar su negocio son, por lo tanto, simples y de bajo costo. Sin embargo, puede necesitar una licencia y si tiene empleados, necesitará llevar un Libro de Planillas y pagar las contribuciones sociales.

La propiedad individual (persona natural con negocio) es la forma más fácil y de poco costo para iniciar un negocio. Sin embargo, también es la de mayor riesgo, porque como dueño es responsable personalmente, por todas las deudas del negocio. Si el negocio no puede pagar sus deudas, usted deberá responder con su patrimonio personal y familiar, salvo en otros tipos de persona individual donde la responsabilidad es limitada.

En un negocio de propiedad individual, el impuesto sobre las utilidades es pagado por el propietario. Se calcula la utilidad del negocio y el propietario debe pagar el impuesto que le corresponde según el régimen.

Por ejemplo, un plomero está planeando iniciar su propio negocio. Él trabajará sólo y usará su vehículo particular para atender sus clientes. Necesita comprar herramientas, pero tiene suficiente dinero ahorrado y no tendrá necesidad de pedir un préstamo ni buscar un socio para iniciar su negocio. Operará legalmente como único propietario o propietario individual, porque es una manera fácil y barata de empezar.


## SOCIEDAD ANÓNIMA

Si dos o más personas deciden operar juntos un negocio, pueden formar una sociedad. Las leyes que regulan el inicio y operación de una sociedad son algo más complicadas que aquellas para negocios de propiedad individual. Si decide tener socios en su negocio, no puede operarlo como un negocio de propiedad individual. Algunas sociedades mercantiles tienen límite sobre cuántos socios pueden participar en su seno.
Una sociedad se constituye mediante una Escritura Pública notarial y debe

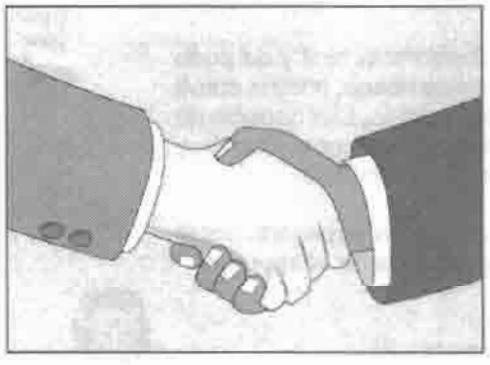
inscribirse en los Registros Públicos, además se debe tramitar una licencia del lugar para operar. Si tiene empleados tendrá que llevar un Libro de Planillas y cumplir con los aportes y contribuciones sociales.


Los procedimientos para iniciar una sociedad, en el caso de una pequeña empresa, no son complicados y no son caros, si se recurre a entidades que apoyan éstas. La sociedad se inicia cuando los socios se ponen de acuerdo para operar juntos un negocio; esto se llama acuerdo de sociedad. Es necesario que este acuerdo se redacte por escrito para evitar mal entendidos. Debe ser clara y completa, este paso previo a la Escritura se conoce como Minuta y debe incluir:

- Las actividades que va a desarrollar la empresa.
- Cómo se va a distribuir la pérdida o la utilidad entre los socios.
- Los deberes de cada socio.

En las Sociedades Mercantiles los socios son los dueños del negocio y ellos toman todas las decisiones en conjunto, a menos que hayan acordado algo diferente en la Escritura de Constitución. Tome nota que si uno de los socios acepta un compromiso a nombre de la sociedad, la responsabilidad es de la sociedad y todos los socios tendrán que aceptarla.

Los socios pueden ser una ventaja si el negocio necesita capacidades y experiencia que usted no tenga. El tener socios también puede ser una forma de encontrar suficiente capital para iniciar el negocio. Todos los socios comparten la responsabilidad para las deudas del negocio. Si tiene uno o más socios, su riesgo se reduce debido a que los socios comparten el riesgo. Sin embargo, si los otros socios no tienen dinero, podría tener usted mismo que pagar todas las deudas del negocio.



En una sociedad mercantil, las utilidades del negocio se distribuyen entre los socios de acuerdo a su participación y, normalmente cada socio paga impuestos en relación a sus utilidades.

Por ejemplo, dos socios han decidido abrir una tienda. Tienen cierto capital pero necesitan prestarse dinero para iniciar el negocio. El préstamo no será tan grande, y sienten que pueden tomar el riesgo de iniciar una sociedad, a pesar de que serán personalmente responsables de las deudas del negocio.

## SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (S.R.L.)

Una empresa conformada como sociedad de responsabilidad limitada, pertenece a los accionistas y se utiliza comúnmente como forma legal para grandes negocios. En algunos países es posible tener sólo un propietario de una empresa de responsabilidad limitada, pero en otros países debe haber al menos dos propietarios.

Todos los propietarios de la SRL podrían trabajar en el negocio. En algunas compañías, existen pocos propietarios que trabajan en el negocio y otros propietarios que son inversionistas y que no actúan en el negocio.

Una SRL es un poco complicada y costosa de formar. Siempre debe buscar asistencia,

probablemente de un abogado, para decidir si es la forma legal correcta para su negocio y ayudarlo a formar la sociedad de responsabilidad limitada.

Para iniciar una SRL, se debe elaborar una Minuta (documento que contiene los estatutos de la empresa propuesta). Esta Minuta debe ser registrada con la autoridad que registra los negocios (Oficina de Registros Públicos) con el nombre que haya seleccionado para su negocio, que debe haber sido aprobado.

La autoridad que registra la Minuta debe emitir un certificado o ficha de inscripción de la sociedad, lo cual significa que la sociedad de responsabilidad limitada ha sido constituida y reconocida legalmente.

La ventaja más grande de una empresa bajo la forma jurídica de sociedad de responsabilidad limitada, es probablemente el riesgo menor para cada accionista. Un accionista, sólo se arriesga a perder el dinero que invierte en el negocio, como acciones de capital. En una SRL, los accionistas no son personalmente responsables de las deudas del negocio.

Otra ventaja podría ser la forma en que otras personas ven su negocio. Una compañía limitada siempre es vista como estable y confiable, lo cual puede ser una ventaja en contactos con los acreedores, proveedores y clientes.

Si existen muchos accionistas en la sociedad, tomar las decisiones puede ser complicada. Los accionistas seleccionan una junta directiva, que es responsable del manejo del negocio. La junta directiva puede, a su vez, seleccionar uno o dos administradores para manejar el negocio. Si sólo hay un accionista o hay pocos accionistas quienes son totalmente activos en el negocio, esto no tendría que ser un problema. Los accionistas, junta directiva y administradores son las mismas personas.

La misma SRL paga impuestos por las ganancias. Los accionistas pueden recibir pagos de sus salarios por parte de la compañía, a la cual se le cobra impuestos como cualquier salario personal. Los accionistas también pueden recibir dividendos de la compañía, para la cual pagan los impuestos de acuerdo a las leyes de impuestos del país.


Por ejemplo, una persona desea establecer un negocio mayorista que comercializa artículos de ferretería. El propietario encontró un grupo de comerciantes locales que desean invertir en el negocio siempre y cuando formen una sociedad. El negocio sería a su vez grande, lo cual incrementaría los riesgos. Los socios que no son activos en el negocio desean influir en la toma de decisiones y se consigue, de manera óptima, una compañía limitada. Estos dos factores, riesgo y toma de decisiones, hacen que los socios decidan iniciar una SRL.

## CÓMO ELEGIR LA FORMA LEGAL ADECUADA AL NEGOCIO

Como puede ver, hay muchos factores a considerar para determinar la forma de constitución más adecuada para su negocio. Busque asesoría, a menudo, de entidades estatales y organizaciones no gubernamentales (ONG´s) que funcionan para apoyar a las pequeñas empresas, ofrecen consejo y asesoría en estos asuntos. Sin embargo, no permita que nadie le convenza de seleccionar una forma legal, hasta que usted entienda completamente por qué debería escoger esa forma. Evalúe las ventajas y desventajas.

Desde que existen ventajas y desventajas con cada forma de negocio, debe pensar en su propio negocio y evaluar los factores que sean importantes para usted. Por ejemplo:

- Si su negocio no trabajara con acreedores, tal vez es más importante estar en capacidad reiniciarlo de una manera más simple y económica, que el constituir una sociedad.

Entonces, una propiedad individual o una sociedad sería la más apropiada.

- Si su negocio necesita un crédito, de una financiera es más ventajoso presentar una sociedad porque teóricamente representa mayor garantía que una empresa individual.

Tal vez resulte ser más importante que el estar capacitado para iniciar su negocio de una forma simple y barata. Entonces sería más apropiada una SRL.

En la tabla mostrada a continuación, puede ver las diferencias entre las formas legales de negocios. Use la tabla para evaluar las ventajas y desventajas de las distintas formas

| | **Propiedad individual** | **Sociedad Responsabilidad Limitada** | **Sociedad Anónima** |
|---|---|---|---|
| Registro. | No tiene que ser registrada. | En algunos países no tiene que ser registrada. | Tiene que ser registrada. |
| Costos de constitución. | Bajo. | Bajo. | Alto. |
| Simplicidad de Trámites. | Simple. | Regular. | Complicada. |
| Número de propietarios. | Sólo uno. | Al menos dos. | En algunos países uno o más, en otros más de dos. |
| Responsabilidad financiera del propietario respecto a las deudas. | Propietario responde por todas las deudas. | Responsabilidad personal limitada de todos los propietarios con todas las deudas. | No existe responsabilidad personal de los accionistas para con las dudas. |
| Toma de decisiones. | Todas las decisiones son tomadas por el propietario. | Toma de decisiones de los propietarios, en forma conjunta. | Accionistas nombran un directorio que puede nombrar gerentes para dirigir la empresa. |
| Tributación. | El propietario es gravado por las utilidades del negocio. | Normalmente los dueños son gravados de acuerdo a su participación en la empresa. | La empresa paga el impuesto por las utilidades generadas. |

Ejercicio

Continúe con la página 17 de su **cuaderno de trabajo** ISUN y revise su alcance sobre las formas de negocio, completando el **ejercicio de autoevaluación N° 14**.

Actividad Empresarial 27

Continúe con la página 53 de su **cuaderno de trabajo** ISUN y describa el tipo de forma legal que utilizará para su negocio, completando la forma legal de la información del negocio.

Actividad Empresarial 28

Usted puede identificar sus responsabilidades legales y su necesidad de completar el formato de responsabilidades legales y necesidades de seguridad en la página 54 de su **cuaderno de trabajo** ISUN.

## RESUMEN

Como propietario de un negocio tendrá responsabilidades legales. Sus responsabilidades serán determinadas por el tipo de negocio que está operando y la forma legal que ha seleccionado para éste. Sus responsabilidades legales incluirán el pago de impuestos, cumplimiento de reglamentos respecto a los empleados, y obtención de licencias y permisos.

Si cumple con las responsabilidades legales como propietario de negocio, su personal estará mejor motivado, obtendrá apoyo de funcionarios del gobierno y asociaciones empresariales, y tendrá protección legal incrementado para usted y su negocio.

Cuando prepare planes para iniciar un negocio, necesita escoger cuidadosamente una forma legal de constitución. La elección es importante porque cada una de las diferentes formas legales tiene distintos costos y beneficios.

Usted debe buscar asesoría en la elección de la constitución legal de su negocio. Entidades del gobierno y Organizaciones no Gubernamentales de apoyo a la pequeña empresa pueden otorgarle consejo y asesoría en estos importantes asuntos. Si está iniciando un negocio grande y complejo, ellos le pueden referir a un abogado. En algunos casos el banco también puede darle asesoraría.

Existe una variedad de formas legales que debe considerar. Los tipos más comunes son:

- Propietario individual.
- Sociedades Anónimas.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Dependiendo de las leyes de su país, pueden adoptarse otras formas legales. Cuando elija la forma legal debe considerar con cuidado las ventajas y desventajas de cada una de estas formas disponibles en su país.

Como empresario responsable, debería considerar el seguro como una manera de reducir algunos de los riesgos involucrados en la operación de un negocio. No todo puede ser asegurado, pero ejemplos comunes de seguro son:

- Activos, tales como maquinaria, inventarios y vehículos, pueden asegurarse contra robo u otros siniestros.
- La propiedad puede asegurarse contra daños, por ejemplo de incendio.
- Seguro médico para usted y su personal.

# EVALUE SU INFORMACIÓN Y ELABORE UN PLAN DE ACCIÓN

**EN ESTE CAPÍTULO APRENDERÁ COMO**

- Preparar un plan de negocio.
- Revisar la preparación necesaria para iniciar su negocio.
- Preparar un plan de acción para iniciar su

Nota: Ya que este manual está orientado para ser utilizado en diferentes países, hemos utilizado el término UM en los ejemplos para representar una "*Unidad Nacional de Moneda*" imaginaria.

## EVALÚE SU INFORMACIÓN Y ELABORE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL INICIO DE SU NEGOCIO

Los empresarios necesitan comprender y ser capaces de emplear gran cantidad de información, antes de iniciar un negocio. Si ha completado con éxito todos los pasos previos de ISUN, tendrá ahora suficiente información para formular su perfil del negocio y luego propóngase a elaborar un plan de acción para el inicio de su negocio.

En el paso 9 de ISUN se identificará con criterios que le servirán para evaluar la información que ha obtenido y completará su perfil del negocio, con aquella que le falte, luego estará en condiciones de evaluar la posibilidad de éxito de su proyecto y decidir sobre esto y cómo debería iniciar su negocio.

### COMPLETE SU PLAN DE NEGOCIO

La preparación de su plan de negocio debe ser muy completa. Observe el folleto separado del plan de negocio que acompaña al *manual y cuaderno de trabajo* ISUN. Incluye las siguientes secciones:

- **Presentación :** Es una descripción resumida del perfil de su negocio. Es muy importante que el resumen esté completo y bien presentado, ya que es la primera impresión que se lleva de su negocio, cualquier persona que lea su perfil del negocio.
- **Idea de negocio :** Es un informe sobre los productos que va a producir, los servicios que va a proporcionar o los artículos que va a vender.
- **Plan de mercadeo :** Esta sección describe el producto, plaza, precio y promoción que su negocio tendrá y proporciona información sobre su mercado. Desarrollará su plan de ventas mensualmente en base a su investigación de mercado.
- **Organización del negocio :** Esta sección muestra las responsabilidades funcionales y jerarquía del personal de su negocio.
- **Costeo :** Esta sección muestra las tareas, personal y estructura de su negocio.
- **Inversión :** Esta sección muestra cuánto dinero estima que necesitará antes de iniciar su negocio y para los costos operativos, hasta que el negocio pueda rendir utilidades.
- **Financiamiento y ganancia :** Si solicita dinero a un banco o a una tercera persona, las tablas son lo más importante para el esquema de financiamiento y el servicio de deudas. Estas tablas muestran cuánto de su propio dinero invertirá en este negocio y cuánto dinero tiene que generar el negocio para pagar el interés y rembolsar el préstamo.
- **Forma de negocio :** Esta sección establece la forma legal que ha decidido para su negocio.

*COMPLETE SU PROPIO PLAN DE NEGOCIO: Utilice la información que reunió en su* ***cuaderno de trabajo*** *ISUN para completar su plan de negocio. Utilice el folleto del plan de negocio. Regrese a cada uno de los ocho pasos ISUN completados y revise si tomó toda la información en la cuenta.*

## ¿DEBERÍA INICIAR SU NEGOCIO?

Ahora que su perfil del negocio está completo, es el momento de evaluar sus planes y preparativos y determinar si está listo para iniciar su negocio. Hay muchos factores a considerar cuando tome decisiones tales como:

- ¿Tiene usted el tiempo y la capacidad de compromiso para administrar su nuevo negocio?
- ¿Tendrá clientes su negocio?
- ¿Podrán pagar sus clientes, lo suficiente para cubrir los costos de su negocio?
- ¿Puede reunir el dinero que se necesita para iniciar el negocio?
- ¿Será su utilidad lo suficientemente alta para que el negocio le pueda pagar un buen sueldo?

Si aún hay preparativos que necesita terminar o información pendiente por averiguar, debe regresar a las páginas de actividades de negocios de su **cuaderno de trabajo**, revisar los contenidos y mejorarlos. También puede leer el Apéndice para tener una idea del trabajo rutinario que involucra la operación de su negocio y estar seguro que está en capacidad y listo para llevarlo a cabo. Recuerde siempre que iniciar un negocio sin la preparación necesaria, aumenta la posibilidad de fracaso.

Actividad Empresarial 29

Puede evaluar si debería o no iniciar su negocio, completando el formato del inicio del negocio en la página 56 de su **cuaderno de trabajo** ISUN.

## FORMULE UN PLAN DE ACCIÓN PARA INICIAR SU NEGOCIO

Usted ha decidido que está listo(a) para iniciar su propio negocio. Sin embargo, sus planes están sólo en el papel y antes de que pueda vender algo a sus primeros clientes hay muchos asuntos en su trabajo. Todo debería ser hecho en la secuencia correcta y el momento adecuado.


La mejor manera de organizar su trabajo es preparar un plan de acción. Este le mostrará lo que hay que hacer, quién lo llevará a cabo y cuándo se realizará.

Para formular un plan de acción necesita revisar cada una de los pasos de ISUN y hacer una lista de todas las cosas que necesita hacer, antes que pueda iniciar su negocio. También observe su formato de inicio de su Negocio (actividad empresarial Nº 29) otra vez y vea qué actividades falta completar. Las actividades más comunes que las personas deben realizar antes de iniciar un negocio son:

- Encontrar un local apropiado para el negocio.
- Reunir fondos para el capital inicial.
- Registrar el negocio.
- Instalar servicios de electricidad y teléfono.
- Comprar o alquilar equipo y maquinaria.
- Comprar existencias (insumos/mercaderías).
- Contratar personal.
- Contratar un seguro para el negocio.
- Hacer promoción y publicidad al negocio.
- Cumplimiento de requerimientos especiales que pueda tener, por ejemplo necesidades relacionadas con la discapacidad.

Como puede ver, tendrá varios asuntos que atender, por lo tanto debe aprovechar su tiempo y no desperdiciarlo. Un plan de acción debe ser preparado con mucho cuidado para asegurarse de que no se le olvida alguna tarea que debe llevarse a cabo.

Actividad Empresarial 30

Puede preparar un plan de acción inicial del negocio completando el formato en la página 58 de su **cuaderno de trabajo** ISUN.

## RESUMEN

Toda la información que un empresario necesita, debe ser obtenida y presentada en un perfil del negocio.

Cada sección del perfil del negocio debe ser terminada cuidadosamente. Este es un documento muy importante, le proporciona una oportunidad de probar su idea de negocios en el papel en lugar de la realidad.

Cuando el perfil esté completo usted puede evaluar la información y decidir si sigue adelante con la idea de iniciar su negocio.

Si decide iniciar su negocio, se le presentarán muchos asuntos por atender. La mejor manera de organizar su trabajo, de tal forma que todo se lleve a cabo en la secuencia apropiada, y el momento adecuado, es preparando un plan de acción que le muestre que se necesita hacer, quien lo realizará y cuando se llevará a cabo.

Iniciar un negocio sin la preparación necesaria aumenta los riesgos de fracaso de su empresa.

# APÉNDICE

Nota: Ya que este manual está orientado para ser utilizado en diferentes países, hemos utilizado el término UM en los ejemplos para representar una "*Unidad Nacional de Moneda*" imaginaria.

## CRITERIOS A CONSIDERAR EN LA OPERACIÓN DE SU NEGOCIO

Si desea saber más sobre cómo manejar un negocio, la publicación de la OIT Mejore Su Negocio (MESUN) le ayudará a mejorar la administración de una parte importante de su negocio. Existen seis temas en Mejore Su Negocio: Mercadeo, Compra, Control de mercancías, Costeo, Sistema de archivos y Planeamiento financiero.

Manejar su negocio involucra gran cantidad de trabajo. Hay muchas actividades que tiene que llevar a cabo cada día, cada semana, una vez al mes o una vez al año. Si no controla sus actividades diarias, su negocio puede fracasar.

Esta lista de verificación lo introducirá a las actividades diarias más comunes que deben completar de manera exitosa los propietarios de negocios. Una vez leída la lista de verificación, recuerde que tiene mucho más que aprender sobre el manejo de un negocio de manera eficaz. Si está listo a ser un empresario exitoso, necesitará aprender más sobre la forma de manejar y mejorar su negocio de manera continua.

El apéndice es una lista de control de las actividades diarias más comunes que los empresarios necesitan tener presente, permanentemente, para operar con éxito su negocio.

## ACTIVIDADES DIARIAS EN UNA PEQUEÑA EMPRESA

Sus actividades diarias variarán dependiendo de su tipo de negocio y la cantidad de personal calificado que emplee. Algunos ejemplos comunes de las actividades diarias para los diferentes tipos de negocios, se describen a continuación:

- En un negocio minorista, sus actividades diarias serán mayormente vender, comprar para reemplazar la mercadería que es vendida, llevar un registro de las transacciones y dirigir a su personal.
- En un negocio de servicios, sus actividades diarias serán principalmente buscar contratos de trabajo, llevar a cabo los trabajos o dirigir su personal, para asegurarse que ellos lleven a cabo su trabajo en forma efectiva y eficiente. Puede tener que comprar algunos insumos para su negocio, controlar costos y fijar precios mientras busca otros contratos.
- En un negocio de manufactura, sus actividades diarias incluirán, compra de materiales, organizar la producción, supervisar el personal, revisar el equipo, encontrar clientes, tomar pedidos y llevar registros.

Las tareas rutinarias de todos los empresarios son atender:

- Mercadeo.
- Compras.
- Cálculo de costos (costeo).
- Control de inventarios.
- Mantenimiento de pegistros.
- Planificación.

**Mercadeo**

Cuando está operando su propio negocio, necesita:

- Prestar atención a sus clientes todo el tiempo y asegurarse que ellos están obteniendo las mercaderías y/o los servicios que desean.
- Revisar sus precios, descuentos y crédito.
- Asegurarse que su sistema de distribución está funcionando bien, que los productos se entregan a tiempo, etc.
- Pensar sobre publicidad y promoción y asegurarse que sus técnicas de venta son buenas.

Mercadeo, significa asegurarse que los clientes actuales así como los potenciales, conocen lo que usted tiene para vender y la calidad de sus productos. El mercadeo es una actividad diaria porque afecta todos los aspectos de su negocio.

Si existe un aspecto especial de su negocio que pueda atraer a los clientes, tales como el hecho de ser ambientalmente amigable, o que emplee personas con discapacidad, usted puede enfatizarlo en su mercadeo.

**Compras**

Su negocio tiene que comprar antes de que pueda vender. Usted puede necesitar comprar equipo, materias primas o productos terminados. Si sabe comprar con conocimiento, obtendrá una mejor utilidad. Para comprar bien necesita considerar:

- ¿Qué calidad necesitan sus clientes?
- ¿Qué volumen comprar?
- ¿Qué precio pagar?
- ¿Cuándo comprar?

También es necesario para un negocio tener un sistema organizado de compras. Estas actividades diarias, incluyen:

- Decidir qué comprar.
- Realizar encuestas.
- Encontrar los mejores proveedores.
- Solicitar cotizaciones.
- Formular pedidos de compra.
- Revisar entregas y facturas.
- Pagar a proveedores.
- Llevar registros de todas sus transacciones de compra.

**Cálculo de costos** (costeo)

Hay que calcular los costos de los diferentes componentes que necesita para la operación de su negocio, tales como materiales, electricidad, alquiler, agua, salarios, etc. los que varían a menudo. Solamente si conoce sus costos reales puede estar seguro que está cobrando los precios correctos y obteniendo un margen de ganancia adecuado. Debe controlar regularmente sus costos. Esto significará tratar con mucha gente y mantener registros de información.

Es importante mantener sus costos tan bajos como sea posible. Esto quiere decir contactar proveedores para indagar sobre ofertas especiales, descuentos y opciones tales como hacer compras en volumen alto por un precio menor.

Cuando conozca sus costos, puede variar los precios que cobra por sus productos o servicios. Esta es una tarea que debe ser hecha con regularidad para asegurarse que su negocio está vendiendo productos o servicios a un precio que los consumidores están dispuestos a pagar, y obteniendo una utilidad al mismo tiempo.

**Control de inventarios**

Todos los negocios mantienen un inventario. Si es minorista mantendrá un inventario de todas las mercaderías que vende. Si es fabricante tendrá un almacén de materias primas, repuestos, así como productos terminados listos para la venta. Los operadores de servicios mantendrán inventarios de mercaderías o materiales que usan para proveer sus servicios.

Su inventario vale dinero por lo tanto necesita controlarlo. Controlar su inventario significa organizar la manera en que usted:

- Recibe su inventario.
- Registra su inventario.
- Almacena su inventario.
- Arregla su inventario.
- Verifica su inventario.
- Hace los pedidos para renovar su inventario.

El control de inventarios es importante porque le ayuda a:

- Mantener las mercaderías y materiales adecuados.
- Mantener las cantidades necesarias de inventario.
- Mantener su inventario en buenas condiciones.
- Prevenir que el inventario sea robado o perdido.
- Reemplazar su inventario en el momento oportuno.

Para mantener un buen control de inventarios, su negocio debería mantener registros de inventario (kardex) y realizar conteos físicos. Todas estas actividades deben llevarse a cabo en forma regular y periódica.

**Mantenimiento de registros**

Para poder operar con éxito su propio negocio, necesita conocer:

- ¿Cuánto dinero ha recibido y para qué propósitos ha recibido este dinero?
- ¿Cuánto dinero debe pagar por los gastos de su negocio y por qué debería abonar esta cantidad?
- ¿Cuánto dinero le deben, cuando le pagarán y la razón de la deuda?

Como propietario de un negocio, registra esta información en su sistema de mantenimiento de registros. Operar un pequeño negocio significa llevar gran cantidad de registros. Necesita tener un registro escrito de cada transacción en su negocio. Los registros le ayudan a:

- Controlar su efectivo.
- Saber cómo está marchando su negocio.
- Tratar con proveedores, personal y clientes.
- Planear para el futuro.

Cuando haya elegido el sistema de registros que usará en su negocio, debe mantenerlo en forma diaria. Si no sabe lo que ha comprado o vendido o pagado cada día, no estará en capacidad de controlar su negocio y éste fracasará.

Use un libro diario (caja) para registrar en detalle todas sus transacciones diarias y para ayudarse a analizar y mejorar regularmente sus costos, ventas y utilidades.

Sin registros de sus transacciones, no será capaz de operar con éxito su negocio. Cuando su negocio esté en problemas, sus registros contables le ayudarán a entender cuáles son los problemas y establecer cómo pueden ser corregidos.

El sistema de archivos es una forma de anotar todas las transacciones que implican:

- Ingreso de dinero a su negocio.
- Salida de dinero de su negocio.


Usted debe guardar un registro de toda transacción si desea controlar su dinero. Necesita un documento escrito, por ejemplo un recibo, para probar que ha recibido o pagado dinero.

El tipo correcto de un sistema de registros, utilizado de la manera adecuada, es muy útil para su negocio. Su sistema de archivos puede:

- Ayudarlo a tomar decisiones, por ejemplo qué productos debe vender y con cuánto dinero cuenta para invertir en una nueva máquina.
- Proporcionarle una advertencia si algo va mal, por ejemplo si sus ganancias están bajando.
- Ayudarlo a planear para el futuro.
- Mostrarle qué ganancia ha adquirido.

Un tipo de sistema de archivos no se ajusta a todos los negocios. El mejor tipo de sistema para usted depende de:

- El tamaño del negocio.
- El rubro del negocio.
- La forma legal del negocio.
- Las capacidades del sistema de archivos del propietario.

Existen sistemas del sistema de registros muy simples, en los cuales sólo anota el dinero que ingresa al negocio en una columna y el monto que sale del negocio en otra columna. Por otro lado, los sistemas de registros más complicados tienen muchas columnas. Mientras más detallado sea el sistema, mayor información le puede proporcionar.

Pero, si tiene un sistema de archivos que es muy detallado y complicado, no beneficiará a su negocio. Por ejemplo:

- Si tiene un sistema grande de sistema de archivos en un negocio muy pequeño, le costará mucho dinero mantenerlo, pero verdaderamente no le proporcionará más información útil que un sistema pequeño.
- Si tiene un sistema de archivos complicado que no lo entiende totalmente, será difícil proporcionarle cualquier información.

Se presentan tres métodos de sistema de archivos que siempre se utilizan:

- Sistema de archivos de entrada simple.
- Sistema de archivos de doble entrada.
- Sistema de archivos de doble entrada avanzada.

Para algunas formas legales de negocio, tales como SRL, el sistema de registros de doble entrada es requerido por ley o por la minuta de la sociedad.

**Sistema de archivos de entrada simple**

Se trata de un sistema de archivos muy simple fácil de guardar. Le proporcionará información útil sobre sus negocios. El sistema sólo es apropiado para los negocios muy pequeños y sólo hasta que haya aprendido a guardar un sistema más extenso.

| LIBRO DE ANOTACIONES | | | |
|---|---|---|---|
| **Fecha** | **Detalles** | **Ventas** | **Costos** |
| 1/6/02 | 2 sillas a 70 UM | 140 UM | |
| 3/6/02 | 2 esmaltes de estaño a 10 UM<br>2 cajas de clavos a 6.50 UM | | 20 UM<br>13 UM |
| 4/6/02 | Factura de teléfono | | 50 UM |
| | | | |
| | | | |
| **TOTAL** | | **140 UM** | **83 UM** |

**Fecha:** Anote la fecha de la transacción.
**Detalles:** Describa la transacción.
**Ventas:** Anote todo el dinero que ingresa de las ventas.

## Sistema de archivos de doble entrada simple

Este sistema le proporcionará más información que el siguiente sistema de entrada simple. Se trata de un sistema simple que es fácil de guardar y apropiado para muchos negocios pequeños. Usted puede encontrar una explicación completa de este sistema en las Bases ISN: Sistema de archivos. A continuación se detalla un ejemplo del sistema de archivos de doble entrada.

Usted necesita controlar el dinero en su negocio. Por lo tanto debe ingresar cada monto en el efectivo o en las columnas bancarias. Las columnas de comprobación le muestran cuánto dinero tiene su negocio en cualquier momento.

Usted necesita ver lo que está haciendo su negocio y planificar para el futuro. Por tanto, debe ingresar cada monto en otra columna más. Entonces, puede manifestar cómo gana y gasta dinero su negocio.

INGRESO EGRESO

| 1 Fecha | 2 Detalles | 3 Nº de Voucher | 4 Efectivo | | | 5 Banco | | | 6 Ventas | 7 Costos de material directos | 8 Costos de trabajo directos | 9 Costos Indirectos |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Ingreso | Egreso | Balance | Ingreso | Egreso | Balance | | | | |
| 1/6/02 | 2 sillas a 70 | 1 | 140 00 | | 140 00 | | | | 140 00 | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| 3/6/02 | 2 barniz de estaño a 10 | 2 | | 20 00 | 120 00 | | | | | 20 00 | | |
| | 2 cajas de clavos a 6.50 | 2 | | 13 00 | 107 00 | | | | | 13 00 | | |
| 4/6/02 | Factura de teléfono | 3 | | 50 00 | 57 00 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

1. **Fecha:** Anote la fecha de la transacción.
2. **Detalles:** Describa la transacción.
3. **Nº. de voucher:** Anote un número de voucher para cada transacción
4. **Efectivo:** Anote todo el efectivo que ingresó o salió de su caja de efectivo. En cualquier momento, la columna de comprobación muestra la cantidad de dinero que debe tener en la caja de efectivo.
5. **Banco:** Anote todo el dinero que ingresó o salió de su cuenta bancaria. En cualquier momento, la columna de comprobación muestra la cantidad de dinero que tiene en el banco. Necesita estas columnas sólo si su negocio tiene una cuenta bancaria.
6. **Ventas:** Anote todas sus ventas en esta columna.
7. **Costos de material directos:** Si usted es un fabricante, anote todo lo que compra como materia prima o partes en esta columna. Si es un minorista, anote todos los artículos que compra para la reventa.
8. **Costos de trabajo directos:** Si usted es un fabricante u operador de servicio, anote todos los sueldos para las personas que fabrican sus productos o proveen sus servicios en esta columna. Los minoristas no necesitan esta columna.
9. **Costos indirectos:** Anote todos los otros costos para manejar su negocio en esta columna. Los minoristas anotan todos los salarios y sueldos en esta columna.

**Sistema de archivos de doble entrada avanzada**

Este tipo de sistema de archivos es apropiado para los negocios que necesitan la información detallada. Es complicado y probablemente no es adecuado para negocios muy pequeños.

Todas las transacciones son registradas en cuentas en el libro de anotaciones. Una cuenta es una sección del libro de anotaciones donde se anota toda deuda o transacción de créditos respecto a un área de su negocio. Cada cuenta consiste en dos columnas. La columna de la izquierda se denomina débito y la columna de la derecha se denomina crédito. Por ejemplo, en la cuenta en efectivo, anote todas las transacciones en efectivo de débito en la columna de la izquierda y todas las transacciones en efectivo de crédito en la columna de la derecha.

Cada transacción se registra mínimo en dos cuentas. La cantidad que se registra en débito y en crédito siempre es igual para cada transacción. Por ejemplo, si el negocio vende artículos por 100.00 UM, se registra de la siguiente manera:

- Cuenta de efectivo en la columna débito: 100.00 UM
- Cuenta de ventas en la columna crédito: 100.00 UM

Todas las cuentas se dividen en cuatro grupos en este sistema de archivos:

1. ***Activos***
2. ***Pasivo y beneficio***
3. ***Ingresos***
4. ***Costos***

| ACTIVOS | | PASIVO Y BENEFICIO | | INGRESO | | COSTOS | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Débito** + | **Crédito** - | **Débito** - | **Crédito** + | **Débito** - | **Crédito** + | **Débito** + | **Crédito** - |
| Incrementos en débito | Reducciones en crédito | Reducciones en débito | Incrementos en crédito | Reducciones en débito | Incrementos en crédito | Incrementos en débito | Reducciones en crédito |
| **CUENTAS** | | **CUENTAS** | | **CUENTAS** | | **CUENTAS** | |
| Efectivo<br>Banco<br>Solicitudes<br>Mercancías<br>Equipo | | Deudas<br>Beneficio | | Ventas | | Costos de material directos<br>Costos de personal directos<br>Costos indirectos | |

**BALANCE GENERAL**

**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

** Este sistema de registros de doble entrada, avanzado, es complicado y puede necesitar un contador que lo ayude. Si desea mayor información sobre este método avanzado de sistema de archivos de doble entrada, puede encontrar información al respecto en el capítulo de Sistema de Archivos de las Bases ISN (edición internacional).

## LIBRO DE ANOTACIONES

| Fecha | Detalles | Nº Voucher | Efectivo | | Banco | | Solicitudes | | Mercancía | | Equipo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Débito + | Crédito - | Débito + | Crédito - | Débito + | Crédito - | Débito + | Crédito - | Débito + |
| 1/1 | Saldo precedente | | 380 | | 2 570 | | | | 2 340 | | 4 800 |
| 10/1 | Madera comprada | 1 | | 280 | | | | | | | |
| 10/1 | Ventas | 2 | 98 | | | | | | | | |
| 15/1 | Reembolso de préstamo | 5 | | | | 500 | | | | | |
| 23/1 | Sueldo | 10 | | 310 | | | | | | | |
| 23/1 | Salario propio | 12 | | 600 | | | | | | | |
| 24/1 | Taladro comprado | 13 | | 1 000 | | | | | | | 1 000 |
| 25/1 | Electricidad | 15 | | 90 | | | | | | | |
| 27/1 | Alquiler | 16 | | 250 | | | | | | | |
| 31/1 | Depreciación | 18 | | 200 | | | | | | | |
| | | | 4 708 | 4 080 | 5 970 | 3 500 | | | 2 440 | 5 800 | 5 800 |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

**Fecha:** Anote la fecha de la transacción.

**Detalles:** Describa la transacción.

**Nº de voucher:** Anote un número de voucher para cada transacción. Escriba el mismo número en el voucher.

**Efectivo:** Cuando ingresa el efectivo al negocio, anote el monto en débito. Cuando sale el efectivo, anótelo en crédito. El total de la columna de débito menos el total de la columna de crédito muestra la cantidad de dinero que debe tener en la caja de efectivo.

**Banco:** Cuando ingresa el dinero a su cuenta bancaria, anote el monto en débito. Cuando el dinero sale de su cuenta, anote la cantidad en crédito. En cualquier momento, el total de la columna de crédito le muestra el monto de dinero que tiene en el banco.

**Solicitudes:** Anote el dinero que alguien debe a su negocio. Si su negocio presta dinero a alguien, escriba el monto en débito. Cuando el dinero se reembolsa, escriba el monto en crédito. No anote aquí las ventas de crédito. Las ventas de crédito se escriben en el Registro de Cuentas del Cliente, cuando éste compra los artículos y en la cuenta en efectivo cuando lo paga.

**Mercancía:** La cuenta de mercancía sólo se utiliza para anotar su valor cuando realiza un balance de comprobación. Cuando compra o vende artículos, usted registra en la cuenta de costos de material directos y la cuenta de ventas.

**Equipo:** Cuando compra máquinas, herramientas y otros equipos, escribe el monto en débito. Cuando realiza un balance de comprobación, usted registra la depreciación en crédito en la cuenta de equipo. Deudas: anote el dinero que su negocio debe a otros. Si su negocio obtiene un préstamo del banco, anote el monto en crédito. No anote aquí las compras de crédito. Las compras de crédito se anotan en la cuenta de Efectivo cuando paga por los artículos.

| | Débitos | | Responsabilidad | | Ventas | | Costos de Material Directos | | Costos de Personal Directos | | Costos Indirectos | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Crédito - | Débito + | Crédito - | Débito + | Crédito - | Débito + | Ventas - | Débito + | Crédito - | Débito + | Crédito - | Débito + | Crédito - |
| | | 4 200 | 5 890 | | | | | | | | | |
| | | | | | | | 280 | | | | | |
| | | | | | | 98 | | | | | | |
| | 500 | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | 310 | | | |
| | | | | | | | | | | | 600 | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | 90 | |
| | | | | | | | | | | | 250 | |
| | | | | | | | | | | | 200 | |
| 200 | 500 | 4 200 | | 6 890 | | 3 728 | 1 520 | 100 | 1 220 | | 540 | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

**Responsabilidad:** Si usted, como el propietario, toma el dinero del negocio que no es salario, anote el monto en débito. Si paga dinero al negocio, anote el monto en crédito. Si su negocio obtiene una ganancia o una pérdida, el monto no se escribe como una transacción en la cuenta de Responsabilidad. Sólo se agrega o se deduce del balance del saldo precedente.

**Ventas:** Anote todo el dinero que ingresa de las ventas en crédito. Si su negocio le otorga un reembolso a un cliente, anote el monto en débito.

**Costos de material directos:** Si usted es un fabricante, anote todos los montos que paga por materia prima o partes en débito. Si es un minorista, anote todas las cantidades que paga por artículos para revender en débito. Si un mayorista le otorga un reembolso, anote el monto en crédito.

**Costos de personal directos:** Si usted es un fabricante u operador de servicio, anote todos los sueldos para las personas que realice sus productos o proporcione sus servicios en débito. Los minoristas no necesitan esta columna. Con ciertas excepciones, anote en crédito en esta cuenta.

**Costos indirectos:** Anote los montos de todos los otros costos para manejar su negocio en débito. Si se le otorga un reembolso, anote la cantidad en crédito.

Decida qué sistema de registros se ajusta a su negocio. Seleccione un sistema de archivos que le proporcionará la información necesaria y que:

- No sea más detallado y complicado que la que necesita.
- Sea totalmente comprensible incluso si alguien más está guardando los registros.

Si comienza con un sistema simple, siempre puede cambiar a un sistema más avanzado cuando esté listo.

### Planificación

La planificación es una parte importante de todo negocio de éxito. A continuación cuatro razones importantes por las que debe invertir un tiempo de sus actividades como empresario, formulando planes.

- Un plan le muestra si su negocio puede obtener utilidades en el futuro.
- Un plan le muestra qué parte de su negocio puede mejorar.
- Un plan muestra al Banco cómo puede desarrollarse su negocio en el futuro y es esencial para que usted pueda obtener un préstamo.
- Un plan le muestra cuánto efectivo puede esperar que ingrese a su negocio, así como el efectivo que estima egrese en el mismo periodo.

La planificación toma tiempo, pero todo empresario debería hacerlo una vez al año. Si mantiene sus registros actualizados, estos le ayudarán a formular planes rápida y eficientemente.

### Administración del personal

Si emplea otras personas, tendrá entre sus tareas diarias las de organizarlas, motivarlas y supervisarlas.

Deberá redactar una descripción del puesto para cada miembro de su personal. Una buena descripción del puesto define claramente cada trabajo que la persona que lo desempeña tiene que realizar. Hay muchas ventajas en usar descripciones de puestos:

- Su personal sabrá exactamente qué espera usted de ellos, con relación a su trabajo.
- Como gerente, puede usar las descripciones de puestos para medir o evaluar el trabajo realizado y otorgar incentivos por buen desempeño.

Usted debe invertir parte de su tiempo útil, reclutando personal. Contratar al personal adecuado reducirá su propia carga de trabajo. Es importante que emplee el personal que tenga los conocimientos y experiencia necesaria y estén motivados para trabajar en su negocio. Debería entrevistar a todos los postulantes. En una entrevista puede averiguar mucho haciendo preguntas tales como:

- ¿Dónde trabajó antes?
- ¿Por qué desea trabajar en esta empresa?
- ¿Qué tipo de puesto está buscando?
- ¿Cuáles considera que son sus puntos fuertes y débiles?
- ¿Qué hace en su tiempo libre? ¿Qué hobbies tiene?
- ¿Le gusta trabajar en equipo? ¿Cómo reacciona con gente que no tiene un trato amigable?

### Supervisión del personal

Debe recordar siempre que el éxito de su negocio dependerá en una proporción importante del desempeño de su personal. No importa qué tan buena sea la idea de negocios que tiene, si su personal no tiene las habilidades requeridas o no están motivadas, su negocio fracasará. Por lo tanto, es importante que preste atención al entrenamiento y motivación de su personal.

Debería enfocar la relación con su personal como un "trabajo en equipo". A la mayoría de los empleados y operarios les gusta trabajar como miembros de un equipo. Puede asignar tareas al equipo de manera que los resultados alcanzados signifiquen una recompensa para todo el equipo. Las principales ventajas del trabajo en equipo son:

- La motivación de su personal aumenta, porque ellos sienten una responsabilidad compartida por completar el trabajo del equipo.
- Un trabajo pobre de un miembro del equipo afecta todo el grupo y por lo tanto a otros miembros del equipo, generalmente presionan a los demás miembros para trabajar bien.
- Trabajar en equipos permite una combinación de habilidades que puede ser más productiva que trabajar individualmente.

## CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

Deberá también considerar los beneficios de la capacitación de su personal. Esta será importante para el éxito de su nuevo negocio. Aunque tenga que pagar por la capacitación, como propietario se beneficiará de ésta en el sentido que:

- El personal aprende métodos nuevos y más productivos para realizar su trabajo.
- La capacitación puede reducir la rotación de su personal, porque éste siente que se preocupa por ellos y que está satisfecho con su trabajo.

### Seguridad del personal

Deberá pensar, también, en la seguridad de su personal. Si pierde su personal, tendrá que contratar y entrenar nuevo personal. Deseará proteger a su personal de accidentes. Como propietario del negocio, es responsable por las heridas y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo no adecuadas, en su negocio. Seguridad significa, no sólo prevenir accidentes, sino también evitar las malas condiciones de trabajo tales como ruidos muy altos, iluminación deficiente y materiales peligrosos.

Las leyes laborales en su país establecerán los requisitos mínimos para seguridad y salud ocupacional. Si no cumple con estos requisitos no sólo puede causar daño a sus trabajadores, también puede terminar pagando indemnizaciones por mucho tiempo. En consecuencia, preocuparse por la seguridad de su personal es una buena idea desde el punto de vista de su negocio.

Obtener información y manejar todos estos aspectos relacionados con el personal, será una actividad permanente para usted como propietario del negocio.

### Control de la producción

Organizar y controlar la producción es una actividad diaria en un negocio de manufactura o de servicios. Supervisar la producción significa decidir:

- ¿Qué producir?
- ¿Dónde producir?
- ¿Cómo producir?
- ¿Cuánto producir?
- ¿Cuándo fabricar?
- La calidad del producto.

Su objetivo principal cuando supervisa la producción es, decidir cómo organizar las actividades, para asegurarse que su negocio producirá al más bajo costo, en la manera más eficiente posible, la calidad y cantidad de productos que sus clientes solicitan.

Todos los aspectos del proceso de producción: equipos, herramientas, materiales, habilidades de los trabajadores, secuencia del trabajo, control de calidad, embalaje, almacenaje y administración del tiempo, son parte de la responsabilidad del propietario e involucran su tiempo, conocimientos, supervisión y esfuerzo.

**Organización de su oficina**

Su oficina es el centro de información de su negocio. La manera en que organice y maneje su oficina, influenciará en el éxito de su negocio.

La administración de su negocio tiene que llevarse a cabo permanentemente y tomará gran cantidad de su tiempo, también necesitará mantener registros de todo tipo, efectuar llamadas telefónicas, escribir cartas, recibir pedidos, revisar facturas y guías de remisión, tratar con clientes, así como atender sus quejas, los problemas del personal, pagar los salarios, pagar otras cuentas como electricidad, alquiler, llevar su cuenta bancaria actualizada y tratar con las amortizaciones de préstamos, intereses, impuestos y muchos otros pequeños detalles. Operar un pequeño negocio representa gran cantidad de esfuerzo si se espera que tenga éxito.

## CONTINÚE DESARROLLANDO SUS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

Los 9 pasos de **"Inicie su Negocio"** (ISUN) le han proporcionado una buena base para iniciar su negocio. Pero si piensa operar un negocio exitoso necesitará continuar desarrollando sus habilidades como empresario.

Puede obtener más información detallada sobre administración de negocios en el manual de **"Mejore su Negocio"** (MESUN).

Mejore su Negocio está diseñado para desarrollarlo como empresario, a partir de los conocimientos y habilidades que ha adquirido en el programa de Inicie su Negocio. Mejorando sus habilidades como empresario, su negocio tendrá más posibilidades de éxito.

El MESUN básico se diseñan para constituir el conocimiento y capacidades que han aprendido a través del programa ISUN. Al mejorar sus capacidades de negocio, éste será más exitoso y rentable. Existen seis temas en **Mejore sus Bases de Negocio** Mercadeo, Compra, Control de mercancías, Costeo, Sistemas de archivos y Planeamiento financiero.

Para obtener detalles sobre ésta y otras publicaciones de OIT contacte la oficina local de OIT, en la siguiente dirección:

Las Flores 275, San Isidro
Lima 27 - Perú, o pidiendolas al ApartadoPostal 14 - 124, Lima - Perú.

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

# GLOSARIO DE TÉRMINOS

| TÉRMINO | DEFINICIÓN |
|---|---|
| **Accionista:** | Empresarialmente hablando es alguien que posee acciones en una Sociedad Anónima y por lo tanto es considerado propietario. |
| **Activo:** | Cualquier propiedad que su negocio posea, que tenga un valor monetario. Un negocio puede tener diferentes tipos de activos, por ejemplo: efectivo, inventarios, máquinas o vehículos. |
| **Capital accionario:** | El dinero que los accionistas entregan a una Sociedad Anónima por las acciones. |
| **Capital inicial:** | El dinero necesario para iniciar un nuevo negocio. El capital inicial es utilizado para los dos desembolsos del negocio antes de que las ventas generen ingresos. |
| **Cargo por costos indirectos:** | Un porcentaje (%) que comerciantes minoristas y mayoristas necesitan agregar a los costos de cada artículo, para cubrir el total de costos indirectos. Se usará como cargo un porcentaje para calcular los costos indirectos por artículo. |
| **Cliente:** | Una persona o negocio que compra mercaderías o servicios a su empresa en forma periódica. |
| **Competidor:** | Un negocio que ofrece productos o servicios similares a los suyos. |
| **Costeo:** | Es la manera en que usted calcula los costos totales de fabricar y vender un producto o proveer un servicio. |
| **Costos:** | Todo el dinero que su negocio gasta en fabricar y vender sus productos o servicios. Los costos pueden dividirse en costos directos y costos indirectos. |
| **Costos de mano de obra directa:** | Todo el dinero que su negocio gasta en sueldos, salarios y beneficios para los empleados que trabajan en la producción de los productos o servicios que hacen o venden. Los comerciantes minoristas o mayoristas no tienen costos de mano de obra directa. |
| **Costos de material directo:** | Todo el dinero que su negocio gasta en piezas o materiales que llegan a ser parte de, o están directamente relacionados con los productos o servicios que hacen o venden. Para un comerciante minorista o mayorista, los costos de material directo son los costos de compra y venta de mercaderías. |
| **Costos indirectos:** | Todos los otros costos excepto costos directos, en los que incurre el negocio para su funcionamiento. Los costos indirectos no están relacionados directamente con un producto o servicio en particular. |
| **Costos totales:** | Todo el dinero que su negocio desembolsa en los costos directos o indirectos para elaborar y vender un producto o proveer un servicio. |
| **Crédito:** | Es el acuerdo con los proveedores para efectuar los pagos en fecha futura. Usted recibe mercaderías o servicios del proveedor pero no tiene que pagar inmediatamente. Por ejemplo: si tiene un crédito de 30 días, debe pagar en ese lapso. Plazo de pago que se otorga a los clientes. |

| TÉRMINO | DEFINICIÓN |
|---|---|
| **Cuenta:** | Sección del Libro de Registro contable donde usted anota todas las transacciones con respecto a un área de su negocio. |
| **Cuentas por cobrar:** | Una cuenta en el Libro de Registro que muestra la cantidad de dinero que le deben a su negocio. |
| **Depreciación:** | La pérdida de valor de la maquinaria u otro activo fijo (con la excepción de los terrenos), que tengan un valor importante y una duración larga. La depreciación es un gasto para su negocio. |
| **Deudas (cuentas por pagar):** | Una cuenta en el Libro de Registro que muestra el dinero que su negocio le debe a terceros. |
| **Distribución:** | Significa como hace llegar sus productos o servicios a sus clientes: distribución directa, distribución mayorista y distribución minorista. |
| **Distribución mayorista:** | Venta de sus productos en grandes cantidades a minoristas y que luego éstos lo venden a consumidores finales. |
| **Distribución minorista:** | Venta de sus productos a talleres y a tiendas quienes después los venden a los consumidores finales. |
| **Empresario:** | Una persona que inicia o dirige un negocio. |
| **Escritura de sociedad:** | Un acuerdo entre dos o más personas para empezar juntos un negocio. |
| **Estado de ganancias y pérdidas:** | Es el informe sobre cuánto de utilidad o de pérdida ha tenido su negocio durante un período, por ejemplo seis meses o un año. |
| **Estructura organizacional:** | La manera como se organiza el personal de un negocio, en departamentos, por áreas o de alguna otra manera. La estructura organizacional le indica las tareas por hacer, las personas encargadas y la línea de comando. |
| **Factura:** | Un documento que le indica lo que tiene que pagar por las mercaderías o materiales que ha recibido. Una factura detalla lo que ha comprado y le indica cuanto debe pagar, la fecha en que debe hacerlo, a quién y cómo debe pagar. Si es una emitida por su negocio, detalla lo que ha vendido y cuánto debe cobrar. |
| **Flujo de caja:** | Movimiento de ingresos y egresos de dinero en su negocio durante un período determinado. |
| **Formato costos de mano de obra:** | Un formato de fabricantes y empresas de servicios pueden usar para calcular las horas trabajadas y el pago mensual para cada trabajador en el negocio. El formato de costos de mano de obra le proporciona la información para calcular los costos de mano de obra directa por artículo y costos indirectos por artículos, para cualquier producto o servicio de su negocio. |
| **Formato de costos del producto:** | Una forma en la cual puede calcular el costo total de cualquier producto en su negocio. Hay un formato de costos del producto para fabricantes y empresas de servicios y un formato de costos del producto para comerciantes minoristas y mayoristas. |

| TÉRMINO | DEFINICIÓN |
|---|---|
| **Formato de costos indirectos:** | Un formato que puede emplear para obtener el total mensual de costos indirectos para su negocio. El formato de costos indirectos le proporciona la información para calcular los costos indirectos por artículo, para cualquier producto o servicio en su negocio. |
| **Garantía:** | Valor que se entrega como prenda en la solicitud de un préstamo. Compromiso de reposición o compostura que adquiere un vendedor con un comprador sobre un artículo vendido. |
| **Idea de negocio:** | Es una representación mental sobre un negocio potencial que especifica lo que piensa vender, a quién le venderá, porqué los clientes comprarán su producto o servicio y como piensa vender los mismos. |
| **Ingreso:** | Todo el dinero que ingrese al negocio que no sea un préstamo, ni parte del patrimonio. |
| **Intereses:** | El precio pagado por el prestatario al prestamista por el uso de los fondos prestados. |
| **Inventarios:** | Todos los productos que su negocio tiene para vender y todas las materias primas o repuestos que su negocio mantiene y usa para elaborar sus productos. |
| **Investigación de mercado:** | Conseguir información sobre sus clientes. |
| **Leyes laborales:** | Son reglas establecidas por el gobierno que le indican los requisitos mínimos a cumplir con relación a su personal. |
| **Libro de cuentas:** | Un libro donde anota todo el ingreso y el egreso de dinero del negocio. |
| **Materia prima:** | Materiales usados por un negocio para fabricar productos para vender. |
| **Mercadeo:** | Todo lo que haga para averiguar quiénes son sus clientes y que es lo que necesitan y desean. Es cómo satisface a sus clientes, mediante:<br>• El suministro de productos o servicios que ellos necesitan.<br>• Fijando los precios que ellos están dispuestos a pagar.<br>• Entregando los productos o proporcionando servicios con oportunidad.<br>• El informe y la promoción necesarias para que compren sus productos o servicios.<br>Las cuatro P de mercadeo son: Producto, Precio, Plaza, Promoción. |
| **Negocio de manufactura:** | Un negocio que transforma materias primas en productos elaborados y los vende a los usuarios, minoristas o mayoristas. |
| **Negocio de servicios:** | Un negocio que provee asesoría especializada o mano de obra. |
| **Negocio mayorista:** | Un negocio que compra mercaderías a una empresa de manufactura y las vende a los negocio minoristas. |

| TÉRMINO | DEFINICIÓN |
|---|---|
| **Negocio minorista:** | Es cuando se compra mercadería de un fabricante o mayorista y lo vende a los consumidores finales. |
| **Pagos de pre operación:** | Todos los pagos que deben ser hechos antes de que un negocio pueda empezar a comercializar. |
| **Pagos operativos:** | Todos los pagos que se deben hacer para operar el negocio. |
| **Pasivos:** | El dinero que su negocio adeuda a terceros. |
| **Patrimonio:** | Lo que queda después de deducir todos los Pasivos de los Activos. Lo que el negocio le debe al propietario. |
| **Pérdida:** | Es el resultado de las operaciones de un negocio. Se tiene pérdida cuando la cantidad de dinero que egresa del negocio por costos es mayor que el monto de dinero que ingresa por sus operaciones. |
| **Perfil del negocio:** | Documento escrito que describe en detalle aspectos proyectados principales de un negocio. |
| **Plan de acción:** | Un plan que muestra lo que se requiere hacer, quién lo realizará, y cuándo se llevará a cabo. |
| **Plan de flujo de efectivo:** | Proyección que muestra cuánto dinero se estima que ingrese y egrese de su negocio durante un periodo futuro. |
| **Plan de mercadeo:** | Un plan que especifica qué venderá su negocio, qué precio cobrará, dónde y cómo venderá y cómo promocionará sus productos o servicios. |
| **Plan de ventas y costos:** | Un plan de negocios que muestra gastos y beneficios que un negocio proyecta en un período futuro, por ejemplo un año. |
| **Plaza:** | Una de las cuatro "**P**" del mercadeo. Es el lugar donde su negocio está ubicado. |
| **Precio:** | Una de las cuatro "**P**" del mercadeo. En mercadeo precio significa fijar una cantidad de UM que los clientes estén dispuestos a pagar. |
| **Producto:** | Una de las cuatro "**P**" del mercadeo. En mercadeo significa el bien o servicio que el cliente desea. |
| **Promoción:** | En mercado, promoción significa informar y atraer clientes para comprar sus productos o servicios. |
| **Promoción de ventas:** | Todas las actividades que se hacen para influenciar a los clientes para que compren más, cuando ellos llegan al negocio. |
| **Propiedad individual:** | Una forma legal de negocio que es propiedad de una sola persona, quien tiene responsabilidad ilimitada por las deudas del negocio. |
| **Publicidad:** | En mercadeo, es una forma verbal, escrita o audiovisual de hacer conocer su producto o servicio. Se emplean frases, dibujos, imágenes, etc. |

| TÉRMINO | DEFINICIÓN |
|---|---|
| **Publicidad:** | Informar a la gente para lograr que se interese en comprar sus mercaderías o servicios. |
| **Registro contable:** | Anotación sistemática de la información acerca de las transacciones de negocios, en orden cronológico. |
| **Seguridad ocupacional:** | Medidas tomadas por el dueño de un negocio para salvaguardar la seguridad del personal en el lugar de trabajo. |
| **Seguro:** | Concertación de una compañía de seguros que se compromete a pagar por pérdidas o daños, a cambio de pagos regulares que se conocen como primas. |
| **Sociedad mercantil:** | Forma legal de un negocio, formada por dos o más personas dependiendo del tipo, su responsabilidad puede ser limitada e ilimitada por las deudas que adquiera el negocio. |
| **Socios de negocios:** | Dos o más personas que conjuntamente poseen un negocio. |
| **Utilidad:** | Importe de dinero que un negocio obtiene como ganancia. Se tiene utilidad cuando la cantidad de UM que ingresa al negocio es mayor que la cantidad UM que sale del negocio. |
| **Utilidad neta:** | La cantidad de dinero que queda después de haber deducido todos los costos incluyendo los impuestos. |
| **Valor agregado:** | Es la suma de componentes que se añaden a los productos y/o servicios y en las operaciones del negocio. |
| **Ventas:** | Transacción comercial de bienes o servicios en un negocio. |