

**ISUN**

***INICIE SU NEGOCIO***

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2005

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de los derechos reservados bajo el Protocolo 2 de la Convención Universal de Derechos Reservados. Sin embargo, algunas partes pequeñas de estos derechos pueden ser reproducidos sin autorización, con la condición de que se indique la fuente. Para derechos de reproducción o traducción, se debe realizar una solicitud a la Oficina de Publicación (Derechos y Permisos), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. La Oficina Internacional del Trabajo recibe todas las solicitudes.

Bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados en el Reino Unido con la Agencia de Licencias de Derechos Reservados, 90 Tottenham Court Road, Londres W1P 0LP (Fax: +44 20 7631 5500), en Estados Unidos con el Centro de Autorización de Derechos Reservados, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923 (Fax: +1 978 750 4470), o en otros países con Organizaciones de Derechos para la Reproducción asociadas, pueden hacer copias de acuerdo con las licencias otorgadas para este propósito.

---

**Inicie su negocio: Cuaderno de Trabajo**

Lima, Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, 2005  
Desarrollo de la administración, empresario,  
Industria a pequeña escala, pequeña empresa, administración. 12.04.01  
ISBN 92-2-117457-3

*Información por Catálogo en Publicación de la OIT*

---

Las designaciones empleadas en las publicaciones de la OIT, que se encuentran en conformidad con la práctica de las Naciones Unidas, y la presentación del material en el presente, no implican la expresión de cualquier opinión por parte de la Oficina Internacional del Trabajo concerniente al estado legal de cualquier país, área o territorio o de sus autoridades, o concerniente a la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad por las opiniones expresadas en artículos, estudios y otras contribuciones firmadas, sólo le pertenece a sus autores, y la publicación no constituye una aprobación por la Oficina Internacional del Trabajo de las opiniones expresadas en dichos artículos.

La referencia a los nombres de firmas y productos y procesos comerciales no implica su aprobación por la Oficina Internacional del Trabajo, y cualquier falla para mencionar una firma particular, un producto o proceso comercial no es señal de desaprobación.

Las publicaciones de la OIT se pueden obtener a través de las oficinas locales de la OIT en diversos países, o directamente de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, Las Flores 275, San Isidro, Lima - 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.

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 Haftendom, IFP SEED OIT Ginebra, 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](mailto:oit@oit.org.pe) y sitio Web [www.oitandina.org.pe](http://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](mailto:ifpseed@ilo.org), website: <http://www.ilo.org/seed>).

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

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN</b>	<b>3</b>
Ejercicio 1: Plan de flujo de caja personal	4
Ejercicio 2: Tipos de negocio a desarrollar	5
Ejercicio 3: Seleccione el producto o servicio	6
Ejercicio 4: Evaluar el mercado	7
Ejercicio 5: Determinación de un precio	8
Ejercicio 6: Medios de distribución	9
Ejercicio 7: Promoción de su negocio	10
Ejercicio 8: Estructura organizacional	11
Ejercicio 9: Clasificación de costos	12
Ejercicio 10: Determinación del capital inicial	13
Ejercicio 11: Reembolso del préstamo	14
Ejercicio 12: Plan de flujo de caja	15
Ejercicio 13: Análisis del plan de flujo de caja	16
Ejercicio 14: Selección de la forma legal apropiada	17
<b>ACTIVIDADES EMPRESARIALES</b>	<b>19</b>
 <b>AUTOEVALUACIÓN COMO UN EMPRESARIO</b>	
Formato de evaluación personal	20
Plan de desarrollo de iniciativa de un empresario personal	22
Plan de flujo de caja personal	23
 <b>DESARROLLO DE SU IDEA DE NEGOCIO</b>	
Resumen de la idea de negocio	24
 <b>EVALUACIÓN DE SU MERCADO Y DESARROLLO DE UN PLAN DE MERCADEO</b>	
Perfil de clientes potenciales	26
Perfil de competidores	29
Plan de mercadeo producto	30
Plan de mercadeo precio	32
Plan de mercadeo plaza	34
Plan de mercadeo promoción	35
Plan de ventas	36
 <b>ORGANIZACIÓN DE SU NEGOCIO</b>	
Requerimientos del personal	37
Estructura organizacional del negocio	39
Requerimientos del equipo	40
Requerimientos de la plaza	41
Ingresos del negocio	42
 <b>COSTEO DE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS</b>	
Costos del personal	43
Costos para los ingresos del negocio	44
 <b>ESTIMACIÓN DEL CAPITAL INICIAL</b>	
Valor de la inversión	45
Depreciación	46
Capital de trabajo	47
Necesidades financieras	47
Esquema financiero	48
Servicio de deudas	49



## PASO 8



### REALIZACIÓN DE PLANES FINANCIEROS

Plan de ventas y costos	50
Plan de flujo de caja	51



### CONOCIMIENTO DE SUS RESPONSABILIDADES Y SELECCIÓN DE FORMA LEGAL PARA SU NEGOCIO

Forma legal de negocio	53
Responsabilidades legales y necesidades de seguro	54

## PASO 9



### EVALUACIÓN DE SU INFORMACIÓN Y REALIZACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN

Valoración inicial del negocio	56
Plan de acción inicial del negocio	58

### RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

Ejercicio 1: Plan de flujo de caja personal	59
Ejercicio 1: Plan de flujo de caja personal	60
Ejercicio 2: Tipos de negocio a desarrollar	60
Ejercicio 3: Selección de productos o servicios	61
Ejercicio 4: Evaluando el mercado	61
Ejercicio 5: Determinación de precio	62
Ejercicio 6: Medios de distribución	62
Ejercicio 7: Promoción de su negocio	63
Ejercicio 8: Estructura organizacional	63
Ejercicio 9: Clasificación de costos	64
Ejercicio 10: Determinación del capital inicial	64
Ejercicio 11: Reembolso del préstamo	65
Ejercicio 12: Plan de flujo de caja	65
Ejercicio 13: Análisis del plan de flujo de caja	66
Ejercicio 14: Selección de la forma legal apropiada	67

## INTRODUCCIÓN

ESTE CAPÍTULO COMPRENDE:

- TEST DE AUTOEVALUACIÓN
- ACTIVIDADES DEL NEGOCIO



El programa Inicie su Negocio (ISUN) está diseñado para ayudar a las personas que desean iniciar su propio negocio.

Los materiales ISUN se dividen en tres partes:

- Un **manual** que le proporciona la información que necesita para completar los 9 pasos ISUN.
- El **cuaderno de trabajo**, que está leyendo ahora.
- El **plan de negocio**.

Este **cuaderno de trabajo** contiene dos tipos de actividad:

- **Ejercicios de autoevaluación** que lo ayudarán a entender la información que lea en el **manual** ISUN. Cada ejercicio le permite poner en práctica lo que ha aprendido. Si tiene problemas con un ejercicio, lea nuevamente el texto relevante en el **manual**. Luego, vuelva a realizar el ejercicio nuevamente. Utilice un lápiz para hacer los ejercicios de manera que sea fácil realizar algunos cambios. Cuando tenga un ejercicio equivocado, asegúrese de entender por qué la respuesta correcta es diferente. Las respuestas a los **ejercicios de autoevaluación** se encuentran al final del **cuaderno de trabajo**. Complete cada ejercicio antes de revisar la respuesta de manera que tenga todo el beneficio de evaluar su propio alcance.
- **Actividades de negocio** son aquellas mediante las cuales se recolecta y analiza la información como parte del proceso de planeamiento de su propuesta de negocio. Estas actividades son prácticas y reales. Para completarias debe realizar un trabajo de campo como hablar con otros empresarios, negociantes, asesores, bancos, agencias gubernamentales, obtener precios de los proveedores, hacer preguntas a sus clientes potenciales, etc. Las direcciones se otorgan para cada actividad como sea necesario. Usted registra los resultados de sus **actividades de negocio** de acuerdo a las formas proporcionadas en este **cuaderno de trabajo** ISUN. Utilice un lápiz hasta estar seguro de sus actividades y sus decisiones.

Usted debe completar todos los ejercicios y actividades en este **cuaderno de trabajo** ISUN ya que lo ayudarán a:

- Entender las ideas en el manual ISUN.
- Realizar planes prácticos para su nuevo negocio.
- Encontrar si sus planes tienen debilidades.
- Evaluar si su idea de negocio puede tener éxito.
- Y prepararlo a completar su propio **plan de negocio**.

**NOTA:** Desde que este **cuaderno de trabajo** ha sido creado para ser utilizado en diferentes países, hemos utilizado el término "UM" en los ejemplos para representar una "Moneda de Unidad Nacional" imaginaria.

## EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

Los siguientes **ejercicios de autoevaluación** le ayudarán a entender la información que obtuvo en el **manual** ISUN.

Cada ejercicio le permite poner en práctica lo que ha aprendido. Si tiene problemas con un ejercicio, vuelva a leer la información correspondiente en el **manual**. Luego, realice el ejercicio nuevamente.

Utilice un lápiz de manera que sea más fácil realizar los cambios

**NOTA:** Desde que este **cuaderno de trabajo** ha sido creado para ser utilizado en diferentes países, hemos utilizado el término "UM" en los ejemplos para representar una "Moneda de Unidad Nacional" imaginaria.





## EJERCICIO 1

## PLAN DE FLUJO DE CAJA PERSONAL



Una persona está planificando iniciar un negocio. Tiene 750 UM en efectivo y 1,250 UM en una cuenta bancaria. No tiene trabajo, lo que significa que no habrá dinero que ingrese hasta que su negocio planificado pueda pagarle un salario. Para mantenerse a sí mismo y a su familia, necesita 200 UM por mes. Planea iniciar su negocio en un mes y luego de dos meses en el negocio, estima que podrá obtener 400 UM por mes en el salario.

Prepare un plan de flujo de caja personal, empezando desde ahora hasta que su propuesta de negocio pueda mantenerlo a usted y a su familia. Utilice el formato siguiente:

PLAN DE FLUJO DE CAJA PERSONAL			
A	Dinero actual disponible		_____
B	Dinero en los próximos _____ meses	+	_____
C	Dinero total disponible (A+B)	=	_____
D	Egreso durante los próximos 5 meses	-	_____
E	Dinero a invertir en el negocio (C-D)	=	_____



La respuesta se encuentra en la página 60 de este **cuaderno de trabajo**. Cuando haya completado este ejercicio correctamente, continúe con la página 11 de su **manual ISUN**.



Los siguientes negocios ¿son minorista, de fabricación, mayorista o de servicio?

Marque con un aspa (x) el recuadro correspondiente

	Negocio minorista	Negocio de fabricación	Negocio mayorista	Negocio de servicios
Una persona que hace reparaciones de vehículos de motor tiene un	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una peluquera tiene un	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un electricista tiene un	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una persona que repara computadoras tiene un	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una zapatería tiene un	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una mueblería tiene un	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una persona que compra grandes cantidades de sillas de una mueblería y vende a otros negocios tiene un	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



La respuesta se encuentra en la página 60 de este **cuaderno de trabajo**. Cuando haya completado este ejercicio correctamente, continúe con la página 15 de su manual ISUN.



Describa mínimo dos razones por las que los consumidores comprarían los productos o servicios siguientes.

Complete las siguientes frases:

"Un consumidor podría adquirir":

Un sombrero para el sol \_\_\_\_\_

Una billetera \_\_\_\_\_

Un servicio de reparación de  
máquinas de escribir \_\_\_\_\_

Un servicio de automóviles \_\_\_\_\_

Materiales para techado \_\_\_\_\_

Pescado fresco \_\_\_\_\_

Zapatos \_\_\_\_\_

Platos \_\_\_\_\_

Equipo de soldadura \_\_\_\_\_

Vestido de novia/traje de novio \_\_\_\_\_



RESPUESTA

Las respuestas se encuentran en la página 61 de este **cuaderno**. Cuando haya completado este ejercicio, vuelva a la página 23 de su **manual ISUN**.





Usted desea abrir una ferretería en un pueblo que sirve como centro comercial para las pequeñas granjas de los alrededores. La zona es próspera pero aún es un área rural sólo con pistas de grava y el suministro eléctrico no es regular. Muchos de los agricultores en el área no tienen electricidad.

En base a esta información, decida los productos que podría vender en su ferretería. Marque SI o No para cada producto de la siguiente lista.

	Si	No
Fertilizante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lámparas de parafina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Refrigeradora de gas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bolsas de dormir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taladro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Linternas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clavos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Martillos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patines de ruedas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pintura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Las respuestas se encuentran en la página 61 de este **cuaderno de trabajo**. Cuando haya completado este ejercicio correctamente, continúe con la página 26 de su **manual ISUN**.



Lea cada uno de los siguientes párrafos que describen un negocio.

Marque con un aspa (x) el precio que seleccionaría para los productos que vende cada negocio.

1. Usted es dueño de una librería, con muchos competidores cercanos. La tienda tiene un perfil exclusivo. La calidad de los productos que vende es muy buena y sus precios son altos. Algunos clientes han demandado lapiceros de mejor calidad de manera que va a empezar a vender una marca de lapiceros con punta redonda que es mejor que los lapiceros que vende la competencia. Los competidores cobran entre 30 y 35 UM por sus lapiceros. Su costeo le indica que el costo total de este lapicero particular es 20 UM. ¿Qué precio seleccionaría para sus lapiceros de alta calidad?

29.99 UM       35.00 UM       39.99 UM

2. Usted está manejando un restaurante para llevar comida en un área industrial donde los trabajadores de la fábrica necesitan comprar almuerzo. No existen otros restaurantes en el área pero algunos clientes encuentran muy costoso comer en su restaurante y llevar almuerzos empaquetados de la casa. Un sándwich de queso hecho en casa cuesta 3.00 UM. El costo total del restaurante por hacer un sándwich de queso es 2.60 UM. ¿Qué precio se le cargaría por un sándwich de queso?

2.75 UM       3.75 UM       6.75 UM

3. Usted está manejando una pequeña ladrillera. Sus clientes en su mayoría son pequeñas compañías de construcción. Sus ladrillos tienen precios ligeramente más bajos que de la mayoría de sus competidores, por lo que algunos clientes prefieren sus ladrillos ya que son más baratos. El precio de sus competidores para los ladrillos de calidad ligeramente alta es 0.5-0.55 UM cada uno. Su costo total de hacer un ladrillo es 0.35 UM. Seleccione su precio para un ladrillo.

0.35 UM       0.45 UM       0.55 UM

4. Usted dirige una peluquería para caballeros, en una buena ubicación, en la zona comercial de una gran ciudad. Sus clientes quieren un buen corte de cabello pero no desean pagar mucho por ello. Las peluquerías exclusivas en la ciudad cobran entre 50 UM y 80 UM por corte, y el más barato cobra 10-15 UM. Su costo total para un corte normal es 13 UM. Seleccione el precio para un corte normal en su peluquería.



Las respuestas se encuentran en la página 62 de este **cuaderno de trabajo**. Cuando haya completado este ejercicio correctamente, continúe con la página 27 de su **manual ISUN**.



Seleccionar el método correcto de distribución para los productos es una decisión importante para los fabricantes. ¿Qué tipo de distribución sugeriría para los negocios descritos a continuación? Puede seleccionar más de un tipo de distribución para cada negocio.

Marque con un aspa (x) el recuadro o recuadros correspondientes.

	Distribución directa	Distribución minorista	Distribución mayorista
Sastre que confecciona ropa a pedido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gran fabricante de clavos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pequeño fabricante local de dulces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taller de cerámica que hace productos exclusivos hechos a mano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fabricante de shampoo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Panadería pequeña en un área residencial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pequeño fabricante de ollas de cocina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carpintero que fabrica Muebles a pedido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Las respuestas se encuentran en la página 62 de este **cuaderno de trabajo**. Cuando haya completado este ejercicio correctamente, continúe con la página 29 de su **manual ISUN**.



Sugiera al menos dos formas de promoción que crea apropiadas para cada uno de los siguientes negocios. Sea lo más específico posible e indique las razones de sus alternativas.

Métodos de promoción para:

Un rotulista 1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

Un electricista 1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

Una tienda general 1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

Un restaurante 1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

Una fábrica de zapatos 1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_



Las respuestas se encuentran en la página 63 de este **cuaderno de trabajo**. Cuando haya completado este ejercicio correctamente, continúe con la página 30 de su **manual ISUN**.



Una propietaria que también es administradora de una pequeña empresa que fabrica muebles desea reestructurar su negocio. En el negocio, tiene tres carpinteros trabajando a tiempo completo, dos aprendices, una secretaria y un vendedor. A la propietaria le gustaría tener dos de los carpinteros y uno de los aprendices trabajando en la fabricación de los muebles y el otro carpintero y aprendiz trabajando en las reparaciones de los muebles.

Si tiene requisitos específicos que cumplir sobre discapacidad o movilidad, puede necesitar gente que la apoye con ciertas actividades. Tales personas pueden necesitar ser incluidas en su estructura organizacional.

*En el espacio siguiente, dibuje un diagrama de la estructura organizacional de su negocio.*



Las respuestas se encuentran en la página 63 de este **cuaderno de trabajo**. Cuando haya completado este ejercicio correctamente, continúe con la página 38 de su **manual ISUN**.





Clasifique los siguientes costos de negocios según sea, costo directo o indirecto.

Marque con un aspa (x) el recuadro apropiado

	Costo directo	Costo indirecto
Cargos telefónicos en un negocio de reparación de bicicletas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Repuestos para reparar motores en un garaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acero para una fábrica que produce puertas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sueldos pagados a trabajadores que fabrican mesas en una fábrica de muebles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ropa utilizada en un negocio de costura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tijeras utilizadas en una peluquería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Libros para vender en una librería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alquiler de un edificio para una fábrica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sueldos de secretaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interés para un préstamo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



RESPUESTA

La respuesta se encuentra en la página 64 de este **cuaderno de trabajo**. Cuando haya completado este ejercicio correctamente, continúe con la página 52 de su **manual ISUN**.



Una empresaria está planificando establecer una pequeña fábrica. En su plan de flujo de caja, observa que necesitará suficiente dinero para pagar todos los costos de negocio durante los primeros tres meses de comercialización.

Empleando el siguiente formato, calcule el monto del capital inicial que la empresaria necesitará para cubrir los gastos operativos por tres meses.

PAGOS OPERATIVOS INICIALES DEL NEGOCIO		
	Gastos operativos mensualmente estimados	Gastos operativos para los primeros tres meses
Alquiler de las instalaciones del negocio	2 000 UM	
Compra de mercancía	1 512 UM	
Seguro	15 UM	
Electricidad	45 UM	
Teléfono	35 UM	
Suministros de oficina, papel, etc.	35 UM	
Promoción y publicidad	555 UM	
Reembolso de préstamo	75 UM	
Salario del propietario	250 UM	
Sueldos del personal	375 UM	
TOTAL		



Las respuestas se encuentran en la página 64 de este **cuaderno de trabajo**. Cuando haya completado este ejercicio correctamente, continúe con la página 56 de su **manual ISUN**.



**EJERCICIO 11**

**REEMBOLSO DEL PRÉSTAMO**



Un empresario principiante desea abrir una tienda de pintura. Para la inversión y el capital de trabajo, calcula que necesita 35,000 UM. Cuenta con 7,000 UM de sus ahorros. La familia le prestará 6,000 UM por 3 años pero quieren el reembolso de la mitad del dinero después del segundo año. Los familiares solicitan el 5% de intereses a ser reembolsados proporcionalmente cada 6 meses.

El empresario principiante puede obtener los 22,000 UM restantes del banco de desarrollo local en las siguientes condiciones:

Periodo de préstamo: 5 años  
 Condiciones de reembolso: anualmente  
 Periodo de gracia: 1 año  
 Tasa de interés: 10%

¿Cuál será el servicio de su deuda?

Utilice el formato siguiente para realizar sus cálculos.

SERVICIO DE DEUDAS										
6 periodos mensuales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRÉSTAMO FAMILIAR										
Instalación										
Interés										
PRÉSTAMO BANCARIO										
Instalación										
Interés										
SERVICIO DE DEUDA										
Instalación										
Interés										
TOTAL										



Las respuestas se encuentran en la página 65 de este **cuaderno de trabajo**. Cuando haya completado este ejercicio correctamente, continúe con la página 62 de su **manual ISUN**.



Una empresaria que planifica establecer un negocio minorista está estimando su flujo de caja para los primeros cuatro meses en el negocio.

- Planea iniciar el negocio con 40,000 UM.
- Espera vender 10,000 UM por mes, pero 3,000 UM por mes de estas ventas serán ventas de crédito a ser pagadas tres meses después.
- Los salarios serán de 5,000 UM por mes.
- La mercancía se venderá por 6,000 UM el primer mes y 2,000 UM los siguientes dos meses, respectivamente.
- La publicidad será 3,000 UM el primer mes y 1,000 UM cada uno de los siguientes meses.
- Los pagos para otros costos serán 1,000 UM por mes.
- Comprará equipos por 7,000 UM durante el primer mes.

Utilice el formato para realizar un **plan de flujo de caja** para los primeros cuatro meses para este negocio minorista.

PLAN DE FLUJO DE CAJA				
	Mes			
	1	2	3	4
1 Efectivo a inicios del mes				
2 Ingreso por ventas				
3 Otros ingresos				
4 INGRESO TOTAL				
5 Egreso por costos de personal				
6 Egreso por costos operativos				
7 Otros egresos				
8 EGRESO TOTAL				
9 Efectivo a fines de mes				



Las respuestas se encuentran en la página 65 de este **cuaderno de trabajo**. Cuando haya completado este ejercicio correctamente, continúe con la página 76 de su **manual ISUN**.



Considere el **plan de flujo de caja** para la panadería Star Bakery en la página 74 de su **manual ISUN** y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el monto en efectivo que ingresa al negocio en el mes de abril?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Cuál es el monto total de efectivo que egresa del negocio en el mes de mayo?  
\_\_\_\_\_
3. ¿En qué mes el empresario espera comprar nuevos equipos?  
\_\_\_\_\_
4. ¿En qué mes el empresario espera que la producción incremente?  
\_\_\_\_\_
5. Calcule el flujo de caja de la panadería Star Bakery con un capital de trabajo inicial de 50% de los costos del primer mes.
  - a) ¿Cuál será la situación en efectivo de la panadería Star Bakery?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  - b) ¿Cuál será la consecuencia para la compra de materia prima?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



Las respuestas se encuentran en la página 66 de este **cuaderno de trabajo**. Cuando haya completado este ejercicio correctamente, continúe con la página 77 de su **manual ISUN**.



Seleccione la forma legal de sociedad que preferiría para los negocios descritos a continuación:

Marque con un aspa (x) el recuadro correspondiente.

	Propiedad individual	Sociedad Anónima	Sociedad de Responsabilidad Limitada
1. Una persona que planea iniciar un taller de reparación de calzado en su propia casa. No tendrá empleados y no necesita prestarse dinero para comprar herramientas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Un grupo de personas que planean iniciar una fábrica de azulejos para decorar paredes. Una pequeña cantidad de propietarios trabajará en el negocio, otros sólo invertirán dinero. Necesitarán un préstamo del banco para construir y equipar la fábrica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Dos personas planean iniciar juntas una pequeña tienda general. Ambas trabajan en la tienda. Para iniciar el negocio, necesitarán un pequeño préstamo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Un constructor planea iniciar su propia compañía constructora. Invertirá mucho capital en herramientas y equipo y empleará a 25 personas desde el inicio. Para encontrar capital para su negocio, ha conocido a una persona que desea invertir en su negocio si se hace socio, con lo cual está de acuerdo el empresario. Asimismo, necesitará un préstamo bancario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Una persona que planea iniciar un negocio de textiles en instalaciones alquiladas económicas. Tendrá un par de empleados para iniciar. Tiene gran parte del capital, pero necesitará un pequeño préstamo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## RESPUESTA



Las respuestas se encuentran en la página 67 de este **cuaderno de trabajo**. Cuando haya completado este ejercicio correctamente, continúe con la página 87 de su **manual ISUN**.



## ACTIVIDADES EMPRESARIALES

Las siguientes **actividades empresariales** se plantean para ayudar a reunir todos los requisitos e información que necesita para iniciar su propio negocio.

Según el tipo de negocio que desea iniciar, puede necesitar la modificación de las formas o agregar páginas adicionales.

Utilice un lápiz de manera que sea fácil realizar los cambios.

NOTA: Desde que este libro ha sido creado para ser utilizado en diferentes países, hemos utilizado el término "UM" en los ejemplos para representar una "Moneda de Unidad Nacional" imaginaria.





Cuando haya leído de principio a fin las páginas 6 y 7 en su **manual ISUN** complete el formato de abajo.

- Cuidadosamente tome en cuenta cada habilidad, especialidad, características personales. Coloque cualquier nota relevante en el espacio proporcionado.
- Califique cada uno de los aspectos definidos en el cuadro, como punto fuerte o débil suyo, sea honesto en su evaluación.
- Explique a un amigo cercano o familiar que usted considera iniciar un negocio. Pídale que complete el formato sobre usted en las columnas Evaluación de Otro.
- Lleve su cuenta total de fortalezas y debilidades.

	Su evaluación		Evaluación de Otro	
	Fortal.	Debilid.	Fortal.	Debilid.
<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES / SITUACIÓN</b>				
<b>Compromiso</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para tener éxito en un negocio, debe comprometerse en administrarlo. Compromiso significa que está dispuesto a poner su negocio antes que cualquier cosa. Si usted desea permanecer en el negocio, su compromiso es fuerte; si tiene muchas otras prioridades y no desea gastar la mayor parte de su tiempo y dinero en la empresa, ésta es una debilidad.				
<b>Motivación</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Por qué desea empezar su propio negocio? Es más probable que su negocio tenga éxito si piensa empezarlo porque desea poner en práctica su idea del negocio, ser su propio jefe y desea tener su propia empresa. Si planea iniciar un negocio porque tiene que hacerlo, por ejemplo si está desempleado, sus alternativas de éxito no son generalmente muy buenas. Si está ansioso de empezar su propio negocio, esto es fortaleza. Si todavía no está muy seguro pero piensa que puede ser una posibilidad, esto es una debilidad.				
<b>Asumiendo riesgos</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No hay ideas de negocio absolutamente seguras. Usted siempre afronta el riesgo de fallar en su empresa, aunque el empresario debe de estar dispuesto a tomar riesgos. Solamente debe aceptar riesgos razonables. Arriesgar todo en el juego o no estar preparado para asumir ningún riesgo, es una debilidad.				
<b>Tomando decisiones</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En su propia empresa, usted tendrá que tomar importantes decisiones. No puede pasarlas a alguien más, o no tomarlas. Ser capaz de tomar decisiones difíciles que puedan tener serias consecuencias es fortaleza. Si a menudo encuentra difícil decidir y prefiere que otras personas le digan qué hacer, esto es una debilidad.				
<b>Apoyo familiar</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administrar su propia empresa le tomará mucho de su tiempo. Es importante tener el apoyo de su familia. Su familia debe de estar de acuerdo en llevar a cabo su negocio. Quizás pueden involucrarse y ayudar en el negocio. Tener el apoyo de su familia es fortaleza; si no tiene el apoyo de su familia, ésta es una debilidad.				
<b>Situación financiera</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si tiene fondos personales para colocarlos en su negocio y si eso no significa una catástrofe para su capital personal si el negocio pierde, es una fortaleza.				

	Su evaluación		Evaluación de Otro	
	Fortal.	Debilid.	Fortal.	Debilid.
Si no tiene sus propios fondos para colocar en el negocio y si está completamente dependiente del éxito de su negocio, es una debilidad.				
<b>Habilidades técnicas</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidades técnicas son condiciones prácticas que necesita para producir su producto o prestar el servicio de su negocio. Por ejemplo, para empezar una sastrería usted necesita ser capaz de cortar y coser; para iniciar un taller mecánico usted necesita ser capaz de arreglar motores, antes de comenzar el programa de ISUN, debe de haber tenido una idea de negocios. Si no tiene las condiciones técnicas básicas que necesita para este tipo de negocio; esto es una debilidad.				
<b>Habilidades en administración de negocios</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las habilidades en la administración de empresas son las condiciones que necesita para manejar su negocio eficientemente. Las habilidades en mercadeo son quizás las más importantes pero otras habilidades en la administración son también vitales para el éxito de su negocio, por ejemplo costos y cuentas de gestión. Si no tiene estos conocimientos, tiene una debilidad.				
<b>Conocimiento del rubro de su empresa</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El conocimiento específico del rubro del negocio que desea iniciar es necesario en algunos giros del mismo, en otros no es el factor más importante, pero siempre le ayudará. Si tiene experiencia con la clase de negocio que desea iniciar, tiene una fortaleza.				
Cuenta el número de fortalezas y de debilidades que tiene y escriba los números aquí				
Compare el número total de fortalezas contra el número de debilidades.				
¿Piensa que tiene las características necesarias y habilidades suficientes para iniciar su propio negocio?				
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				



Quando haya completado la **Actividad Empresarial 1** consulte con la página 8 de su **manual ISUN** y continúe.





Cuando haya leído de principio a fin las páginas 9 - 11 de su **manual ISUN** y completado el test de autoevaluación del ejercicio 1, evalúe su flujo de caja personal para calcular cuánto dinero puede invertir en el negocio propuesto.

- Calcule cuánto dinero ingresará hasta que su nueva empresa le sea rentable.
- Calcule cuánto tendrá que pagar hasta que su nueva empresa le sea rentable.
- Deduzca el dinero que egresa del dinero que ingresa, para saber cuánto dinero puede invertir en su empresa.

PLAN DE FLUJO DE CAJA PERSONAL			
A	Dinero disponible ahora		_____
B	Ingreso de dinero durante los siguientes meses	+	_____
		+	_____
		+	_____
C	Total de dinero disponible (A+B)	=	_____
D	Egreso de dinero durante los siguientes 5 meses	-	_____
		-	_____
		-	_____
		-	_____
		-	_____
E	Dinero para invertir en el negocio (C-D)	=	_____

CONTINUAR



Cuando haya completado la **Actividad del Empresarial 3**, consulte con la página 11 de su **manual ISUN** y continúe.





Cuando haya leído las páginas 14 - 17 del **manual ISUN**, use este formato para describir el negocio que desea iniciar.

- Piense claramente y en detalle sobre la clase de negocio que desea iniciar.
- Si no está seguro de las respuestas deje el espacio en blanco y complete después.

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

¿Qué tipo de negocio será? La empresa será:

- Una empresa de manufactura
- Una empresa de servicios
- Una empresa minorista
- Una empresa mayorista

¿Qué servicios o productos va a producir o comercializar la empresa?

La empresa va a (escriba en la línea que corresponde):

- Fabricar los siguientes productos:

---



---



---

- Proveer los siguientes servicios:

---



---



---

- Manejar el siguiente tipo de tienda:

---



---



---

- Comercializar a nivel minorista:

---



---



---



Comercializar a nivel mayorista

---

---

---

¿Quién va a comprar sus productos o servicios? Los clientes serán:

---

---

---

¿Por qué sus clientes van a comprar sus productos o servicios? La empresa podrá satisfacer las siguientes necesidades de los clientes:

---

---

---

¿Cómo venderá su negocio sus productos o servicios? El negocio venderá de la siguiente manera:

---

---

---

¿Existe algún otro aspecto especial acerca de su negocio? De ser así describirlo:

---

---

---

CONTINUAR



Cuando haya completado la **Actividad Empresarial 4** consulte con la página 17 de su manual ISUN y continúe.





Quando haya leído las páginas 22 - 23 de principio a fin de su **manual ISUN** use este formato para describir los clientes para su empresa.

- Fijese nuevamente en el sumario de ideas de negocios y piense en sus clientes.
- Visite algunas empresas que vendan los mismos o similares productos o servicios que desea vender y observe la clase de cliente que tienen.
- Haga preguntas a los clientes y al propietario de la empresa para completar el formato de abajo.
- Si tiene muchos productos usted puede necesitar páginas adicionales. Puede describir los clientes para una serie de productos, como un solo grupo.

**Cientes de la empresa**

Producto/servicio o serie de productos.....

Características	Perfil
¿Quiénes serán sus clientes?	Individual ( ) familiar ( ) otras empresas ( ) para uso doméstico ( ) relacionados al trabajo ( )
Edad.	Adultos ( ) personas mayores ( ) adolescentes ( ) padres de niños ( )
Género.	principalmente femenino ( ) masculino ( ) ambos ( )
Ubicación.	dónde viven ( ) trabajan cerca ( ) lejos ( )
Niveles de Ingresos.	Alto ( ) mediano ( ) bajo ( )
Número de clientes.	
¿Cuándo comprarán este producto o servicio?	Diariamente ( ) semanalmente ( ) mensualmente ( ) una vez por año ( ) en época de temporada ( )
¿Cuánto comprarán los clientes?	grandes cantidades ( ) un artículo regularmente ( )
Futura dimensión del mercado.	Aumentarán los clientes ( ) disminuirán ( ) Permanecerán lo mismo en el futuro ( )
¿Por qué los clientes necesitan este producto o servicio?	
Cualidades requeridas por los Clientes.	Talla Color Precio Señas particulares

### Clientes de la empresa

Producto/servicio o serie de productos.....

Características	Perfil
¿Quiénes serán sus clientes?	Individual ( ) familiar ( ) otras empresas ( ) para uso doméstico ( ) relacionados al trabajo ( )
Edad.	Adultos ( ) personas mayores ( ) adolescentes ( ) padres de niños ( )
Género.	principalmente femenino ( ) masculino ( ) ambos ( )
Ubicación.	dónde viven ( ) trabajan cerca ( ) lejos ( )
Niveles de Ingresos.	Alto ( ) mediano ( ) bajo ( )
Número de clientes.	
¿Cuándo comprarán este producto o servicio?	Diariamente ( ) semanalmente ( ) mensualmente ( ) una vez por año ( ) en época de temporada ( )
¿Cuánto comprarán los Clientes?	grandes cantidades ( ) un artículo regularmente ( )
Futura dimensión del mercado.	aumentarán los clientes ( ) disminuirán ( ) permanecerán lo mismo en el futuro ( )
¿Por qué los clientes necesitan este producto o servicio?	
Cualidades requeridas por los clientes.	Talla Color Precio Señas particulares

¿Quiénes serán sus clientes?	Individual ( ) familiar ( ) otras empresas ( ) para uso doméstico ( ) relacionados al trabajo ( )
Edad.	Adultos ( ) personas mayores ( ) adolescentes ( ) padres de niños ( )
Género.	principalmente femenino ( ) masculino ( ) ambos ( )
Ubicación.	dónde viven ( ) trabajan cerca ( ) lejos ( )
Niveles de Ingresos.	Alto ( ) mediano ( ) bajo ( )
Número de clientes.	
¿Cuándo comprarán este producto o servicio?	Diariamente ( ) semanalmente ( ) mensualmente ( ) una vez por año ( ) en época de temporada ( )
¿Cuánto comprarán los clientes?	grandes cantidades ( ) un artículo regularmente ( )
Futura dimensión del mercado.	aumentarán los clientes ( ) disminuirán ( ) permanecerán lo mismo en el futuro ( )
¿Por qué los clientes necesitan este producto o servicio?	
Cualidades requeridas por los Clientes.	Talla Color Precio Señas particulares

CONTINUAR



Cuando haya completado la **Actividad Empresarial 5** consulte con la página 24 de su **manual ISUN** y continúe.





Cuando haya leído la página 24 de su **manual ISUN** use este formato para describir a los competidores de su empresa.

- Identifique 3 ó más empresas existentes que serán competidores de su negocio.
- Visite las empresas y reúna información.
- Para cada uno de estos competidores describa brevemente cada una de las características que están impresas en la primera columna.

**COMPETIDORES**

Características del competidor	A	B	C
Nombre			
Clase de producto o servicio			
Precios			
Calidad de bienes o servicios			
Equipo			
Calidad del personal / remuneración			
Ubicación			
Distribución utilizada			
Promoción / publicidad empleada			
Servicio al cliente			
Otro			

Las fortalezas más importantes de mis competidores son:

.....

.....

Las mayores debilidades de mis competidores son:

.....

.....

Puedo utilizar esta información para mejorar mi idea de negocio de la siguiente manera:

.....

.....

Regrese a la Actividad del Negocio 4 en las páginas 24-25 y haga cualquier cambio de su idea de negocio que lo ayude a usted a competir mejor con una empresa similar.

CONTINUAR



Cuando haya completado la **Actividad Empresarial 6**, ubique la página 24 de su **manual ISUN** y continúe.









Cuando haya leído la página 27 de su **manual ISUN** use este formato para describir los precios de los productos o servicios que su empresa va a vender.

- Anote todos los productos, servicios o serie de productos que venderá en su empresa, en la parte superior del formato; si tiene más de 4 productos, servicios o serie de productos, agregue más páginas.
- Describa los detalles que son aplicables a cada producto o servicio o clase de producto. Use la información que obtuvo para los perfiles de sus clientes y competidores.
- En esta etapa usted sólo estará capacitado para estimar sus costos. Luego, en el paso 5 ISUN estimará su producción y otros costos y en el paso 7 ISUN, puede ver si su volumen de ventas es más alto que sus costos.

Detalle	Producto, servicio o serie de productos	
	1	2
Mis costos estimados por artículo.		
Precios de competidores:		
• Más alto.		
• Promedio.		
• Más bajo.		
Precio promedio de la competencia.		
Razón para el precio establecido.		
Descuentos que les serán otorgados a los siguientes tipos de clientes.		
Razón para los descuentos.		
Crédito que les será otorgado a los siguientes tipos de clientes.		
Razón para el crédito.		
Ideas de precios especiales para incrementar las ventas, como ofertas especiales, rebajas a fin de mes, órdenes a granel, etc.:		

**Producto, servicio o serie de productos**

Detalle	Producto, servicio o serie de productos	
	3	4
Mis costos estimados por artículo.		
Precios de competidores:		
• Más alto.		
• Promedio.		
• Más bajo.		
Precio promedio de la competencia.		
Razón para el precio establecido.		
Descuentos que les serán otorgados a los siguientes tipos de clientes.		
Razón para los descuentos.		
Crédito que les será otorgado a los siguientes tipos de clientes.		
Razón para el crédito.		
Ideas de precios especiales para incrementar las ventas como ofertas especiales, rebajas a fin de mes, órdenes a granel, etc.:		

CONTINUAR



Cuando haya completado la **Actividad Empresarial 8**, continúe en la página 28 de su manual ISUN.



Cuando haya leído las páginas 28-29 de su **manual** use este formato para describir la ubicación y métodos de distribución de su negocio.

- Visite las empresas de la competencia y piense en su ubicación y métodos de distribución.
- Hable con sus clientes potenciales y sus proveedores.
- Obtenga información sobre los costos de compra o alquiler de locales o vehículos; etc.
- Decida cuál ubicación o método de distribución serán apropiados para su empresa, seguidamente llene este formato.

La empresa estará ubicada en:

---



---

Las razones para escoger esta ubicación son

---



---

Método de distribución (marque lo que tenga relación con su idea de negocio).

Para hacer llegar mis productos o servicios a mis clientes yo debo:

- Vender directamente de mi tienda/fábrica/almacén/oficina/casa (abrir aquellos que no serán aplicables):
- Vender a minoristas/otras tiendas.
- Entrega a domicilio.
- Vender a mayoristas.
- Vender de puerta en puerta/en la casa.
- Tomar pedidos por teléfono.
- Otros (describalos) \_\_\_\_\_

---



---

Las razones para escoger esta forma de distribución:

---



---



---



Cuando haya completado la **Actividad Empresarial 9**, continúe en la página 30 de su **manual ISUN**.



Cuando haya leído de principio a fin la página 30 de su **manual ISUN** use este formato para describir las formas de promoción que utilizará en la empresa.

- Visite a sus competidores y entérese de los planes de promoción que ellos emplean. Haga una lista.
- Averigüe acerca de los costos de los diferentes tipos de publicidad tales como: publicidad en periódicos, letreros, posters, lista de precios, tarjetas de negocios o folletos.
- Lea acerca de la promoción de productos y decida sobre los métodos de promoción de ventas que usted puede usar en su empresa tales como canjes, sorteos; etc.
- Llene en el formato de abajo, enumerando los tipos de promoción que serán beneficiosos para su empresa y que esté dispuesto enfrentar.

Tipo de publicidad	Describa cómo la usará	Costo

Tipo de publicidad	Describa cómo la usará	Costo

Otras ideas \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

CONTINUAR



Cuando haya completado la **Actividad Empresarial 10**, continúe en la página 31 de su **manual ISUN**.



Cuando haya leído la página 31 de su **manual ISUN**, complete el formato de plan de ventas en esta página.

- Complete sus cantidades estimadas de ventas mensuales de cada tipo de artículos, o servicios que su negocio espera vender.
- Anote su precio de venta para cada artículo.
- Si aún planea en esta etapa hacer un incremento en el precio durante los primeros 12 meses, indique el nuevo precio en la columna apropiada.

PLAN DE VENTAS												
Producto/variedad de Productos/servicios	Mes.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Cantidad precio/unidad (en UM)												
2. Cantidad precio/unidad (en UM)												
3. Cantidad precio/unidad (en UM)												
4. Cantidad precio/unidad (en UM)												
5. Cantidad precio/unidad (en UM)												
6. Cantidad precio/unidad (en UM)												
7. Cantidad precio/unidad (en UM)												
8. Cantidad precio/unidad (en UM)												
9. Cantidad precio/unidad (en UM)												
cantidad Precio/unidad (en UM)												
cantidad precio/unidad (en UM)												
cantidad precio/unidad (en UM)												
cantidad precio/unidad (en UM)												
cantidad precio/unidad (en UM)												
cantidad precio/unidad (en UM)												



Cuando haya completado la **Actividad Empresarial 11**, continúe con la página 32 del **manual ISUN**.



Luego de haber leído cuidadosamente las páginas 34 a 36 del **manual**, complete este formato, dando detalles del personal que necesitará su negocio.

- Describa en la primera columna las tareas, que se tendrán que hacer para producir o proveer sus bienes o servicios.
- Agregue a esta lista cualquier otro trabajo específico que deba realizarse en su empresa para producir o proveer sus mercaderías o servicios.
- Decida si tiene el tiempo necesario y las habilidades para realizar usted mismo cada uno de estos trabajos.
- Si no tiene el tiempo y experiencia, necesitará emplear a alguien para realizar estos trabajos. Averigüe cuánto personal necesitará para cada trabajo y las especialidades y experiencia que necesita.
- Defina el número total mínimo de empleados que tendrá su empresa.
- Decida si tendrá socios, si empleará a miembros de su familia y quiénes serán sus asesores.

Puestos o Cargos	Especialidad, experiencia, otros requerimientos	Tiene tiempo o la habilidad para realizar este trabajo		Número de empleados requeridos
Administración general	_____	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	_____
Registros contables (Contabilidad)	_____	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	_____
Mercadeo y promoción	_____	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	_____
Costeo y precios	_____	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	_____
Compra de productos, materia prima, servicios	_____	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	_____
Supervisión de la producción	_____	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	_____
Producción (tareas específicas)	_____	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	_____
Ventas	_____	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	_____
Control de inventarios	_____	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	_____
Mantenimiento	_____	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	_____
Reparto	_____	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	_____
Otros trabajos (especifique)	_____	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	_____
	_____	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	_____
	_____	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	_____
	_____	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	_____
Número total de empleados	_____	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	_____

Mi empresa tendrá \_\_\_\_\_ socios \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Emplearé \_\_\_\_\_ / miembros de familia \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Los asesores de mi empresa son/serán \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Quando haya completado la **Actividad Empresarial 12** continúe en la página 36 de su **manual ISUN**.



Cuando haya leído de principio a fin las páginas 37 - 38 de su **manual ISUN**, decida sobre la estructura de la organización de su empresa.

- Enumere las diferentes áreas (por ejemplo: Administración, Producción, Ventas) en su empresa.
- Enumere el número de personal en cada sección.
- Diseñe un diagrama mostrando la estructura de la organización para su empresa.
- Asegúrese de que todo el personal en su empresa figure en esta estructura.

Sección	Personal

La estructura de mi empresa será así:



CONTINUAR



Concluida la **Actividad Empresarial 13**, continúe en la página 39 de su **manual ISUN**.

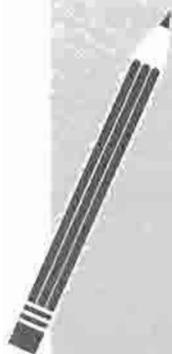




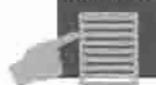


Cuando haya leído la página 41 de su **manual ISUN**, utilice el espacio siguiente para realizar un esquema de cómo ubicará su equipo.

- Considere el espacio necesario para cada artículo del equipo y, el espacio necesario para la persona que manejará el equipo.
- Utilice una escala de 1/5 (la mayoría de dibujos de casas se encuentran en esta escala).



CONTINUAR



Cuando haya completado la **Actividad Empresarial 15**, continúe con la página 42 de su **manual ISUN**.









Cuando haya leído las páginas 48 - 49 de su **manual ISUN**, regrese a la **Actividad Empresarial 16** y calcule según la cantidad de entradas y los precios que obtuvo, para registrar los costos mensuales de cada ingreso.

*Utilice el siguiente formato para registrar sus cálculos.*

<b>COSTOS MENSUALES Y ANUALES POR INGRESOS DEL NEGOCIO</b>													
	Cantidad por mes												Por año
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	
Producción/ventas (unidad)													
Costos de ingresos por ventas													
Costos operativos													
Interés													
Depreciación													
<b>COSTOS TOTALES</b>													



Cuando haya completado la **Actividad Empresarial 18**, continúe con la página 50 de su **manual ISUN**.



Cuando haya leído las páginas 54 - 56, regrese a la **Actividad Empresarial 14** en la página 40 y complete el formato con su alternativa final de artículos de inversión (máquinas, herramientas, muebles, etc.), agregando las especificaciones técnicas y los mejores precios que podría encontrar.

- Si no ha obtenido presupuestos que incluyan transporte e instalación de las máquinas, entonces, agregue al menos 5% al costo para estos costos.



Cuando haya completado la **Actividad Empresarial 19**, continúe con la página 56 de su **manual ISUN**.





Cuando haya leído las páginas 55 - 57 de su **manual ISUN**, puede determinar sus necesidades de capital de trabajo.

- Estime cuántos meses tomará antes que pueda cubrir sus gastos para su negocio de los ingresos por ventas.
- Luego, ubíquese en el formato de costo de ingresos del negocio en la página 44 y aumente los costos operativos y los costos de personal según el número de meses estimados. Esto le dará el monto de capital de trabajo que necesita para iniciar su negocio.

### CAPITAL DE TRABAJO

Mi negocio necesitará \_\_\_\_\_ UM de capital de trabajo.



Cuando haya completado la **Actividad Empresarial 21**, continúe con la página 57 de su **manual ISUN**.



Cuando haya leído las páginas 57 - 62 de su **manual ISUN**, calcule el capital que necesita. Este es el monto necesario para la inversión y el capital de trabajo.

Utilice el siguiente formato para anotar el valor de los diferentes artículos de inversión para manejar su futuro negocio.

NECESIDADES FINANCIERAS	
	Monto (UM)
<b>INVERSIÓN</b>	
- Terreno	
- Construcción	
- Maquinaria	
- Vehículo	
- Diversos	
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>CAPITAL TOTAL NECESARIO</b>	



Cuando haya completado la **Actividad Empresarial 22**, continúe con la página 62 de su **manual ISUN**.



Haga una lista de posibles fuentes financieras que probablemente financien su negocio y anótelas en el fondo de su formato de esquema financiero.

- Anote sus condiciones de préstamo.
- Luego, resuelva un esquema financiero real en el mismo formato, indicando cuánto dinero utilizará y de qué fuente.
- Debe tener al menos 10%, como responsabilidad del propietario, que ingresa de sus propios ahorros. Si no tiene mínimo el 10% de su propio dinero invertido en su negocio, sería poco probable que pueda beneficiarse de un préstamo bancario o esquema gubernamental. Y si obtiene un préstamo, la carga financiera originada por el crédito será muy alta.

**ESQUEMA FINANCIERO**

Necesidades financieras

Responsabilidad del propietario \_\_\_\_\_

Otras fuentes (1)

1. _____	+	_____
1. _____	+	_____
1. _____	+	_____
1. _____	+	_____
<b>TOTAL (debe ser igual al capital inicial requerido)</b>	<b>=</b>	_____

Condiciones de préstamo de las otras fuentes

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

*Pie de página*

(1) Familia, amigos, banco, esquema especial



Cuando haya completado la **Actividad Empresarial 23**, continúe con la página 63 de su manual ISUN.



Tome su esquema financiero de la **actividad del negocio 23** y calcule los intereses del servicio de deudas e instalación para cada fuente de financiamiento según sus diferentes condiciones de préstamo.

- Complete el siguiente formato de Servicio de deudas.
- Luego, anote el monto de interés a pagar en sus costos para el formato de Ingresos del negocio en la página 44 de la **actividad de negocio 18**.

Ahora tiene todos los elementos para calcular los costos totales de su futuro negocio.

SERVICIO DE DEUDAS								
Periodos de instalación	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>PRÉSTAMO PRIVADO</b>								
Instalación								
Interés								
<b>PRÉSTAMO BANCARIO 1</b>								
Instalación								
Interés								
<b>PRÉSTAMO BANCARIO 2</b>								
Instalación								
Interés								
<b>SERVICIO DE DEUDAS</b>								
Instalación								
Interés								
<b>TOTAL DE SERVICIO DE DEUDAS</b>								



Quando haya completado la **Actividad Empresarial 24**, continúe con la página 63 de su manual ISUN.



Luego de haber leído las páginas 66 - 68 de tu **manual** y trabajado todas las actividades del negocio, estas en condiciones de elaborar tu plan de ventas y costos.

- Este plan debe mostrarte si tu futuro negocio se puede realizar o no, si es viable.
- Elabore el plan de costos y ventas, siguiendo los pasos descritos en las páginas 67 - 68 del **manual**.

PLAN DE VENTAS Y COSTOS													
	Por mes												
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	Por año
<b>Ventas</b>													
Producto 1 (cantidad x precio)													
Producto 2 (cantidad x precio)													
Producto 3 (cantidad x precio)													
Producto 4 (cantidad x precio)													
<b>VENTAS TOTALES</b>													
<b>COSTOS</b>													
Costos de personal													
Costos operativos													
Depreciación													
Interés													
<b>COSTOS TOTALES</b>													
<b>GANANCIA BRUTA</b>													
Impuesto													
_____ %													
<b>GANANCIA NETA</b>													



Cuando haya completado la **Actividad Empresarial 25**, continúe con la página 69 de su **manual ISUN**.





Cuando haya leído las páginas 70 al 75 de su **manual ISUN**, sabrá qué tan importante es controlar el dinero que entra y sale de su negocio durante el año.

- Siga las instrucciones proporcionadas en las páginas 74 - 76 en su **manual ISUN** para completar el plan de flujo de caja.
- El efectivo al inicio del primer mes que inicia su negocio procederá su capital de trabajo.
- Cuando haya calculado su plan de flujo de caja verá si el negocio tendrá el suficiente efectivo o si el negocio se quedará sin efectivo durante el primer año.
- Si su plan de flujo de caja muestra que el negocio se quedará sin efectivo, busque la razón. Puede ser que su capital de trabajo sea muy pequeño; o sus costos sean muy altos; o planee otorgar demasiado crédito a sus clientes.
- Para convencer a sus familiares o a un funcionario de préstamos de su institución financiera de que su negocio generará suficiente dinero para soportar los intereses y las instalaciones del préstamo, prepare un plan de flujo de caja que cubra todo el periodo de préstamo.
- Como no sabrá si su negocio crecerá, se reducirá o permanecerá estable, suponga que permanece estable. Luego, puede utilizar las mismas cifras de ventas y costos para los siguientes años.

PLAN DE FLUJO DE CAJA												
	Por mes:											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1 Efectivo a inicios del mes</b>												
2 Ingreso de las ventas												
3 Otros ingresos												
<b>4 INGRESO TOTAL</b>												
5 Egreso para costos de personal												
6 Egreso para costos operativos												
7 Otros egresos												
<b>8 EGRESO TOTAL</b>												
<b>9 Efectivo a fin de mes</b>												

CONTINUA

PLAN DE FLUJO DE CAJA PARA EL PERIODO DE PRÉSTAMO								
	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Efectivo a inicios del año								
2 Ingreso de las ventas								
3 Otros ingresos								
<b>4 INGRESO TOTAL</b>								
5 Egreso para costos de personal/costos operativos								
6 Impuestos y otros egresos								
<b>7 EGRESO TOTAL</b>								
8 Servicio de deudas								
<b>9 Efectivo a fin de año</b>								



Cuando haya completado la **Actividad Empresarial 26**, continúe con la página 77 de su manual ISUN.



Cuando haya leído las páginas 82 - 86 de su **manual ISUN**, decida la forma legal más apropiada para su negocio.

- Visite a sus competidores y averigüe qué forma legal de negocio tienen.
- Pregunte a sus capacitadores, banco y asesores sobre la mejor forma para su negocio antes de tomar una decisión.

El negocio operará como (marque sólo una):

- Propiedad individual
- Sociedad Anónima
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Otro (especifique) \_\_\_\_\_

Las razones para seleccionar este tipo de forma legal son:

- a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Los propietarios del negocio serán:

Nombre _____	Descripción de sus habilidades y experiencia relevante
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____



Cuando haya completado la **Actividad Empresarial 27**, continúe con la página 87 de su **manual ISUN**.



Cuando haya leído las páginas 82 - 86 de su **manual ISUN**, decida las responsabilidades legales y seguro para su negocio.

- Converse con los capacitadores de negocios, administrador del banco y otros asesores de negocios sobre las diversas responsabilidades legales específicas de una pequeña empresa en su país.
- Visite el Ministerio de Trabajo (o el departamento gubernamental que trata el trabajo en su país) y averigüe sobre las leyes laborales para su tipo de negocio.
- Visite diversas compañías de seguro y averigüe sobre los diferentes esquemas de seguro que ofrecen y los costos.
- Anote la información y guárdela.

RESPONSABILIDAD LEGAL	APLICACIÓN A SU NEGOCIO (SÍ O NO)	FUENTE DE MAYOR INFORMACIÓN	COSTO
<b>IMPUESTOS</b>			
Impuesto a las ventas	_____	_____	_____
Impuestos a los empleados	_____	_____	_____
Impuesto en las ganancias del negocio	_____	_____	_____
Otros impuestos (especifique)	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
<b>EMPLEADOS</b>			
Sueldo mínimo	_____	_____	_____
Horas de trabajo	_____	_____	_____
Feridos	_____	_____	_____
Seguridad y salud ocupacional	_____	_____	_____
Licencia por enfermedad	_____	_____	_____
Otras condiciones (especifique)	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____





Cuando haya completado el **plan de negocio** para su propuesta de negocio y haya leído las páginas 90- 91 en su **manual ISUN**, puede evaluar si debe seguir e iniciar su propio negocio.

- Necesita completar su formato honestamente.
- Responda a cada una de las preguntas, marcando SÍ o NO. Si no está seguro, entonces marque NO.
- Cuente el número de respuestas NEGATIVAS.
- Utilice el método de conteo como el que se muestra para decidir su próxima acción.

Preguntas	Su evaluación	
	SÍ	NO
¿Ha decidido qué productos o servicios va a vender?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Sabe quienes serán sus clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha preguntado a algún cliente potencial que piensas sobre sus productos o servicios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Sabe quién será su principal competidor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Sabe cuánto cobran sus competidores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Conoce las fortalezas y debilidades de sus competidores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha decidido cuánto cobrará?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha encontrado una ubicación de negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha decidido el tipo de distribución que utilizará?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha decidido el tipo de promoción que utilizará?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Sabe cuánto costará su promoción?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha decidido qué forma legal es la mejor para su negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha decidido qué personal necesitará?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha preparado descripciones de trabajo para su personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Conoce todos los requerimientos legales para su negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Sabe qué licencias necesitará su negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Sabe cuánto costarán estas licencias de negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha decidido qué seguro necesitará su negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Sabe cuánto costará el seguro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha calculado el monto de capital inicial que necesita para iniciar su negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha aumentado todo el capital inicial para su negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha realizado un plan de ventas y costos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Su plan de ventas y costos muestra una ganancia para el primer año?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha realizado un plan de flujo de caja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Su plan de flujo de caja muestra que no se quedará sin efectivo durante los primeros seis meses de manejar su negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha completado un plan de negocio para su nuevo negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha mostrado su plan de negocio a otras personas que puedan aconsejarlo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Confía en iniciar su negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOTAL	_____	_____

**Número de  
Respuestas  
Negativas**

**Reacción.**

0	Está bien preparado y puede seguir e iniciar su negocio.
1-10	Debe regresar a los pasos ISUN y trabajar en aquellos aspectos que necesitan mejorarse.
Más de 10	En esta etapa, es muy riesgoso para usted considerar el iniciar un negocio. Si aún quiere iniciar su propio negocio debe regresar e iniciar desde el principio del programa ISUN. Tal vez necesite cambiar su idea de negocio o recibir asesoría de un capacitador de negocio.



Cuando haya completado la **Actividad Empresarial 29**, continúe con la página 92 de su **manual ISUN**.



Pautas para su uso:

- Regrese a cada uno de los 8 pasos ISUN que tenga completado ahora y, en el siguiente formato, haga una lista de las actividades que aún no ha terminado o aquellas que debe hacer antes de iniciar su negocio.
- Anote quién realizará cada actividad y cuándo.

PASO ISUN	ACCIÓN QUE SE DEBE REALIZAR	QUIÉN LA REALIZARÁ	CUÁNDO SE REALIZARÁ
Paso 1 ISUN Autoevaluación como un 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 financiero.	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
Paso 8 ISUN Conocimiento de sus responsabilidades de negocio y selección de una forma legal para su negocio.	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____

## RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

Resuelva cada ejercicio en la sección de **ejercicios de autoevaluación** antes de referirse a esta sección.

NOTA: Desde que este libro ha sido creado para ser utilizado en diferentes países, hemos utilizado el término "UM" en los ejemplos para representar una "Moneda de Unidad Nacional" imaginaria.





RESPUESTA DE EJERCICIO 1

PLAN DE FLUJO DE CAJA PERSONAL



PLAN DE FLUJO DE CAJA PERSONAL			
A	Dinero disponible ahora	2000 UM	
B	Ingreso de dinero durante los siguientes 3 meses	—	
C	Total dinero disponible	2000 UM	2000 UM
D	Egreso de dinero durante los siguientes 3 meses	600 UM	-600 UM
E	Dinero para invertir en el negocio		1400 UM

RESPUESTA DE EJERCICIO 2

TIPOS DE NEGOCIO A DESARROLLAR



	Negocio minorista	Negocio de fabricación	Negocio mayorista	Negocio de servicios
Una persona que hace reparaciones de vehículos de motor tiene un	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Una peluquera tiene un	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Un electricista tiene un	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Una persona que repara computadoras tiene un	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Una zapatería tiene un	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una mueblería tiene un	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una persona que compra grandes cantidades de sillas de una mueblería y vende a otros negocios tiene un	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



He aquí algunas razones por las que los clientes comprarían los siguientes productos o servicios.



Un cliente compraría un:

- Sombrero: para verse atractivo/para protegerse del sol.
- Billetera: para guardar dinero/verse a la moda/para guardar tarjetas personales.
- Taller de reparación de máquinas de escribir: para repararlas/para hacerlas trabajar mejor.
- Servicio para el motor de vehículos: para mantenerlos bien/para reparar un carro malogrado/para hacer que un carro funcione mas eficientemente.
- Material de techado: para reparar la filtración de un techo/contra la lluvia.
- Pescado fresco: para su familia/para una cena especial/buen gusto.
- Zapatos: para verse atractivo/para proteger sus pies.
- Platos de comida: para uso casero/como regalo para un amigo.
- Equipos de soldadura: para reunir metales/componer roturas en estructuras metálicas.
- Vestidos de novia: para matrimonio/mayormente son blancos.



No hay respuestas definitivas correctas o erróneas para este ejercicio porque cada empresario escoge los productos que desea vender. Las respuestas de abajo son sugerencias.



	Sí	No
Fertilizantes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lámparas de parafina o kerosene	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Refrigeradoras a gas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bolsas para dormir	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Taladros	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Antorchas (sopletes)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clavos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Martillos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patines de ruedas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Pintura	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



No hay respuestas definitivas correctas o erróneas para este ejercicio, pero los precios que escoja afectarán sus ventas. Las respuestas de abajo son sugerencias.



- Su lapicero de tinta seca es de mejor calidad de los que venden sus competidores y su tienda tiene un perfil más exclusivo.  
Por estas razones, probablemente deberá establecer un precio mayor que el precio de su competidor 30.00 UM 35.00 UM.

29.99 UM       35.00 UM       39.99 UM
- Es razonable tener un precio mayor que lo que cuesta un sándwich casero, que es de 3.00 UM pero el precio debe ser sólo un poco más alto si no el cliente traerá su lonchera.

2.75 UM       3.75 UM       6.75 UM
- La razón porque los clientes compran sus ladrillos de baja calidad es porque los vende baratos, por eso sus precios deben de ser menores que los precios de sus competidores. Pero sus precios deben de ser todavía más altos que sus costos. Sus precios deben de estar entre los 0.35 UM y 0.55 UM.

0.35 UM       0.45 UM       0.55 UM
- Usted, está operando una peluquería de nivel mediano y debe fijar sus precios, entre los que se cobran en los salones baratos y los exclusivos. Por eso, sus precios deberán estar entre 15.00 UM y 50.00 UM.

15.00 UM       25.00 UM       50.00 UM



No hay respuestas definitivas correctas o erróneas cuando se escoge un método de distribución. Las respuestas de abajo son sugerencias.



	Distribución directa	Distribución minorista	Distribución mayorista
Un sastre confecciona ropa a pedido.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un importante fabricante de clavos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Un fabricante de dulces en pequeña escala.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un fabricante de utensilios hechos a mano.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un fabricante de shampoo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Una pequeña pastelería en una zona residencial.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un pequeño fabricante de utensilios para cocina.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Un carpintero que hace muebles sobre pedido.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



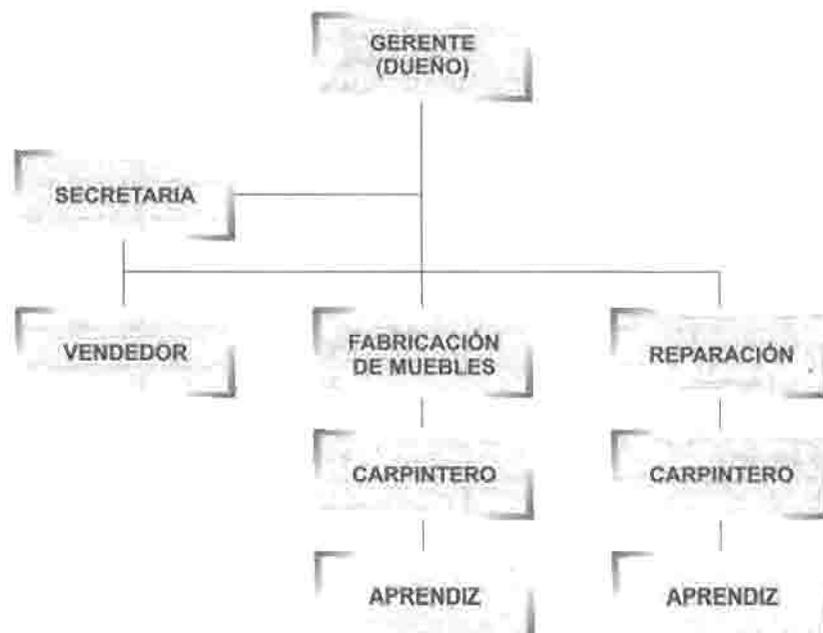
No hay respuestas correctas o erróneas para este ejercicio. Los métodos que escoja para hacer publicidad para su negocio dependerán de las condiciones locales, por ejemplo las publicaciones que estén disponibles en un área, si está disponible la radio local, donde esté ubicado el negocio y las costumbres de hacer publicidad. Las siguientes son sugerencias:

- Un negocio de **publicidad de avisos**, podría usar poster y letreros que sean baratos de hacer y mostrar a la gente la clase de trabajo que realiza. También puede hacer publicidad en el periódico local.
- Un **electricista** podría mandar a imprimir tarjetas personales para entregarlas a los constructores, negocios y todos los clientes potenciales. El podría tener un letrero luminoso del trabajo que realiza, para exhibirlo fuera del negocio.
- Un **almacén comercial** podría mandar hacer posters para exhibirlos en las vitrinas, anunciando a los clientes ofertas especiales. Podrían repartir volantes con sus pecios y entregarlos a las personas en la calle.
- Un **restaurante** podría enviar una lista de los menús que ofrecen a todos los negocios cercanos, fábricas, etc., podría hacer publicidad en la radio y en el periódico local.
- Una **fábrica de calzado** podría mandar a imprimir tarjetas con la lista de todos los zapatos que hacen, los materiales que utilizan y los precios que cobran para su entrega a las tiendas minoristas. También podría mandar a hacer posters para exhibirlos en las tiendas, con fotografías de sus zapatos.

Si existe algún aspecto especial de su negocio que puede atraer a los clientes, como el hecho de que es ambientalmente amigable, o que emplea personas con discapacidad, puede enfatizarlo en su publicidad o en la ventana frontal de sus instalaciones.



El dueño y gerente de la fábrica de muebles podría reestructurar su organización como sigue:





	Costos Directos	Costos Indirectos
Pagos por teléfono en un taller de reparaciones de bicicletas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Repuestos para reparar motores en un garaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acero para una fábrica que hace rejas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pago de remuneraciones a obreros que hacen mesas en una fábrica de muebles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telas que se utilizan en la confección de vestidos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pago de remuneraciones al dueño de una ferretería.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tijeras que se utilizan en una peluquería.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Libros para vender en una librería.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remuneraciones del vendedor en una zapatería.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Alquiler del local para una fábrica.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Remuneración de la secretaria.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Amortización del préstamo.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

RESPUESTA AL EJERCICIO 10

DETERMINACIÓN DEL CAPITAL INICIAL



La empresaria necesitará 14 691 UM para cubrir sus gastos operativos para los primeros tres meses. El cálculo es como sigue:



PAGOS OPERATIVOS INICIALES DEL NEGOCIO		
	Gastos operativos mensualmente estimados	Gastos operativos para los primeros tres meses
Alquiler de las instalaciones del negocio	2 000 UM	6 000 UM
Compra de mercancía	1 512 UM	4 536 UM
Seguro	15 UM	45 UM
Electricidad	45 UM	135 UM
Teléfono	35 UM	105 UM
Suministros de oficina, papel, etc.	35 UM	105 UM
Promoción y publicidad	555 UM	1 665 UM
Reembolso de préstamo	75 UM	225 UM
Salario del propietario	250 UM	225 UM
Sueldos del personal	375 UM	750 UM
TOTAL		14 691 UM



La tabla de servicio de deudas aparece de la siguiente forma:

SERVICIO DE DEUDAS										
6 periodos mensuales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>PRÉSTAMO FAMILIAR</b>	6 000	6 000	6 000	6 000	5 000	6 000	-	-	-	-
Instalación	-	-	-	3 000	-	3 000	-	-	-	-
Interés	150	150	150	75	75	-	-	-	-	-
<b>PRÉSTAMO BANCARIO</b>	-	22 000	-	22 000	-	16 500	-	11 000	-	5 500
Instalación	-	-	-	5 500	-	5 500	-	5 500	-	5 500
Interés	-	2 200	-	2 200	-	1 650	-	1 100	-	550
<b>SERVICIO DE DEUDAS</b>										
Instalación	-	-	-	8 500	-	8 500	-	5 500	-	5 500
Interés	150	2 350	150	2 350	75	1 725	-	1 100	-	550
<b>TOTAL</b>	150	2 350	150	10 850	75	10 225	-	6 600	-	6 050



PLAN DE FLUJO DE CAJA				
	Mes			
	1	2	3	4
<b>1 Efectivo a inicios de mes</b>	40 000	25 000	23 000	21 000
2 Ingreso de ventas	7 000	7 000	7 000	10 000
3 Otros ingresos	-	-	-	-
<b>4 INGRESO TOTAL</b>	47 000	32 000	30 000	31 000
5 Egreso por costos de personal	5 000	5 000	5 000	5 000
6 Egreso por costos operativos	10 000	4 000	4 000	4 000
7 Otros egresos	7 000	-	-	-
<b>8 EGRESO TOTAL</b>	22 000	9 000	9 000	9 000
<b>9 Efectivo a fin de mes</b>	25 000	23 000	21 000	19 000



1. El monto de efectivo que ingresa al negocio en el mes de abril es de 10.000 UM.
2. El monto total de efectivo que egresa del negocio en el mes de mayo es de 10,475 UM.
3. Star Bakery no planifica comprar un nuevo equipo durante el primer año.
4. La propietaria de Star Bakery ha previsto el incremento de la producción en febrero, marzo, abril mayo, junio, julio, agosto y en noviembre y diciembre.
5. Plan de flujo de caja (ver a continuación)
  - a) Apesar que el capital de trabajo se redujo a 50%, Star Bakery no se quedará sin efectivo. Esto significa que Star Bakery podría haber iniciado con un préstamo más pequeño que 12,000 UM, pero no menor a 8,500 UM.
  - b) El efectivo a fin de mes no cubre el costo para la mercancía de materia prima para todo el próximo mes. La propietaria de Star Bakery tiene que comprar materias primas al menos dos veces al mes. El riesgo es que se quedará sin mercancía si se presenta algún problema de suministro y que los cargos del proveedor sean más altos para cantidad más pequeñas.



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	3 564	2 686	2 413	2 489	2 865	3 640	4 090	5 524	7 358	9 192	10 971	13 007
2 Ingresos por ventas	6 250	7 500	8 750	10 000	11 250	12 500	13 750	15 000	15 000	15 000	15 625	16 250
3 Otros ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4 INGRESO TOTAL	9 814	10 186	11 163	12 485	14 115	16 140	17 840	20 524	22 358	24 192	26 596	29 257
5 Egreso por costos de personal	4 250	5 100	5 950	6 800	7 650	8 500	9 350	10 200	10 200	10 200	10 600	11 050
6 Egreso por costos operativos	2 878	2 673	2 724	2 824	2 825	3 070	2 966	2 966	966	3 021	2 989	3 007
7 Otros egresos	-	-	-	-	-	480	-	-	-	-	-	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 fin de mes	2 686	2 413	2 489	2 865	3 640	4 090	5 524	7 358	9 192	10 971	13 07	11 900



No existen respuestas correctas o erróneas definidas para este ejercicio.



Las siguientes respuestas son sugerencias:

1. Una persona planea iniciar una tienda de reparación de zapatos en su propia casa. No tendrá empleados y no necesita prestarse dinero para comprar herramientas.

**Una propiedad individual es una forma legal adecuada para un pequeño negocio que opera desde la casa sin empleados ni con deudas.**

2. Un grupo de personas planea iniciar una fábrica de producción de azulejos para decorar las paredes. Un pequeño grupo de propietarios trabajará en el negocio, otros sólo invertirán dinero. Necesitarán un préstamo sustancial del banco para construir y equipar la fábrica.

**El riesgo en este negocio es grande con el gran préstamo bancario y habrá propietarios que no trabajarán en el negocio. Para reducir el riesgo de los propietarios y otorgarles a los que no trabajan en el negocio una manera formalizada de influenciar en la toma de decisiones y el monitoreo del negocio, es probable que la compañía limitada sea la forma legal más apropiada.**

3. Dos personas planean iniciar juntas una pequeña tienda general. Ambas trabajarán en la tienda. Para iniciar el negocio, necesitarán un pequeño préstamo.

**El riesgo en este negocio es limitado, de manera que una sociedad es una forma legal adecuada para dos socios que inician un negocio.**

4. Un constructor planea iniciar su propia compañía constructora. Invertirá un gran capital en herramientas y equipos y empleará a 25 personas desde el inicio. Para encontrar capital para su negocio conoció a una persona que desea invertir en su negocio si se hace socio, con lo cual el empresario está de acuerdo. También necesitará un préstamo bancario.

**Este negocio será grande y tendrá deudas. Para reducir el riesgo de los propietarios y darle al propietario que no está trabajando en el negocio una oportunidad de influenciar en las decisiones y monitorear el negocio, es probablemente que la compañía limitada sea una forma legal de negocio más adecuada.**

5. Una persona planea iniciar un negocio de textiles en instalaciones alquiladas económicas. Tendrá un par de empleados para iniciar. Cuenta con gran parte del capital necesario, pero necesitará un pequeño préstamo.

**Este negocio será pequeño y de riesgo limitado. Una propiedad individual es probablemente la forma de negocio más adecuada, porque una compañía limitada es más costosa para iniciar.**

## NOTAS

---