



EMPRENDE. Curso de Creación de Empresas

Cuaderno de trabajo para participantes



Publicado por:

Deutsche Gesellschaft
für Internationale Zusammenarbeit
(GIZ) GmbH

Apdo. Postal 755
Bulevar Orden de Malta, Edificio GIZ
Urbanización Santa Elena,
Antiguo Cuscatlán
La Libertad, El Salvador
T + 503 21 21 51 00
F + 503 21 21 51 01

Responsables de la Publicación:

Programa Fortalecimiento de la Economía
y el Empleo, FORTALECE
Coordinador
Michael Zehdnicker

Programa Regional Prevención de la
Violencia Juvenil en Centroamérica,
PREVENIR
Coordinador
Klaus Richard Kick

Coordinadora de la Publicación

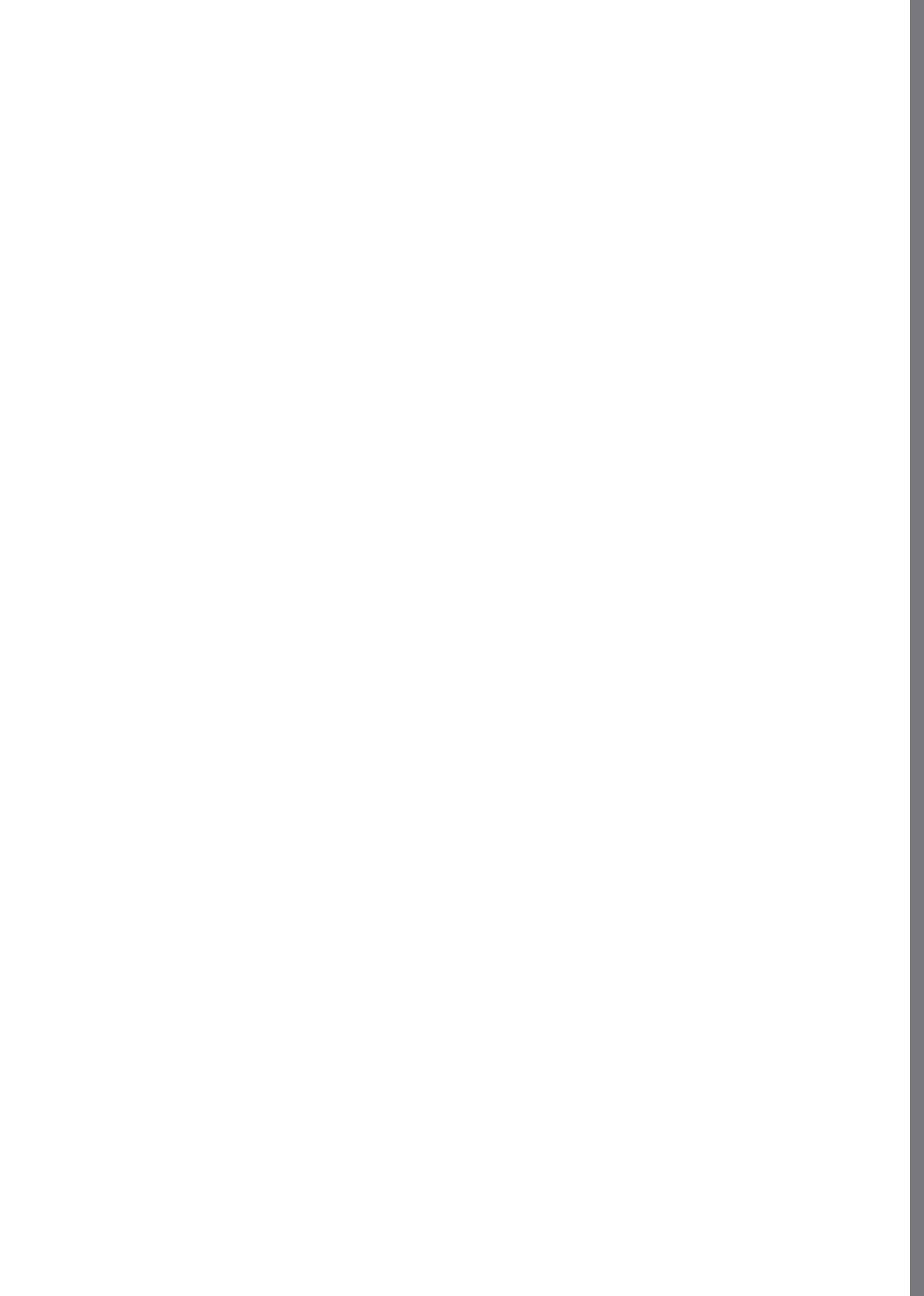
Fabiola Romero Ocón

El Salvador, Enero de 2011

EMPRENDE

Curso de Creación de Empresas

Cuaderno de trabajo para participantes



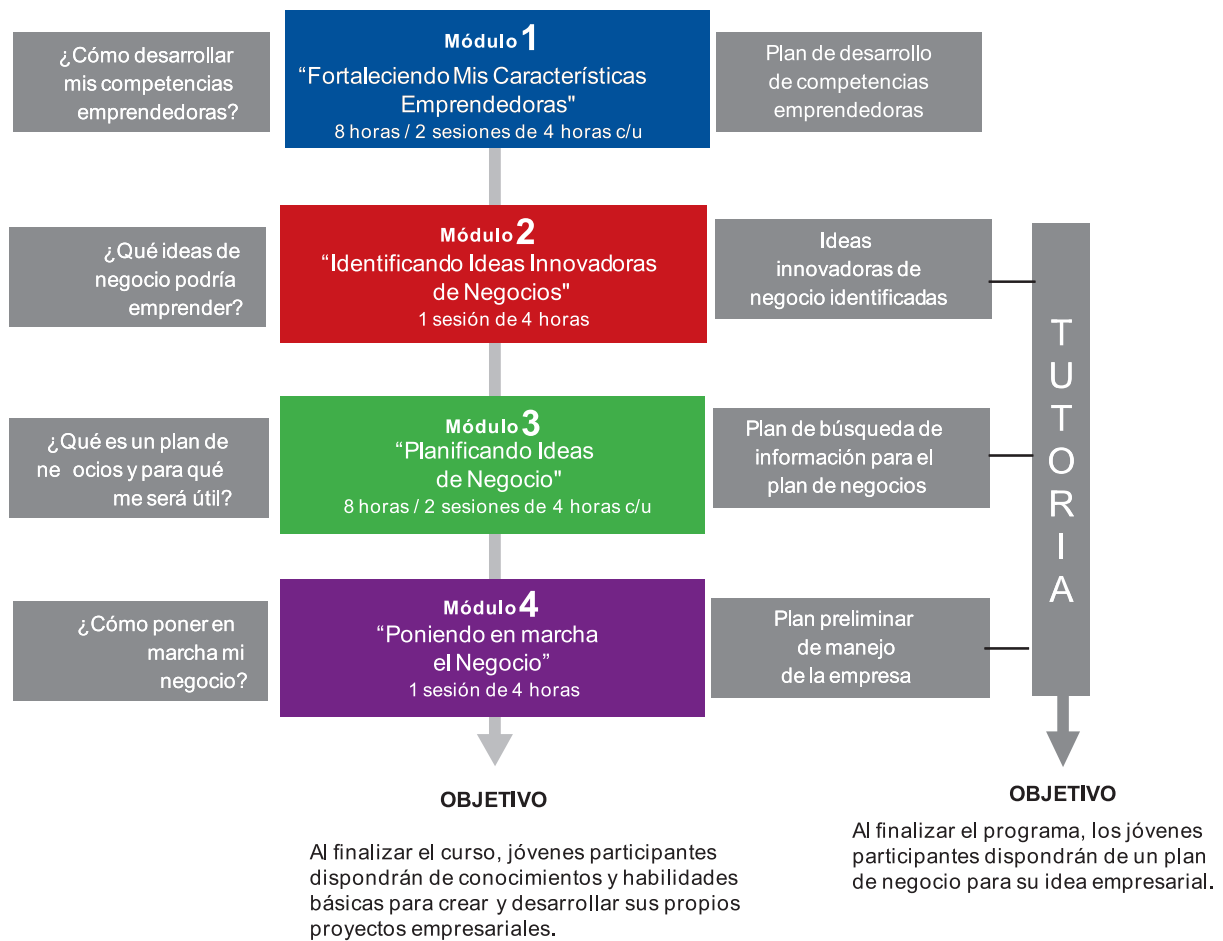
Introducción

El presente material está pensado y diseñado para apoyarte en el transcurso del curso de EMPRENDE. Su finalidad es que realices una lectura del mismo entre cada una de las sesiones, procurando establecer una relación con lo visto en el salón y lo que esto implica para tus intereses empresariales en el futuro. Sirve a su vez de cuaderno de trabajo ya que plantea ejercicios de práctica y reflexión que te ayudarán en tu camino hacia tu empresarialidad. Para cualquier duda dispones de un equipo de tutoría empresarial para apoyarte y resolverlas, especialmente para lograr el producto de éste proceso: ¡ tu plan de negocio !!

Léelo detenidamente, no es extenso pero reúne información que puede servirte de mucho y ser la diferencia entre el éxito y el fracaso.

¡Suerte!

Programa EMPRENDE



Módulo 1:
"Fortaleciendo mis características
emprendedoras".

Fortaleciendo mis Características Emprendedoras Personales

Sin temor a equivocarse, es posible asegurar que la mayoría de personas en el mundo han tenido alguna vez, o tienen, el deseo de tener su propia empresa. Es usual que observemos con admiración a aquellas que lo han logrado. Algunas preguntas que probablemente tú mismo te has hecho son...

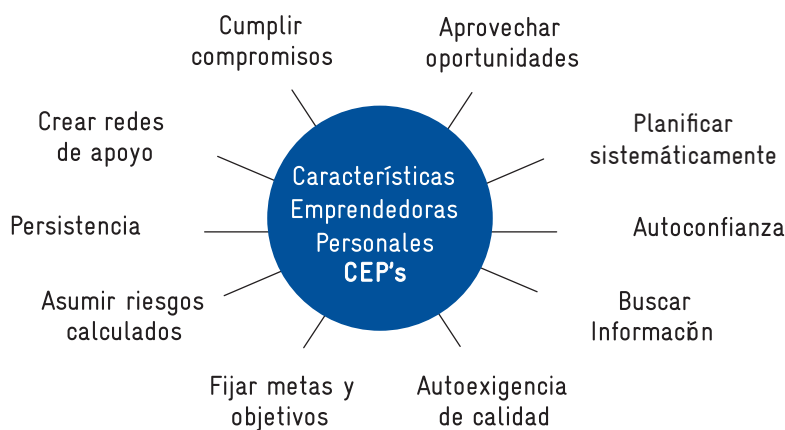
- ¿Qué tienen de especial estas personas? ...
- ¿Qué les hace ser tan efectivas en lo que hacen?
- ¿Qué tienen ellas que yo no tengo?

Esta inquietud no solo nace de un interés económico, sino también del deseo de lograr sueños y aspiraciones personales, o sea demostrarte a ti mismo que eres capaz de concretarlos.

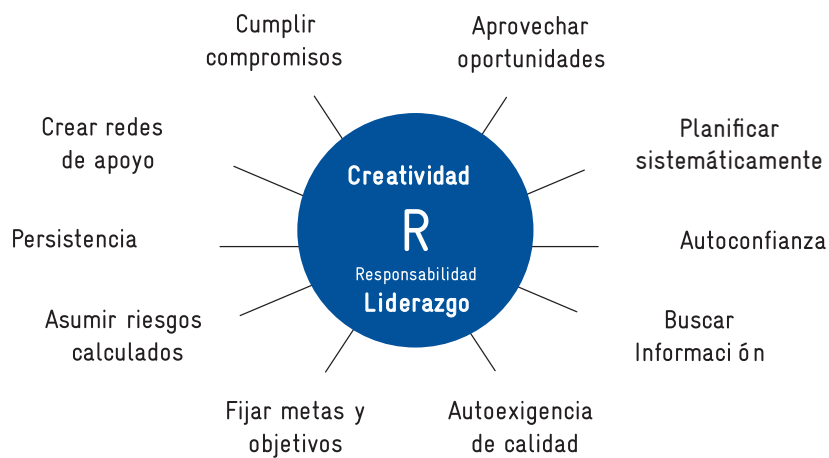
El tema va más allá de una interrogante personal. Universidades y centros especializados se han preocupado por encontrar respuestas, ya que la efectividad de las personas esta ligada al desarrollo económico y social de los países.

En este sentido, allá por los años 60s un señor llamado Dave Mclelland de los Estados Unidos, se interesó en el asunto y realizó estudios con muestras de personas empresarias exitosas en el mundo. Los resultados fueron interesantes, surgieron pruebas evidentes de comportamientos que eran comunes entre ellas: organizadas, ordenadas, planificadoras, arriesgadas, inteligentes, claras en cuanto a lo que buscan, creativas, líderes, investigadoras, insistentes, buenas relaciones con los demás y muchas más.

La finalidad del estudio era lograr obtener un modelo que sirviera de referencia para desarrollar esas mismas cualidades y acercarse en lo posible a ese perfil de persona exitosa. Sin embargo, el resultado era una cantidad abundante de calificativos positivos, que se volvía un tanto difícil de manejar, por lo que relacionando la información las redujo a un modelo de 10 cualidades indispensables que denominó Características Emprendedoras Personales CEP's, las cuales se muestran en el siguiente esquema:



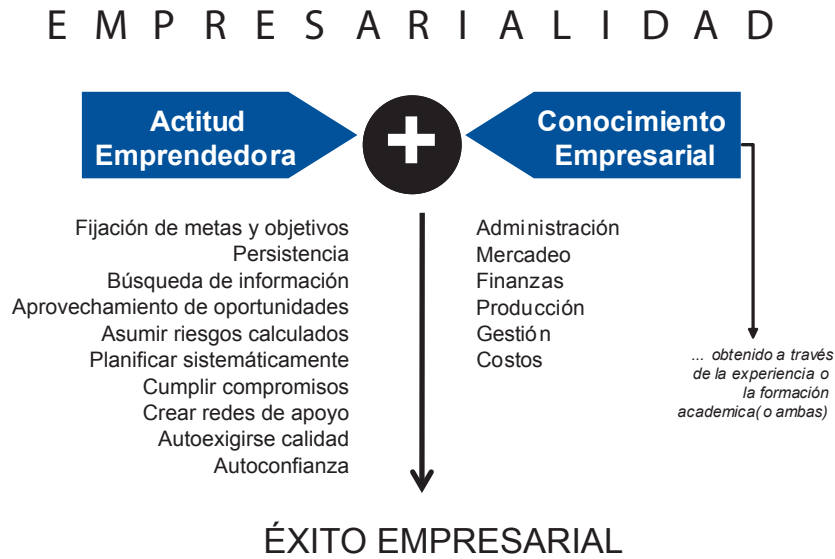
Las personas exitosas en el mundo de los negocios, usualmente son reconocidas como líderes y de alto nivel creativo, por lo que se piensa que éstas son también características que deben desarrollarse. Mclelland estableció que no es así, sino que estas son el resultado del fortalecimiento y de la aplicación RESPONSABLE de las CEPs, convirtiéndolas en personas EMPRENDEDORAS. En otras palabras, una persona emprendedora irradia una fuerza natural que la hace líder, por ser capaz de ver y enfrentar la realidad de distintas maneras (creatividad). En este sentido, al esquema anterior se le introducen nuevos elementos:



La RESPONSABILIDAD, que se muestra como eje, se refiere a la responsabilidad de la persona consigo misma, con aquello que ella se ha propuesto y desea. Esa fuerza interna es la que hace la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Al analizar en profundidad estas conductas, otra conclusión de Mclelland fue el hecho de que el éxito empresarial no necesariamente está ligado a la preparación académica, lo cual comprobó al estudiar casos de personas sin estudios y propietarias de negocios exitosos, en contraste con profesionales de escaso éxito laboral y empresarial. Resultó, entonces, que el ÉXITO ES UNA COMBINACIÓN DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA CON ACTITUD PERSONAL.

A esta combinación posteriormente se le llamó EMPRESARIALIDAD



A partir de estos modelos y enfoques sobre el tema emprendedor, quedó demostrado algo determinante:

“Las características emprendedoras pueden ser desarrolladas y fortalecidas”

El primer paso es reconocer debilidades y fortalezas de cada una de ellas, a través de la autorreflexión y realizar un esfuerzo consciente para potencializarlas unas con otras. Para facilitar esta tarea, a continuación las comentaremos una a una.

Las CEPs..... una a una

Fijación de metas y objetivos

“Si no sabes adonde vas, cualquier camino es bueno”

Aunque no existe una característica emprendedora más importante que otra, la fijación de objetivos y metas es la que le da sentido a todas las restantes. Por ejemplo:

¿te has preguntado hacia donde vas con todo lo que haces? ... si no tienes una respuesta a esto simplemente ¿de que sirve persistir sin rumbo? ...¿qué sentido tiene un plan? ... ¿cómo saber si una oportunidad lo es o no?

La capacidad de fijarnos metas y objetivos le dan una razón a nuestros esfuerzos, por lo tanto es el punto de partida de cualquier persona emprendedora. Una vez se dispone de esta claridad estaremos en capacidad de canalizar nuestro potencial emprendedor en esa dirección.

Persistencia

“Quien persevera, alcanza”

Es usual que hablemos de perseverancia e insistencia como algo positivo y en realidad lo es, aunque vale la pena preguntarse hacia donde vamos con ella. Como característica emprendedora, se le denomina persistencia, y se entiende como la capacidad de no perder de vista el rumbo previsto independientemente de lo adverso que sea el camino.

Sin embargo, se corre el riesgo de “tropezar con la misma piedra” y caer en un círculo vicioso, rayando en la necesidad que no nos lleva a ninguna parte, en este caso se le llama persistencia “ciega”. Si en cambio persistimos, pero considerando los aprendizajes positivos y negativos que nos dejan las experiencias enfrentadas, se le llama persistencia sensata.

Planificación sistemática

“Los planes son solo sueños cuando no hay acción”

La capacidad de desagregar en pasos nuestras acciones, se denomina planificación sistemática. No se trata de conocer y dominar métodos sofisticados de planificación, sino la habilidad espontánea de ordenar en actividades, tiempos y recursos como vamos a proceder para alcanzar nuestros objetivos y, sobre todo, llevarlos a la práctica.

Sin esta característica surge la duda, la inseguridad y la improvisación, lo cual tiene dos posibilidades: detenerse o perderse en el camino. De cualquier forma, planificar implica flexibilidad, adaptarse a un entorno cambiante y exigente, lo cual es un ingrediente primordial para las personas emprendedoras.

Asumir riesgos moderados

“La manera de lograr las cosas es comenzándolas”

El riesgo es algo que no puede eliminarse cuando hablamos de iniciativas empresariales y, en general, al referirnos a nuevas experiencias que nos interesan. Pero, desafortunadamente, si queremos alcanzar algo que aún no conocemos tendremos que asumir ese riesgo.

El riesgo podemos resumirlo como la posibilidad de perder, la clave esta en responder lo siguiente:

¿Esa posibilidad es grande o pequeña?, ¿es posible reducir ese riesgo?, ¿qué tanto me importa lo que se puede perder?, ¿qué tanto significa lo que se puede ganar para mis objetivos?

Las respuestas a estas preguntas es lo que se conoce como calcular el riesgo, de tal manera que sean moderados. La buena noticia es que una persona emprendedora puede reducir el riesgo apoyándose en otras características, por ejemplo: planificando, informándose y aprovechando oportunidades.

Búsqueda de información

“Lo que importa no es lo que sabemos, sino lo que utilizamos”

La información siempre ha sido considerada como una herramienta muy útil, pero, desde el punto de vista emprendedor, lo valioso de la información no es la cantidad sino la calidad, la cual la tiene si es aplicable y útil para el logro de nuestros objetivos.

Las personas exitosas usualmente tienen la capacidad de identificar qué información realmente contribuye a sus acciones y objetivos, tienen la habilidad de buscarla, identificarla, clasificarla y hacer uso de ella en el momento oportuno. No subestiman ninguna información sin antes analizarla.

La relación de esta característica con la fijación de metas y objetivos es determinante, ya que son estos últimos los que determinan el valor de la información, de lo contrario simplemente la acumulamos y no la utilizamos.

Búsqueda y aprovechamiento de oportunidades

“La indecisión es el ladrón de la oportunidad”

Al igual que la información, la oportunidad es algo relativo. Lo que es oportunidad para algunos no lo es para otros, está determinada por los objetivos que nos hemos propuesto.

La actitud emprendedora es la de poner atención a todo lo que tiene que ver con lo que me interesa, de tal manera de ser capaz de identificar cuando esta aparezca. Igualmente no la considera como un factor de suerte, sino en el encuentro único de la preparación y la situación inesperada.

La relación entre información y oportunidad es muy estrecha.

Cumplimiento de compromisos

“La manera de no fracasar es comprometerse con el éxito”

Sin bien es cierto que para un emprendedor es importante cumplir con los compromisos que adquiere con los demás, más aún lo es cumplir los que adquiere consigo mismo, es decir, se compromete completamente con objetivos, planes y desafíos que estos implican. No necesita presiones externas para actuar de esta manera, su palabra está empeñada y ha de cumplir en tiempo y forma con ella.

Es muy común que el argumento de: “yo mismo lo dije, yo soy quien decide” sea el motivo de cambiar el rumbo constantemente, posponer las cosas para después o desistir en cualquier momento, lo cual es contrario al comportamiento de una persona emprendedora.

Autoexigencia por la calidad

“La regla del éxito: ser cada vez mejor”

Esta característica emprendedora está íntimamente ligada a la responsabilidad y al cumplimiento de compromisos. La calidad para la persona emprendedora es una autoexigencia, ella misma establece sus propios estándares y no permite la mediocridad en lo que hace, no importando que a los ojos de los demás estas sean excelentes. Su preocupación es su imagen, la que no permite que por ningún motivo se pueda ver manchada por la baja calidad.

Ve, además, la calidad, como un sello personal de confiabilidad que favorece las relaciones de largo plazo con clientes, amistades, familiares y todas las personas que lo rodean.

Esta característica, en ocasiones, la hace sufrir por su alto grado de perfeccionismo, sin embargo sabe combinarlo con la practicidad y la simplicidad buscando siempre la eficiencia en sus actividades.

Creación de redes de apoyo

“La inteligencia de una colmena es superior a la de cualquier abeja”

El apoyo externo es importante para la persona emprendedora. Para obtenerlo crea gradualmente y en forma intencionada redes de contactos que resultan estratégicos para sus objetivos. La finalidad que persigue es utilizarlas cuando requiere información, consejo, financiamiento, compartir experiencias y recursos.

Las redes de que dispone son el producto de un seguimiento continuo y dinámico de las mismas, no permite que mueran, por lo que establece relaciones de intercambio y beneficio mutuo en las que todos ganan. Las habilidades de comunicación se hacen indispensables.

Esta característica no debe confundirse con abuso y aprovechamiento de los demás, en las que prevalece el beneficio propio con el detrimento de otras personas, lo que no garantiza relaciones de largo plazo, sino problemas continuos, enemistades y finalmente aislamiento.

Autoconfianza

“El entusiasmo es la autoconfianza en acción”

La puesta en funcionamiento de todas las características emprendedoras anteriores se reflejan en una actitud positiva y proactiva que se conoce como autoconfianza. Esta característica es alimentada por las otras, que al ser débiles reducen la autoconfianza y si son fuertes la incrementan.

El hecho de estar preparados, informados, disponer de un plan, contar con una red de contactos sólida, etc. genera autoconfianza.

Es un error usual confundir la autoconfianza con positivismo, el cual promulga que las cosas funcionarán bien “porque sí”, al contrario de esto, desde el punto de vista emprendedor, la autoconfianza es el resultado de un esfuerzo conciente y constante sobre otras variables de nuestra personalidad y actitud: las CEPs.

Las competencias emprendedoras

Desde la niñez mostramos determinados **Rasgos de Comportamiento**: el niño preguntón, la niña curiosa, el ordenado, la comunicativa, el “aventado”, el insistente, la segura, etc. Conforme crecemos estos rasgos actitudinales se fortalecen o debilitan, dependiendo de qué resultados nos generen en lo que hacemos.

Si tomamos conciencia de que nos son útiles, usualmente comenzamos a aplicarlas de manera sistemática y nos hacemos “buenos” o “buenas” en eso, lo cual es reconocido ya no solo por nosotros, sino por las demás personas, convirtiéndolas en una característica personal. El hecho de que nos ayudan a enfrentar diferentes situaciones les dan la categoría de **Características Emprendedoras**.

Todas las personas, sin excepción, tenemos un potencial emprendedor adentro, la limitante es que no siempre, sobretodo cuando jóvenes, estamos conscientes para que nos pueden ser útiles y, mucho menos, que tan débiles o fuertes las tenemos.

La gran oportunidad para que este potencial despierte es cuando algo nos interesa y se convierte en un objetivo importante para nosotros. Si aun así no despierta, se presenta el caso de personas que llegan adultas sin alcanzar un nivel de efectividad que les permita concretar sus objetivos, quedándose estos a nivel de sueños.

Si aprovechamos en forma decidida nuestras características emprendedoras y las fortalecemos cotidianamente, estas evolucionan a lo que se da por llamar **Capacidades Emprendedoras** y podemos utilizarlas siempre que las necesitamos. Por medio de esta práctica continua llegamos al punto de aplicarlas inconscientemente en todo lo que hacemos, lo que se conoce como **Competencias Emprendedoras**.



Los Pasos del Gigante

Había una vez, en una tierra muy lejana, un enorme gigante. Tenía más de diez pies de alto, enorme y tosca cabellera, se arropaba con un abrigo de pieles de animales salvajes y llevaba en su mano un hacha poderosa. Cada año, el mismo día, a la misma hora, el gigante bajaba de las montañas donde vivía y se paraba frente al muro que rodeaba la ciudad para aterrorizar a sus habitantes.

“Envíenme al más bravo de sus hombres, yo pelearé con él” gritaba, haciendo retumbar las paredes y ondeando su hacha amenazadoramente. “Mándenme alguien para pelear o echaré abajo los muros del castillo y mataré a todos con mi hacha”!!!.

Y cada año, la puerta de la muralla se abría lenta y temerosamente, para que un pobre hombre, aunque valiente, saliera y enfrentara una muerte segura. “Eso es lo mejor que tienen? ... decía el gigante a la vez que se reía burlonamente. El pobre hombre en turno al oír el estruendo de su voz siempre se quedaba petrificado y nunca habían podido siquiera levantar su espada, cuando ya el gigante los decapitaba de un solo tajo.

Pero un día, un joven príncipe llegó de incógnito a la ciudad amurallada y preguntó a uno de los habitantes: “¿porqué todos lucen tristes y atemorizados?”.

“Se ve que nunca has visto al gigante”, le dijo aquel hombre.

“¿Qué gigante?” preguntó el joven príncipe intrigado.

El hombre le contó toda la historia... “cada año, este mismo día, el gigante viene y reta a nuestro hombre más bravo a un duelo. Y cada año asesina a uno de nosotros, no logran levantar ni su espada, es como si el gigante los hipnotizara”.

Cuando el gigante llegó ese día por la tarde, el príncipe estaba esperándolo.

“Vengan con su hombre más bravo y valiente y pelearé con él” gritó como siempre el gigante.

“Estoy aquí” dijo el príncipe, abriendo las puertas del castillo y avanzando hacia el gigante quien se asombro de aquella actitud que se le presentaba por vez primera.

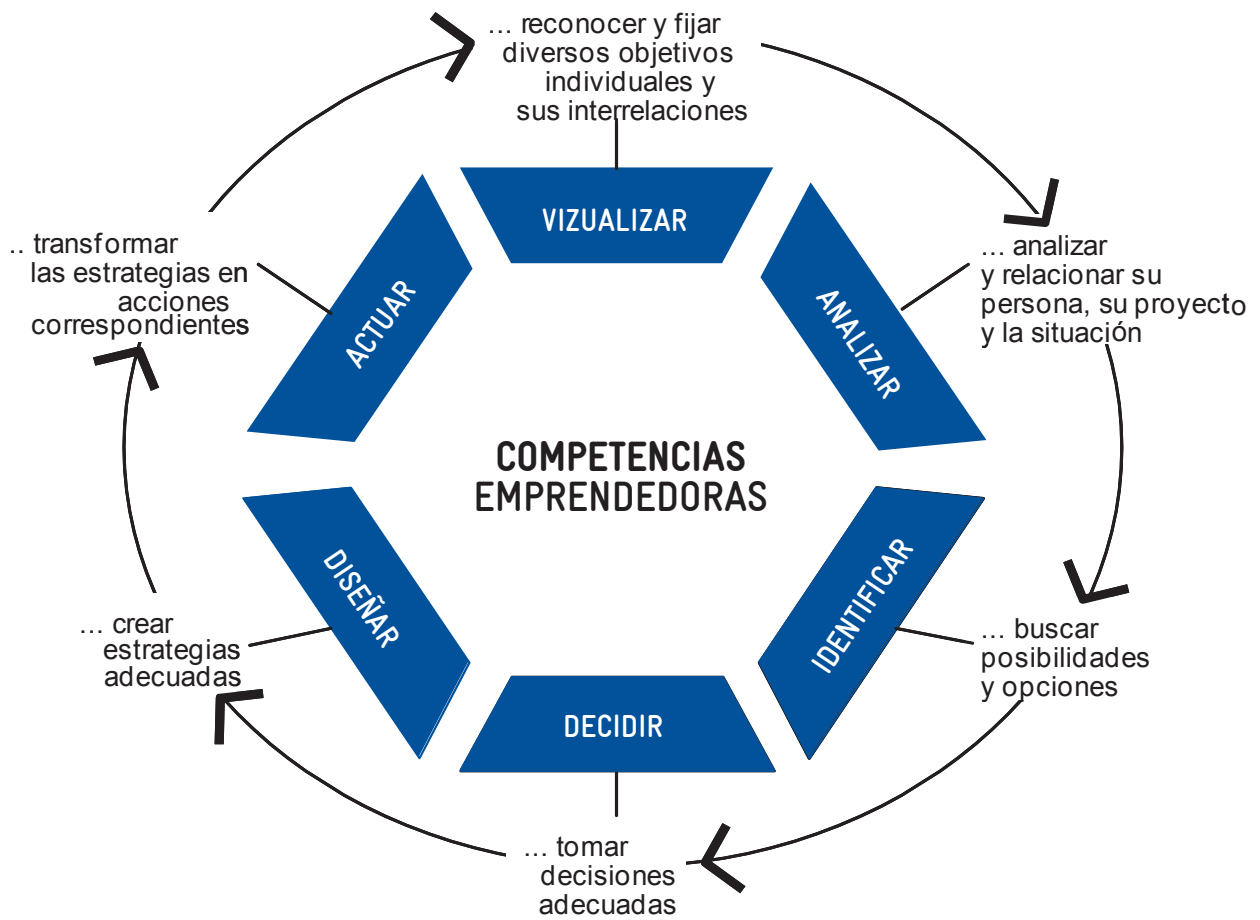
Por un momento, ambos se pararon frente a frente. A pesar de estar aún a buena distancia era evidente la diferencia de estatura entre ellos. Pero, haciendo uso de coraje, el príncipe empezó a caminar hacia él agitando su espada y nunca quitando su mirada de los ojos del gigante.

Repentinamente, se dio cuenta que a medida que se le acercaba, lejos de verlo más grande, gradualmente se empequeñecía ante sus ojos. Llegó el momento en el cual el gigante medía solamente cinco pies. Se acercó mucho más y el gigante medía dos pies de alto. Continuó hasta tenerlo cara a cara y entonces éste medía únicamente doce pulgadas.

El joven príncipe tomó su espada y la puso a la altura del corazón del gigante y, mientras el gigante en el suelo lloraba con cara de terror, el príncipe le dijo: “antes de morir contéstame: ¿quién eres tú?”... con su último aliento el gigante respondió: “mi nombre es MIEDO”, mientras el príncipe hundía su espada en el pecho del “gigante”.

Moraleja

¡Al llegar preparados a la acción el miedo desaparece!



Plan de desarrollo de competencias emprendedoras

<p>a) ¿Qué metas y objetivos visualizo para mi futuro?</p>	<p>Objetivos:</p> <p>Metas (tiempo, plazos):</p>	<p>Relaciones existentes entre mis objetivos:</p>
<p>b) ¿Qué tanto se corresponden mi perfil personal y mi idea de negocio con la realidad del entorno?</p>	<p>¿Cuál de esos tres aspectos debo trabajar mucho más? ... ¿en qué aspectos específicamente?</p>	<p>¿Qué haré al respecto y cuando?</p>
<p>c) ¿Con qué opciones cuento para alcanzar mis objetivos? (prepararme, disponer de recursos, informarme, etc.)</p>	<p>Opciones:</p>	
<p>d) ¿Cuál o cuales de esas opciones me resulta más conveniente?</p>	<p>Opción uno:</p>	<p>Opción dos:</p>
<p>e) ¿Cuál o cuales estrategias me será útil para aprovechar estas opciones?</p>	<p>Estrategias:</p>	
<p>f) ¿Qué acciones concretas llevaré a cabo para desarrollar mi o mis estrategias?</p>	<p>Acciones y plazos de tiempo para desarrollarlas:</p>	

Módulo 2:
"Identificando Ideas
Innovadoras de Negocios"

¿Qué es innovar?

Innovación: es la introducción de nuevas ideas, productos, servicios y prácticas con la intención de ser más útiles e incrementar la productividad, o sea, la capacidad de producir aprovechando al máximo los recursos disponibles: tiempos, materiales, espacios, etc.

La innovación ha cambiado la historia humana desde el descubrimiento de la electricidad, la imprenta y nuevos servicios hasta la creación de cosas pequeñas como fósforos, ganchos de ropa, lapiceros, etc.

Todo negocio que vemos en la actualidad ha experimentado un proceso de mejora continua a lo largo de los años. La innovación en los negocios se consigue de diferentes maneras prestando mucha atención a la investigación y desarrollo, de la cual surgen las más revolucionarias ideas pensando en satisfacer necesidades y gustos de las personas.

Las ideas innovadoras son la base de negocios con grandes posibilidades de tener éxito, ya que la innovación implica novedad y soluciones a problemas que no se habían superado antes. Esta característica reduce las posibilidades de competencia y facilita el posicionamiento en el mercado.

Razones para la innovación al crear una nueva empresa:

- Mejora la relación con el cliente al presentarle nuevos beneficios.
- Permite nuevos argumentos de venta.
- Aumenta el nivel de ventas al presionar sobre el índice de sustitución de producto.
- Mejora la imagen de empresa presentándola como activa y moderna.
- Establece barreras de entrada a la competencia.

Innovación y Creatividad

Decir innovación es hablar de creatividad. Al innovar lo que hacemos es dar un giro a lo que ya existe en la realidad conocida, siendo esta, precisamente, una de las definiciones de creatividad: “la capacidad de ver la realidad de otra manera”. Sin embargo siempre se ha pensado que ser creativo es algo exclusivo de personas con características especiales, como por ejemplo los rebeldes, los artistas y genios, pero está comprobado que todos podemos serlo, siempre y cuando nos lo proponamos. Es bien cierto que existen limitaciones creativas en la mayoría de personas, pues nos absorbe lo que nos rodea y acostumbramos aceptar las cosas tal como son, por lo que no podemos ver nuevos planos y generar ideas innovadoras. Entre estas limitaciones están las siguientes:

- Auto imagen y el miedo al ridículo.
- Preconceptos y la interpretación única de las cosas.
- Valorar unas posibilidades más que otras
- Pensamiento secuencial, es decir, hacer las cosas en el orden conocido.
- Satisfacerse con una primera solución.
- Uso rígido de conocimientos.

Igualmente existen actitudes que favorecen la innovación y la creatividad, por ejemplo:

- Aceptar todas las ideas.
- Buscar siempre alternativas (no te cases con una situación)
- Jugar con los conocimientos.
- Ser curioso y hacerse preguntas.
- Aprovechar el fracaso para mejorar.
- Cambiar y moverse para crear.

Lo anterior demuestra que todos podemos ser creativos y que es cuestión de adquirir nuevos hábitos al enfrentar problemas y buscar la innovación. De cualquier forma es siempre útil contar con una guía de referencia que nos haga más fácil el camino. En éste sentido, se recomienda aplicar el Ciclo del Proceso Creativo que mostramos a continuación:



Conozcamos en detalle en que consiste cada etapa:

1. Explorador

Las personas, en búsqueda de nuevas ideas, necesitan la materia prima con la cual se fabrican: los hechos, los conceptos, las experiencias, el conocimiento, los sentimientos, y cualquier otra cosa que pueda encontrar. Esta materia prima la puede buscar en los mismos lugares que acostumbra. Pero, las probabilidades de encontrar algo verdaderamente original son mayores si se atreven a abandonar el camino que todos recorren. Sólo así se convierte en una persona exploradora, que busca lo realmente es necesario para construir una nueva idea. Durante la búsqueda, se tocan áreas desconocidas, se centra la atención en patrones inusuales y se busca información totalmente diferente.

2. Artista

Las ideas que se reúnan serán como los pequeños fragmentos de vidrios de colores en un extremo del caleidoscopio. Este forma una figura, pero si desea algo nuevo y diferente hay que sacudirlo unas dos veces. En este momento es cuando la persona cambia de papel y un artista que vive en su interior, sale. Experimenta con una serie de métodos diferentes. Sigue su intuición. Reordena las cosas, las observa desde atrás, las coloca al revés. Se pregunta ¿qué tal si...? y busca analogías ocultas. Lo que es más, puede salirse de las reglas y crear las suyas. Solo después de todo esto se puede producir una nueva idea.

3. Juez

Ahora debería preguntarse: “¿Qué tan buena es esta idea? ¿Vale la pena insistir en ella? ¿Voy a obtener lo que realmente espero? ¿Cuento con los recursos necesarios para producirla?” Para tomar la decisión se debe adoptar la mentalidad de juez. Durante su evaluación deberá sopesarse la evidencia. Buscar los inconvenientes, preguntarse si se cuenta con el tiempo necesario. Hacer un recorrido a lo largo de un análisis de riesgos, cuestione presunciones y poner atención a lo que su capacidad de determinación dice, después de todo es el grupo el que decide.

4. Guerrero

Y llegó el momento de implementar la idea. Por supuesto, que es necesario darse cuenta que el mundo no está hecho para darle acomodo a toda idea que se nos ocurra. Allí, afuera, hay mucha competencia. Si se quiere que la idea tenga éxito, debe tomarse la ofensiva. Ahora es necesario convertirse en guerrero y la idea es entrar en combate. Como guerrero hay momentos en que se convierte en general y hay otros en que es un soldado de infantería. Preparar la estrategia y decidir alcanzar el objetivo, es contar con la disciplina suficiente para luchar vigorosamente en la trinchera. Posiblemente deberá vencer cualquier excusa, a los asesinos de ideas, los retrasos temporales y otros obstáculos más. Pero cuenta con el valor necesario para convertir la idea en realidad.

Técnicas de INNOVACIÓN

Existen varias técnicas que ayudan mucho cuando se asume el rol de explorador y artista, para realizar una observación efectiva, que a continuación se explican brevemente:

“SER SOMBRA” Observar a la gente usando productos, comprando, yendo a hospitales, tomando el bus, usando sus celulares, etc.

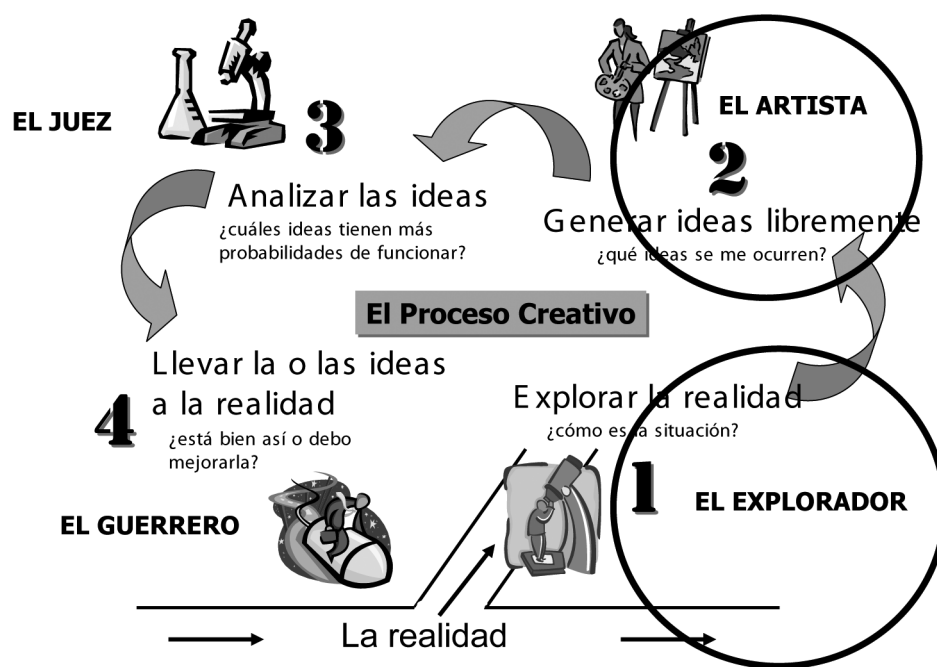
MAPEO DE COMPORTAMIENTO: Fotografiar gente en un espacio determinado, como una sala de espera de un hospital, en un mercado, en un centro comercial, en el parque, y esto se realiza por dos o tres días.

VIAJE DEL CONSUMIDOR: Mantenerse pendiente de toda la interacción que tiene un consumidor con un producto, servicio o espacio.

ENTREVISTAS EXTREMAS: hablar con gente que realmente sabe – o que no sabe nada- acerca de un producto o servicio, y evaluar su experiencia usando eso que le dice la gente.

CONTADOR DE HISTORIAS: Incentivar a la gente a contar historias personales acerca de sus experiencias como consumidores.

GRUPOS SIN ENFOQUE: entrevistar a diversos grupos de personas: para explorar ideas acerca de una misma idea o producto (entrevistando a grupos diferentes pero que siempre tengan que ver con esa misma idea o producto, por ejemplo: Para hablar sobre una Sandalia, se podría entrevistar a mujeres, niñas, zapateros, vendedores de zapatos, etc., esto es con el fin de obtener diferentes puntos de vista).



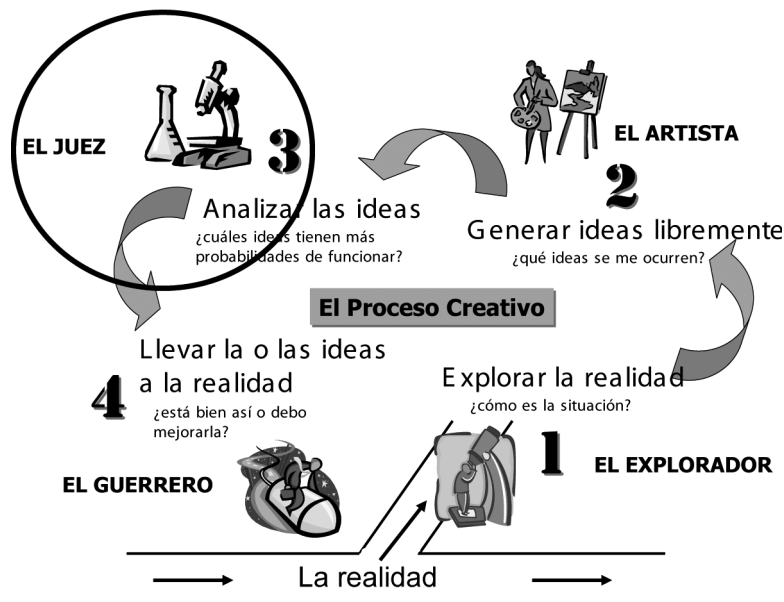
Matriz de apoyo para documentar la exploración

Ideas innovadoras de negocio identificadas		
Lo que no existe	Ideas que complementan lo que existe	Ideas que mejoran lo que existe

La técnica de filtración de ideas “¿Por qué no?”

Una vez se ha explorado la realidad y a partir de la información obtenida se han generado ideas de negocios, se procede a la filtración de la mismas (fase de juez), que no es otra cosa que someter las más prometedoras a un análisis más profundo. Entre las técnicas existentes para este fin, una de las más sencillas y efectivas es cuestionar las ideas con la pregunta simple ¿Por qué no? ... la cual produce como resultado respuestas que se traducen en una serie de objeciones lógicas y otras no tanto. Una vez obtenidas las objeciones, se analizan e identifican posibles acciones orientadas a superarlas una a una. Suele suceder que algunas ideas tienen tantas objeciones y dificultades para resolverlas, que estas ideas se quedan en el camino. La o las ideas con menos objeciones y con mayor facilidad para resolverlas son las que pasan a la fase de prueba e implementación (fase del guerrero en el ciclo).

Esta técnica se basa en el principio que toda idea tiene posibilidades, siempre y cuando se superen todas las limitaciones que muestran en un primer momento. Es importante decir que esta es una primera filtración que debe complementarse con otra técnica más compleja: El plan de negocios.



La implementación de ideas innovadoras

Las ideas que resultan prometedoras luego de pasar por el proceso de filtración, inician lo que se da por llamar “lucha con la realidad”, de ahí el nombre de fase del guerrero. Es lógico esperar que luego de “buenas a primeras” no tengamos el éxito que esperamos, usualmente surgen factores o aspectos que ameritan ajustes, por ejemplo:

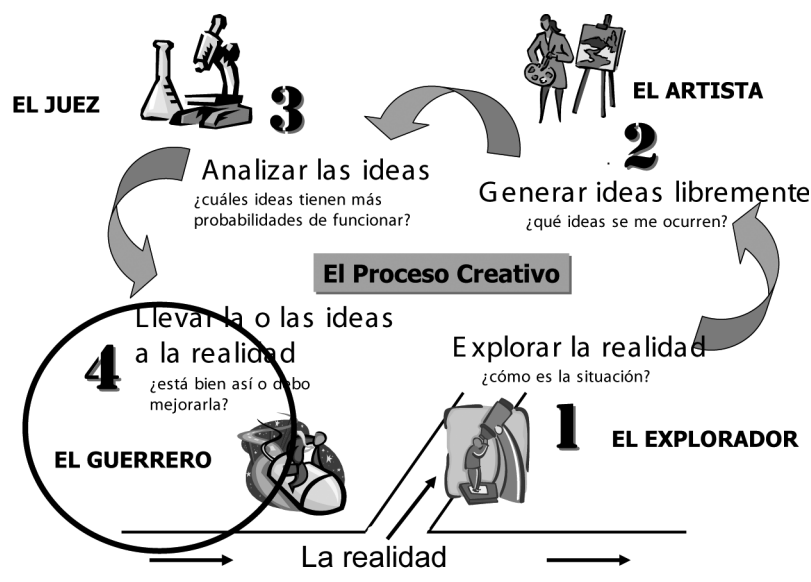
- El precio de venta es muy alto y no se vende, o muy bajo y no nos permite recuperar los costos.
- Nos enfrentamos con que no conocemos algunos aspectos técnicos del negocio y nos impide ofrecer la calidad que espera la clientela.
- La ubicación del negocio no es estratégico para lograr la atención de los compradores.
- Etc.

Si observamos cada uno de éstos ejemplos, todos tienen solución, pero muchas personas desisten ante el primer fracaso.

El personaje del Guerrero precisamente simboliza ese trabajo de prueba y error, observación detallada, aprendizaje de las experiencias positivas y negativas hasta lograr que las ideas sean una realidad. Si recordamos el ciclo del proceso creativo, éste inicia explorando la realidad y el ciclo se cierra solo cuando vuelve nuevamente a ella: solo entonces hemos creado e innovado, de lo contrario somos únicamente personas soñadoras. Esta actitud de lucha está ligada fuertemente con ser una persona emprendedora. Solo será posible concretar una idea de negocio si somos persistentes, tenemos claro lo que queremos lograr, buscamos información, aprovechamos oportunidades, confiamos en nosotros mismos y el resto de características consideradas en el modelo de las CEPs. Es ahí donde radica la diferencia entre una persona de éxito y otra que no lo es.

La “lucha” por llevar una idea a la realidad, va más allá de los aspectos netamente empresariales, ya que existe un marco legal que es necesario respetar, si es que se quiere obtener resultados en el largo plazo, por ejemplo: legislación fiscal, la ley de protección al consumidor, leyes de protección del medio ambiente, el código de trabajo.

Además, es necesario fomentar y poner en práctica valores que garanticen una convivencia duradera y justa al interior de la empresa y hacia fuera, como la libre competencia que propicie una relación sana, y a la vez provechosa, con otras empresas, permita el desarrollo laboral de los empleados, etc.



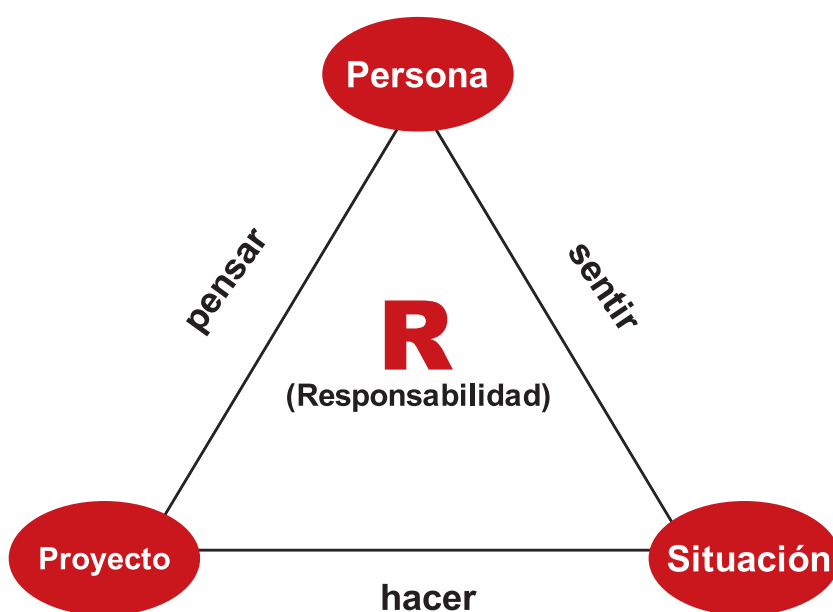
El Triángulo del Progreso

La persona emprendedora, es idealmente, alguien que paulatinamente va adquiriendo un cierto nivel de responsabilidad que la hace cada vez más acertada en sus respuestas a las circunstancias que se le presentan. Entendemos acá “responsabilidad” como la capacidad o habilidad de generar respuestas adecuadas a los estímulos que se reciben. La persona responsable actúa de una manera “madura”.

La responsabilidad permite reconocer que al igual que el aprendizaje se puede adquirir por medio de los tres canales básicos (afectivo, cognoscitivo y motriz), las respuestas se generan exactamente mediante los mismos canales: Sentir, pensar y actuar.

El aprendizaje es más efectivo cuando los tres canales se ven afectados de forma relativamente equilibrada, es decir, cuando recibimos estímulos para la parte motriz, la afectiva y la cognoscitiva. Esto nos hace mantenernos en equilibrio y captura nuestra atención en el estímulo que recibimos. Si es mayor la carga afectiva, nuestro proceso de aprendizaje se desequilibra y el efecto no es el esperado. De igual manera, si hay una sobre carga en el plano cognoscitivo en relación a los otros dos canales, también sufrimos un desequilibrio, y de forma similar cuando la tarea se transforma en motriz, en mayor medida que cognoscitiva y afectiva.

Las reacciones generan consecuencias para nuestra persona que pueden ser favorables o no. Cuando reaccionamos en relativo equilibrio (en los niveles afectivo, motriz y cognoscitivo) contamos con mayores probabilidades de encontrar respuestas adecuadas. Cuando nuestra reacción resulta ser desequilibrada, con mayor intensidad en cualquiera de los tres planos (afectivo, motriz o cognoscitivo), sus efectos corresponderán a tal desequilibrio. Nos encontraremos con que hemos actuado violentamente, o razonamos equivocadamente, o nos involucramos emocionalmente demasiado, etc.

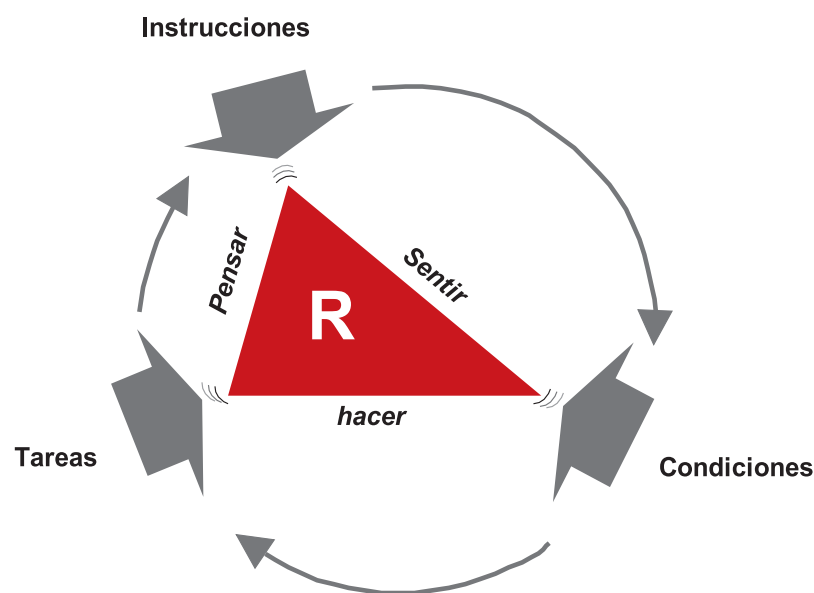


El Triángulo del Progreso es un modelo o una herramienta que busca ponernos frente a las posibilidades que poseemos de encontrar las mejores respuestas a los estímulos que recibamos. Esto exige hacernos conscientes de nosotros/as mismos/as, del contexto o situación en que estamos, y el proyecto o motivación que nos mueve. Por esta razón en los ángulos del triángulo simbolizamos estos tres elementos y en las líneas que unen estas esquinas ubicamos los tres elementos de nuestras reacciones: Sentir, pensar y actuar. Cuando existe equilibrio en nuestras reacciones el triángulo mantiene un carácter “equilátero” (con sus lados del mismo tamaño). Cualquier desequilibrio se manifiesta en el triángulo por presentar alguno de los lados más largo que los demás.

Cuando los estímulos que recibimos nos afectan en mayor medida alguno de los lados del triángulo nuestras reacciones pueden ser equivocadas. Acá reside la importancia del triángulo como herramienta, que nos permite lograr conciencia de las consecuencias que pueden resultar si nosotros / as no buscamos deliberadamente un equilibrio en “nuestras fuerzas” que gobiernan nuestras reacciones. Conociendo el panorama de posibles reacciones posiblemente podamos gobernarlas de mejor manera.

Cuando no existe equilibrio nuestro triángulo puede presentar cualquier tipo de forma, y cualquier tipo de consecuencia podemos provocar con nuestras reacciones:

Con este mapa de posibilidades es importante también encontrar algunos otros mecanismos que nos ayuden manejar mejor nuestras reacciones, entendiendo que simultáneamente con ellas se genera conocimiento. El desarrollo de las CEP's y las Competencias Personales cumplen acá un papel de mucha importancia cuando las consideramos parte del Triángulo del Progreso, y las utilizamos para resolver mejor cada situación, elevando nuestra Responsabilidad.



Tarea intermodular

Objetivo de la Tarea:

Identificar 6 ideas con potencial de negocios en la localidad donde vives.

Instrucciones:

Identificar las ideas de negocio utilizando las técnicas de observación vistas en el módulo.

Filtrar las 6 ideas más atractivas para tus intereses, aplicando el siguiente cuadro como guía:

Idea de negocio	Objeciones (¿por qué no?)	Acciones para superar las objeciones	Calificación de la idea del 1 al 6
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

Módulo 3:
“Un sueño empresarial”

Lee y reflexiona respecto al siguiente caso...

“Un sueño empresarial”

“Gustavo y Ana decidieron casarse muy jóvenes: 19 y 21 años respectivamente. Se conocieron mientras estudiaban el bachillerato en San Vicente. Enamorados como estaban y, además, el hijo que esperaban les hizo pensar en tener un negocio propio para salir adelante. Ana, valorando su habilidad para la cocina y Gustavo sus conocimientos de contabilidad, decidieron abrir una pupusería en el “zaguán” de una vecina que estaba vacío y lo alquilaba. Además, sabían que en la zona a las pupuserías les iba muy bien. Cuatrocientos dólares, producto de sus ahorros como pareja, fueron la semilla para iniciar. Compraron una “plancha para pupusas”, platos, cubiertos, tazas, una batería de cocina y tres mesas plásticas con sus sillas. Además compraron harina de maíz, queso y chicharrón molido para empezar a operar. Pensaban “es un negocio sencillo.... la comida siempre se vende”

Abrieron el negocio un domingo, una pareja de ancianos fue su primer cliente. Cuando éstos pidieron la cuenta, el precio les pareció muy alto en relación a las demás pupuserías, reclamaron pero finalmente pagaron. Nunca más volvieron. Gustavo decía “nuestra pupusería no será como todas, queremos una clientela más selecta”.... Ese domingo fue malo, unos cuantos clientes pidieron algo para llevar y no más.... En la noche al hacer las cuentas, no había ganancia y no alcanzaba para comprar más ingredientes. Eran las 9 de la noche y ya estaban cansados de esperar clientes y se asombraban al ver la “champa” un tanto sucia de la Toña, la pupusera de enfrente, llena de clientes. “Nuestro local es más bonito y limpio” se decían “poco a poco la gente se dará cuenta y mejorarán las cosas...”

A pesar de un primer día no muy provechoso, se levantaron optimistas, pero se llevaron la sorpresa de que el chicharrón y el queso se había descompuesto, probablemente por estar mal empacado.... no pudieron abrir. Al otro día reunieron otro poco de dinero y compraron más ingredientes... abrieron solo dos horas porque Ana tenía que ir al médico. Uno de esos días llegó un supervisor de salud para pedirles la autorización del negocio, le dijeron que desconocían que era necesario pero que lo iban a solicitar, el supervisor se fue pero les advirtió que sin el permiso no podrían trabajar. Pasadas unas semanas, decidieron abrir a las 7 am por primera vez, ya que siempre lo hacían por las tardes y descubrieron que a esa hora no hay clientes, todos van temprano a sus trabajos. “Por la tarde nos recuperamos” se dijeron... a las 5 pm abrieron y Ana le dijo a Gustavo que se había terminado el gas.... éste respondió que el tercer tambo que compramos y este solo tiene 6 días!!!! y Ana agregó... “también ya vino la vecina a cobrar el alquiler...”. Esa misma noche decidieron no seguir adelante y cerrar el negocio.....”

Por favor discutir y responder...

En su opinión...

- ¿Qué factores influyeron para que terminara el negocio?
- ¿Qué les hizo falta tomar en cuenta al iniciar?
- ¿Qué le recomendarías hacer antes de empezar para reducir los problemas que enfrentaron?

¿Qué es un Plan de Negocios?

Es un documento que te ayudará como emprendedor a analizar el mercado relacionado con tu idea de negocio y a planificar la mejor forma de manejar y organizar la nueva empresa. Con el plan es posible, a través de un documento escrito, reunir toda la información necesaria para saber qué oportunidades tiene tu negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha. Sirve, además, para guiarte emprendedor a través de un laberinto de decisiones de negocios y alternativas para evitar caminos equivocados y callejones sin salida. Existen muchos formatos y guías para hacer un plan de negocios, pero lo importante es saber y comprender cual es la lógica que existe en el fondo, de tal manera que podamos tener lo que realmente nos sea útil.

EL PLAN DE NEGOCIO

1

Propósitos

¿Qué quiero lograr?

¿Cuál es mi visión del negocio?
¿Qué objetivo persigo con esta idea?
¿Qué metas me propongo alcanzar?

2

Informándonos

¿Cuál es la situación?

¿Qué información me será útil y dónde puedo encontrarla?
¿Qué características necesita tener mi producto y que precio pueden pagarme por él?
¿Cómo y quiénes son mis futuros clientes?
¿Quiénes serán mi competencia y cómo son?

3

Presupuestando

¿Cuánto cuesta?

¿Qué recursos necesito para iniciar el negocio? (Equipo, materia prima, personal, etc.)
¿Cuánto me implica invertir en cada uno de éstos recursos?
¿Qué otros gastos tendré?

4

Proyectando

¿Es rentable?

¿Cuánto voy a vender?
¿Cuál será el costo de lo que venda?
¿Cuál será mi gasto fijo?
¿Cuánto serán mis ingresos y egresos mensuales?
¿Cuál será mi ganancia mensual?
¿Es suficiente para seguir trabajando?

5

Decidiendo

¿Necesito averiguar algo más o ajustar algo de la Idea inicial?
¿Sigo adelante o no?

Para definir los propósitos del negocio

Cada negocio debe tener un propósito final, una visión. La declaración de objetivos es una de las partes más importantes de tu plan. Debes expresar tanto la visión para hacer negocio como la filosofía que seguirás.

1. Definición de la visión

Esta es la esencia del negocio. Debe ser corta y clara: máximo 20 a 25 palabras. Se debe formular en tiempo presente, en forma positiva y sin abusar de los calificativos. Ejemplo: “Vender servicios de control de plagas en casas y locales comerciales, utilizando equipo técnico especializado y dando cobertura a la zona oriental del país”

2. Formulación de metas y objetivos

Desde el punto de vista del plan de negocio, metas son logros que se espera obtener en un lapso de tiempo de uno a tres años. Cada meta debes establecerla de manera cuantitativa para que sea posible seguir su progreso hasta donde se proponga. Las metas debes relacionarlas con resultados y no personas, además deben ser contribuyentes al logro de la visión del negocio. Preguntas que pueden ayudarte son las siguientes:

Objetivo	Meta
¿Qué espero lograr? ¿Cuándo? ¿dónde?	¿Cuánto y de qué?

Un ejemplo:

Objetivo:

“Incrementar el equipo de fumigación disponible en el mes de junio de éste año para atender el departamento de San Miguel”

Meta:

“4 unidades de descarga más”

La Información

Para que tu negocio tenga éxito, debes basar la planificación en hechos y no creencias personales o de otras personas. Existen muchas fuentes de información sobre el tipo particular de negocio, que te acercará cada vez más a la “zona de seguridad”, es decir, de menor riesgo. Avanzar sin información es transitar en un camino incierto y lleno de “sorpresas” no tan favorables. ¡Todo lo relacionado con el negocio debería serte interesante!

Decisión respecto a que información resulta básica para el negocio:

Es necesario que definas que tipo de información es útil para darte una idea bastante certera del tipo de negocio que estás por iniciar, el ambiente que lo rodea y las condiciones en las que se desarrolla (historial y proyección del tipo de negocio). Por ejemplo:

- ¿Cómo se desarrolló este tipo de actividad en la zona y desde cuándo?
- ¿Cuáles son los problemas que usualmente se enfrentan?
- ¿Cómo se ve el futuro de esta actividad?
- ¿Le afectan o benefician las nuevas regulaciones gubernamentales?
- ¿Cuáles son algunas claves de éxito en este tipo de negocio?
- Pregúntate: ¿qué otras cosas es necesario que sepa sobre el negocio?

Identificación de fuentes de información.

La información anterior es posible encontrarla en diferentes lugares, debes identificar que lugares son estos, por ejemplo:

- Asociaciones comerciales.
- Publicaciones como revistas especializadas, secciones del periódico.
- Oficinas gubernamentales relacionadas con el desarrollo laboral.
- Sitios de internet, que actualmente son muchísimos.
- Proveedores usuales para el tipo de negocio.
- Propietarios de negocios similares.
- ¿Qué otras fuentes de información puedo consultar?

Directorio de contactos claves

No importa de quien sea y de que se trate un negocio, los problemas aparecerán tarde o temprano. En éstos casos es importante contar con contactos que faciliten encontrar alternativas de solución. Esto implica salir, presentarte, comunicarte, romper el hielo con personas clave, si no se estás acostumbrado a hacerlo, tendrás que iniciar esta nueva actitud si quieres disponer de apoyo siempre que lo necesite. Por ejemplo con:

- Gerencia de la Cámara de Comercio u otras asociaciones relacionadas.
- Gerentes y personal asesor de instituciones dedicadas al desarrollo empresarial.
- Representantes de las empresas proveedoras.
- Líderes empresariales.
- Gerencia y promotores de agencias crediticias.
- ¿Es posible imaginar otros contactos claves para el negocio?

Descripción del producto/servicio

1. La identificación

Procede a listar todos los productos o servicios que ofrecerás.

2. La descripción

Para cada uno de ellos elabora una descripción detallada. En caso tengas más de un producto o servicio, existe la posibilidad de agruparlos por “familias” o “líneas” que respondan a una descripción genérica. Las siguientes preguntas pueden ayudarte en esta tarea:

- ¿Qué es lo que hace o en qué consiste?
- ¿Porqué la gente debería comprarlo?
- ¿Qué lo hace único o especial?
- ¿Qué tan caro y difícil de producir es el producto o servicio?
- ¿Cuál es el precio que estás proyectando?

3. Compatibilidad

Realiza una revisión orientada a establecer si cada producto se entremezcla sutil o directamente en el concepto global del negocio. Pregúntate:

- ¿Encaja este producto/servicio dentro de los objetivos del negocio que te estás planteando?
- ¿Se complementa con los otros productos/servicios que piensas vender?

La Clientela

Lo más importante de un negocio es la clientela. Sin clientes no se tendría un negocio. Es crítico analizar quiénes son los clientes potenciales, cuántos y con qué frecuencia compran y por qué lo harían con tu empresa y no con nadie más. La clientela se define de acuerdo a varias características, ya que esta información establece, en muchos casos, diferencias de estrategia para tu negocio, ejemplos:

Género	Entre hombres y mujeres existen distintos hábitos de compra
Edad	Determina necesidades diferentes, aunque es secundaria.
Ingresos	Muestra si el cliente puede comprar o no.
Ocupación	Relacionado con edad, ingreso y educación.
Ubicación	Define la accesibilidad a los puntos de compra.
Estado civil	Determina necesidades diferentes.
Grupo familiar	Factor que modifica los hábitos de compra.
Educación	Define intereses y formas de promocionar el producto/servicio
Origen étnico	Modificador de valores, hábitos y necesidades.

1. Identificación de características relevantes de la clientela

La primera tarea es examinar una lista de características de los clientes, de las cuales es necesario elegir tres ó cuatro que se muestran como características más evidentes en la clientela potencial del negocio. Para hacerlo resulta muy útil la experiencia que tu mismo tienes como consumidor, la observación y otras fuentes de información relevante.

2. Descripción de las características seleccionadas

Iniciar por dar un orden de prioridad a las características seleccionadas en base a su relevancia y notoriedad. Para cada caso piensa y define un rango de medición o categoría para organizar y clasificar la información relacionada con cada característica. Por ejemplo:

Edad Menos de 18 años Entre 18 y 24 años Entre 24 y 34 años Etc	Género Hombres Mujeres
--	-------------------------------------

Esta información puede obtenerse a través de una encuesta en forma directa con clientes potenciales, o bien, de manera indirecta consultando negocios similares, proveedores, etc.

El Mercado / Investigación de Mercado

Conocer el mercado a través de la investigación puede ayudarte a aprender oportunamente muchas cosas acerca del negocio. Entre las informaciones más importantes está el tener una idea de cuantos clientes potenciales tienes y qué cantidad de esa clientela está dispuesta en realidad a comprar tus productos o servicios.

Se cuenta con 4 caminos para que encuentres la información: a) la disponible por cualquier persona o fuentes secundarias b) investigación realizada por ti mismo, c) investigación pagada y d) aquella extraída de archivos... cuando ya cuentas con alguna experiencia. A continuación las etapas básicas para investigar el mercado:

1. Determinación del número de clientes potenciales

Si la clientela es el público en general, necesitas conocer el número de personas, que antes que nada responde a la descripción de la clientela y que habitan en el área que estás considerando como la zona de influencia del negocio. Es posible que el negocio no esté orientado hacia el público en general, sino que a otros negocios de determinado giro, instituciones, etc. en este caso lo que se debe establecer es la cantidad en la zona de influencia... ¡esta es la clientela potencial! La información se puede obtener a través del resultado del último censo disponible, lo importante es tener una idea del número existente, que usualmente se encuentra en bibliotecas, cámaras de comercio y lo más seguro: internet.

2. Determinación de la cantidad de clientes que podrían comprar los productos o servicios

Una vez, gracias al numeral anterior, tienes “el universo” de clientes potenciales para el negocio. A partir de él se hace necesario que estimes que cantidad de ese universo pueden ser verdaderamente clientes, es decir, que efectivamente compren. Esto es algo muy difícil de calcular, ya que entran en juego muchas variables, sin embargo, es un dato muy útil para proyectarte hacia el futuro y sus posibilidades.

3. Determinación del promedio de ventas anuales a clientes.

Este dato también es una apreciación que surge a partir de la revisión de información estadística, como que tanto compran los clientes en promedio por año, cuánto están dispuestos a pagar en cada compra, en ambos casos haciendo referencia a los productos o servicios del negocio.

4. Determinación del volumen de ventas anual que puedes esperar

Si ya conoces el número de clientes y el promedio de dinero que estos gastarán, el volumen de ventas anual que puedes esperar resulta de multiplicar No. de clientes x el dinero que gastarán.

5. Evaluación de la cifra del volumen de ventas anual

En este punto, pregúntate... ¿tiene sentido el número resultante al final? ... si la respuesta es no, debes intentar todo el proceso nuevamente. Desde luego todo es una apreciación basada en ciertos datos de base que se han establecido con investigación, es decir, son supuestos... pregúntate ... ¿qué tan válidos son éstos supuestos? Luego de esta reflexión, procede a cerrar el proceso hasta que el resultado convenza.

Un consejo: cuando sea posible debes sustituir las suposiciones con cifras reales derivadas de alguna fuente de información.

Análisis competitivo

Una clave para el éxito de un negocio es establecer un lugar único en el Mercado. En este apartado del plan deberás comparar el negocio con el de los tres principales competidores. Es importante que seas honesto contigo mismo, el objetivo es identificar las áreas en las que se tiene ventajas competitivas (para aprovecharlas) y las desventajas para fortalecer esos aspectos.

1. Identificación de los tres principales competidores

Haz una lista de los nombres y direcciones de los tres competidores más importantes. Su importancia se puede establecer en base a su volumen de ventas, el “movimiento” de clientela, proximidad en su ubicación, similitud de productos o la forma de hacer negocios.

2. Comparación de tu negocio con el de tus competidores

Para cada una de los aspectos que se muestra en la lista inferior, comparar el negocio con los de los competidores. Clasificar los negocios en una escala del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto. Más de un negocio puede tener la misma clasificación si son iguales en esa área. Antes de hacerlo en el libro de trabajo, leer despacio lo siguiente:

1. Productos	¿Qué productos se venden más?
2. Precios	¿Estabilidad en los precios?
3. Calidad	¿Cuánto dura?, ¿cuál es la calidad del producto?
4. Selección del producto	¿Qué tan completa es la línea de productos?
5. Servicios al cliente	¿Qué opciones de producto tiene el cliente?
6. Servicio del producto	¿El producto es servido correcta y rápidamente?
7. Confiabilidad	¿El producto o servicio genera frecuentemente reclamos?
8. Experiencia	¿Qué tanta experiencia tiene el personal?
9. Imagen / reputación	¿Qué tan conocido y buena reputación tiene el nombre del negocio?
10. Ubicación	¿Qué tal es el acceso y la visibilidad?
11. Esquema	¿Qué tan eficiente es el uso del espacio en los negocios?
12. Apariencia	¿Satisface a los clientes la apariencia física del local?
13. Métodos de venta	¿El personal es cortés y eficiente para hacer las ventas?
14. Política de crédito	¿Existen opciones de compra y pago para los clientes?
15. Disponibilidad	¿Tienen los clientes que esperar mucho para recibir el producto/servicio?
16. Administración	¿Tiene el propietario o propietaria un papel activo en el negocio?
17. Estabilidad	¿Qué tanto tiempo tiene de existir el negocio?
18. Publicidad	¿Qué tanta publicidad utilizan?

3. Distribución de las prioridades

Determina la importancia de cada una de las 18 áreas de competencia para el negocio. Asigna la más importante área con prioridad “1”, la segunda con “2” y así sucesivamente, hasta clasificar los 18 aspectos considerados.

4. Identificación de los cambios para mejorar de posición competitiva

Escribe, para los casos que muestran alta prioridad, dos o tres acciones específicas que consideres se pueden tomar para mejorar de posición competitiva. Este apartado del plan te servirá para construir la estrategia de mercadeo, ya que considera factores como el producto, precio, promoción y plaza.

Presupuestar

El objetivo primordial de todo presupuesto, es verificar de antemano, para cualquier proyecto o compra de insumos, el precio final que se deberá pagar. Por ejemplo, cuando se debe comprar algo, se va solicitando precios en distintos lugares y se piden presupuestos, en base a los cuales, se sabrá de antemano cuánto llegará a costar la compra en sí. Asimismo, cuando se va a llevar el automóvil a un taller mecánico, antes que se trabaje en él, se pide un presupuesto. Esto, es para tener una idea clara y certera, del gasto en que se tendrá que incurrir. El presupuesto es una mirada hacia los gastos futuros que se tendrán, al contrario de lo que hace la contabilidad normal, que mira el pasado y el presente, en cuanto a los gastos de un negocio.

Por otra parte, existen distintos tipos de presupuestos. Entre los más comunes, tenemos los rígidos o flexibles. En el mundo empresarial, es más común ver un presupuesto flexible. Esto se debe a que en varias ocasiones existen aspectos del negocio que son impredecibles de anticipar, por lo que se debe contar con recursos extras para no detener los proyectos en acción y la línea de producción. En resumen, los presupuestos responden a la pregunta: ¿qué voy a necesitar para iniciar y trabajar en mi negocio y cuánto me va a costar en dinero por semana o mes? La respuesta a esta pregunta suele reflejarse en cuadros que corresponden a diferentes categorías de gastos.

La lógica que tienen en común los cuadros de presupuesto, se resume en tres pasos:

1. Identificar las necesidades que implican un gasto para llevar a la práctica y mantener funcionando la idea de negocio.
2. Agrupar estas necesidades en categorías: personal, sueldos y salarios, equipos, servicios, deudas, etc.
3. Especificar para cada categoría el monto de dinero que implica su adquisición y por mes, según sea el caso.

A continuación se detallan un tanto las categorías de gastos que usualmente se incluyen en un presupuesto:

Personal, sueldos y salarios

Un aspecto que es necesario considerar y anticipar es el personal, es decir, los empleados que necesita el negocio para iniciar, ya que esto aunque parece fácil, no es sencillo encontrar al personal idóneo, además de que constituye un costo que planificar. Los siguientes apartados orientan esta tarea.

¿Cuántos empleados se necesitan para iniciar el negocio?

¿Qué conocimientos y experiencia deben tener?

Los gastos de sueldos y salarios representan la primera categoría de los gastos de administración en un negocio. En esta sección se calcula solamente el costo de sueldos y salarios. Los impuestos a los sueldos y salarios son requeridos por ley, y los beneficios opcionales que se acuerde pagar a los empleados se presentan en la siguiente sección.

Deudas

Esta lista de deudas incluye todas las deudas relacionadas con el negocio. Ya sea que provenga de un propietario, un miembro de la familia, un pariente, un amigo, banco, proveedor u otro, en todo caso la deuda pertenece a esta lista. Esta es para una deuda existente, no para una anticipada.

Bienes de Equipo o Activo Fijo

Esta sección ayuda a planear la compra de bienes de equipo necesario para empezar el negocio. Se define bienes de equipo a los activos que tienen una vida útil de más de un año. Ejemplos: tierras, edificios, máquinas, equipos, muebles de oficina, computadoras, etc.

Esta sección también ayuda a calcular la depreciación de cada activo fijo. La depreciación se define como el costo original del equipo dividido por el tiempo (en meses) de vida útil de dicho equipo. Por ejemplo, un camión pudo haber costado \$ 6,000 y haber tenido una vida útil de 5 años. Por lo tanto la depreciación mensual sería de \$ 100 por mes (\$ 6,000 dividido entre 60 meses).

Este ejemplo se llama depreciación “línea directa”. Existen varios métodos para calcular la depreciación. Consultar a un contador para determinar la forma más adecuada para el caso. Ojo: la tierra no se deprecia.

Gastos diversos

Este presupuesto debe incluir todos los gastos que por alguna razón no se han considerado en los presupuestos anteriores. Aquí es posible incluir por ejemplo:

- Pago de seguros.
- Arrendamiento de local u otros servicios.
- Publicidad.
- Transporte y combustible.
- Gastos de apertura (que solo se realizan al inicio del negocio)
- Deudas incobrables (estimación)
- Otros.

Proyección financiera

Estudia el siguiente caso... "Temores Empresariales"

“Roberto, un joven emprendedor, se puso como objetivo iniciar su propio negocio de servicios de fotocopiado. Cuatro mil dólares, ahorrados con mucho esfuerzo, son el capital que ha destinado para iniciar. Se informó muy bien sobre este tipo de negocio, tanto desde el punto de vista técnico como de desarrollo en la zona en la que pensaba ubicarlo.

Hizo contacto con proveedores de insumos, equipos, mantenimiento y otros contactos claves que podrían apoyarlo en cualquier problema relacionado con el negocio. Tomó la decisión de especializarse en todo tipo de fotocopias en cuanto a calidad, colores y tamaños, además de brindar otros servicios relacionados, tales como anillados, laminaciones y venta de papelería, aunque en menor escala. Fijó precios razonables y competitivos considerando la información que obtuvo de la competencia al respecto. La clientela potencial la identificó claramente y estimó que tendría una afluencia promedio de estudiantes de 657 por mes quienes consumen en promedio 80 copias por mes cada uno. Esto le representa 690,720 copias anuales en total... ¡una buena cantidad! ... Decidió que contrataría una persona que le ayudara con el trabajo. En cuanto a la inversión en equipo y otros gastos para arrancar, estableció que necesitaría \$ 3,200 dólares, cantidad que muy bien cubrían sus ahorros.... Todo estaba listo, sin embargo, repentinamente lo aboraron muchos temores, es decir, preguntas para las que aún no tenía respuestas relacionadas con el dinero, o sea sobre los ahorros que estaba a punto de arriesgar en esta aventura empresarial...”

Preguntas de reflexión...

¿Qué le ha hecho falta a Roberto para reducir sus temores con respecto a iniciar el negocio?
¿Podrían formular 6 preguntas que de seguro vinieron a su cabeza respecto al uso y destino de sus ahorros en el negocio?..

En este punto del proceso de formulación de tu plan de negocios, sabes lo que quieres, conoces el mercado al grado de permitirte tomar las primeras decisiones (precio, clientes, zonas, etc.), además sabes que recursos necesitas para llevar tu idea a la realidad. Ahora necesitas proyectar como se comportará el negocio desde el punto de vista financiero, de tal manera de tener más claro si económicamente te conviene hacerlo tal como lo has pensado o necesitas hacer algunos cambios en tu estrategia. A continuación te mostramos las secciones que corresponden a lo que se llama proyección financiera. A través de preguntas se indica las preguntas que te ayudarán a contestarte. Tu tutor te ayudará a trabajarlos utilizando la guía “Mi Plan de Negocio”.

Proyección de ventas y costo de la mercancía vendida

- ¿Cuánto tengo que gastar considerando lo que he planificado vender?
- ¿Es mi costo por unidad demasiado alto?,
- ¿Es el margen de utilidad o ganancia demasiado estrecho, es decir, muy poco?
- ¿Es posible reducir el costo de los productos o servicios y así ganar más?

Las proyecciones de ventas son críticas para tu negocio, tanto desde el punto de vista administrativo como de las ventas. Si no sabes cuánto planeas vender en los próximos 12 meses no podrás planificar cuanto gastar. Recuerda ser realista en tus proyecciones. Observa las tendencias haciendo una revisión de tus propios registros o las cifras de la industria.

Es necesario que establezcas también el costo de los productos que venderás. Por ejemplo: puede que vendas un producto por \$ 50.00 (precio al por menor), pero el producto te costó \$ 30.00 (incluyendo el transporte).

Si tu negocio solo vende servicios, no tendrás una sección para costo de mercancía vendida. Si éste es el caso, no tienes que completar esta sección y puedes continuar con la siguiente. Para completar esta parte, tendrás que utilizar la información del apartado anterior (proyección de ventas).

Gastos de administración

- ¿Cuáles son y cuánto representan en dinero los gastos administrativos fijos, es decir, aquellos que se venda o no venda tendré que pagar? ...
- ¿Cuáles son los que dependerán de cuanto venda?
- ¿Es demasiado alto el gasto administrativo?,
- ¿Cuáles son puntos que podría ajustar?

Los gastos de administración incluyen una amplia variedad de gastos requeridos para manejar tu negocio. Muchos de estos gastos son conocidos como gastos de operación. Lo que esto indica es que estos gastos son fijos y permanecerán constantes sin consideración alguna del nivel de las ventas. Por ejemplo, el costo de alquiler de un local puede ser \$ 500 dólares por mes. Este es un gasto fijo y no cambia a pesar de que tus ventas suban o bajen a través de los meses.

Por otro lado, algunos de los gastos sí aumentan a medida que las ventas suben o bajan. Estos gastos se llaman gastos variables. Un ejemplo podría ser gastos de entrega. A medida que tus ventas aumenten, los gastos de entrega probablemente aumenten también.

Proyecciones del flujo de dinero en efectivo

- ¿Cuánto se está estimando que serán los ingresos (a partir del primer mes de operación) y cuales serán los egresos en efectivo por mes?
- ¿Hasta cuándo se tendrá un flujo de dinero positivo (liquidez).... será en el primer año o más adelante?
- ¿Se cuenta con suficiente en caja para operar y esperar el punto en el que se tendrá una liquidez positiva?....
- ¿Son las ventas proyectadas suficientes para obtener los ingresos que se espera para “soportar” el período de arranque?

Las proyecciones del flujo de dinero en efectivo son una de las proyecciones financieras más críticas que realizarás. En resumen, calcularás los ingresos (entradas) y los egresos (salidas) de dinero en efectivo para cada mes. Si los ingresos son mayores que los egresos, tendrás un flujo de dinero en efectivo (liquidez positiva). Si los ingresos son menores que los egresos, tendrás un flujo de dinero en negativo (liquidez negativa).

Estado de ganancias y pérdidas proyectado

- ¿Qué tanta será la ganancia o pérdida neta en cada mes de operación?
- ¿Permite este margen (de pérdida o ganancia) seguir operando sin problemas? ...
- ¿Cómo trabajaremos en caso de saldo rojo?,
- ¿Qué aspectos del plan pueden mejorar lo que está reflejando el estado?

Ahora estás listo para compilar los datos para hacer las proyecciones del estado de las ganancias y pérdidas. Este informe calculará tu ganancia o tu pérdida neta (antes de los impuestos) para cada mes.

Punto de equilibrio o punto cero

- ¿Cuánto se tiene que vender para salir “tablas”, es decir donde se cubran los costos totales y los gastos de administración?
- ¿Corresponde la estimación de ventas anuales a esta cantidad de dinero por unidades vendidas? ... ¿es menor o mayor?, ¿es tan alto que es necesario revisar la estrategia de ventas? ... ¿reconsiderar la identificación de la clientela potencial? ... ¿ampliar la gama de productos o servicios?. ...

El punto cero es el nivel de ventas donde las ventas totales “cubren” los costos totales y gastos de administración del negocio. Este nivel de ventas se llama “el punto cero”. En otras palabras, al nivel de ventas del punto cero, tu ganancia será cero. Si vendes más del nivel del punto cero, obtendrás una ganancia neta. Si vendes menos del punto cero, obtendrás una pérdida neta.

La hora de trabajo g6 te ayudará a calcular el nivel de ventas del punto cero para cualquier año de operación del negocio. Los siguientes pasos que se te sugieren para calcularlo asumen que estás trabajando el nivel de ventas del punto cero para el primer año. Los gastos variables de administración son aquellos que varían según cambian las ventas o la producción. Calcula el Margen Bruto y el Margen de Contribución. Calcula el porcentaje de Margen de Contribución usando la fórmula dada en la hoja de trabajo. El porcentaje de éste margen especifica qué porcentaje de cada dólar de ventas resulta en Margen de Contribución.

Representa el monto de ventas necesario para cubrir tus gastos básicos de administración. Esta cifra no incluye los pagos de los principales de préstamos o los retiros del dueño, si tu negocio te tiene como único propietario. Tampoco incluye ninguna provisión de utilidades.

Balance General proyectado

- ¿Cómo estará siendo utilizado el dinero?
- ¿De dónde vendrá el dinero?
- ¿De cuánto dinero “activo” dispondré al iniciar el negocio?
- ¿Cuánto dinero “que no es mío” tendré en el negocio?
- ¿Cuánto capital tendré realmente disponible?

El balance general se puede comparar a una “foto” de tu condición financiera en un día particular. Este balance general es una lista de tus activos (a tu costo), tus pasivos (tus deudas) y tu capital en esos activos. Si tu negocio es nuevo, prepararás un balance general en la fecha de comienzo de tu negocio. Por lo tanto, debes incluir los activos y los pasivos el día que estés listo para “abrir las puertas del negocio”. Si tu negocio ya existe, prepararás un balance general con fecha del último año fiscal. Debes incluir todos los activos y pasivos con fecha apropiada. También elaborarás un balance proyectado con fecha de un año en el futuro.

Resumen

Se sugiere finalizar el plan de negocios resumiéndolo en un máximo de 25 líneas destacando los puntos relevantes del mismo para tí y para el lector de tu interés: un agente financiero, empleados, socios, etc.



ENEMO
PREN
NIDFE

Módulo 4:
"Poniendo en marcha el Negocio"

¿Cómo manejar la empresa?

En toda empresa, independientemente de su tamaño, se realiza un conjunto de actividades que exigen la intervención permanente del empresario, para tomar decisiones con vista a la eficiencia y prosperidad de la misma. **El dominio, directo o indirecto, de estas actividades permiten el manejo seguro del negocio, y es lo que se conoce como Administración de la empresa.**

En muchos negocios pequeños, el o los directores consideran comúnmente que, por las dimensiones del mismo, no necesitan más que una administración informal. **Planifican, organizan, motivan y evalúan sin ayuda alguna.** Sin embargo, la misma prosperidad del negocio (**pues estamos partiendo de que hicimos una empresa no para estancarnos en ella sino para hacerla prosperar**) les hace necesario allegarse asesorías y apoyos en la producción, la contabilidad, la administración, las ventas, etc.

Por esto recomendamos que el joven empresario sustituya desde el inicio la administración informal por otra que siga los principios fundamentales de la administración de empresas. **Enseguida veremos los elementos básicos de ésta.**

Pero antes de manejar un negocio debemos tener los recursos necesarios para iniciarlo, así como constituirlo legalmente. Veamos entonces algunos datos básicos que necesitas conocer sobre estos dos asuntos.

1. ¿Cómo conseguir los recursos?

Por la vía del crédito. El crédito, préstamo o empréstito es una deuda que se contrae con una o varias personas o con alguna institución pública o privada, mediante un contrato o compromiso en donde se establecen los plazos, condiciones y garantías para el pago, de común acuerdo entre las partes.

Para acceder a un crédito el joven emprendedor debe en primer término haber elaborado su plan de negocio, pues es su instrumento para convencer a los posibles inversionistas y prestamistas de la validez del proyecto, es decir, para demostrar no sólo que es una buena idea, útil para los demás, sino que es viable y que va a dar utilidades.

Hay varias fuentes para obtener un crédito

1. Familiares y amigos, de quienes no aceptaremos un préstamo sin antes convencerlos del proyecto y establecer un compromiso formal para pagarlo, con plazos y garantías;
2. Instituciones públicas y bancos de crédito público, que tienen fondos especiales para impulsar la microempresa.
3. Instituciones privadas, banca privada, y cámara de comerciantes e industriales, que también tienen ese tipo de fondos.

Los respaldos crediticios pueden ser de varios tipos y tener distintas modalidades de pago. El tipo de crédito se establece de acuerdo al destino del mismo. Para los efectos que nos interesan ahora, nos referiremos al crédito refaccionario y al de habilitación o avío.

El crédito refaccionario se destina a cubrir una o las dos inversiones que llamamos “fija” y “diferida” en el módulo anterior. Es decir, se otorga para la compra o renta de maquinaria, equipo, local, y para modernizar las instalaciones.

Se llaman así porque nos “refracciona” para que aumentemos la producción o expandamos la planta productiva. Las garantías son los mismos bienes adquiridos con el préstamo, o bien otros patrimonios de la empresa, así como avales y fiadores. Por lo común no refinancian más del 80% del total que requieres en estos rubros.

El crédito de habilitación o avío es el crédito clásico para habilitar la inversión que definimos como “capital del trabajo” en el módulo anterior (adquisición de materias prima, pago de la nómina de sueldos y salarios). Hay que buscar ese tipo de crédito sobre todo en el caso de los proyectos nuevos, que tienen que pagar un conjunto de gastos derivados de su etapa de arranque. Este tipo de crédito se garantiza con bienes tangibles, o con los productos a obtener, o bien con fiadores y avales.

En todos los casos, para conceder un respaldo crediticio, los inversionistas o prestamistas hacen una evaluación del proyecto para ver si es viable y rentable, y finalmente un dictamen que, si es favorable, autoriza el contrato para el préstamo.

Antes de solicitar un crédito, del tipo que sea, es necesario examinar perfectamente las condiciones del préstamo y ver nuestra capacidad presente y futura para hacer los pagos correspondientes, con base en los ingresos que esperamos obtener de nuestra empresa, después de analizar varias opciones, desde luego que deberemos escoger aquella que cobre más bajas tasas de interés por el préstamo, que ofrezca períodos de tiempo más largos para pagarlo, y que se pague en parcialidades y no al final del período, pues en este caso los intereses hacen crecer demasiado la deuda.

Antes de aceptarlo, se te deberá establecer claramente y por escrito: el valor total de tu deuda, incluyendo los intereses, y las cantidades que debes pagar cada cierto tiempo, que normalmente es mensual.

2. Constitución legal de la empresa

Todas las personas físicas o morales que realicen actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvicultura se consideran como empresa para efectos fiscales.

Las diferentes formas que contemplan las leyes para operar una empresa son la personal, denominada “persona natural”, y diversas figuras asociadas que se llaman jurídicamente “persona jurídica”.

La primera figura legal se denomina Persona física con actividad empresarial, y se refiere a las actividades desarrolladas exclusivamente por una persona. No se requiere ningún contrato de sociedad o acuerdo de voluntades, simplemente la persona interesada deberá darse de alta en el Registro Federal del Contribuyente para empezar a operar.

Cuando son dos o más los integrantes pueden constituirse distintos tipos de sociedades. Aquí hablaremos sólo de algunas que pueden ser útiles en el caso de una microempresa.

Sociedad Anónima. Existe bajo una denominación social y está compuesta por socios cuya aportación se representa en acciones de la empresa. La obligación de los socios se limita al pago de sus acciones, es decir, no están obligados a responder de las deudas de la sociedad con su patrimonio personal. Se requieren dos socios como mínimo y un capital social mínimo de \$2,000. Se constituye por comparecencia ante notario o depositando el proyecto en estatutos en el Registro Público de Comercio.

- **Sociedad de Responsabilidad Limitada.** Se constituye entre socios que sólo se obligan al pago de sus aportaciones, que no están representadas por acciones. Se requieren dos socios como mínimo, y un máximo de 50. El capital social mínimo es de \$2,000.
- **Sociedad Colectiva o en Nombre Colectivo.** Existe bajo una razón social y todos sus socios, personas físicas o morales, responden de modo subsidiario, ilimitado o solidario, es decir, con el patrimonio propio, de las deudas que contraiga su sociedad. Este tipo de asociación se forma con socios capitalistas (que aportan los recursos económicos) y socios industriales (que aportan los conocimientos y el trabajo). El capital social mínimo no podrá ser inferior a la quinta parte del capital inicial que requiera el proyecto.

- **Sociedad Civil.** En ésta los integrantes se obligan a combinar sus recursos y esfuerzos para la realización de un fin económico común que no sea lucrativo. Los socios pueden efectuar aportaciones económicas o en bienes. Se constituye inscribiendo el contrato de la sociedad en el Registro de Sociedades Civiles.

La forma de asociación que van a adoptar los integrantes de la empresa depende del giro o finalidad de la empresa; del capital a invertir; de las condiciones que pongan tanto los socios capitalistas como los socios industriales para intervenir en las funciones de la empresa; de si quieren estar representados por acciones o no, y si van a responder o no con su patrimonio personal de las deudas que contraiga la empresa, etc. Sobre estas consideraciones elegirán el tratamiento jurídico que más les conviene. Lo importante es que nuestro negocio se encuentre legalmente constituido.

3. La Administración de nuestra empresa

Ahora sí, una vez que conseguiste los recursos para tu negocio y ya lo instalaste y constituiste legalmente, veamos los elementos básicos para administrarlo.

La administración es un conjunto de tareas que tendrás que efectuar y que podemos dividir en cuatro fases: **la planeación, la organización, la dirección y el control.**

Las actividades de planeación nos indican qué deseamos lograr (qué y cuantos bienes o servicios deseamos producir y vender) y con qué medios planeamos alcanzar ese objetivo.

La planeación se facilita si te sientas con tu equipo o solo para planear lo que harás en el próximo mes. Se planea: cuanto se va a producir, que existencias de materias prima tenemos, reclutar más personal, los lugares y las fechas o periódicas de nuestras ventas, la ampliación de las ventas, modificaciones a los precios, promociones y publicidad, la cantidad de personas que se necesitan, capacitación del personal, el salario adecuado, la obtención oportuna de recursos, como aprovechar mejor los recursos financieros, oportunidad de ampliación y otros.

Las actividades de organización nos permiten establecer un orden que coordine y aproveche lo mejor posible los recursos físicos, económicos y humanos con el fin de lograr los propósitos de la empresa.

Coordina los recursos físicos, económicos y humanos para aprovecharlos mejor y lograr los objetivos de la empresa. Con la coordinación de los recursos se busca cómo ahorrar tiempo y reducir costos. Aquí es donde demuestran su utilidad los esquemas organizativos que hicimos anteriormente, el organigrama y el diagrama de flujo, pues en ellos aclaramos y determinamos las funciones que tienen cada integrante del negocio.

Veamos dos instrumentos que son básicos para organizarse:

Organigrama

Este instrumento es un esquema general que te permite visualizar gráficamente, tanto las funciones como el número de personas que requiere la empresa para operar normalmente.

Diagrama de flujo

Es la forma gráfica de identificar y representar los pasos básicos que se dan para fabricar un producto o producir un servicio en el negocio, lo cual facilita enormemente la organización de lo que haces. Las actividades de dirección consisten en orientar a los trabajadores de manera que su trabajo haga posible lograr los propósitos de la empresa. El modo de dirigir al personal puede significar el éxito o el fracaso de un negocio.

Un buen trabajo de dirección: mantiene motivado al personal, vinculándolo a los propósitos y beneficios de la empresa y permitiéndole realizar sus potencialidades; delega responsabilidades y actividades que pueden ser realizadas por otra persona, para atender actividades prioritarias; aprecia los esfuerzos y sugerencias del personal que mejoran el producto o servicio.

Un personal motivado y estimulado es responsable, requiere poca supervisión y contribuye al desarrollo de la empresa. Esto se logra con una dirección flexible que considera a las personas como el principal recurso de la empresa.

Las actividades de control nos informan si se están logrando los propósitos que fijamos en la planeación.

El control nos informa si lo realizado, en un mes, por ejemplo, es igual, mayor o menor a lo planeado. Por medio de las actividades de control: comprobamos si las cosas se están oportunamente en las áreas de producción, ventas y finanzas; comprobamos la calidad y cantidad del producto o servicio cada cierto tiempo; evaluamos el desempeño de los empleados y el conocimiento que tienen de los propósitos de la empresa; detectamos los errores, que pueden deberse a fallas en la planeación, la organización, la dirección, o en el método mismo de control que estamos llevando. En general, el control nos proporciona la información para hacer las correcciones necesarias y administrar mejor en el ciclo siguiente

Vamos haciendo cuentas

Llevar las cuentas de tu negocio no es complicado, ni tiene por qué serlo. **Las herramientas para hacer la contabilidad deben ser útiles y prácticas.** Aquí te daremos dos, básicas, que te permitirán administrar las entradas y salidas de efectivo de manera que no tengas que luchar constantemente para resolver el problema de la falta de liquidez, es decir, de la poca disponibilidad de fondos.

1. Flujo de efectivo

Un problema frecuentemente en las pequeñas empresas es la falta de liquidez para cubrir necesidades inmediatas. Esto obliga al empresario a aplazar pagos o a recurrir a préstamos de emergencia, que suele ser a corto plazo y muy costosos. Aunque resuelvas de momento el problema, ninguna de estas medidas es buena por que acarreará, entre los proveedores y prestamistas, la reputación de que no sabes administrar el efectivo.

Una forma sencilla de planear y controlar las necesidades de recursos consiste en calcular el flujo de efectivo del negocio, es decir, cuál es el estado de las entradas y salidas de dinero en un periodo determinado y con cuánto efectivo cuentas después de liquidar todas las facturas.

El flujo de efectivo te permite anticipar cuándo tendrás un excedente de efectivo, que podrías, por ejemplo, invertir a corto plazo en el banco. O por el contrario, cuándo habrá un faltante, lo que te permitiría tomar a tiempo medidas para obtener fondos sin necesidad de que recurras a préstamos de emergencia.

Te permite también saber cuándo y en qué cantidad pagar préstamos, cuándo hacer desembolsos importantes para comprar, por ejemplo, nueva maquinaria; y finalmente, de cuánto efectivo puedes disponer para tus asuntos personales si afectar el funcionamiento normal de la empresa.

Como se elabora el flujo de efectivo

El flujo de efectivo no es más que una resta de tus ingresos y egresos, y la haces con la finalidad de saber con anticipación con cuánto cuentas y cuánto requiere tu negocio para operar durante un período determinado (semana, mes, trimestre, semestre, año).

Para empezar establezcamos el período que queremos conocer por adelantado, es recomendable que sea primero a un mes y a un trimestre, aunque el cálculo se puede extender hasta tener, por ejemplo, estimaciones para un presupuesto anual. Cada empresario determinará el período que más le conviene, de acuerdo a las necesidades de su empresa. Por lo pronto hagamos el ejercicio para un mes.

El cálculo para estimar, por adelantado, las entradas y salidas de efectivo en ese período haciendo dos listas, una con los ingresos probables, y otra con los egresos.

- En la lista de los ingresos se incluye básicamente: el saldo inicial en caja, es decir, lo que tienes en efectivo al iniciar el período; las ventas de contado; las ventas a crédito; los préstamos bancarios que ingresan en el período.
- En la lista de egresos se incluye básicamente: la compra de materia prima al contado; la compra de materia prima a crédito; la renta de local; los gastos de luz, gas, teléfono y otros servicios; sueldos y salarios; pago del capital de los préstamos; pago de los intereses de los préstamos; compra de maquinaria y equipo.

Luego, una vez que tenemos los totales de cada lista, le restamos al total de ingresos el total de los egresos, y ya terminamos nuestro flujo de efectivo para el período elegido.

Fácil, ¿no? si los ingresos son mayores que los egresos el resultado es positivo. Quiere decir que tenemos un excedente, que estamos administrando bien la empresa y que nuestro patrimonio está aumentando. Si los egresos son mayores que los ingresos, tenemos tiempo para tomar medidas que cubran los faltantes, por ejemplo, posponer la compra de maquinaria que teníamos proyectada, o agilizar el cobro a los clientes que nos compraron a crédito.

Sin embargo, ¿cómo es que captaremos la información que nos servirá para elaborar el flujo de efectivo de nuestra empresa en la vida real? ... Simple: con un conjunto de cuentas que llevaremos a diario. Este aspecto es el que vamos a tratar en seguida.

2. Registro de operaciones

Este es un sistema simplificado del registro de las operaciones diarias de tu empresa. Se compone de siete cuentas sencillas de llevar y que son el alma de tus operaciones de contabilidad:

- A. Caja de movimiento diario de efectivo.
- B. Ventas.
- C. Anticipos de clientes.
- D. Compras.
- E. Gastos de fabricación.
- F. Gastos de administración y ventas.
- G. Gastos financieros.

A continuación conocerás formatos que te servirán de modelo para cada caso:

A. Caja o movimiento diario de efectivo

En esta cuenta se registra cualquier operación que implique entrada o salida de efectivo que se da en el negocio.

Fecha	Concepto	Entrada	Salida	Saldo

B. Ventas

Registra los ingresos por concepto de ventas al contado o a crédito.

Fecha	Concepto	Importe al contado	Importe por colaborar	Fecha de vencimiento

C. Anticipos de clientes

En diversos tipos de negocio es frecuente encontrar que los clientes anticipen una suma al hacer su pedido. Para registrar estas cantidades y controlar los programas de entrega acordados con los clientes, es recomendable usar el siguiente formato:

Fecha	Concepto	Importe Total	Importe por anticipo	Saldo Cuentas

D. Compras

Aquí deben anotarse todas las adquisiciones de materia prima que se realicen, ya sea de contado o a crédito, los adeudos que se tengan con proveedores, etc.

Fecha	Concepto	Importe compra	Importe adeudado	Fecha de vencimiento

E. Gastos de fabricación

En esta cuenta se registran las salidas de efectivo por tres conceptos: a) mano de obra, b) gastos de fabricación distintos a materia prima o mano de obra, C) gastos en otros materiales.

Fecha	Concepto	Mano de Obra	Gastos de fabricación	Otros Materiales

F. Gastos de administración y ventas

Aquí se anotan las erogaciones por dos conceptos: a) sueldos al personal de administración y ventas, b) pagos de teléfono y otros servicios, papelería, etc.

Fecha	Concepto	Sueldos de administración y ventas	Otros Gastos

Módulo 4

“Instrumentos para la Puesta en Marcha del Negocio”

Tarea final

Objetivo de la Tarea:

Decidir y diseñar que instrumentos básicos administrativos y de gestión se utilizarán al iniciar el negocio.

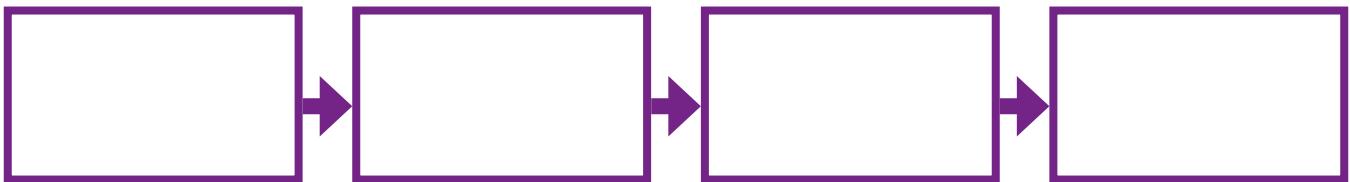
El siguiente formato puede ser una guía para la tarea.

Organigrama básico del negocio


Controles contables básicos a utilizar (marcar con una x).... luego diseñarlos

Caja o movimiento diario de efectivo	
Ventas	
Anticipos de clientes	
Compras	
Gastos de fabricación	
Gastos de administración y ventas	
Gastos financieros	

Flujo de producción de productos o servicios



Otros instrumentos...



Publicado por:
Deutsche Gesellschaft
für Internationale Zusammenarbeit
(GIZ) GmbH

Apdo. Postal 755
Bulevar Orden de Malta, Edificio GIZ
Urbanización Santa Elena,
Antiguo Cuscatlán
La Libertad, El Salvador
T + 503 21 21 51 00
F + 503 21 21 51 01