



EDUCACIÓN MEDIA CON PROFUNDIZACIÓN EN EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO

Módulo de

Generación de Negocios

Gestión de Negocios - Módulo III

Generación de Negocios

INSTITUCIONES PARTICIPANTES DEL PROYECTO

Fundación Luker

Comité Departamental De Cafeteros De Caldas

Corpoeducación

Instituto Caldense Para El Liderazgo

Secretaría De Educación De Manizales

Universidad Autónoma De Manizales

Autores:

GESTIÓN DE NEGOCIOS

FABIOLA MONTOYA SÁNCHEZ

Administradora de Empresas - Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales

Docente Universidad Autónoma de Manizales

Asesores en metodología de Escuela Nueva:

Mg. RUBIEL TRUJILLO ARIAS

Lic. JOSÉ RAÚL OSPINA OSORIO

I.A. CLAUDIA MILENA CARDONA TORRES

Diseño y diagramación:

ESPACIO GRÁFICO COMUNICACIONES S.A.

Impresión

CARVAJAL SOLUCIÓN DE COMUNICACIONES S.A.S

PRESENTACIÓN

El presente módulo de interaprendizaje de Gestión de Negocios hace parte de las estrategias planteadas en el proyecto “Educación media con profundización en educación para el trabajo” que busca el desarrollo de las competencias de empresarialidad por parte de los jóvenes vinculados a la propuesta. Los contenidos abordados en la asignatura de Gestión de Negocios se fundamenta en los programas educativos diseñados por la Universidad Autónoma de Manizales, que a su vez fueron adaptados a la metodología Escuela Nueva y promueven, además del desarrollo de las competencias laborales generales, el fortalecimiento de la mentalidad empresarial, de forma tal que los estudiantes adquieran unos conocimientos básicos que les permita emprender iniciativas productivas por cuenta propia.

La asignatura de Gestión de Negocios se convierte así en un apoyo importante a la implementación de los proyectos pedagógicos productivos que vienen adelantando las instituciones educativas, ya que a través del desarrollo de los módulos de Proyección empresarial, Recursos empresariales y Generación de negocios los estudiantes estarán en capacidad de convertir dichos proyectos en ideas de negocio que puedan acercarlos al mundo laboral.

El proceso de adaptación de este material se realizó en el marco del proyecto Educación media con énfasis en educación para el trabajo adelantado por el Comité Departamental de Cafeteros de Caldas, con el importante concurso de la Universidad Autónoma de Manizales quien diseñó la propuesta académica de la asignatura y la Fundación Luker, quien aportó el capital semilla para el diseño y puesta en marcha de la propuesta en el área rural del departamento de Caldas.

Agradecemos a los autores por sus conocimientos, dedicación y esfuerzo puesto en el diseño del presente material de interaprendizaje con metodología Escuela Nueva.

**ÁREA DE EDUCACIÓN
COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE CALDAS**

CONTENIDO

	Pág.
<u>GENERACIÓN DE NEGOCIOS</u>	11
Guía 1. Proyectando el futuro	13
Guía 2. ¿Será posible mercadear mi empresa?	31
Guía 3. ¡Visualizo mi empresa funcionando!	45
Guía 4. Estudio administrativo y legal de mi empresa	57
Guía 5. ¿Qué necesito, Qué tengo y Qué debo conseguir para montar mi empresa?	67





1 UNIDAD

Generación de negocios



INTRODUCCIÓN

Leemos en subgrupos y comentamos el siguiente texto:

Donde nos encontremos y día a día, siempre hay a la mano una serie de productos o servicios proporcionados por el hombre. Desde los alimentos procesados que consumimos, la ropa que vestimos, hasta los modernos computadores que apoyan en gran medida el trabajo del ser humano.

Todos y cada uno de estos bienes y servicios, antes de venderse comercialmente, fueron evaluados desde varios puntos de vista con el objetivo de satisfacer una necesidad humana. Después de ello alguien tomó la decisión de producirlo en masa, para lo cual tuvo que realizar una inversión económica.

Siempre que exista una necesidad humana de un bien o servicio, habrá necesidad de invertir, pues es la única forma de producirlo. En la actualidad una inversión inteligente requiere una base que la justifique. Dicha base es precisamente un proyecto bien estructurado que indique la pauta que debe seguirse. La necesidad de elaborar los proyectos se deriva de ahí.

El invertir el dinero en un análisis que se considera lo más completo posible, no implica que estará exento de riesgo. El futuro siempre es incierto y por esta razón el dinero siempre se estará arriesgando. En los cálculos no están incluidos los factores fortuitos, como huelgas, incendios, derrumbes, devaluaciones monetarias drásticas, golpes de estado y otros. Por esta razón la toma de decisiones debe caer en grupos que cuenten con la mayor cantidad de información posible.

Con esto se logra que el proyecto sea una real herramienta y así obtener mejores niveles de vida para los ciudadanos, pues a través de su intervención se satisfacen necesidades colectivas, se genera empleo y riqueza, lo que redundará en beneficios para la comunidad.

El presente módulo se centra en la presentación de un proyecto a nivel de factibilidad y prefactibilidad, además de los pasos para el establecimiento de empresas. En este proceso, se analizan las etapas de Motivación, Identificación de Oportunidades y Elaboración del Plan de Empresa. No se tocan elementos de las dos últimas etapas (Montaje y Gestión), porque estas se salen de la intencionalidad del módulo. Además se presentan los elementos básicos del proyecto.

GENERACIÓN DE NEGOCIOS



LOGROS:

- Identifica las etapas y objetivos del proceso de generación de empresas.
- Identificar los pasos que se siguen en la formulación de un proyecto.
- Comprende y manifiesta los sentimientos y pensamientos sobre algún tema o situación (**COMUNICACIÓN**).
- Usa adecuadamente la información para enfrentar situaciones (**GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**).
- Utiliza en forma eficiente las herramientas necesarias para desarrollar sus procesos (**MANEJO TECNOLÓGICO**).
- Planea, organiza, integra, dirige y controla procesos en su entorno familiar, escolar y social (**GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN**).
- Evalúa y compara sus procesos con otros similares, para innovar y mejorar (**REFERENCIACIÓN COMPETITIVA**).




PROYECTANDO EL FUTURO



INDICADORES DE LOGROS:

- Aplica los pasos para la generación de una empresa.
- Define qué es un proyecto.
- Explica las partes de un proyecto de inversión.
- Comprende, interpreta, analiza y produce diferentes tipos de textos según sus necesidades (**COMUNICACIÓN**).
- Expresa con autonomía lo que quiere y lo que piensa en forma verbal y no verbal.
- Usa un lenguaje verbal y no verbal adecuado al medio.
- Demuestra respeto por los conceptos emitidos por los otros.
- Reconoce la diferencia entre procesos de información y comunicación.



La competencia laboral general que se ejercitará en esta guía es la **Comunicación**, definida como la capacidad para transmitir y comprender ideas o bien símbolos que facilitan la adecuada interacción y la realización de actividades propias de una cultura o una sociedad. Esta competencia ayudará a identificar los pasos para la generación de una empresa, las clases de proyectos y las partes de un proyecto de inversión.



PROYECTOS

1. Con sus compañeros de subgrupo leer el siguiente enunciado:

“Dos amigos que han concluido su bachillerato, conviene montar un negocio, que les permita generar recursos para la subsistencia.”


2. Con sus compañeros de subgrupo, una vez analizado y discutido el caso, respondemos las siguientes inquietudes:

- a. ¿Qué pasos deben seguir nuestros dos amigos, en la implementación del negocio?
- b. ¿Qué tipo de comunicación debe darse entre los dos amigos, para evitar dificultades?
- c. ¿Qué pasos deberían tener en cuenta, para formular un proyecto?

3. Socializamos nuestras respuestas con los demás subgrupos y con nuestro profesor.



¿CÓMO CREAR EMPRESA?



Con mis compañeros de subgrupo, leemos, analizamos y discutimos el siguiente contenido y de cada uno de los aspectos sacamos una corta conclusión que anotamos en nuestro cuaderno. Además buscamos en el diccionario los términos que desconozcamos y copiamos su significado en el cuaderno.



Tenemos en cuenta que cuando se analiza y discute entre dos o más personas, debemos escuchar la intervención de los otros sin interrumpir, para poder verificar la exactitud de sus argumentos y poder así interpretarlos, siguiendo las normas de respeto en la interlocución



1. Pasos para el establecimiento de una empresa

El surgimiento de una nueva empresa¹ implica el desarrollo de unas etapas, las cuales se presentan siempre, no importando el tipo de empresa o el tamaño de ella.

Algunas veces, cuando las empresas son pequeñas, los empresarios² no diferencian o no identifican ampliamente estas etapas; pero esto no implica que las etapas no se den, lo que sucede es que a veces la informalidad en el proceso no permite visualizarlas adecuadamente.

Para empezar, debemos recordar que para crear cualquier empresa existen unos ingredientes básicos que son:

- **Conocimiento técnico.** Toda empresa requiere de una tecnología específica. Ya sea una empresa comercial, industrial o de servicios, su producción requiere de un conocimiento técnico determinado.

¹ **Empresa:** unidad económica donde una o varias personas con su trabajo y combinando una serie de recursos (el talento humano, el dinero, los recursos físicos, técnicos y tecnológicos), organiza una serie de actividades, producen bienes, prestan servicios o realizan actos comerciales para lograr unos resultados y satisfacer las necesidades de una o varias personas y/o empresas.

² **Empresario:** persona que asume la responsabilidad y el riesgo implícito de un negocio con la intención de obtener beneficios. Normalmente, el empresario decide qué se produce, adquiere las instalaciones necesarias para realizarlo, y reúne la fuerza de trabajo, el capital, y los materiales necesarios para dicha producción. Si el negocio tiene éxito, el empresario obtiene beneficios; si fracasa, el empresario asume las pérdidas.

Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.



- Oportunidad. Se requiere haber identificado una oportunidad clara y viable, la cual debe tener como fundamento las necesidades de los clientes potenciales.
- Contactos personales. El mundo empresarial es un mundo de relaciones. Los contactos con personas que puedan brindar apoyo, asesoría o consejos prácticos, es importante al momento de establecer una empresa. Entre estos contactos tenemos: banqueros, empresarios, inventores, asesores, proveedores, competencia, etc.
- Recursos. Ninguna empresa se monta en el aire. Por más virtual que sea, por pequeña que se quiera establecer, toda empresa requiere de unos recursos mínimos para operar.
- Clientes con pedido. Para empezar, el empresario debe identificar un mercado potencial, y tener la certeza de que existen clientes para la fase inicial de la empresa. Por ello, y como se mencionará más adelante, el plan de empresa sirve para establecer estos contactos iniciales, lo que asegura unos clientes reales al empezar el funcionamiento de la empresa.

Hecha la claridad acerca de estos ingredientes básicos, veamos ahora cuáles son las etapas para convertirse en empresario.

En los estudios que se han realizado a nivel mundial tratando de identificar las características y el comportamiento de los empresarios, se ha logrado definir que, independiente de cualquier consideración de tipo cultural, político, religioso, racial, etc., los empresarios llevan a cabo las siguientes etapas al momento de establecer una empresa nueva:

1. Motivación
2. Identificación de la oportunidad de empresa
3. Elaboración del plan de empresa
4. Montaje de la empresa
5. Gestión de la empresa

1.1. Motivación

Lo primero que debe presentarse es que la persona se sienta motivada a ser empresaria. La motivación puede provenir de fuentes muy diversas, entre las cuales tenemos: el



ejemplo recibido de la familia, de personas allegadas, o de empresarios conocidos, la necesidad de generar nuevos ingresos para mejorar el nivel de vida, la pérdida del empleo, estar aburrido con el empleo que se tiene, el deseo de poner en práctica conocimientos o habilidades específicas, el cambio de lugar de residencia, ser invitado como socio a participar en el establecimiento de una empresa, necesidad de invertir recursos extra, tales como los provenientes de una liquidación laboral, de una herencia o de una ganancia ocasional.

Cualquiera que sea la fuente de la motivación, lo importante es reconocer su prioridad en el desarrollo de una carrera empresarial. Ser empresario es una decisión voluntaria, jamás puede ser una decisión a la que se le pueda obligar a alguien si no lo desea. El éxito empresarial empieza por el deseo y la intencionalidad de serlo.

1.2. Identificación de la oportunidad de empresa

No podemos confundir la identificación de una idea de empresa con la generación de una oportunidad de empresa. Aunque son cosas relacionadas, hay entre ellas diferencias de fondo que es necesario aclarar.

La idea de empresa se da cuando el futuro empresario relaciona su capacidad imaginativa y creativa a una perspectiva de empresa.

La oportunidad de empresa se da cuando la idea está basada en las necesidades de los clientes, en las ventajas competitivas y en la visualización de los recursos necesarios para el funcionamiento de la misma.

Desde este punto de vista, no todas las ideas de empresa se convierten en oportunidades de empresa, para que ello ocurra, la idea debe ser sólida, viable, y estar basada, entre otras cosas, en una necesidad del medio.

La identificación de la oportunidad de empresa consiste en el desarrollo de las siguientes fases:

- a. Identificar la idea de empresa
- b. Evaluar la idea de empresa
- c. Conformar la oportunidad de empresa





1.3. Elaboración del plan de empresa

Es el estudio integral de la idea de empresa, lo que comúnmente se llama “elaboración y evaluación de un proyecto”.

El plan de empresa es un estudio sistemático que pretende determinar la viabilidad de la idea en términos de mercadeo, en aspectos técnicos, en posibilidades de consecución del personal requerido y en aspectos económicos y financieros.

A través de la elaboración del plan de empresa se podrá definir con claridad qué es y en qué consiste, quién la dirigirá, cuáles pueden ser los factores claves para el éxito de la misma, cuáles han de ser las estrategias necesarias para lograr las metas previstas, y qué recursos se necesitan para llevarla a cabo.

Aunque aquí mencionamos el plan de empresas como una etapa para el establecimiento de una nueva empresa, algunas veces el plan de empresas se utiliza para empresas ya establecidas. En este caso, se utiliza para determinar la viabilidad de nuevos proyectos para una empresa, tales como la apertura a nuevos mercados, la elaboración de nuevos productos o el cambio en los ya existentes.

Un plan de empresa está compuesto por los siguientes análisis:

- a. Análisis de mercado
- b. Análisis técnico
- c. Análisis administrativo
- d. Análisis legal
- e. Análisis económico
- f. Análisis financiero

De ser necesario, hay que incluir el análisis de impacto ambiental, y si el empresario lo desea, un análisis de valores personales que le permita identificar su grado de satisfacción y acomodo con la idea de empresa en estudio.



2. Proyectos de inversión

2.1. Definiciones

Los siguientes son algunos conceptos básicos que el participante debe conocer muy bien antes de iniciar el estudio de los temas de esta unidad.

Debemos apropiarnos de la terminología para poder usar un lenguaje adecuado al medio y poder expresar con autonomía lo que se quiere y lo que se piensa, en especial en este caso donde están a nuestro alcance los conceptos básicos de **proyectos de inversión** para **comunicarnos** efectivamente en el desarrollo de esta unidad.

Proyecto: un proyecto es una idea que se elabora en un plan para realizar en el futuro. Los proyectos productivos son los planes o ideas que un empresario tiene para realizar en su empresa.

Inversión: una inversión es un conjunto de recursos invertidos en un negocio con el fin de obtener una ganancia o renta.

Rentabilidad: rentabilidad es una medida de la cantidad de dinero que produce una inversión o una actividad. Si una actividad produce dinero (produce renta) se dice que es una actividad rentable.

Financiación: por financiación se entienden los fondos necesarios para llevar a cabo una actividad, un plan concreto, o un proyecto específico.

Fuentes de financiación: se entiende por fuentes de financiación, el origen o forma como se consiguen los recursos para realizar un proyecto. La financiación de un proyecto de inversión se refiere a la siguiente pregunta: ¿De dónde saldrán los fondos necesarios para cubrir el valor total del proyecto?

Proyecto de inversión: es un plan que se piensa realizar en el futuro para crecer mi empresa o para establecer una nueva.



2.2. Clasificación de los proyectos de inversión

2.2.1. Sociales

Son los que buscan el mejoramiento de la calidad de vida de una comunidad, por ejemplo la construcción de un hospital, una escuela, un centro de salud, etc.

El impacto se mide por el número de personas que se benefician.



2.2.2. Privados

Son los que persiguen fin de lucro³. Por ejemplo al invertir en una empresa yo espero que ésta me dé utilidades. El impacto se mide en pesos.



Los proyectos de inversión privados pueden ser:

2.2.2.1. Para una empresa existente. Una empresa ya existente puede invertir en:

- Capital de trabajo
 - a. Inventarios
 - b. Cartera
 - c. Cancelación de pasivos costosos.

³ Lucro: Ganancia o Provecho que se saca de algo



- **Inversión en activos fijos**

- a. Muebles y enseres
- b. Maquinaria y equipo
- c. Vehículos
- d. Terrenos
- e. Edificios.

- **Gastos preoperativos**

Gastos antes de que el proyecto comience a producir y vender:

- a. Investigación
- b. Estudios Técnicos
- c. Costos de legalización.

- **Inversión mixta**

Combinación de dos o más tipos de proyectos.

2.2.2.2. Para crear una nueva unidad de empresa. Existen tres etapas que son: La Planeación, la Ejecución y, la Evaluación y el Control.


- a. Planeación:**

Hacer lluvia de ideas, para lo cual se debe tener en cuenta:

- El sector económico de la empresa
- El bien o servicio
- Los tipos de empresas
- El benchmarking⁴, compararme con otras empresas similares.

⁴ **Benchmarking:** proceso de comparar y medir continuamente una organización con líderes del negocio en cualquier parte del mundo, para obtener información que ayude a una empresa a tomar medidas para mejorar el desempeño.






En esta parte de la planeación no debemos tener en cuenta los antojos, las ideas deben ser necesarias, que sean realistas y que tengan una alta probabilidad de éxito.

b. Ejecución:

Se debe tener en cuenta:

- El estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio administrativo y legal
- Estudio de impacto ambiental
- Estudio financiero

Los anteriores estudios dan la factibilidad del proyecto, por lo tanto se solicita el crédito a la entidad financiera o se buscan los recursos para poder desarrollar el proyecto.



La financiación de un proyecto se puede hacer con Recursos Propios o con Recursos de Crédito, o la combinación de ambos.

c. La evaluación y control:

Se comparan los resultados del proyecto con las expectativas que tenía cuando hizo la planeación para determinar si su resultado fue bueno o no.



REAFIRMAMOS LOS NUEVOS CONOCIMIENTOS

1. Transcribo en el cuaderno los enunciados que aparecen debajo de las columnas A y B. Posteriormente las corrijo colocando en el paréntesis que antecede a la columna B, el número que le corresponda de la columna A.

A

B

- | | |
|--|--------------------------------------|
| a. El mundo de las empresas es un mundo de relaciones. | () Proyectos de inversión social. |
| b. Conjunto de recursos invertidos en un negocio con el fin de obtener una ganancia o renta. | () Financiación. |
| c. Los fondos necesarios para llevar a cabo una actividad. | () Proyecto. |
| d. Estudio integral de la idea de empresa. | () Proyectos de inversión privado. |
| e. Etapas al momento de establecer una empresa nueva. | () Inversión. |
| f. Son los que buscan el mejoramiento de la calidad de vida de una comunidad. | () Inversión en capital de trabajo. |
| g. Idea que se elabora en un plan para realizar en el futuro. | () Elaboración del plan de empresa. |
| h. Inversión en inventarios y cartera. | () Contactos personales. |
| i. Son los que persiguen fin de lucro. | () Motivación. |

2. Preparo un ensayo de una página con el tema “los proyectos de inversión social y su relación con el desarrollo regional”. Comparto el trabajo con los compañeros de grupo y con el profesor. Para ello utilizo diferentes formas para hacerlo: por escrito, verbalmente, utilizando medios, sociodramas, imágenes, etc.; que son medios para la comunicación, muy efectivos. Utilizo los términos propios del lenguaje empresarial.





PROYECTANDO LO APRENDIDO

1. Trabajo la siguiente actividad en grupo. (Teniendo presente que debo escoger compañeros responsables, los que me acompañarán en el desarrollo de la presente unidad).



2. Retomando lo visto en esta guía y lo que aprendí en la unidad No.1 denominada **YO, PUEDO CREAR EMPRESA**, resuelvo en el cuaderno las siguientes preguntas:
 - a. Defina su idea de empresa (la que va a analizar y evaluar en el desarrollo de la presente unidad). No tiene que ser necesariamente la misma que había pensado cuando desarrolló la unidad 1.
 - b. Describa a continuación, qué es lo que pretende lograr al realizar la idea que tiene en mente.
 - c. Brevemente explique en qué consiste su idea, de tal manera que cualquier persona que lo lea, pueda entender fácilmente lo que planea hacer.
 - d. Dé respuesta a las siguientes preguntas:



- ¿El producto o servicio que tengo es realmente vendible?
- ¿Por qué están interesados los clientes en mi producto o servicio?
- ¿Es significativo mi mercado?
- ¿Los mecanismos de acceso a los clientes están a mi alcance?
- ¿Existen competidores y qué tan fuerte es su posición?
- ¿Qué ventajas o desventajas tengo sobre los productos y servicios de la competencia?
- ¿Cuáles son los usos directos, alternos y complementarios de mi producto o servicio?
- ¿Cuál es la situación del sector en el que voy a entrar?
- ¿Conozco y tengo acceso a la tecnología requerida?
- ¿Existe la disponibilidad de insumos para la producción?
- ¿Existen espacios físicos adecuados disponibles en la zona en que se debe establecer la empresa?
- ¿Están disponibles los recursos físicos necesarios para llevar a cabo el proyecto?
- ¿Qué tipo de personal se requiere?
- ¿Cuál es la inversión requerida? ¿Hay posibilidad de conseguirla?
- ¿Cuáles son las prácticas productivas y comerciales en este tipo de empresa?
- ¿Es atractivo el margen de utilidad?
- ¿Existen problemas legales, éticos, ambientales, sociales o familiares?
- ¿Se ajusta la empresa a mis gustos y deseos?
- ¿Qué exigencia en tiempo puede tener la empresa? ¿Dispongo de él?
- ¿Necesito socios? ¿Tengo candidatos?
- ¿Cuáles son los puntos de falla de la empresa?
- ¿Qué es lo que más desconozco de la empresa?

Preparo una exposición para el grupo y el profesor.

La construcción de la **comunicación** significativa verbal y no verbal debe pasar por la consolidación de las habilidades para **escuchar, hablar, leer y escribir**.



Leo con mucha atención el siguiente documento, busco el significado de las palabras desconocidas y resumo sus principales ideas en el cuaderno. Luego formulo mi propio punto de vista sobre el tema y lo comparto con el grupo y con el profesor.

Como iniciar sin mucho dinero

(Tomado de Varela, R. "Innovación Empresarial", páginas 196-198).

La realidad de la gran mayoría de nuevos empresarios es que tiene que empezar sus empresas sin mucho dinero, y a esta realidad hay que hacerle frente pues muchos empresarios potenciales se frustran debido a su falta de entendimiento de esta condición inicial.

¿Cuáles son los aspectos básicos a considerar para poder iniciar sin mucho dinero?

- Defina objetivos realistas. Esto implica definir la empresa de acuerdo con los recursos disponibles, ajustar las tasas de crecimiento de la misma, recurrir a mecanismos alternos de financiación, entender la realidad personal y la proyección empresarial requerida.
- Elabore un buen presupuesto. O sea, tener una estimación lo más preciso posible de las magnitudes y montos de inversiones y de los gastos y costos iniciales, para así poder definir con mayor exactitud las necesidades específicas de dinero y poder tomar las acciones correctivas necesarias para que la empresa pueda cumplir el ciclo de arranque con el dinero que tenga.
- Optimice el uso de recursos. Lo cual exige un análisis muy detallado de qué actividades realizar internamente y cuáles externamente, qué equipos compro y cuáles contrato, qué activos fijos alquilo y cuáles pago, qué produzco y qué compro, etc., pero siempre bajo la noción de lograr los mejores resultados posibles considerando las restricciones monetarias que tengo.
- Haga sólo lo necesario. Ello implica identificar el nivel de recursos que es absolutamente necesario para el éxito buscado y asignarle recursos a dicho nivel. No buscar que se haga ni más ni menos que lo necesario, para no gastar más de lo requerido ni poner en peligro los éxitos que den la empresa por






no gastar lo suficiente. Este concepto de austeridad positiva en el gasto es fundamental para el éxito de toda empresa.

- Aplique todos los días el concepto de flujo de caja. Esta es tal vez una de las principales recomendaciones que a todo empresario con cualquier tipo de empresa y en cualquier estadio de desarrollo se le debe hacer. Como se indicó, el flujo de caja es la herramienta básica de la gestión financiera de la empresa, pues es el que me indica día a día qué tanto puedo hacer con lo que tengo o qué tanto necesito conseguir para poder hacer lo que deseo hacer.
- Cumpla el momento de arranque. En situaciones inflacionarias como las que vivimos, todo el atraso en la ejecución del proyecto implica mayor cantidad nominal de recursos necesarios para efectuar lo previsto y normalmente ni los aportes de socios ni los préstamos están sujetos a ajustes por inflación. Todo día de atraso en el proyecto crea presiones adicionales sobre la situación financiera del proyecto y nos implica financiaciones mayores.
- Busque anticipos de los clientes. Como se indicó, este sistema favorece la posición financiera de la empresa, pues ayuda substancialmente a la financiación del capital de trabajo y reduce las necesidades de financiación externa.
- Busque financiación de los proveedores. Este esquema, igual que el anterior, permite empezar la empresa con cantidades menores de recursos. Esta situación, cuando se consigue con los proveedores de equipo, es altamente ventajosa en términos de reducción de inversión, pero generalmente es costosa.
- Busque períodos de gracia en la financiación. Esta acción empresarial es muy importante en el proceso de arranque de su empresa, pues le permite al empresario, por un lado reducir por varios meses sus obligaciones financieras, reduciendo las presiones y, por el otro, le puede permitir alguna capitalización para iniciar sus períodos de ensanche. Es importante buscar gracia en intereses y en capital y tratar de que los intereses no sean anticipados.
- Comparta oficinas y planta de producción. En todas las actividades en que sea posible, busque la reducción de inversión y de desembolsos en general. Una buena forma es compartir o subarrendar por el tiempo que efectivamente necesite el empresario oficinas o las líneas de producción. Esta solución es una solución temporal, pues los 6 meses de ahorro que logre son básicos en su proceso financiero. Una alternativa válida es el uso de la casa de vivienda en los primeros meses, como unidad de producción y/o venta.



- 
- Recorra a inversión “sudada”. Mucho empresario fracasa porque quiere pagar todo y, claro, sus recursos financieros se agotan rápidamente. Manteniendo clara la razón de beneficios y maleficios, analice qué tanto de lo que requiere hacer, lo puede hacer usted mismo, pues esa inversión de esfuerzo reduce el nivel de desembolso.
 - Use equipos de otras empresas en horas en que ellos no los usan. Esta acción puede permitir la elaboración de su producción sin tener que invertir en equipos y puede lograrse muy posiblemente a costos razonables.
 - Compre maquinaria usada. Esta solución es un poco extrema pero en muchas empresas ha funcionado satisfactoriamente. En el área de confección, por ejemplo, muchas empresas diseñan y cortan, pero toda la confección la contratan y de esta forma reducen su inversión significativamente.
 - Recorra al “Leasing”. Esta modalidad financiera que permite adquirir equipos, maquinaria y vehículos sin necesidad de inversión inicial, se ha popularizado mucho en los últimos años.

Ya se ha ejercitado la **comunicación** como competencia laboral general en el estudio preliminar de los principales conceptos relacionados con un **proyecto** de inversión.

La mejor forma de comunicación es aquella acordada (frente a frente), en la que entre los dos, crean el significado de la comunicación. Para ejercitarla debemos **saber escuchar**, atendiendo a lo que el otro quiere decirnos con sus palabras, tono de voz, gestos y actitudes, teniendo en cuenta la parte de la razón que tiene.

Algunas reglas para aprender a escuchar son:

- Estar dispuesto.
- Evitar los juicios hasta el final.
- Observar los mensajes verbales y no verbales.
- Preguntar para aclarar las dudas.
- Ponerme en los zapatos del otro.



ESTUDIO Y ADAPTACIÓN DE LA GUÍA



