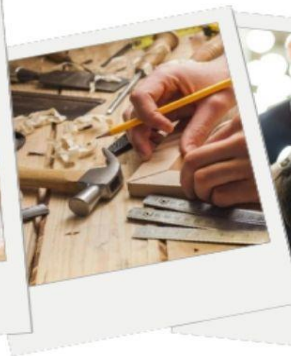
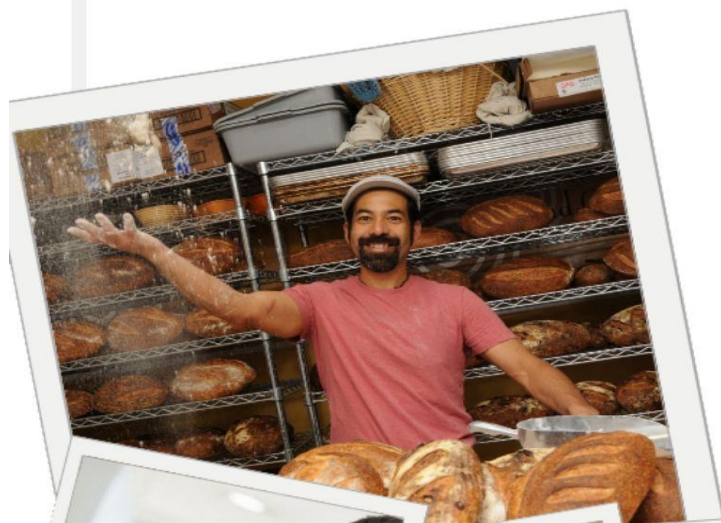




PROGRAMA DE FORMACIÓN DE MICROEMPRESARIOS



@baneskin
@banesco



facebook.com/
banescobancouniversal



blog.banesco.com



Banesco
Banco Universal

RIF: J-07013380-5



PROGRAMA DE FORMACIÓN DE MICROEMPRESARIOS

MÓDULO ADMINISTRATIVO

El Programa de Responsabilidad Social de Banesco Banco Universal tiene entre sus pilares la inclusión y la educación financiera de los venezolanos. Es por ello que en 2008 iniciamos el Programa de Formación de Microempresarios con la intención de que hombres y mujeres que decidieron iniciar su negocio propio puedan mejorar las condiciones de su entorno y el de sus familias. Nuestro compromiso es seguir aportando herramientas gerenciales y tecnológicas a nuestros microempresarios.

"La gente tiene habilidades que permanecen inutilizadas, y que son capaces de cambiar su propio destino si se le dan las oportunidades correctas"
Muhammad Yunus



Contenido

1. Creciendo como persona	2
2. Liderando mi negocio.....	8
3. Desarrollando mi propuesta de valor.....	13
4. Analizando mi mercado.....	19
5. Organizando mi negocio.....	26
6. Calculando los costos de mi negocio.....	35
7. Analizando la factibilidad de mi propuesta de valor....	42



@baneskin
@banesco



facebook.com/
banescobancouniversal



blog.banesco.com



Banesco
Banco Universal

RIF: J-07013380-5

1. CRECIENDO COMO PERSONA

Objetivo

En esta lección lograré tomar conciencia de mi potencial como emprendedor, lo que me permitirá concebir una propuesta de valor o idea de negocio alineada a mis talentos, aspiraciones y deseos de autorrealización.



Introducción

El crecimiento personal está estrechamente vinculado al emprendimiento. La concepción de la idea de negocio y su puesta en marcha proviene de la voluntad de la persona, del impulso propio y de sus aspiraciones. Así, el crecimiento personal es parte de la evolución misma del negocio o actividad económica, y es el principio de su sostenibilidad.

El aspirante a empresario transitará por nuevas experiencias, en un entorno de situaciones nuevas y desconocidas. En este módulo revisaremos dichas situaciones y los factores de la personalidad que potenciarán tu desempeño como empresario.

¿Qué es el crecimiento personal?

El crecimiento personal es un proceso que persigue la transformación de la persona, a través de la adopción de nuevas ideas, actitudes o formas de pensamiento que le permitan afrontar los retos y situaciones que están relacionadas a la búsqueda de sus objetivos.

Un aspirante a empresario pasa por un proceso de desarrollo personal que va transformando su vida en muchos aspectos. Pasa de ser solo un consumidor a ser un generador de productos o servicios. Asume sus experiencias pasadas como fuente de conocimiento, y adopta una posición de servicio hacia los demás, que le permitirá hacer crecer su negocio.

La resiliencia

En tiempos difíciles o adversos, quien inicia un nuevo negocio suele percibirse como una persona resiliente.



El término resiliencia proviene del latín *resilio*, que significa «volver atrás, volver de un salto, resaltar, rebotar». Así, podemos ver que la resiliencia es la capacidad de los seres humanos para adaptarse positivamente a situaciones desfavorables.

Tras situaciones estresantes, las personas resilientes no se afectan psicológicamente, al contrario, se fortalecen, presentando las siguientes características:

1. Son conscientes de sus potencialidades y limitaciones
2. Son creativas
3. Confían en sus capacidades
4. Asumen las dificultades como una oportunidad para aprender
5. Experimentan conciencia plena
6. Ven la vida con objetividad, pero siempre a través de un prisma optimista
7. Se rodean de personas que tienen una actitud positiva
8. No intentan controlar las situaciones
9. Son flexibles ante los cambios
10. Son tenaces en sus propósitos
11. Afrontan la adversidad con humor

¿Cómo ser una persona resiliente?

Siendo agradecido

En todo momento puedes decidir ver el vaso medio lleno o medio vacío. Aún en situaciones dolorosas, necesitas tener una perspectiva más amplia de las cosas. Celebra cada logro, por pequeño que sea, y toma los errores y fracasos del pasado como lecciones de vida.

Practicando el equilibrio

En situaciones adversas, la mente puede encontrarse como en una cuerda floja. Mantener la calma es importante, no solo para poder tomar mejores decisiones, sino para no dejarnos abatir por las circunstancias del presente y fortalecer nuestro interior. Para conseguirlo, algunas personas se ejercitan o practican la meditación. Es recomendable que busques la mejor opción para ti.

Saliendo de la zona de confort

Es importante adquirir el hábito de ponerse en situaciones poco habituales. Seguramente, las primeras veces será difícil, pero a medida que ganes experiencia aumentará tu confianza, creyendo cada vez más en la capacidad o destreza que vas desarrollando. Es vital tomarse todo con buen humor.

Siendo auténtico

La resiliencia se construye a partir de una identidad clara y aceptando el propio ser. Ser auténtico significa que cuentas con el valor de ser tú mismo, de forma íntegra y sincera, sin forzarte a representar algún modelo o moda. Para ello, es importante que te conozcas a ti mismo, y tener clara la esencia de tu ser.

Abrazando la incertidumbre

Como en la vida, en los negocios también se pueden medir y controlar los riesgos, pero nunca eliminarlos por completo. Hay que evitar dejarse dominar por la ansiedad de lo que pasará mañana, pues ni siquiera seríamos capaces de salir a la calle. Por eso, aprende poco a poco a tolerar la falta de certeza, y enfocarte en la visión de largo plazo. Se trata siempre de un paso a la vez.



¿Cualquiera puede emprender?

Un joven estudiante de ingeniería hizo una pausa en sus estudios en Venezuela para dedicarse a desarrollar su idea de negocio: Llevar profesores de distintos idiomas a Venezuela para dar clases a compañías.

En 2007 hizo una videollamada por primera vez y se dio cuenta que podía mejorar su idea si las clases, en lugar de ser presenciales, fueran *online*. Así surgió Online Languages, ofreciendo clases de idiomas *online* con profesores nativos dirigidos a la clase media emergente de América Latina.

Este emprendedor, impulsado por sus deseos de éxito, comenzó su compañía en su apartamento de estudiante -de dos habitaciones- en Venezuela. Alrededor de su cama se encontraban sus equipos de computación y era también el espacio de trabajo de los colaboradores. Llegó a tener 22 personas trabajando en ese pequeño lugar. Cuenta que el único beneficio de trabajar en Online Languages en esa época era la rica comida que Emily, una joven ayudante, preparaba para todos día a día.

Al quedarse sin dinero para mantener el negocio en pie, decidió irse a Silicon Valley en la búsqueda de inversionistas. Él cuenta que le quedaban 700 dólares y tenía unas millas de viaje. “Me acuerdo de aquel temor en el estómago. Mi amigo vivía en un apartamento, también de estudiante, con un sofá externo.

Dormí afuera por más de un año. Me despertaba todos los días, me ponía el único traje que tenía y me iba a hablar en desayunos de inversionistas...” cuenta el emprendedor.

Hoy día Online Languages es un gigante de la formación *online*. Lo inició desde su apartamento con los recursos que tenía, creciendo como persona.



Mis nuevas experiencias como emprendedor

A la hora de emprender te enfrentarás a muchas situaciones nuevas. En el campo de los negocios, te relacionarás de manera diferente con los distintos actores del mercado, por lo que debes estar preparado. A continuación, te presentamos algunas situaciones básicas:

De consumidor a empresario

La experiencia de ofrecer o vender bienes y servicios es nueva para un emprendedor.

Como consumidor, la persona compra bienes y servicios, buscando la satisfacción propia. Como empresario, la persona vende bienes y servicios, buscando la satisfacción de sus clientes.

En este papel, el emprendedor debe ser empático con el cliente, conocerlo, estudiarlo y desarrollar soluciones innovadoras que satisfagan sus necesidades.

La forma de comprar

La compra de materias primas e insumos, la adquisición de maquinaria, la evaluación de costos y búsqueda de rendimiento de las inversiones será parte del abanico de decisiones que tomarás como emprendedor.

Se trata de adoptar nuevas habilidades para gestionar las compras, pues con esto se busca aportar beneficios al negocio, minimizando costos en un marco de calidad.

Aprender a cobrar

Al emprender y vender algún producto o servicio, obtendrás un pago por ello. En algunos casos el pago será de contado y en otros casos, el pago será a crédito.

Cuando se trata del cobro de cuentas pendientes (cuentas por cobrar), deberás contar con un protocolo claro que permita que el negocio funcione bien y se mantenga la relación con el cliente. Es de vital

importancia informar al cliente los detalles del crédito otorgado, como los plazos para el pago, el monto y las condiciones.

Muchos emprendedores no han tenido la experiencia de cobrar cuentas pendientes, por lo que esto representa un reto para mantener el flujo de dinero del negocio.

Atender a los clientes

Estar al frente de un negocio representa una oportunidad para servir a los demás. Cada cliente simboliza la vitalidad del negocio, y satisfacer sus necesidades es el objetivo de toda empresa.

La atención al cliente, como experiencia nueva para el emprendedor, supone no solo la venta como actividad básica, sino la atención de sus requerimientos, la gestión de sus quejas o reclamos, la comunicación constante para conocerle más de cerca, etc.

Trabajar en equipo

Un emprendedor guiado por la pasión necesitará el apoyo de un equipo. La experiencia de trabajar en equipo, cuando se trata de tu negocio, es clave en el éxito de la idea.

Compartir la visión y el trabajo, organizar tareas, gestionar metas y distribuir los asuntos pendientes, es mucho más gratificante cuando se ha concebido el trabajo en equipo como parte de la gestión del negocio. De esta manera, los logros serán compartidos entre sus integrantes.

Administrar el negocio

Generar ingresos provenientes de tu propio negocio, supone el desarrollo de habilidades administrativas y financieras. Se trata de optimizar el uso de los recursos materiales y financieros, para obtener su máximo rendimiento, usándolos de manera eficiente.



¿Estoy listo para emprender?

A continuación, revisemos tu perfil de éxito personal como empresario. Marca con X para cada afirmación del siguiente test, indicando si es verdadera (V) o falsa (F):

N°	AFIRMACIÓN	V	F
1	Inicio cada día con una lista de cosas por hacer		
2	Por lo general, cuando comienzo una tarea la termino		
3	Leo regularmente sobre los temas que me apasionan		
4	Cuando algo no resulta bien, me gusta averiguar el motivo		
5	Creo que podría lograr cualquier cosa que me proponga hacer		
6	He tenido al menos una cita a ciegas		
7	Soy bueno enfrentando una multitud de problemas al mismo tiempo		
8	Cuando hay algo que hacer, prefiero dar las instrucciones		
9	Respeto los horarios de las comidas para poder terminar lo que estoy haciendo con mayor fluidez		
10	Me gusta consultar con expertos porque no me basta con mi propio punto de vista		
11	Tiendo a controlarme en momentos de presión		
12	Tengo una buena sensación de equilibrio en mi vida		
13	Para mí no es importante saber que tengo un ingreso seguro		
14	Después de hacer un trabajo, me gusta recibir comentarios respecto a cómo podría hacerlo mejor		
15	Cuando estoy en una fiesta, controlo el consumo de bebidas y comidas		
16	Si me equivoco asumo la responsabilidad sin culpar a otros		
17	Me siento cómodo hablando frente a otros		
18	Me desempeño bien en cualquier puesto de trabajo		
19	Me atrae la idea de ser mi propio jefe		
20	Disfruto trabajando a solas		
21	Encontré mi propósito en la vida		
22	No presento dificultades para admitir cuando cometo un error		
23	Leo libros sobre cómo alcanzar el éxito		
24	Establezco rutinas en mi vida y no me resisto a cambiarlas		
25	Con frecuencia tengo ideas originales		
26	Si no alcanzo mis objetivos en poco tiempo evalúo las causas y los restablezco para comenzar de nuevo		
27	Siento respeto por mí mismo		
28	Cuando me decido a hacer algo, lo hago por más difícil que sea		
29	Me considero muy ingenioso en situaciones difíciles		
30	Establezco metas a corto, mediano y largo plazo		
31	Tiendo a alejar los pensamientos negativos		
32	Manejo muy bien la terminología y los conceptos del negocio que quiero emprender		
33	Le cuento mis problemas a todos mis amigos		
34	Asumo el crédito como una herramienta positiva en los negocios		
35	Siempre busco la forma de mantener en equilibrio mis finanzas personales		
36	Respondo los mensajes luego de pensar la respuesta y redactarlos muy bien		
37	Disfruto hablando de mi producto o servicio		
38	Me considero un buen oyente		
39	Creo en el dicho "quien no arriesga, no gana"		
40	Creo que "lo que importa es la actitud, no la edad"		
41	Aunque en mi familia nadie ha trabajado por su cuenta no me niego a tener mi negocio		
42	Nací en este país		
43	A lo largo de mi vida he tenido muchos empleos		
44	Para triunfar en los negocios no importa el nivel de educación formal		

Resultados:

1. Más de 26 respuestas Verdaderas: "Estoy listo para emprender"
2. Entre 11 y 26 respuestas Verdaderas: "Debo esforzarme más para emprender"
3. Entre 0 y 11 respuestas Verdaderas: "No estoy listo para emprender"

Y recuerda... "Crecer como persona, hará crecer mi negocio". María Isabel Díaz

2. LIDERANDO MI NEGOCIO

Objetivo

En esta lección lograré identificar y desarrollar habilidades de liderazgo para conducir mi propio negocio, así como la capacidad de fomentar cambios positivos en mi entorno.



Introducción:

El éxito de un negocio que recién está empezando depende de varios factores, pero el más importante viene de la capacidad de liderazgo del emprendedor.

El emprendimiento es una decisión inicial que toma la persona para poder hacer realidad una idea y de esta manera concretarla en el tiempo. Sin embargo, cuando hablamos de liderazgo, nos referimos a la acción de decir: "¡Yo puedo!" sin ningún temor a lo que se ha decidido.

Es por ello que en esta lección verás cuáles son las cualidades de un líder, y cómo puedes lograr los objetivos como emprendedor adoptando una posición de liderazgo.

Definiendo el liderazgo

El liderazgo puede definirse como el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar metas comunes entre ellos.

¿Cómo se relaciona el liderazgo con el emprendimiento?

Un líder emprendedor facilita de forma eficiente la creación y consolidación de un proyecto o negocio. Es el portador de la energía necesaria para promover una idea.

¿Qué tipo de líder eres?

En el ámbito empresarial, hay estilos de liderazgo bien definidos. Debes conocerlos para identificar el tipo de liderazgo más apropiado para el éxito de tu negocio. Veamos:

1. Liderazgo natural

El líder es reconocido como tal de manera natural, aunque no tenga una posición de gerencia o poder. Sus recomendaciones y guías no se cuestionan, pues resultan siempre acertadas. Este tipo de liderazgo es muy apreciado y aceptado por el grupo.

2. Liderazgo autoritario – autócrata

Este liderazgo se basa en la autoridad asociada al cargo o poder que tenga el líder. No se discute ninguna de sus decisiones por temor a represalias.

Bajo este esquema de liderazgo, existe una falta de libertad comunicacional y de movimientos en el grupo.

3. Liderazgo carismático

El líder carismático genera y trabaja sobre los sentimientos y sensaciones positivas dentro del grupo. Su personalidad constructiva hace que todo gire en torno a él, lo que puede ser un contrasentido pues, si desaparece del grupo, la estructura se tambalea e incluso puede caer.

4. Liderazgo participativo – democrático

En este tipo de liderazgo hay una colaboración activa por parte de todos los integrantes del equipo, y todos participan. Todos aportan sus puntos de vista e intervienen en las decisiones a tomar. Aquí el líder se convierte en un modelo de referencia, así como de admiración, pero todos se sienten libres de participar en igualdad de condiciones.

5. Liderazgo liberal – “laissez-faire”

Lo más importante es la absoluta libertad de todos en cuanto a la toma de decisiones. Dado el perfil de los colaboradores con los que cuenta (personas muy autónomas e independientes, perfectamente capacitadas para tomar decisiones), el líder considera oportuno dejar que las cosas pasen, ejerciendo la función de proveedor de recursos y herramientas al grupo. Para que esto ocurra, el líder debe estar absolutamente convencido de que los miembros del equipo poseen dichas destrezas para dejarlos hacer las cosas.

6. Liderazgo transformacional

Este tipo de liderazgo se considera el más completo, ya que el líder trabaja desde su auténtico poder de motivación e inspiración hacia el grupo de manera permanente. Su objetivo es transformar, innovar y motivar al equipo, y a partir de allí, crecer.

7. Liderazgo burocrático

El objetivo de este estilo de liderazgo es cumplir a cabalidad las normas de la empresa por encima de lo que es más conveniente para el grupo o lo que cada uno necesita, conduciendo a una rigidez absoluta en el modelo de gestión. Este tipo de liderazgo es útil en organizaciones que tienen que cumplir protocolos estrictos, pero hay que tener cuidado si se aplica en entornos de manera innecesaria.

8. Liderazgo “pro personas”

En este tipo de liderazgo lo más importante son las personas, a dónde pueden llegar y hasta dónde pueden crecer. El líder sabrá identificar las personalidades de los miembros de su equipo, agruparlas según necesidades y hacerlas crecer exponencialmente.

9. Liderazgo orientado a la tarea

Lo más importante para el líder son las tareas, de hacer las cosas de la forma más rápida, económica y eficiente posible, conlleve ello o no, el crecimiento de las personas y del equipo en sí mismo.



Liderando mi propio negocio

Ahora que estás en el camino de emprender, puedes potenciar tu idea como un verdadero líder. Por eso:

1. Actúa con pasión

Ama lo que haces y transmite esa pasión a los demás. Trata de hacerlo todo cada vez mejor. Al vivir tu sueño intensamente, lograrás inspirar a los demás.

2. Ten confianza

Desarrolla tu visión de negocios y cree en ella. Cree en ti primero para que quienes te sigan puedan hacerlo también. Haz que tus seguidores sepan que confías en ellos para implementar el sueño juntos. Un emprendimiento es básicamente un proyecto de confianza mutua.

3. Sé auténtico

Hay muchas personalidades que puedes seguir, líderes que puedes admirar y en cierto modo imitar, pero nunca pierdas tu propia esencia. Ante todo, sé natural. Lo que no es auténtico se percibe a distancia y genera desconfianza, todo lo contrario de lo que buscas.

4. Practica la comunicación asertiva

La manera de comunicar a los demás tus sueños e ideas es muy importante, pues atraerás la voluntad de otros para colaborar. Comunicarse de manera asertiva resulta ser una práctica poderosa que te ayudará a expresarte de manera honesta, directa, correcta y oportuna, y así convertir tu proyecto en una realidad posible para todos.

5. Cultiva tu interior

El líder es una persona, por lo tanto, no es perfecto. Es natural equivocarse y cometer errores. Al encontrarse en un proceso de crecimiento, el líder busca cultivar su interior, identificando constantemente sus dones para ponerlos al servicio de su equipo, buscando lograr los objetivos y el crecimiento de todos.

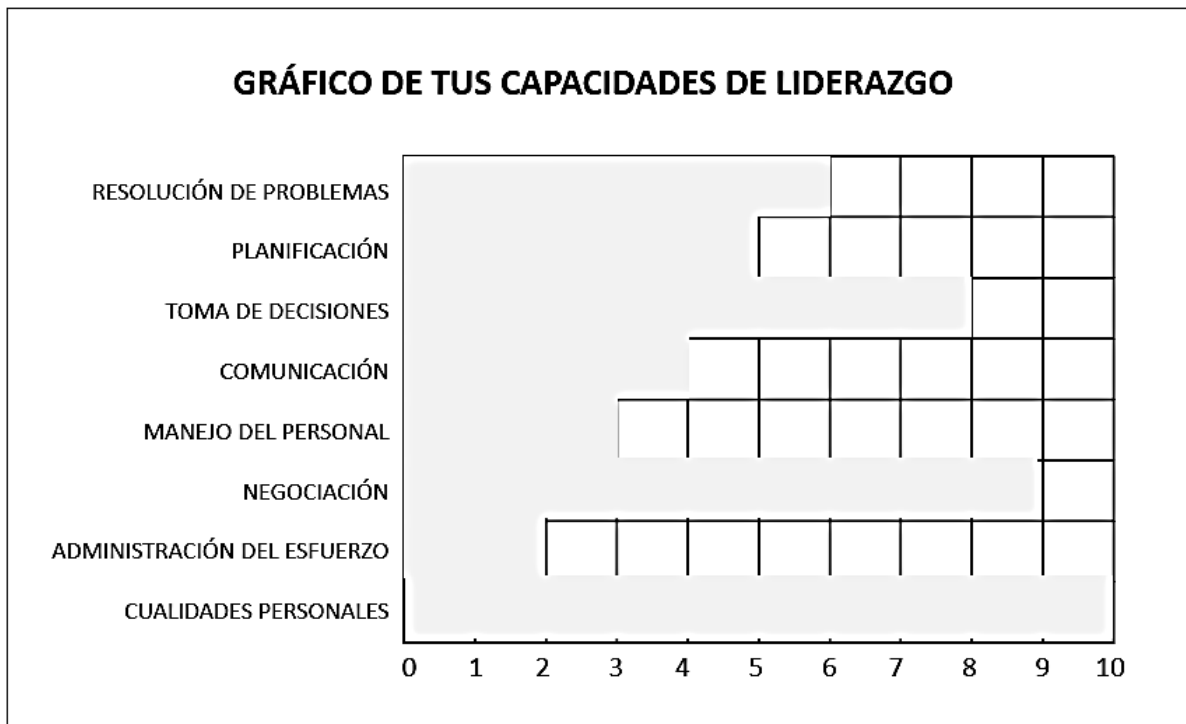
Descubriendo mis capacidades de líder

GRÁFICO DE TUS CAPACIDADES DE LIDERAZGO											
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS											
PLANIFICACIÓN											
TOMA DE DECISIONES											
COMUNICACIÓN											
MANEJO DEL PERSONAL											
NEGOCIACIÓN											
ADMINISTRACIÓN DEL ESFUERZO											
CUALIDADES PERSONALES											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Instrucciones: Para cada capacidad de liderazgo ubicada a la izquierda de la gráfica, rellena los cuadros calificando en una escala del 0 al 10, el nivel en que te encuentras. Toma en cuenta que cada capacidad se refiere a los siguientes aspectos:

- Resolución de problemas: Capacidad para anticipar, analizar, manejar y resolver problemas.
- Planificación: Capacidad para establecer metas realistas, así como estimar recursos y tiempo para lograrlo.
- Toma de decisiones: Capacidad de reunir información y tomar decisiones con base en un análisis completo, y manejar la incertidumbre y las dudas.
- Comunicación: Capacidad para comunicarse claramente de manera escrita y verbal con el equipo, con clientes, proveedores y demás grupos de interés.
- Manejo del personal: Capacidad para gestionar la remuneración, el talento y la voluntad de las personas que se unirán al negocio, como colaboradores o trabajadores.
- Negociación: Capacidad de conciliar en los conflictos, equilibrar y lograr los objetivos.
- Administración del esfuerzo: Capacidad de distribuir las tareas y la dedicación de manera equilibrada entre todos los miembros del equipo, a lo largo del tiempo.
- Cualidades personales: Se refiere cualidades como carisma, empatía, visión, coherencia, integridad, capacidad para inspirar, etc.

Ejemplo:



Y recuerda...

“Antes de ser líder, el éxito solo se trata de crecimiento propio. Una vez que te vuelves un líder, el éxito se define como el crecimiento de otros”. Jack Welch, ex editor de GE.



3. DESARROLLANDO MI IDEA DE NEGOCIO Y PROPUESTA DE VALOR

Objetivo

Al finalizar esta lección habré identificado mi idea de negocio. De igual manera, habré adquirido herramientas para diseñar la propuesta de valor y el modelo de negocio de mi emprendimiento.



Introducción

A diario, personas comunes tienen grandes ideas que pueden mejorar alguna situación, reparar algo que está funcionando mal, cubrir algún vacío o satisfacer una nueva necesidad. Si al ponerla en marcha se esperan ganancias económicas y para materializarse se requiere la creación de un proceso productivo, estaríamos frente a una idea de negocio.

No todas las ideas pasan a la realidad, pues dependerá de muchos factores para que tengan éxito en el tiempo. Aunque hay muchas ideas, solo aquellos emprendedores que logran enfocarse, comprometerse y ser consecuentes, pueden lograr convertir sus ideas en proyectos factibles.

¿Qué es una idea de negocio?

Es la solución innovadora a una necesidad, cuya puesta en marcha genera valor y bienestar a la sociedad, así como rentabilidad a los inversionistas.

¿De dónde vienen las ideas de negocio?

Hay quienes ya tienen claro el propósito de su emprendimiento, así como la solución que aportará y el público que se beneficiará. Pero hay muchos emprendedores que aún se encuentran en la búsqueda de buenas ideas para comenzar un negocio. En realidad, hay muchas fuentes de ideas. Veamos algunas:

- Lo que observas día a día
- Necesidades insatisfechas
- Tus talentos

- Las fallas que ves en otros negocios
- Tu experiencia laboral o actual empleo
- Tu conocimiento técnico
- Tus experiencias personales
- La apertura de nuevos mercados
- Tus pasatiempos y viajes
- En revistas, televisión o medios digitales

Contemplar los hechos desde diferentes puntos de vista hará que surjan ideas de manera espontánea. Por ejemplo:

¿Cómo podría...

...volverlo más seguro, más limpio, más lento o más rápido?

...hacerlo en casa y ahorrar el dinero de los gastos?

...enseñarlo más rápido?

...volverlo automático?

...volverlo ligero, más fuerte, más delgado, adaptable, plegable, atractivo, menos ruidoso?

...mejorar la distribución, la producción, el diseño?



Técnicas para generar ideas:

1. Brainstorming:

Reúne a tus amigos o familiares que estén dispuestos a compartir sus ideas sobre posibles negocios o proyectos comerciales. Toma nota y fomenta el análisis de las oportunidades que ofrece cada idea.

2. Fantasías

Permite que el inconsciente tome el control y las ideas fluyan sin intervención del pensamiento racional. De alguna manera, el pensamiento libre de limitaciones es capaz de generar excelentes ideas que permanecen ocultas.

3. *Curiosidad*

Sigue tu curiosidad, busca explicaciones y respuestas sobre ese tema que te genera interés. Esto permitirá ahondar en las ideas y fomentar el pensamiento creativo.

4. *Enfoque directo*

Reúne personas con diferentes puntos de vista para buscar la solución a un problema en particular. De la disertación es probable que surja una solución creativa.

5. *Enfoque enciclopédico*

Reúne profesionales o especialistas en un tema, que requiera una profunda investigación y análisis técnico, para hallar una solución a un problema específico.

6. *Modificando componentes*

Una nueva idea puede ser la modificación de una vieja. Elige un producto o servicio a perfeccionar e inicia el proceso de alterar los componentes para mejorarlo u obtener resultados completamente nuevos.

7. *Meditación*

Se trata de generar las condiciones mentales para generar pensamientos novedosos. Relaja tu mente, respira y deja que las ideas fluyan.

Test para evaluar tu idea de negocio

Escribe tu idea de negocio:

Ahora, responde **SI** o **No** a las siguientes preguntas:

PREGUNTA	SI	NO
¿Está clara la necesidad que satisface?		
¿La idea será atractiva para los clientes?		
¿La idea será atractiva para inversionistas o prestamistas?		
¿Tengo el apoyo de mi familia o entorno social?		
¿Tengo conocimientos sobre el tema?		
¿Estaré comprometido con la idea en el largo plazo?		
Total		

Suma los resultados de las respuestas **SI** y veamos preliminarmente si tu idea es apropiada para ti:

RESULTADO	ACCIÓN
6	Pon en marcha tu idea, utilizando todos los elementos a tu favor
Entre 3 y 5	Pon en marcha tu idea, tomando nota de los retos que debes superar
Entre 0 y 2	Será difícil poner en marcha tu idea, todo dependerá de tu elección

Elemento diferenciador

Se refiere a un factor o la combinación de ellos, que te hace **único** frente al resto de los competidores. Es aquello que el cliente valora de tu propuesta, como sello distintivo de la misma. Para identificarlo, debes responder a la pregunta *¿Qué hago diferente a los demás? ¿Por qué los clientes prefieren mi propuesta y no otra?*

La diferenciación es un proceso continuo, es una cuestión de evaluar constantemente el mercado para mejorar cada día y ganar posicionamiento.

Se puede optar por:

1. Ofertar un producto que le parezca al consumidor tan distinto de las otras opciones que no sea posible comparación alguna.
2. Ofertar un producto que, aunque sea percibido como similar, haga al consumidor estimar que posee características adicionales a las de la mejor opción.
3. Ofertar un producto percibido como similar, pero a un precio inferior.

Formulando mi idea de negocio

A continuación, podrás ver una sencilla fórmula que te servirá para redactar tu idea de negocio de forma más clara y precisa. Veamos:

Mi idea de negocio = ¿Qué necesidad satisface mi idea de negocio? + ¿A quién? + ¿Cómo? + ¿Cuál es el elemento diferenciador?

Ahora escribe nuevamente tu idea de negocio, siguiendo la fórmula anterior:

¿Qué es una propuesta de valor?

La propuesta de valor es la serie de beneficios funcionales y emocionales que la empresa aporta al cliente y que éste reconoce como diferentes y únicos de la marca con respecto a su competencia.

Representa la promesa que la empresa realiza a su cliente a cambio de que éste adquiera su producto o servicio. Ella se deriva de la ventaja competitiva. Se trata de una ventaja que la empresa disfruta de forma exclusiva con respecto a sus competidores y que le confiere una posición única en el mercado.

En la medida en que la propuesta de valor sea singular o muy específica para sus clientes, más interesados estarán en adquirir dichos productos o servicios de la empresa que se los ofrece.

Para el desarrollo de la propuesta de valor debes hacerte las siguientes preguntas:

- ¿Qué servicios necesitan mis clientes y cómo puedo ayudarles?

- ¿Qué aspiraciones tienen mis clientes y cómo puedo ayudarles a alcanzarlas?
- ¿Qué trato prefieren los clientes?
- ¿Qué relación esperan los clientes que establezca con ellos?
- ¿Por cuáles valores están dispuestos a pagar nuestros clientes?

La propuesta de valor se escribe pensando en el cliente o usuario, en esos problemas que se pueden resolver. Se trata de un texto encaminado a diferenciar a la empresa y no necesita ser demasiado extenso, aunque sí preciso, sin llegar a ser un eslogan.



Formulando mi propuesta de valor

Teniendo clara la idea de negocio, es posible describir cómo esa idea puede beneficiar a posibles clientes. A continuación, verás una ecuación que te permitirá describir tu propuesta de valor:

Mi propuesta de valor = ¿Quiénes son mis clientes? + ¿Qué beneficios buscan los clientes en mis productos o servicios? + ¿Qué hago diferente a los demás? + ¿Por qué me recomendarían? + ¿Qué es lo que más valoran los clientes de mi propuesta?

Ahora escribe tu propuesta de valor, siguiendo la fórmula anterior:

¿Qué es un Modelo de Negocio?

Es una herramienta de análisis previo al plan de negocio. Se cuenta con un modelo de negocio cuando se tiene claro qué se va a ofrecer al mercado, cómo se va hacer, a quién se le va a vender, cómo se va a vender y de qué forma se va a generar ingresos.

En términos sencillos, es una representación del esqueleto de la actividad empresarial que permitirá saber quién eres, cómo lo haces, a qué costo, con qué medios y qué fuentes de ingresos vas a tener.

De manera más directa, es la forma que tiene una empresa de ganar dinero, teniendo claro quiénes son los clientes, cómo se llega a ellos, qué cosas hay que hacer para entregarles la propuesta de valor, qué es lo que hace única esa propuesta y qué estructura de costos hay que asumir para lograrlo.

Existe una herramienta muy útil para vaciar la información de tu modelo de negocio, llamado **CANVAS**. En este formato podrás visualizar sistémicamente los elementos esenciales anteriormente descritos.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESOS	

La plantilla CANVAS ofrece una representación visual y muy fácil de entender, y cubre nueve aspectos básicos para cualquier negocio de nueva creación.

Es recomendable llenar sus componentes de derecha a izquierda, de la forma siguiente:

- ✓ Segmentos de cliente: Describe a tus clientes respondiendo a la pregunta ¿A quién creas valor?
- ✓ Propuestas de valor: ¿Qué solución le brindas a tus clientes?
- ✓ Relaciones con clientes: ¿Cómo atenderás a tus clientes? ¿Qué representas para ellos?
- ✓ Canales: ¿Por cuál mecanismo, vía o método harás llegar tu propuesta a tus clientes?
- ✓ Actividades clave: ¿Cuáles son las actividades indispensables para tu negocio funcione?
- ✓ Fuentes de ingresos: ¿Cómo vas a ganar dinero con tu negocio? ¿Cuáles son las vías por las que entrará dinero al negocio?
- ✓ Recursos clave: ¿Qué necesitas para llevar a cabo las actividades clave? Los recursos pueden ser físicos, económicos, humanos, intelectuales, etc.
- ✓ Socios claves: ¿Cuáles son los entes, personas, empresas o agentes con los que necesitas trabajar para hacer posible el funcionamiento del negocio?
- ✓ Estructura de costes: Revisa las actividades clave, recursos clave y socios clave y responde ¿Qué costos genera mantener el negocio funcionando?

4. ANALIZANDO MI MERCADO

Objetivo

En esta lección lograré identificar el mercado en el cual se encuentra mi negocio, y estudiaré la caracterización de sus actores (clientes, competidores, aliados, proveedores, etc.). Además, podré tener una visión del contexto del mercado, para así desarrollar las estrategias de competencia más adecuadas para mi empresa.



Introducción

El mercado es un espacio de interacción de quienes ofrecen un producto o servicio y quienes lo demandan. En ese espacio, que puede ser físico o no, existe un conjunto de relaciones que se establecen en el marco de la actividad comercial o negociación. Hay proveedores, consumidores, leyes, canales de comercialización, aspectos técnicos particulares, etc.

Para un emprendedor representa un entorno nuevo de relaciones. Al emprender un negocio, conviene estudiar el mercado, comprender su funcionamiento y prepararse para incursionar en él como parte de la oferta de algún bien o servicio.

¿Qué es el mercado?

Es el conjunto de interrelaciones alrededor del intercambio de bienes y servicios. En el mercado existen dos fuerzas que definen su forma o morfología, y que determinará la cantidad de bienes y servicios que estarán disponibles en determinado momento. Esas fuerzas son las siguientes:

La Oferta: Está constituida por la cantidad de bienes y servicios que están dispuestos a fabricar y vender los empresarios en determinado momento.

La Demanda: Está constituida por la cantidad de bienes y servicios que están dispuestos a comprar los consumidores en determinado momento.

¿Cuáles son los actores del mercado?

Los principales actores del mercado son los siguientes:

Cientes: Es aquel individuo o empresa que compra los bienes o servicios. Se considera cliente a aquellos compradores reales o potenciales de los productos o servicios.

Consumidores: Considerados como aquellas personas que satisfacen sus necesidades mediante el uso de bienes o servicios generados en el proceso productivo. Es necesario puntualizar que no necesariamente el consumidor y cliente son la misma persona. En algunos casos el cliente compra un producto o servicio y quien lo consumirá es un tercero (el consumidor).

Proveedores: Es aquel tercero que abastece de materiales u otros suministros a la empresa, necesarios en el proceso productivo o de comercialización.

Aliados: Persona, emprendedor o empresa que se une a otra para alcanzar una meta en común.

Las formas del mercado

Según las características del mercado, como el número de participantes que concurren, se pueden dar diversas formas de competencia, tal como lo vemos a continuación:

OFERTA	DEMANDA		
	UN COMPRADOR	POCOS COMPRADORES	MUCHOS COMPRADORES
UN VENDEDOR	Monopolio bilateral	Monopolio parcial	Monopolio
POCOS VENDEDORES	Monopsonio parcial	Oligopolio bilateral	Oligopolio
MUCHOS VENDEDORES	Monopsonio	Oligopsonio	Competencia perfecta

Identificando mi Mercado

Debo definir cuál es mi mercado objetivo, la audiencia o sector de los intercambios en los que voy a participar. Si respondes las siguientes preguntas podrás conocerlo:

¿Qué vendo?

¿Quién compra mi producto o servicio? ¿Cuáles son las características de mis clientes?

¿Quién vende lo mismo que yo o un producto similar?

¿A quién le compro las materias primas, insumos o servicios que requiero?

Según las respuestas anteriores, mi mercado objetivo es el siguiente:

Ahora, identifica la forma que tiene tu mercado. Marca con **X** según sea el caso:

OFERTA	DEMANDA		
	HAY UN COMPRADOR	HAY POCOS COMPRADORES	HAY MUCHOS COMPRADORES
SOY EL ÚNICO VENDEDOR			
SOMOS POCOS VENDEDORES			
SOMOS MUCHOS VENDEDORES			

Investigación de Mercado

Si vas a comenzar un negocio de venta de galletas, por ejemplo, te resultará útil conocer ese mercado, empleando técnicas sencillas de marketing. Estos son los pasos:

1. Identifica el problema o necesidad que tiene tu negocio. Puede ser que las ventas estén bajando, o tal vez se trata de un producto nuevo y te interesa conocer la opinión de los clientes.

A partir del problema, establece unos objetivos de la investigación, por ejemplo: detectar nuevos gustos y preferencias de los clientes.

2. Define la metodología. ¿Consultarás una fuente secundaria o buscarás información directamente de la fuente principal?

3. Define el instrumento o la técnica de recolección de información que emplearás. Puede ser una encuesta, focus group, etc.

4. Selecciona la muestra que será objeto de estudio: Sus características, ubicación geográfica, aspectos culturales u otras cualidades.

5. Implementa el instrumento en la muestra seleccionada

¿Cuándo lo implementarás?
¿Cómo lo implementarás?

6. Procesa los datos en búsqueda de resultados. Haz gráficos y tablas que te permitan ver los resultados obtenidos más fácilmente.

7. ¿Cómo puedes usar la información obtenida para mejorar tu negocio?

Estrategia del negocio

Una vez que ya has identificado tu mercado y su forma, es hora de preguntarse a dónde quieres llegar y plantearte un objetivo alcanzable. Así podrás definir una estrategia para lograrlo.

El primer paso es definir el objetivo del negocio:

Objetivo mal planteado	Objetivo bien planteado
Aumentar la satisfacción de los clientes	Aumentar en 5% la satisfacción de los clientes, con respecto al año pasado, según la encuesta de satisfacción
Aumentar las ventas y ser el mejor del mercado	Aumentar las ventas en 25% y aumentar la participación en el mercado en un 5%, con respecto a los resultados del año pasado

¿Cuál es el objetivo de negocio de tu emprendimiento?

El segundo paso es conocer la situación actual de tu negocio, empleando la matriz DOFA:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

El tercer paso es definir la estrategia que resulta del análisis DOFA realizado anteriormente, es decir, ¿cuál es el camino a seguir para lograr el objetivo?

Plan de Mercadeo

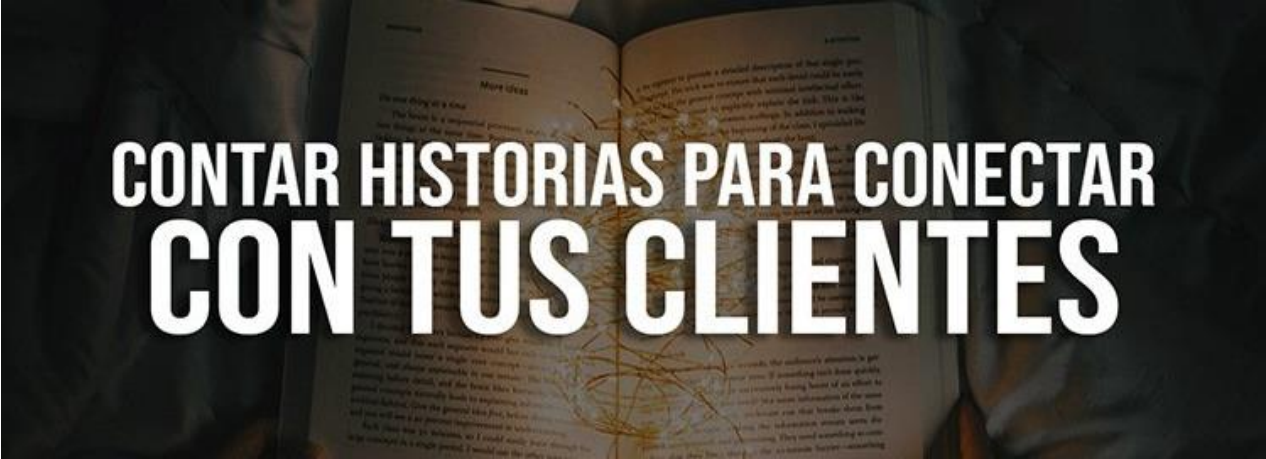
El plan de Mercadeo o Marketing es una herramienta de gestión que toda empresa que quiera ser competitiva en el mercado debe utilizar. El objetivo principal es posicionar una marca, producto o servicio en el mercado, y con ello, buscar generar ingresos y fidelizar clientes.

El plan de Marketing debe estar alineado a la estrategia del negocio. Es importante elaborarlo porque se busca disminuir la improvisación y los continuos cambios de enfoque y mensaje. Es preferible hacer marketing de forma planificada y organizada, a fin de minimizar los riesgos de un negocio que está arrancando.

Para elaborarlo, enfócate en las 5 P's de la Mercadotecnia: Producto, Personas, Plaza, Precio y Promoción.

Producto	¿Qué le vas a ofrecer al cliente? Describe tu producto o servicio
Personas	¿Quiénes son tus clientes? ¿Cómo son? ¿Cómo tratarlos?
Plaza	¿Cómo le harás llegar tu producto o servicio a tu cliente? ¿Dónde te encontrará?
Precio	¿Cuánto está dispuesto a pagar el consumidor por el producto? ¿Cuál debería ser el precio?
Promoción	¿Cómo vas a comunicar la marca o el producto? ¿Qué medios emplearás para darte a conocer?





CONTAR HISTORIAS PARA CONECTAR CON TUS CLIENTES

Diseñando mi Story Telling

La técnica del *story telling* (contar historias), consiste en presentar tu producto o idea a través de relatos de valor que conecten a la audiencia, sin necesidad de acudir a contenido corporativo o técnico. Se trata de acercar la marca o producto a las experiencias de las personas, representado su valor a través de un mensaje que apela a la emoción y genera un vínculo con los clientes o público objetivo de la marca.

El *story telling* busca:

- Contar la historia fundacional
- Vínculo emocional
- Experiencia y aventura
- Impacto positivo
- Humor

Las claves para diseñar el *story telling* son:

- Objetivo que se persigue
- Definir el público objetivo-*target*
- Definir el tema con el que se quiere conectar al público
- Diseñar un guión, con un inicio, clímax y desenlace
- Definir personajes del relato, identificados y con atributos
- Elegir la mejor plataforma para comunicar el relato y conectar con el público

Y recuerda...

Una estrategia de marketing bien planificada simplifica la conquista del mercado.

5. ORGANIZANDO MI NEGOCIO

Objetivo

Al finalizar esta lección contaré con un plan de organización del negocio, identificaré las funciones y tareas principales, y definiré el equipo de trabajo, así como la disposición de recursos materiales para alcanzar los objetivos.



Introducción

Las grandes empresas de hoy día comenzaron como unidades de negocio muy pequeñas, en términos de organización. La mayoría de estos negocios nacieron de un emprendedor que, con una gran idea, logró reunir a muchos colaboradores, así como atraer la atención de inversionistas.

La organización es parte del proceso de emprender. Se trata de ubicar e interconectar todas las dimensiones del negocio en una unidad productiva armoniosa, que responda a las necesidades del cliente. El aspirante a empresario tendrá la tarea de pensar en todas estas dimensiones, para conducir su emprendimiento con rigor empresarial a la par de sus competidores.

Dimensión Organizacional

En la empresa se realizan múltiples tareas y actividades que deben organizarse. Hay que asignarles tiempo, recursos y ocupación por parte del personal.

Un organigrama te ayudará a ordenar e integrar distintas funciones, los cargos y los niveles de jerarquía. Aunque existen muchos tipos de organigramas, debes diseñar uno que se adecue a la realidad de tu negocio, donde la satisfacción del cliente sea lo más importante.

Sedes e Infraestructura

Con seguridad, para llevar a cabo las operaciones, el negocio va a requerir un espacio de trabajo, transformación, almacén o despacho. Es decir, va a requerir de unas instalaciones básicas que permita su funcionamiento y atención de la demanda.

Los aspectos a considerar para elegir el centro de operaciones son los siguientes:

- Ubicación geográfica
- Conexión con proveedores y clientes
- Movilidad o transporte/ logística
- Costo de arrendamiento o mantenimiento
- Condiciones y dimensiones del espacio
- Perspectivas de crecimiento del negocio

La herramienta 5S es un método práctico de organización del espacio, que permitirá ahorrar costos y fomentar la autodisciplina en el espacio de trabajo. Es un método creado por Hiroyuki Hirano en Japón, que consiste en organizar adecuadamente el espacio que has elegido para trabajar. Veamos cómo puedes lograrlo:

1. **Eliminación:** Deshazte de cosas que no son útiles o necesarias para trabajar. Incluye documentos, artefactos, mobiliario, etc.
2. **Organización:** Ubica los elementos considerados necesarios para que puedas encontrarlos con facilidad. Ponle límites al espacio, demarca zonas, etiqueta cajas, etc.
3. **Limpieza:** Integra la limpieza como parte del trabajo diario y elimina los generadores de suciedad.
4. **Estandarización:** Sistematiza los pasos anteriores, de manera que sea fluido y natural para todos participar en la organización del espacio de trabajo.
5. **Disciplina:** Convierte en hábito los pasos anteriores, con disciplina y constancia.

Dimensión Productiva

Si tu emprendimiento consiste en transformar, manufacturar o empaquetar algún producto, debes organizar la dimensión productiva. Igualmente, si se trata del desarrollo de un servicio, los siguientes sistemas de producción serán de gran utilidad:

1. Producción por proyecto o bajo pedido (*make to order*)
2. Producción intermitente o por lotes
3. Producción en masa
4. Producción lineal o flujo continuo

Dimensión Administrativa

La formalidad del negocio comienza por el registro sistemático de las transacciones, empleando técnicas sencillas de administración, como las que veremos a continuación:

En términos contables:

El registro de las operaciones es fundamental, tales como: las ventas, las compras, las cuentas pendientes por cobrar, las cuentas pendientes por pagar, las inversiones realizadas, etc.

Un negocio que está iniciando comenzará a generar ingresos y gastos que hay que registrar en formatos adecuados. Desarrollemos un ejemplo que te ilustrará.

El día 20/02/2020 obtuviste un ingreso por ventas de 500,00 **Unidades Monetarias (UM)** y de 25 UM por otros ingresos. Ese mismo día generaste 80,00 UM en gastos. El registro de estas operaciones sería de la siguiente manera:

Registro de Ingresos y Gastos

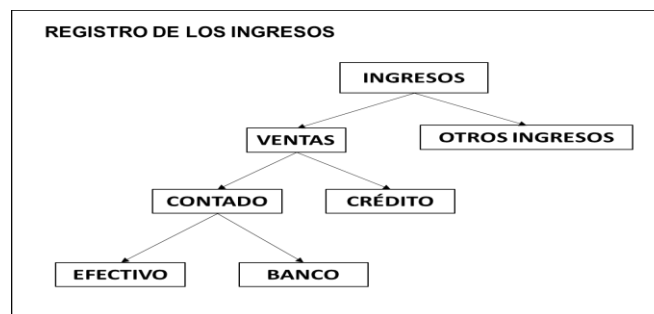
N°	FECHA	CONCEPTO	INGRESOS	GASTOS	SALDO
01	20/02/2020	VENTAS	500	0	500
02	20/02/2020	OTROS INGRESOS	25	0	525
03	20/02/2020	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	0	20	505
04	20/02/2020	PAPELERÍA	0	50	455
05	20/02/2020	HONORARIOS PROFESIONALES	0	10	445
TOTAL			525	80	-

Donde: Saldo = Saldo anterior + Ingresos – Gastos

Tras haber obtenido ingresos por ventas y haber efectuado gastos por mantenimiento de equipos, papelería y pago de honorarios profesionales, el saldo del día 20/02/2020 es de 445 UM.

Ahora veamos los detalles del registro de ingresos y gastos.

A. Ingresos:



- Ventas

La venta es la principal fuente de ingresos de una empresa. Cada vez que realices una venta, debes tomar nota de los detalles de la transacción.

Siguiendo el ejemplo anterior, supongamos que las ventas realizadas el día 20/02/2020 fueron las siguientes:

Registro de Ventas

N°	FECHA	CLIENTE	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL	MONTO CONTADO	MONTO CRÉDITO
01	20/02/2020	JOSE	2	CAJAS	GALLETAS	150,00	300	300	0
02	20/02/2020	MARIA	4	LITROS	SALSA	50,00	200	100	100
TOTAL							500	400	100

Donde: Monto total = Monto contado + Monto crédito

Por un lado, se vendieron 2 cajas de galletas a José por un total de 300 UM. José pagó de contado. Y luego tenemos una venta realizada a María, de 4 litro de salsa, por un total de 200 UM. María pagó 100 UM de contado y prometió pagar el resto en dos partes iguales.

- Otros Ingresos

Cuando los ingresos provienen de una fuente distinta a las ventas, se denominan “Otros Ingresos”. Por ejemplo:

Registro de Otros Ingresos

N°	FECHA	CONCEPTO	CONTADO	CRÉDITO
01	20/02/2020	ARRENDAMIENTO DE OFICINA	20	0
02	20/02/2020	ALQUILER DE HERRAMIENTAS	5	0
TOTAL			25	0

Si estos ingresos se generan de manera recurrente y forman parte importante de los ingresos totales, hay que considerarlos ordinarios y dejarían de ser “otros ingresos”.

B. Gastos

Los gastos representan las salidas de dinero, recibiendo a cambio algún bien o servicio que contribuye al desarrollo de las actividades de la empresa. Mientras que los costos son los desembolsos que se realizan para producir un bien o servicio, los gastos contribuyen con el funcionamiento del negocio.

Veamos el ejemplo:

Registro de Gastos

N°	FECHA	CONCEPTO	MONTO	CONTADO	DÉBITO
01	20/02/2020	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	20	0	20
02	20/02/2020	PAPELERÍA	50	50	0
03	20/02/2020	HONORARIOS PROFESIONALES	10	10	0
TOTAL			80	60	20

En este caso, observa que se ha contraído una deuda en el pago por el servicio de mantenimiento de equipos. Es decir, el pago no se ha hecho de contado. Veamos las formas de pago para consolidar el registro de esta operación.

C. Formas de pago

- Pago de Contado:

El monto que se paga al momento de contraerse la deuda, se denomina pago de contado. Cuando se realiza una venta de contado, el dinero que se recibe puede ser en efectivo o transferencia bancaria. En cualquier caso, se cuenta con los siguientes formatos de registro:

Registro de Caja o Efectivo

N°	FECHA	CONCEPTO	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO
01	20/02/2020	VENTA DE CONTADO (JOSÉ)	300	0	300
02	20/02/2020	ALQUILER DE HERRAMIENTAS	5	0	305
03	20/02/2020	PAPELERÍA	0	50	255
TOTAL			305	50	

Se recibió efectivo por la venta realizada a José y el Alquiler de Herramientas. Por otra parte, se puede observar una salida de efectivo por la compra de papelería de contado.

Registro de Banco (Nombre del banco)

N°	FECHA	CONCEPTO	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO
01	20/02/2020	VENTA DE CONTADO (MARÍA)	100	0	100
02	20/02/2020	ARRENDAMIENTO DE OFICINA	20	0	120
03	20/02/2020	HONORARIOS PROFESIONALES	0	10	110
TOTAL			120	10	

Se recibió un pago de 100 UM por la venta de contado a María, directamente en el banco. También se recibió una transferencia bancaria por el arrendamiento de oficina por 20 UM. Así mismo, hubo una salida de dinero del banco para pagar honorarios profesionales a los asesores de la marca.

- Pago a crédito

Registro de Cuentas por Cobrar

N°	FECHA	CONCEPTO	MONTO	ABONO	SALDO	VENCIMIENTO
01	20/02/2020	VENTA A CRÉDITO (MARÍA)	100	0	100	25/02/2020
02	25/02/2020	-	-	50	50	05/03/2020
03	05/03/2020	-	-	50	-	-
TOTAL			100	100		

La venta efectuada a María generó una cuenta por cobrar de 100 UM, pues ella quedó debiendo a la empresa el 50% del monto total.

Observe que:

Ingresos totales = Total de Entradas de Caja + Total de Entradas de Banco + Cuentas por Cobrar

Es decir:

$$525 = 305 + 120 + 100$$

- Deudas contraídas (Cuentas por pagar)

Registro de Cuentas por Pagar

N°	FECHA	ACREEDOR	MONTO	ABONO	SALDO	VENCIMIENTO
01	20/02/2020	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	20	0	20	25/02/2020
02	25/02/2020	-	-	10	10	05/03/2020
03	05/03/2020	-	-	10	-	-
TOTAL			20	20		

Observe que:

Gastos totales = Total de Salidas de Caja + Total de Salidas de Banco + Cuentas por Pagar

Es decir:

$$80 = 50 + 10 + 20$$

D. Gestión de Inventario

El inventario es un registro que permite a la empresa conocer el valor y la cantidad de los productos en *stock*, que aún no se han procesado, vendido o comprado.

El registro de inventario tiene tres beneficios básicos:

- 1. Conocer lo que se tiene**
Permite conocer el nivel de aprovisionamiento de productos o insumos, sin excesos y sin faltantes.
- 2. Conocer el valor de las compras**
Permite conocer el monto en que se incurrió en la compra de productos o insumos en determinado momento
- 3. Estar preparado para cumplir con la demanda y competir en el mercado**
Permite calcular o estimar la cantidad de productos o insumos para cumplir con la demanda, y preparar de forma eficiente nuevos pedidos.

Para hacer correctamente un inventario, sigue los siguientes pasos:

1. Acondiciona y organiza el espacio donde se ubicarán los artículos
2. Define el sistema y formato de almacenamiento
3. Define la codificación de los artículos
4. Diseña un formato de control de *stock*
5. Registra todos los movimientos
6. Realiza un inventario físico real
7. Programa el inventario dentro de las actividades de rutina del negocio

Registro y control de inventarios

Nombre del producto: _____

Periodo: _____

Existencias máximas: _____

Existencias mínimas: _____

N°	FECHA	CONCEPTO	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
			CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL

Índice de Rotación de Inventario

Permite conocer el número de veces que se recupera la inversión en existencias, durante un periodo. Es decir, cuántas veces se ha vendido o se convierte en dinero el inventario. También se interpreta como la frecuencia media de renovación de las existencias.

$$\text{Índice de Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos} \div \text{Costo de Producción}}{\text{Inventario promedio}}$$

Donde:

Costo de los bienes vendidos: Es el costo de producción, que incluye materiales, mano de obra, costos fijos, etc.

Inventario promedio: Es el promedio de productos que tiene en *stock* a lo largo de un año. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Inventariopromedio} = \frac{\text{Inventarioinicial} + \text{Inventariofinal}}{2}$$

Calcular el Índice de Rotación de Inventario te ayudará a conocer el número de veces al año que tu inventario se convierte en ingresos para tu negocio. Una rotación de 360 indica que el inventario se vende diariamente. Como puedes ver, este índice es también una herramienta de planificación de compras.

Reposición del Inventario

¿Cuándo y cuánto comprar? Veamos los pasos que debes seguir para responder a esta interrogante:

1. Establece un periodo de tiempo para revisar tu nivel de inventario. Puede ser diario, semanal, quincenal o mensual (Periodo de Revisión = PR)
2. Escribe el tiempo que tarda en llegar tu pedido o tu compra al almacén (Tiempo de Espera = L)
3. Calcula de demanda de tu producto, es decir, la cantidad de solicitudes realizadas y potenciales de tus clientes entre un periodo y otro (Demanda = D)
4. Establece un nivel de inventario mínimo, con el que se cubra el mínimo de pedidos de los clientes (Nivel Mínimo de Inventario = Qmín)
5. Lleva el registro del inventario constantemente, de manera que conozcas el nivel actual de las existencias (Nivel Actual de Existencias = E)
6. Calcula el nivel óptimo de tu próximo pedido o compra, de la siguiente manera:

$$\text{PedidoÓptimo} = D(PR + L) + Q_{\text{mín}} - E$$

Donde:

D(PR+L) es la cantidad demandada de tu producto entre un pedido realizado y el siguiente, más la demanda que se genera durante el tiempo de espera.

Veamos un ejemplo:

Periodo de Revisión	PR	7 DÍAS
Periodo de Espera	L	3 DÍAS
Nivel Mínimo de Existencias	Qmín	15 CAJAS
Nivel Actual de Existencias	E	18 CAJAS
Cantidad demandada entre un pedido realizado y el siguiente	D(PR)	25 CAJAS
Cantidad demanda durante el tiempo de espera	D(L)	6 CAJAS

$$\text{PedidoÓptimo} = (25 + 6) + 15 - 18 = 28 \text{ CAJAS}$$

En este ejemplo, el resultado indica que la próxima vez que se haga un pedido o compra, debe hacerse por 28 Cajas.

E. Gestión del Talento Humano

Llevar a cabo tu emprendimiento es cuestión no solo de reunir gente que quiera trabajar, sino de captar su talento, y gestionar su crecimiento y bienestar económico.

Etapas de la gestión del talento humano

Las etapas son las siguientes:

1. Selección del personal: Reclutamiento, entrevista e inducción sobre la organización.
2. Capacitación: Identificación de las necesidades de capacitación, implementación y seguimiento
3. Evaluación: Medición de los aportes de cada miembro del equipo

Remuneración del Personal

El pago del personal es una de las responsabilidades que se asume al momento de iniciar un negocio y contratar un equipo. Se trata de desembolsos que se realizarán periódicamente o según la necesidad de los servicios de contratación. Como parte de la organización del negocio, hay que definir el esquema de pagos al personal, considerando los siguientes factores:

1. La legislación laboral vigente en el país
2. El estado general del negocio, sus perspectivas de crecimiento
3. El entorno económico general, el comportamiento de las principales variables económicas, como la tasa de crecimiento económico, la tasa de desempleo, la tasa de inflación, el tipo de cambio, etc.
4. La remuneración del personal de la competencia
5. La modalidad de remuneración que se maneja y nivel de negociación: pago por proyecto, por hora, por metas, sueldo fijo mensual, etc.

Si se trata de un pago fijo mensual, de acuerdo a la legislación laboral del país, lo usual es incluir:

<i>Sueldo integral</i> = Sueldo Básico + Bono de Alimentación
--

Beneficios:

- Prestaciones Sociales
- Aguinaldos / Utilidades
- Vacaciones

Deducciones a los trabajadores / Obligaciones de las Empresas:

- Seguro Social Obligatorio
- Ley de Régimen Prestacional de Empleo – Paro Forzoso
- Fondo de Ahorro Obligatorio para la Vivienda (FAOV)
- Instituto Nacional de Capacitación y Educación (INCES)

Y recuerda...

Para administrar tu negocio, debes llevar una rutina de orden y control de las operaciones, comenzando por:

- ✓ Solicitar y archivar cronológicamente las facturas o recibos, por cada compra realizada
- ✓ Entregar y archivar la copia de tus facturas según el número correlativo, por cada venta realizada
- ✓ Guardar copia o llevar un respaldo de los registros
- ✓ Apartar unas horas para realizar el registro de todos los ingresos y gastos, y luego entregar al contador la documentación para elaborar los Estados Financieros y calcular los impuestos de rigor

6. CALCULANDO LOS COSTOS DE MI NEGOCIO

Objetivo

En esta lección podré comprender los conceptos básicos para el cálculo de costos de los productos o servicios de mi negocio, y analizar el proceso de formación y variación de los precios de los mismos.



Introducción

La implementación de una idea de negocio y convertirla en una actividad productiva conlleva costos. Al transformar, almacenar o distribuir un producto, se consumen elementos de valor que deben ser adquiridos en mercados secundarios, así como también la prestación de servicios amerita desembolsos para la compra de insumos, remunerar otros servicios, etc.

Para apuntar a la eficiencia en la gestión del negocio, se debe tener claramente identificados los costos, pues éstos representan salidas de dinero que están vinculados a la actividad económica.

El objetivo es que la generación de valor y la gestión de los costos tengan la misma importancia en el negocio. Y evidentemente, obtener ganancias, logrando que los costos se encuentren por debajo de los ingresos.

¿Qué es el costo?

El costo es el esfuerzo económico en que se incurre para producir un bien o servicio. Es el valor monetario que una empresa ha invertido para producir. Es un componente decisivo en el precio final, ya que es necesario incluirlo en los cálculos respectivos para que la producción del bien o servicio resulte rentable.

El costo total se compone de costos fijos y costos variables, como sigue:

$$\text{Costo} = \text{Costo Fijo} + \text{Costo Variable}$$

Costo Variable

Son desembolsos que dependen del volumen total de la producción o la prestación de algún servicio. Por ejemplo, materias primas, empaques, mano de obra por producción, combustible, costos de distribución, comisiones sobre ventas, etc. Como verás, si no hay producción, no se generan los costos variables.

Costo Fijo

Son desembolsos que no dependen de las fluctuaciones del volumen de producción, pero son necesarios para mantener la empresa en funcionamiento. Los costos fijos más comunes son: alquiler del local, servicios de luz, teléfono, agua, internet, gastos por mantenimiento, gastos de administración, pago de la nómina, algunos impuestos, entre otros.

Diferencia entre costos, gastos e inversión

La diferencia entre costo y gasto es que el primero indica una salida de dinero para poder producir un producto en particular, y el gasto es el desembolso de dinero que se realiza para mantener las actividades normales del negocio.

Por su parte, una inversión es un esfuerzo monetario que se espera recuperar en un determinado lapso.

El costo es considerado conceptualmente como una inversión, pues su finalidad es crear un producto o servicio para ofrecerlo y obtener ingresos.

Finalmente, al comparar los gastos con la inversión, vemos que la clave se encuentra en el retorno esperado de cada uno de ellos. Mientras que con la inversión se espera conseguir rendimiento en el futuro, con el gasto se espera recibir un bien o servicio como contraprestación.

¿Cuáles son los costos de mi negocio?

Para identificar los costos del negocio y calcularlos, vamos a desarrollar un ejemplo, siguiendo los siguientes pasos:

Paso 1. Calcula el Costo Fijo Total: Enumera los pagos que debes realizar mensualmente, haya o no haya ventas, y procede a sumarlos.

Costo Fijo Total

CONCEPTO	MONTO
Condominio	15
Servicios públicos	25
Servicio de Internet	80
Honorarios <i>Community Manager</i>	150
Sueldo de ayudantes	80
Costo Fijo Total	350

Paso 2. Calcula el Costo Variable Unitario: Elige un producto o servicio de tu negocio, enumera sus componentes y toma nota de su costo.

Costo Variable Unitario

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	SERVICIO DE CATERING		UNIDAD DE COSTO	SERVICIO POR 4 HORAS	
COMPONENTES	COMPRA			USO	
	CANTIDAD ADQUIRIDA	UNIDAD DE COMPRA	COSTO DE UNIDAD	CANTIDAD UTILIZADA	COSTO
CAFÉ	1000	gramos	2	100	200
AZÚCAR	1000	gramos	1	80	80
GALLETAS	24	Unidades	10	24	240
SERVILLETAS	100	Unidades	0.5	20	10
AYUDANTES	2	Trabajadores	35	2	70
Total Costo Variable Unitario					600

Paso 3. Calcula el Costo Unitario, según la cantidad a producir.

Costo Unitario

CANTIDAD A PRODUCIR	COSTO FIJO UNITARIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTO UNITARIO
1	350	600	950
250	1,4	600	601,4

Observa que:

- El costo fijo unitario se obtiene *dividiendo el costo fijo total entre la cantidad a producir*. Observa que irá disminuyendo a medida que aumenta la producción.
- El costo variable unitario siempre será el mismo, pues se trata del costo variable de producir una unidad del producto

El costo de producir una unidad de producto sería de 950 Unidades Monetarias. Pero si se decide producir 250 unidades de producto, *el costo de cada uno sería de 601,4 Unidades Monetarias*.

Paso 4. Calcula el Costo Total, según la cantidad a producir.

CANTIDAD A PRODUCIR	COSTO FIJO TOTAL	COSTO VARIABLE TOTAL	COSTO TOTAL
1	350	600	950
250	350	150.000	150.350

Observa que:

- El costo fijo total se mantiene constante, pues recuerda que no depende de la cantidad a producir
- El costo variable total se obtiene *multiplicando el costo variable unitario por la cantidad a producir*

El esfuerzo económico de producir una unidad de producto es de 950 Unidades Monetarias. Mientras que, *para producir un total de 250 unidades de producto, se requiere un desembolso de 150.350 Unidades Monetarias*.

Elementos que influyen en los costos

- El precio de los insumos
- El rendimiento de la maquinaria
- La tecnología que se utiliza
- La procedencia de las materias primas: nacional o importada
- La cantidad que se produce
- La gestión de desechos

Margen de contribución

El margen de contribución es el sobrante de los ingresos en relación a los costos variables, y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{MargendeContribución} = \text{Ventas} - \text{CostosVariables}$$

Como puede verse, al excluir los costos variables de las ventas, el margen de contribución debe cubrir los costos fijos y la utilidad esperada.

Margen de Contribución Unitario

$$\text{MargendeContribuciónUnitario} = \text{PreciodeVenta} - \text{CostoVariableUnitario}$$

El margen de contribución unitario es el aporte de un producto concreto a los ingresos de la empresa. Así se puede identificar en qué medida resulta rentable o no para continuar con su producción. Se calcula deduciendo los costos variables del precio de venta. Su valor puede ser:

- Positivo: Quiere decir que el precio de venta permite absorber el costo fijo y contribuye con la utilidad o ganancia esperada.
- Igual a cero: En este caso no existe margen para la ganancia, por lo que se considera que la empresa está en el punto de equilibrio. En este punto ni gana ni pierde dinero. Sin embargo, habrá que analizar la rentabilidad social, estratégica de la empresa, costo de oportunidad, etc.
- Negativo: Indica que el precio de venta no alcanza para cubrir los costos fijos y tampoco la utilidad esperada. Se recomienda revisar la cantidad, el precio o los costos fijos de ese producto para evitar mayores pérdidas.

Punto de Equilibrio

Al comparar el Margen de Contribución Unitario y los Costos Fijos se podrá saber si la empresa está ganando o perdiendo dinero en términos de unidades producidas o vendidas, a través del cálculo del punto de equilibrio:

$$\text{PuntodeEquilibrio(unidades)} = \frac{\text{CostosFijos}}{\text{MargendeContribuciónUnitario}}$$

- Si el margen de contribución es mayor que los costos fijos, la empresa está obteniendo ganancias durante el transcurso normal del negocio.
- Si el margen de contribución es igual a los costos fijos, la empresa se encuentra en su punto de equilibrio, es decir, las unidades producidas o vendidas, cubren exactamente los costos.
- Si el margen de contribución es menor que los costos fijos, la empresa está perdiendo dinero en el transcurso normal de sus actividades, ya que los costos son superiores a los ingresos.



Precio

El precio es el valor monetario que se le asigna a un producto o servicio al momento de ofrecerlo a los consumidores y, por tanto, el valor monetario que los consumidores deben pagar a cambio de obtenerlo.

En general, para determinar el precio de un producto debemos elegir uno que esté por encima de nuestros costos para no perjudicar nuestras utilidades, que tome en cuenta el precio promedio del mercado, y que no sobrepase la percepción que tiene el consumidor sobre el valor de nuestro producto, pues si el precio es mayor que el valor que el consumidor le da, será muy difícil que lo compre.

En resumen, al momento de fijar el precio debemos saber cuál es el costo de nuestro producto y siempre debemos saber cuál es el precio promedio de nuestro tipo de producto en el mercado.

¿Cómo se forman los precios?

La formación de precios es un proceso en el que actúan dos fuerzas: la oferta y la demanda. Por un lado, los empresarios estarán dispuestos a ofrecer su producto a un precio que, al menos, cubra los costos de producción, observando además, el precio de la competencia y el comportamiento de los consumidores.

Por otro lado, los consumidores estarán dispuestos a pagar el precio tomando en cuenta el nivel de sus ingresos, la prioridad de la compra, sus preferencias, el precio de productos similares, el precio de productos complementarios (como el azúcar y el café, que se complementan entre sí).

Uno de los determinantes más fuertes de los precios son las valoraciones subjetivas de los consumidores, quienes buscan satisfacer sus necesidades desconociendo el proceso productivo a la hora de elegir. Y el otro gran determinante es el nivel de escasez relativa del producto en el mercado.

Determinar el precio de un producto es un proceso complejo, que deriva muchas veces de acuerdos entre los involucrados, y que generalmente, no surge de manera instantánea. Lo más importante es disponer de información suficiente que permita desarrollar capacidad de maniobra a la hora de diseñar el esquema de precios de tu negocio.



¿Qué es la inflación?

Consiste en el aumento general del nivel de precios, medido a través del Índice Nacional de Precios del Consumidor (INPC).

La inflación conlleva a una disminución del poder adquisitivo del dinero. Es decir, con la misma cantidad de dinero, se pueden comprar cada vez menos bienes y servicios.

Es un fenómeno generalizado que refleja algún desajuste o problema en la economía.

¿Cómo se calcula la inflación?

El INPC es un indicador estadístico que mide los cambios ocurridos en los precios de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo de los hogares que habitan en el país.

Si necesitas calcular la inflación, sólo debes tomar nota del INPC del periodo actual y el pasado, y obtener su variación, de la manera siguiente:

$$TasadeInflación = \left(\frac{INPC_{Esteperiodo}}{INPC_{Periodopasado}} - 1 \right) \times 100$$

Calculando la inflación interna

La tasa de inflación que publica el Banco Central de Venezuela o consultoras privadas, reflejan realidades promedio del país, que no necesariamente dibujan el contexto de tu negocio. Más bien, pudieran existir distintos niveles inflacionarios en la economía. Es por ello, que resulta de gran utilidad calcular la tasa de inflación interna, ya que de esta manera podrás conocer la variación de precios de la estructura de costos de tu negocio.

Paso 1. Haz una lista de los insumos, materiales y gastos mensuales que sean esenciales en la empresa, y haz seguimiento a sus precios.

Precios de la Canasta Interna

PARTIDA	PRECIOS (Unidades Monetarias)			
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
HARINA DE TRIGO	6	8	15	19
ACEITE	12	15	17	17
SERVICIO DE INTERNET	1	2	5	6
EMPAQUES	5	7	9	10
PRESUPUESTO SEMANAL DE LA CANASTA INTERNA	24	32	41	46

Paso 2. Calcula el Índice de Precios Interno

Elige un periodo base para establecer la comparación con el resto de los periodos. En este ejemplo, el periodo base será la semana 1. En consecuencia, el peso de todas las partidas se calculará en base al presupuesto total de esa semana, como se indica a continuación:

Índice de Precios Interno

PARTIDA	INDICE DE PRECIOS			
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
HARINA DE TRIGO	$(6/24) = 0,25$	$(8/24) = 0,33$	$(15/24) = 0,63$	$(19/24) = 0,79$
ACEITE	$(12/24) = 0,50$	$(15/24) = 0,63$	$(17/24) = 0,71$	$(17/24) = 0,71$
SERVICIO DE INTERNET	$(1/24) = 0,04$	$(2/24) = 0,08$	$(5/24) = 0,21$	$(6/24) = 0,25$
EMPAQUES	$(5/24) = 0,21$	$(7/24) = 0,29$	$(9/24) = 0,38$	$(10/24) = 0,42$
INDICE DE PRECIOS DE LA CANASTA INTERNA	1,00	1,33	1,93	2,17

El índice de precios de la canasta interna será igual a la sumatoria del peso de las partidas por semana.

Paso 3. Calcula la Tasa de Inflación Interna

Para conocer la tasa de inflación interna, solo hay que aplicar la fórmula de inflación señalada anteriormente. De esta manera también conocerás la tasa de variación de precios por partida:

Tasa de Inflación Interna

PARTIDA	VARIACIÓN DE PRECIOS POR SEMANA			
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
HARINA DE TRIGO	0	$(0,33/0,25)-1 \times 100 = 33\%$	$(0,63/0,33)-1 \times 100 = 88\%$	$(0,79/0,63)-1 \times 100 = 27\%$
ACEITE	0	$(0,63/0,50)-1 \times 100 = 25\%$	$(0,71/0,63)-1 \times 100 = 13\%$	$(0,71/0,71)-1 \times 100 = 0\%$
SERVICIO DE INTERNET	0	$(0,08/0,04)-1 \times 100 = 100\%$	$(0,21/0,08)-1 \times 100 = 150\%$	$(0,25/0,21)-1 \times 100 = 20\%$
EMPAQUES	0	$(0,29/0,21)-1 \times 100 = 40\%$	$(0,38/0,29)-1 \times 100 = 29\%$	$(0,42/0,38)-1 \times 100 = 11\%$
TASA DE INFLACIÓN INTERNA	0	$(1,33/1,00)-1 \times 100 = 33\%$	$(1,93/1,33)-1 \times 100 = 45,1\%$	$(2,17/1,93)-1 \times 100 = 12,4\%$

La tasa de inflación interna de la semana 1 es cero, por ser el periodo inicial. A partir de la semana 2 los precios comienzan a reportar valores de 33%, luego de 45,1% y finalmente 12%, indicando que la tasa de inflación interna es positiva y tuvo un valor máximo en la semana 3.

Por su parte, puedes ver la evolución de los precios de cada partida. Por ejemplo, el servicio de internet experimentó una variación del 100% en la semana 2, y luego de 150% en la semana 3, cerrando la semana 4 con una variación del precio del 20%.

Con estos sencillos pasos puedes hacerle seguimiento a la evolución de los precios de tu estructura de costos.



Y recuerda...

Si desarrollar destrezas financieras, agregarás un elemento de sostenibilidad a tu negocio.

7. ANALIZANDO LA FACTIBILIDAD DE MI PROPUESTA DE VALOR

Objetivo

En esta lección aprenderé a usar herramientas de evaluación económica y financiera que me permitirá contar con una perspectiva integral del posible desempeño de mi negocio.



Introducción

Antes de realizar las inversiones y dedicar tiempo y esfuerzo a la idea de negocio, es de gran importancia evaluar su factibilidad económica y financiera. Es decir, es necesario estimar el retorno de los recursos económicos aplicados a la actividad productiva. Así mismo, los inversionistas estarán interesados en conocer el destino de los fondos apostados a la idea, los costos que se generarán y el origen de los ingresos, antes de comprometerse con el financiamiento del proyecto.

De igual manera, antes de tomar una decisión financiera, un aspirante a empresario debe evaluar todas las alternativas conocidas, en base al estudio de los flujos de dinero de cada una. En esta lección se desarrollará un esquema de factibilidad simple que puede ser aplicado a cualquier tipo de negocio.

¿Será rentable mi negocio?

La cuestión que más inquieta al aspirante a empresario es si la ganancia que generará el negocio justifica la inversión que se está realizando.

Una nueva empresa requiere inversiones iniciales, gastos para comenzar a operar y claridad en las fuentes de generación de ingresos. El estudio de estos movimientos y su sincronización en el tiempo es determinante en el estudio de factibilidad económica. Los pasos básicos en este estudio son los siguientes:

1. Hacer un balance de las inversiones y gastos iniciales (durante al menos tres meses), basado en el estudio técnico del plan de negocio.
2. Consolidar el Plan de Inversión, donde se identificará el aporte propio y la necesidad de financiamiento.
3. Hacer el estudio de las fuentes de ingreso, basado en el estudio de mercado y la proyección de las ventas.

4. Diseñar del Flujo de Caja, distribuyendo las inversiones, los gastos y los ingresos en el tiempo
5. Calcular los indicadores de rentabilidad, que dependerán de la información anterior, y servirán de base para tomar la decisión de invertir o no.

Balance de las Inversiones y gastos iniciales

Una vez definido con precisión el proceso productivo, hay que determinar los requerimientos de obras físicas, maquinaria, equipos, recursos humanos y otros recursos materiales para iniciar las operaciones.

Para cada negocio en particular se va a requerir un equipamiento específico. Se debe elaborar un conjunto de balances, tantos como sea posible, para agrupar las inversiones que se realizarán, evitando omitir alguna que parezca no importante en un primer momento.

Los balances básicos son:

- Balance de Obras Físicas
- Balance de Equipos
- Balance de Insumos y Materias Primas
- Balance de Materiales Administrativos
- Balance de Personal
- Balance de Trámites y Estudios

Plan de Inversión

Responde a la pregunta de cuánto dinero se necesita para montar el negocio, considerando tu aporte y el financiamiento que necesitarás.

Plan de Inversión

CONCEPTO	APORTE PROPIO	FINANCIAMIENTO	TOTAL
Obras físicas	100.000,00	100.000,00	200.000,00
Equipos	12.000,00	13.500,00	25.500,00
Insumos y Materias Primas	39.000,00	0,00	39.000,00
Materiales Administrativos	4.200,00	2.000,00	6.200,00
Personal (3 Meses)	2.400,00	0,00	2.400,00
Trámites y estudios	280,00	0,00	280,00
Total	157.880,00	115.500,00	273.380,00
Estructura (%)	57,75%	42,25%	100%

En este ejemplo, el emprendedor aportará el 57,75% de la inversión para iniciar el negocio, mientras que el 42,25% será aportado por un inversionista o prestamista.

Fuentes de Ingresos

La principal fuente de ingresos del negocio son las ventas, bien sea de los productos principales o subproductos. Es decir, las cantidades vendidas por el precio de venta.

$$\text{Ingresos} = \text{Precio de Venta} \times \text{Cantidad Vendida}$$

Una reducción de costos, el aumento de la eficiencia, la venta de algún activo o residuos que se generan en el proceso productivo, también son posibles fuentes de ingresos.

Flujo de Caja

Concepto	PERIODO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas	500	600	550	600	900	1.000	1.200	1.200	1.300	1.500
Ventas de Subproductos	100	120	140	100	550	550	120	100	120	200
Otros Ingresos	20	15	25	30	120	120	15	25	15	25
Costos Fijos	-150	-200	-110	120	-150	-150	-120	-140	-150	-120
Costos Variables	-200	-250	-200	-250	-220	-220	-240	-220	-250	-250
Inversión	-4.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo del Flujo de caja	-4.229	287	408	604	1.205	1.306	982	973	1.044	1.365
Saldo Acumulado del Flujo de Caja	-4.229	-3.942	-3.534	-2.930	-1.725	-419	563	1.536	2.580	3.945

Indicadores de Factibilidad Financiera

Una vez iniciadas las operaciones, la inversión generará entradas y salidas de dinero a lo largo de un horizonte de tiempo. A partir de este flujo de fondos, se podrá evaluar si vale la pena llevar a cabo la idea o el negocio, desde el punto de vista financiero.

Dado un monto a invertir y un tiempo definido, los indicadores financieros sirven para:

- Comprar la rentabilidad que proporcionan varios negocios y poder elegir la opción más rentable.
- Comparar la rentabilidad que proporcionan distintos flujos de ingresos y gastos dentro del mismo negocio.

Valor Actual Neto (VAN)

Es un indicador que revela el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable. El VAN se calcula de la siguiente manera:

$$VAN = BeneficioNetoActualizado(BNA) - Inversión$$

- ✓ Si $VAN \geq 0$ el negocio es rentable
- ✓ Si $VAN < 0$ el negocio no es rentable

En Excel se puede hallar esta función, en la sección de funciones financieras:

The dialog box is titled 'Argumentos de función' and contains the following fields and text:

- VNA**
- Tasa**: Input field with an upward arrow icon, followed by '= número'.
- Valor1**: Input field with an upward arrow icon, followed by '= número'.
- Valor2**: Input field with an upward arrow icon, followed by '= número'.
- Devuelve**: Devuelve el valor neto presente de una inversión a partir de una tasa de descuento y una serie de pagos futuros (valores negativos) y entradas (valores positivos).
- Tasa:** es la tasa de descuento durante un período.
- Resultado de la fórmula =**
- [Ayuda sobre esta función](#)
- Aceptar** and **Cancelar** buttons.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Esta tasa iguala en el momento inicial o actual, la corriente futura de ingresos con la de egresos, generando un Valor Actual Neto (VAN) igual a cero.

La función TIR se encuentra en Excel de la siguiente manera:

The dialog box is titled 'Argumentos de función' and contains the following fields and text:

- TIR**
- Valores**: Input field with an upward arrow icon, followed by '= referencia'.
- Estimar**: Input field with an upward arrow icon, followed by '= número'.
- Devuelve**: Devuelve la tasa interna de retorno de una inversión para una serie de valores en efectivo.
- Valores** es una matriz o referencia a celdas que contengan los números para los cuales se desea calcular la tasa interna de retorno.
- Resultado de la fórmula =**
- [Ayuda sobre esta función](#)
- Aceptar** and **Cancelar** buttons.

Periodo de Repago (Pay back)

Es el cálculo del periodo de retorno de inversión de un negocio o proyecto. Es el tiempo de retorno desde la inversión inicial hasta el momento en que los rendimientos acumulados se tornan iguales al valor de esa inversión.

Podrás identificar el periodo de repago, cuando el saldo acumulado del flujo de caja comience a ser positivo.

¿Cómo gestiono mi negocio a nivel financiero?

La gestión financiera del negocio tiene que ver con el manejo del dinero y otros recursos financieros, y la forma de sacarle el mayor provecho. Para ello, se debe tener una clara comprensión del costo del dinero,

las ventajas y desventajas del endeudamiento, el uso de los fondos, el manejo de los servicios que ofrecen los bancos y otras entidades financieras, etc.

Cuando hay déficit de recursos financieros en el negocio, lo común es acudir a un tercero para buscar financiamiento. El financiamiento tendrá unos costos asociados, como la tasa de interés, comisiones, etc.

Cuando hay recursos excedentarios, es conveniente evaluar todas las alternativas posibles para sacarle mayor provecho a su colocación o inversión.

Para llevar una gestión financiera eficiente, se recomienda:

1. Revisar constantemente el flujo de caja, para conocer el nivel de ingresos, costos y los posibles rezagos en los pagos.
2. Ajustar el financiamiento externo a las necesidades de tu negocio, analizando la capacidad de tu negocio para generar liquidez y beneficios con los que puedes hacer frente a pagos de deudas.
3. Ajustar los tiempos de cobro y pago, para hacer previsión de las entradas y salidas de dinero, así te anticipas a situaciones de falta de liquidez.
4. Utilizar un software de gestión, que te permitirá tener bajo control las tareas de contabilidad y facturación.
5. Analizar los resultados, para evaluar constantemente la situación del negocio.



Bancarización

La bancarización da cuenta de la intensidad del uso del sistema financiero por parte de la población y el grado de penetración de las instituciones financieras en la actividad económica y empresarial de un país.

Responde las siguientes preguntas:

¿Tienes cuenta bancaria? ¿Qué tipo de cuentas manejas?

¿Cuáles servicios solicitas con mayor frecuencia?

¿Por qué consideras importante tener una cuenta bancaria?

¿Solicitarías un crédito bancario? ¿Con qué propósito?

Capacidad de endeudamiento

El endeudamiento genera un costo financiero que corresponde al pago de intereses sobre aquella parte de la inversión financiada con préstamo, y como todo costo, debe incluirse en el flujo de caja para poder medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos en un proyecto.

$$C.E. = (IT - G.F.) \times 0.35$$

Donde:

- C.E. = Capacidad de endeudamiento
- I.T = Ingresos Totales
- G.F = Gastos Fijos Mensuales
- IT-GF = Ingresos Netos

En general, las entidades bancarias no permiten que un porcentaje mayor al 35% de los ingresos netos mensuales se destinen al pago de la cuota mensual del préstamo solicitado.

Manejo de divisas

Una divisa es toda moneda extranjera, es decir, toda moneda distinta de la moneda de curso legal del propio país. Las divisas son consideradas como un activo, ya que es dinero de otros países y tiene un valor concreto con respecto a otra. Esta relación se conoce como tipo de cambio.

El tipo de cambio responde a la pregunta ¿Cuánto dinero de mi país debo entregar a cambio de una unidad de una divisa en particular?

En general, las divisas se adquieren por dos motivos:

1. Para hacer pagos a proveedores extranjeros en su propia moneda. Es decir, al tener relaciones comerciales o realizar inversiones en otro país, o empresas extranjeras, se deben adquirir divisas para pagarle al proveedor, según la moneda que esté dispuesto a recibir.

2. Para conservarla como reserva de valor o mecanismo de ahorro, al concebirla como un activo que podría ganar valor en el tiempo. Este hecho depende de la fluctuación del tipo de cambio, condicionado al régimen cambiario de cada país.

Criptomonedas

Una criptomoneda es una moneda digital o dinero digital que funciona como medio de intercambio que utiliza la criptografía para proporcionar un sistema de pagos seguro. Hasta ahora no existen de forma física, pero permiten hacer transacciones instantáneas a través de internet. Por los momentos estas monedas virtuales no necesitan de los bancos como intermediarios. Con las criptomonedas se pueden hacer pagos rápidos o adquirirlas como inversión con la esperanza de que aumente su valor en el tiempo.

En el pasado tratar de encontrar un comerciante que aceptara criptomonedas era extremadamente difícil. Hoy la situación es completamente diferente. Actualmente, hay muchos comerciantes que aceptan criptomonedas como forma de pago.

A pesar de su riesgo tan alto (su valor de mercado fluctúa como ningún otro activo), pudiera ser una oportunidad adquirir criptomonedas, como activo de inversión.

Las criptomonedas se almacenan de forma segura en “billeteras digitales” a través de servicios que se ofrecen en los *exchanges*.

Antes de invertir en criptomonedas, como medio de cambio o reserva de valor, conviene responder:

¿Quién las acepta?

¿Cómo protegerlas?

¿Cómo intercambiarlas?

Ya tengo claro los elementos básicos y la factibilidad de mi negocio...

Una vez que analizado los componentes y la viabilidad financiera de tu negocio, estás listo para diseñar tu *pitch de impacto*, que te permitirá comunicar y exponer tu idea a comités de incubadoras, inversionistas, ferias de emprendimiento, ruedas de negocio, etc.

El objetivo fundamental del *pitch* es lograr una reunión posterior con el oyente, por lo cual se debe generar impacto e interés y conectar con la visión del posible inversionista.

¿Cómo hacerlo? Arma tu discurso con los siguientes elementos:

1. Explica la necesidad específica del mercado que has identificado
2. Explica cómo se trata esa necesidad actualmente, indicando tu aporte para agregarle valor a la solución
3. Presenta formalmente tu solución
4. Cuenta que has hecho hasta el momento, que te ayude a demostrar que puedes lograr satisfacer la necesidad
5. Demuestra que cuentas con un equipo capaz y organizado
6. Explica las ventajas y oportunidades que el oyente si participa o te apoya en tu negocio. Emplea indicadores que respalden tu argumento.





Bibliografía

Case, Karl. Fair, Ray (1992) Fundamentos de Economía. Segunda Edición. México. Prentice Hall.

Gray, Douglas. Cyr, Donald (1993) Cómo evaluar tu potencial emprendedor. Guía de Planificación para pequeñas empresas. 1993. Ediciones Granica, S.A. Barcelona, España.

Toro H. José (1993) Fundamentos de Teoría Económica. Editorial Panapo.

Chain, Nassir (2011) Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación. 2da Edición. Pearson Educación. Chile. Disponible en www.freelibros.me

www.nxlevel.com.

www.blog.bind.com

www.mba.americaeconomia.com

www.boliviaemprende.com

www.emprendedores.es

www.emprender-facil.com

www.agustinnuno.com

www.blogs.udima.es

www.gestiopolis.com

www.milagrosruizbarroeta.com

www.monografias.com

www.emprendepyme.net

www.emprendedoresnews.com

www.es.semrush.com

www.emprendedores.es

www.trabajo.com

www.ugremprendedora.ugr.es

www.formulasparaganardinero.com

Créditos

Este libro fue escrito gracias a la colaboración de nuestras aliadas sociales las Economistas y Profesoras de la UCV. María Isabel Díaz y Guilleldris Salcedo. Fundadoras de FundAcción Social (@fundasocialve).



@baneskin
@banesco



facebook.com/
banescobancouniversal



blog.banesco.com



Banesco
Banco Universal