



UNIVERSIDAD DE SONORA
UNIDAD REGIONAL NORTE
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVO

**Pasos que debe seguir una PYME para elaborar un
plan de negocios**

TESINA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

CECILIA IVETH SIBRIAN CELAYA

H. CABORCA, SONORA.

MARZO DEL 2007.

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

ÍNDICE

	PAGINA
CAPITULO 1. INTRODUCCION	
1.1 Antecedentes.	4
1.2 Objetivo	5
1.3 Justificación.	5
CAPITULO 2. PLANES DE NEGOCIOS	
2.1 Definición de plan de negocios	6
2.2 Importancia de la utilización de planes de negocios	7
2.3 Elaboración de un plan de negocios	8
2.3.1 Recomendaciones para la presentación escrita del Plan de Negocios	9
CAPITULO 3. LA EMPRESA	
3.1 Concepto de empresa	11
3.2 Clasificaciones de empresas	11
3.3 Descripción de la empresa	13
3.4 Visión y misión	13
3.5 FODA	16
3.6 Organigrama de la empresa	17
3.7 Personal	19
CAPITULO 4. MERCADOTECNIA	
4.1 Segmentación de mercado	21
4.2 Competencia	22
4.2.1 Ventajas sobre los competidores	23
4.2.2 Desventajas frente a los competidores	23
4.3 Publicidad y promoción	24
CAPITULO 5. FINANZAS	
5.1 Financiamiento	27
5.2 Inversión	32
5.3 Flujo de efectivos y costos	32
5.4 Estados financieros	37
COCLUSION	41
BIBLIOGRAFIA	42

CAPITULO 1

INTRODUCCION

El plan de negocios es un documento en el cual muestra el curso de acción que debe de tomar una Pequeña y Mediana Empresa PYME, describiendo los métodos que se utilizan para alcanzar objetivos, misión y visión. Es por ello que en el presente trabajo se exponen una serie de pasos prácticos, que debe de seguir una PYME en la elaboración de un plan de negocios, de esa forma ayudarle a entender la importancia del papel que juega actualmente, en la toma de decisiones.

El plan de negocios cuenta con cuatro elementos importante que lo conforma uno es la descripción de la empresa, la organización, mercadotecnia y finanzas; estos son los cuatro rubros de los cuales tratara la tesina.

El segundo capítulo tratará los antecedentes de planes de negocios; Cuando se empezaron a utilizar por primera vez, su definición e importancia en el mundo actual y como elaborarlos.

Se definirá lo que es empresa, cuantos tipos de empresas existen; todo esto para que se pueda apreciar la clasificación de la PYME; ya teniendo identificado el tamaño de la empresa, se procederá a empezar con el plan de negocios e iniciar con la descripción de la compañía.

Después se procederá a organizar la empresa, su estructuración, su personal y definición de puestos.

El plan de negocios estará integrado por un apartado para mercadotecnia, se hablará de la segmentación de mercado, de la competencia, publicidad y promoción.

Las Finanzas no podrían faltar, ya que para llevar a cabo un negocio se debe de manejar dinero; es por ello que se tratarán de explicar de una manera practica y sencilla, para que el pequeño y mediano empresario, pueda llevar un mejor manejo del capital y recursos.

1.1 Antecedentes

Los planes de negocios surgen en las décadas de los 60's y de los 70's en Estados Unidos, como una necesidad para determinar con mayor certeza y menor riesgo donde se debían invertir, los denominados excedentes financieros de las empresas.¹

De esta manera surgen los planes de negocios por la necesidad de invertir esos excedentes, pero en la actualidad, se utilizan en todo el mundo con muchos más fines, es la carta de presentación para una empresa; pero suelen ser confundidos con los proyectos de inversión y en lo que difieren básicamente es en el contenido de la información.

Un proyecto se limita a describir un conjunto de actividades que se tienen que realizar para lograr un objetivo particular, con un costo y tiempo determinado. Un plan de negocios es un documento de análisis para la toma de decisiones sobre como llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio. Tiene entre sus características ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o de un área de oportunidad, en el que se evidencie de la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable.

¹ RIVERA, Enrique, "Plan de Negocios", <http://innovacion.cicese.mx/PlanNegocio/PlandeNegocios>
20 de Febrero del 2007

1.2 Objetivo

Realizar una investigación bibliográfica sobre planes de negocios, para proponer pasos prácticos a PYMES y pueda tener bases para una mejor toma de decisiones.

1.3 Justificación

Las PYMES generalmente llevan una administración ineficiente y existe un manejo empírico de la empresa; cualquier decisión que toman la fundamentan en la experiencia y/ o en el sentido común.

Si los empresarios adoptaran la costumbre de realizar planes de negocios para tomar una decisión importante en su empresa, correrían menos riesgos y tendrían las herramientas apropiadas para detectar riesgos que ayudarían a evitar invertir recursos en negocios que no sean rentables y a simplificar la toma de sus decisiones.

En el trabajo de tesina se proponen pasos prácticos para ayudar al empresario de PYMES, a tomar decisiones de una forma más razonada y con base en un plan; que le permita ver la situación actual de la empresa en todos los ángulos y así tomar la decisión correcta, con el mínimo margen de error.

CAPITULO 2

PLANES DE NEGOCIOS

2.1 Definición de plan de negocios

El plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una pyme. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un potencial socio.²

Un plan de negocios define su empresa con precisión, identifica sus metas y sirve como currículum de la compañía, y en muchos casos es una exigencia de banqueros, gerentes e inversionistas.

Pero el plan de negocios es también una herramienta de trabajo, en donde el empresario detalla y organiza la información relacionada con su empresa, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas estratégicas, políticas, objetivos y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha.

² . TERRANGO, Danila y Lecuona Maria Laura, "Plan de Negocio", <http://www.munlima.gob.pe/clubmunimype/archivos/planneg.pdf> 20 de Febrero del 2007

El plan de negocios lo ayuda a asignar los recursos de forma apropiada, manejar complicaciones imprevistas y tomar buenas decisiones para el negocio. Un buen plan de negocios es un elemento importante de cualquier solicitud de préstamo, porque proporciona información organizada y específica de su compañía y de cómo pagará el dinero que le prestaron. Además, informa al personal de venta, proveedores y otros sobre sus operaciones y metas.

Es una ejecución útil tanto para lanzar una nueva empresa o una actividad en la empresa existente. Este instrumento que se denomina mundialmente como Plan de Negocios, debe argumentar tanto a corto como mediano plazo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles, que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados.

Es una forma de pensar sobre el futuro del negocio: A donde ir; cómo ir rápidamente, o qué hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos.

2.2 Importancia de la utilización de planes de negocios

Los planes de negocios actualmente son una necesidad, ya que para comenzar una empresa grande o pequeña se debe de contar con un plan a seguir; y demostrar que el proyecto es viable para lograr el éxito.

Mediante el uso del plan de negocios se puede conocer la visión, misión y objetivos de la empresa y cuales serán los productos o servicios que ofrecerá; le permite estudiar el mercado potencial; especificar la infraestructura física y humana que necesitará el negocio; determinar el volumen y costo de producción; se establece la estrategia de comercialización, los canales de distribución y políticas; se estima el tiempo y financiamiento que requiere el proyecto.

Puede ser de gran utilidad para conseguir financiamiento externo de inversionistas, socios, bancos, proveedores y prestamistas.

El plan de negocios deja al descubierto omisiones y/ o debilidades del proyecto de planeación, que se llevo a cabo para poner en marcha la empresa.

Es recomendable revisar periódicamente al plan de negocios y cuando este ocurriendo un cambio importante en la empresa.

2.3 Elaboración de un plan de negocios

Para elaborar un plan de negocios es recomendable tener bien definida la idea que se va a desarrollar; organizar la información disponible, tener en cuenta la información faltante y la forma en que se conseguirá; estar seguro de poder realizarlo solo, o si se requerirá la participación de otras personas como administradores, contadores, abogados, etc.

Después de definir la idea, contando con la información y elementos necesarios se debe tener en mente qué se quiere lograr con él (¿conseguir dinero?, ¿aprobación de una idea?, ¿un buen análisis para uno mismo?), a quien le interesa, quien lo recibirá y de qué se le intenta convencer, pero cuidando también que la visión personal no quite a la información presentada el sustento objetivo.

Para realizar un plan de negocios debe estructurarse cuidadosamente la idea que se pretende lograr; el cual se presentan los puntos de estudio a continuación:

- Descripción de la empresa
- Organización
- Mercadotecnia
- Contabilidad y Finanzas

Las características de un Plan de Negocio son:³

- **Eficaz:** Debe contener, ni más ni menos, todo aquello que un eventual inversor espera conocer.
- **Estructurado:** Debe tener una estructura simple y clara que permita ser seguido fácilmente.
- **Comprensible:** Debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión.
- **Breve:** No debe superar, en conjunto, las 30 páginas.
- **Cómodo:** Debe ser fácil de leer. Tamaño de la letra igual o superior a 11 puntos, interlineado igual o superior a 1,5 y márgenes iguales o superiores a 2,5 cm.

2.3.1 Recomendaciones para la presentación escrita del Plan de Negocios

Es muy importante que la presentación del plan de negocios sea cuidadosa y atractiva, ya que es la imagen del proyecto frente al socio, inversionista o instituciones crediticias. Una presentación realizada con computadora es la mejor forma de lograr este objetivo, además de facilitar los cambios a medida que se elabora el plan. Algunos puntos a tener en cuenta para la redacción y presentación del Plan de Negocios: ⁴

- No debe ser un volumen de enciclopedia. Una extensión de 25 a 35 páginas, incluyendo los anexos, es adecuada.
- Es aconsejable encuadernar el plan en una carpeta, preferiblemente con tapa transparente para incluir una carátula de presentación.
- Se recomienda la utilización de márgenes amplios, ya que ayudan a no saturar de información cada página y permiten al lector hacer anotaciones durante la lectura.

³ TERRANGO, Danila y Lecuona Maria Laura, "Plan de negocio", <http://www.munlima.gob.peclubmunimypearchivosplaneg.pdf> 20 de Febrero del 2007

⁴ RIVERA, Enrique, "Plan de Negocios", <http://innovacion.cicese.mx/PlanNegocio/PlandeNegocios.pdf> 20 de Febrero del 2007

- Incluir un índice para facilitar al lector la búsqueda de los capítulos o secciones del plan.
- Comenzar cada sección en una nueva página, ya que mejora la presentación y facilita la búsqueda de temas.
- Utilizar ilustraciones y gráficas, pero sin abusar de este recurso. Las gráficas ayudan a la mejor comprensión de la información, pero en exceso pueden dificultar la lectura del plan. En todos los casos, hay que asegurarse de explicar claramente la información que se utiliza en cada gráfica, incluyendo referencias.
- Las hojas que se utilicen para la presentación deben llevar membrete. Por otro lado, esto permite identificar las hojas si éstas se desprendieran de la carpeta.
- Es necesario explicitar todos los supuestos sobre los que basa el análisis. Esto puede hacerse en el texto principal, cada vez que corresponda, o al inicio de cada capítulo en forma de listado.

CAPITULO 3

LA EMPRESA

3.1 Concepto de empresa

Empresa es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos. Constituida según aspectos prácticos o legales, la actividad puede llevarse a cabo por una unidad emanada de un contrato legal, según las figuras jurídicas, o bien, puede ser una constitución práctica y de tipo transitorio. Se vale de la administración para lograr sus objetivos; esta ciencia es la que le sirve de elemento motor y le permite el cumplimiento de objetivos.

3.2 Clasificaciones de empresas

Para describir a la PYME en el plan de negocios, es necesario conocer cómo se define y se clasifica; todo esto para que el empresario tenga una mejor percepción de su negocio, de cómo es catalogado y tenga presente su finalidad, que estará implícita en la visión y la misión; dándole un rumbo establecido, a las personas que laboran en la empresa.

1. Finalidad de la Empresa: La finalidad, representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo. Es la materialización de la unidad de fin, esencial en todo grupo social, ya que es aquello a lo que las acciones de todos se dirigen. Los objetivos dan su razón de ser a la empresa. Se aceptan tres categorías de objetivos que son las siguientes:

- A. **De servicios:** Consumidores o usuarios: buenas ofertas a los que satisfacen organizaciones necesidades con los productos o servicios de la empresa.
- B. **Social:** Colaboradores: buen trato económico y motivacional a empleados, y obreros que prestan sus servicios en la empresa. También son importantes los familiares o dependientes de aquéllos.

- C. **Gobierno:** Cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.
- D. **Comunidad:** Actividades de buen vecino y miembro de la localidad.
- E. **Económicos.** Los objetivos económicos se pueden clasificar de la siguiente forma:

Por su Giro. Las empresas que, dependiendo por su giro, tienen una actividad específica por la cual se desarrollan en su actividad productiva, en cualquier sector de la economía, es decir, en la agricultura, ganadería, selvicultura, etcétera. Otros criterios de clasificación de empresas lo pueden proporcionar el tamaño de sus instalaciones, el monto de sus capitales, la fuerza de trabajo, la importancia productiva, la participación en el mercado específico, etcétera.

2. Categorías de las Empresas. Existen diferentes tipos de empresas:

I. Grande: Máximas características en su grupo.

II. Media: Empresa en proceso de crecimiento, habiendo superado la etapa de taller familiar o artesanal.

III. Micro y Pequeña: Iniciativa modesta en magnitud y capacidades, principalmente de tipo familiar o mínimo en recursos.

En la tabla 1, se presenta la clasificación de las empresas.

EMPRESA	COMERCIO	SERVICIOS	INDUSTRIA
MICRO	1 A 5	1 a 20	1 a 30
PEQUEÑA	6 A 20	21 a 50	31 a 100
MEDIANA	21 A 100	51 a 100	101 a 500
GRANDE	+ de 100	+ de 100	+ de 500

Tabla 1. Clasificación del tipo de empresas

Fuente: Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., Plan de Negocios para Proyectos de Exportación, Primera Edición, Bancomext, 2003

3.3 Descripción de la empresa

Para iniciar el plan de negocios, debe de plasmar la historia de su empresa, desde que año fue fundada, ¿por quien fue fundada?, cambios o transformaciones que ha sufrido a través de los años. Si su negocio es nuevo, explique cuales son sus razones por las que quiere ponerlo en marcha.

Realizar una descripción detallada del negocio; de su fin o propósito con que inicia; su mercado meta; sus instalaciones con las que cuenta o contó; su trayectoria en el negocio; donde se encuentra localizado o estará; los beneficios que ofrece y distingue de su competencia; lo que es y deberá ser su negocio; el personal que lo integrará; etc.

3.4 Visión y misión

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño maspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones de negocios. Es la principal referencia y la máxima ambición que posee el empresario, que se va construyendo día a día, con el esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran con la empresa.

La visión es indefinible, solo se percibe, “se siente”, es por eso que las empresas deben plasmar la visión por escrito porque: ⁵

- Reúne a la gente en un sueño común.
- Permite que la gente se coordine sin “jefe”.
- Ayuda a tomar decisiones autónomas.
- Convierte a los empleados en empresarios.
- Crea un reto constante en superación.
- Crea imagen de excelencia.

⁵ HERNANDEZ y Rodríguez, Sergio, Pulido Martínez Alejandro, Visión de negocios en tu empresa, Primera edición, Gasca, México, D.F., 2003, P 22.

- La visión es el punto estratégico al que se desea llegar a largo plazo (cinco años).

Una primera aproximación de la visión se realiza tomando en cuenta el ambiente, la información del negocio y la percepción de las tendencias a futuro. Con ello, deberá definirse la misión del negocio, la cual, a su vez, nutrirá y ampliará el concepto “final” de visión.

Si la visión está reflejada correctamente en nuestras metas y objetivos, da dirección definida, facilitando los procesos en la toma de decisiones. La visión, en este caso es fin y no medio; los programas y acciones de corto plazo están supeditados a la visión como propósito final. Todo planteamiento estratégico requiere de una visión rectora de largo plazo.

El empresario en el plan de negocios debe de incluir la visión de la empresa, para marcar el rumbo y lo que quiere lograr de ella, todo con ayuda de sus colaboradores, que en conjunto podrán luchar por ese sueño, deben sentirse comprometidos con un fin común; y que trabajen con la confianza de que sus esfuerzos son valorados y que son de gran importancia para el logro de la visión.

Para llevar a cabo la visión se debe hacer un pequeño ejercicio, visualizarse en un futuro; ¿Qué se quiere lograr con la empresa?; ¿Cómo se ve a futuro, en 5 o 6, o mas años? Para alcanzar la visión, la empresa debe de tener claramente establecida su misión.

La misión son los medios, que ayudan a lograr el cometido final de la empresa; como ejemplo tenemos una panadería, que su visión es ser la mejor en su ramo en todo Caborca, ¿Cómo lo puede lograr?, mediante la misión de darle una buena atención al cliente y el exquisito sabor en su pan recién horneado; así se complementan la visión y la misión.

La misión de la empresa solo opera en la conducta si es identificada como un valor y conforma la visión de las individualidades. Cuando esta visión se convierte en la cultura de la empresa, se genera una visión colectiva, un patrón de comportamiento homogéneo. Para definir la misión, se considera:

- La misión no es una meta estrecha sino una dirección orientadora global.
- Al definir la misión de la empresa se determina su estructura.
- En el núcleo de la organización se encuentra el propósito y la misión.
- La misión proporciona la dirección orientadora para desarrollar la estrategia, definir los factores críticos de éxito, busca oportunidades clave, seleccionar la asignación de recursos, complacer a los clientes e interesados en la empresa.
- Es la síntesis de lo que ven empleados y clientes, lo que debieran ser sus productos y servicios, quienes son los clientes y que valor se aporta a ellos.
- La misión se desarrolla con base en los valores centrales de la empresa, debe distinguir entre el negocio de la organización y el entorno.
- Es la herramienta orientadora para el personal de la organización. Ayuda a tomar decisiones y saber que camino seguir.
- Las misiones operan mejor cuando se basan en el pasado, y proyectan ese pasado hacia el futuro.
- Se centran mas en lo que se hará para los clientes clave y como les afectará.
- Se vuelven mas esenciales e inspiradoras cuando se centran menos en lo que hace la empresa.

Como antes se menciona la misión son los medios que orienta a la empresa para lograr el fin común. Para definir la misión en el plan de negocios es necesario realizar un pequeño examen y tener en cuenta; ¿Cuál es el giro del negocio?, ¿Quiénes son los clientes?, ¿Qué valor agregado reciben los clientes?, ¿Qué es lo que la empresa aporta a la sociedad?, ¿Cuales son las fortalezas y debilidades del negocio?, ¿En que es diferente a la competencia? Después de haber contestado esta serie de preguntas, se podrán tomar las respuestas, para que formen parte de la misión de la empresa y por consiguiente lograr la visión.

3.5 FODA

El análisis FODA es una herramienta que se utiliza para conocer la situación presente de la empresa. Identifica las amenazas y necesidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.⁶

Permite conformar un cuadro de la situación en la que se encuentra la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término **FODA** es una sigla conformada las palabras:

- **Fortalezas**
- **Oportunidades**
- **Debilidades**
- **Amenazas.**

Variables internas son:

- **Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Las Variables externas son:

- **Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

⁶ RIVERA, Enrique, "Plan de Negocios",
<http://www.innovacion.cicese.mxPlanNegociosPlandeNegocios.pdf>

Sugerencias análisis FODA:

- Hacer el análisis de la misión de la empresa
- Qué producto(s) o servicio(s) ofrece.
- Que áreas tiene de cobertura (mercado / área geográfica).
- Qué características similares y diferentes tiene con empresas del mismo tipo (que ofrezcan el mismo producto o servicio)

En la realización del plan de negocios sería de gran utilidad incluir un análisis FODA, para aquel empresario que necesite reforzar un área de su negocio, la cual se encuentre débil; pueda convertirla en fortaleza, aprovechando las oportunidades y teniendo bien identificadas las amenazas posibles, para estar alerta a los posibles problemas que puedan afectar a la empresa.

3.6 Organigrama de la empresa

En cualquier empresa se debe contar con una estructura, que defina las líneas de responsabilidad y de control. La organización es la forma en que se encuentra y se determina el trabajo entre el personal de la empresa, para lograr eficaz y eficientemente los propósitos establecidos para la misma.

Para que la empresa funcione bien se debe delegar autoridad, por que una sola persona no puede hacerse cargo de todos los asuntos de la empresa y desempeñarse en todos los departamentos.

Un organigrama es la estructura de una empresa, en la que se muestran las relaciones que existen entre el personal y directivos del mismo.

El objeto de los organigramas es que constituyen el instrumento para plasmar y transmitir en forma escrita y delimitada la integración de un negocio. Los organigramas son útiles porque:⁷

- Proporcionan una estructuración formal de la organización.
- Constituyen una fuente de consulta oficial.
- Facilitan el conocimiento de una empresa, así como de sus relaciones de jerarquía.
- Constituyen un elemento técnico valioso para el análisis de la empresa.
- Para realizar un esquema en una determinada empresa se ve facilitada por una comprensión clara de los tipos básicos de la estructura de su organización.

La forma más utilizada por las PYMES es la Lineal que es la forma de organización más antigua y simple. En ella toda la autoridad va en una línea directa desde el presidente o jefe hasta los empleados de último nivel. Todas las instrucciones y órdenes se dan por medio de su ejecutivo o supervisor.⁸

De esta manera, este ejecutivo o supervisor posee un dominio completo de todos los factores que intervienen en el funcionamiento de su departamento o grupo, y utiliza lo que se llama autoridad lineal, es decir, autoridad de acción. Él a su vez informa a un ejecutivo superior del que recibe todas las órdenes.

Así existe un flujo de autoridad a través de unos canales bien específicos y una transmisión de responsabilidad que se lleva a la práctica por medio de esos canales. En la organización de una PYME se puede implementar cualquiera de estos tipos de estructuras, según el tamaño y el personal que labora en ella.

⁷ "ANONIMO", "Planes de negocios", <http://www.aulafacil.com/planesnegocio/Lecc-1.htm> 20 de Febrero del 2007

⁸ ROBINSON, Edwin M. y Hall Curtis, Organización y administración de negocios, Editorial Mc Graw Hill, P 80, 81

3.7 Personal

En el plan de negocios se debe determinar cuales son las personas que formaran parte de la empresa; que integraran su estructura; a fin de alcanzar la visión y misión de la organización. En la actualidad se concibe a los empleados como un bien de gran importancia más que como uno mas de los costos de hacer negocio.

El problema básico del personal es sencillo: el patrón tiene que realizar un trabajo a un costo no excesivo. Por su parte, el empleado quiere recibir por su trabajo el dinero suficiente para vivir de acuerdo con su determinado nivel de vida. Si el patrón tiene que pagar demasiado por este trabajo, resulta que el aumento, afectara al precio del producto terminado o servicio, hasta el punto de disminuir la demanda de los clientes.

Si el empleado no percibe el dinero que cree merecer, dejará el trabajo o permanecerá tan solo el tiempo suficiente para encontrar trabajo en otro sitio.

Se puede reducir los problemas con los empleados si se lleva a cabo una buena administración del personal que requiere una comprensión y un control apropiado de los siguientes factores: ⁹

1. Determinación de necesidades de personal.
2. Selección y evaluación de los posibles candidatos.
3. Introducción de nuevos trabajadores.
4. Capacitación de los empleados.
5. Buena comunicación y comprensión de los empleados.
6. Moral de los empleados.

⁹ ROBINSON, Edwin M. y Hall Curtis, Organización y administración de negocios, Editorial Mc Graw Hill, P 129

Las causas que se explicaron anteriormente, debe de tener en cuenta el empresario, el día en que decida contratar a sus colaboradores; ya que serán las personas que le ayudaran a alcanzar su visión y misión; es por ello que en el plan de negocios plasmará explícitamente cuales son las necesidades que cubrirá el personal, como lo va a seleccionar y evaluar, a capacitar, etc.

Para especificar el trabajo que realizaran; el empresario puede elaborar una lista de todas las tareas, sus requerimientos, analizar y describir los puestos e incluir las condiciones de trabajo (horarios de trabajo, prestaciones, reglas, tablas de sueldos); y en base a eso asignar el trabajo a cada individuo.

CAPITULO 4

MERCADOTECNIA

4.1 Segmentación de mercado

Se debe establecer con claridad a quienes se dirige el producto o servicio que ofrece la empresa. Una de las claves para tener buenas ventas es conocer a sus clientes, lo que les gusta, disgusta, sus necesidades y expectativas; es una manera de conocer y segmentar el mercado.

En ocasiones cuando es un segmento muy concreto o pequeño hablamos de Nicho de mercado. Definir el grupo poblacional al que nos enfocamos. Incluso definir el tipo de uso que deseamos para nuestro producto.

Se debe establecer con claridad a quienes estamos dirigiendo nuestro producto. Afirmaciones indefinidas como: todas las señoras de Caborca, los habitantes de este lugar y otras especificaciones tan a la ligera no definirán exactamente como se va a manejar la promoción, publicidad, y otras formas de comunicación para llegar a los clientes.

Una manera más completa puede ser; por ejemplo; el zapato es fabricado para ser consumido por las niñas, de 8 a 12 años, cuyos padres tengan ingresos medios, y que vivan en Caborca.

En cuanto al mercado, se debe realizar un análisis que permita conocer los siguientes aspectos:

- Características (bien industrial, bien de consumo).
- Estratificación. Segmento concreto del mercado al que se dirija la empresa. Es decir, si por ejemplo se venden zapatos de deporte o por el contrario zapatos para vestir más formal.
- Localización (nacional, departamental, municipal, zonal, regional).

4.2 Competencia

Los competidores de una empresa existente o nueva, pueden ser directos o indirectos. Esta clasificación está enfocada al mercado de referencia, ya que algunas empresas pueden, y de hecho ofrecen, productos y/o servicios capaces de satisfacer las mismas necesidades del consumidor, y tales productos pueden ser completamente diferentes.¹⁰

En el plan de negocios para analizar a la competencia, primeramente, se deben hacer las siguientes preguntas, ¿Hay lugar en el mercado para el negocio propuesto? ¿Cuál es la mejor manera de ocuparlo? En el caso de una empresa que ya está en marcha: ¿Hay futuro para el negocio con la estrategia y la oferta actual o habría que pensar en algo diferente? Para ello se hace necesario establecer quiénes son los competidores, cuántos son (y cuántos podrían convertirse en competidores en el futuro) y cuáles son las ventajas competitivas de cada uno de ellos.

Los competidores se agrupan en las siguientes categorías:

- Competidores directos: Ofrecen los mismos productos o servicios muy similares en el mismo ámbito geográfico. por ejemplo, una persona que utiliza el servicio de telefonía celular en la cual existen diferentes empresas que ofrecen ese servicio (Telefónica Movistar y Telcel)
- Competidores indirectos: Ofrecen productos o servicios que por sus características pueden sustituir a los propios.
- Competidores potenciales: Hoy no ofrecen productos o servicios similares en el mismo ámbito geográfico, pero, por su naturaleza, podrán ofrecerlos en el futuro.

¹⁰ "ANONIMO", "Planes de negocios", <http://www.aulafacil.com/planesnegocio/Lecc-1.htm> 20 de Febrero del 2007

Aquí es fundamental tener en cuenta que no se trata sólo de empresas locales que podrían llegar a ofrecer un producto similar, sino también de empresas extranjeras que ya lo hacen en otros países y que podrían ingresar al mercado local.

4.2.1 Ventajas sobre los competidores

Se debe hacer una lista del análisis acerca de cuales son las cosas que distinguen para bien, de los competidores que llegan al mismo nicho de mercado, algunas ventajas pueden ser: ¹¹

- Comprar materiales y materia prima de la mejor calidad, al mismo precio y que la competencia compra de menor calidad.
- Contar con un medio de transporte que pueda desplazarse mejor y lograr una fácil distribución.
- Se cuenta con un mejor de calidad y se exige que la empresa, realice las cosas bien hechas, etc.

4.2.2 Desventajas frente a los competidores

Para ser muy francos, no siempre puede contar con ventajas, a veces también tenemos desventajas, que deben hacer conscientes, analizándolas y escribiéndolas. Unas posibles desventajas pueden ser:

- No se tiene un conocimiento preciso del lugar donde comprar el insumo más barato.
- No cuenta con la moderna maquinaria que la competencia usa, para ser más rápidos.
- No se ha logrado crédito de los proveedores, en la forma que los competidores lo han logrado.

¹¹ "ANONIMO", "Planes de negocio", <http://www.aulafacil.com/planesnegocio/Lecc-1.htm> 20 de Febrero del 2007

Continuando con el plan de negocios, en este aspecto, se debe identificar los principales competidores y determine los siguientes elementos: ¹²

- Ubicación.
- Tamaño.
- Cobertura del mercado (urbano, municipal, regional, zonal).
- Capacidad de producción.
- Características del producto (material, diseño, calidad, marca, precio, etc.).
- Canales de distribución.
- Política comercial (plazo, descuentos, forma de pago).
- Estrategia publicitaria.

4.3 Publicidad y Promoción

Incluye todas las actividades y elementos necesarios para dar a conocer el producto al consumidor; quienes serán los receptores de nuestros productos y/o servicios. Otro aspecto que puede causar gran importancia en el mercado meta es el sistema de promoción de ventas que se lleve a cabo; la promoción de ventas comprende actividades que dejan presentar al cliente con el producto o servicio de la empresa; la promoción de ventas debe desarrollarse para que el cliente ubique al producto o servicio de la empresa en el mercado, por ejemplo de estas actividades son: muestras gratis, ofertas de lanzamiento, participación en actividades o eventos sociales, culturales, educativos, deportivos, etc.

Además, no debe olvidarse la importancia que reviste el tener una marca definida, que el producto lleve etiqueta y empaque apropiado, para que el consumidor se sienta alentado a adquirir el producto.

¹² "ANONIMO", "Planes de negocios", <http://www.aulafacil.com/planesnegocio/Lecc-1.htm> 20 de Febrero del 2007

Existen varias formas de promover el producto:

A.- Publicidad. Consiste en anunciar el producto en medios de comunicación, ya sea radio, prensa escrita, etc.

B.- Promoción. Es obsequiar muestras del producto al público para que éste lo pueda conocer y utilizar; o participar con el producto en ferias, exposiciones, etc.

C.- Ventas personales. Este sistema se da cuando un vendedor de la empresa o el empresario realiza visitas personales o al público, ya sea en su casa o en sus empresas para ofrecerles directamente el producto.

D.- Relaciones públicas. La gestión de la imagen de la empresa y las apariciones en los medios de comunicación.

Con referencia a lo anterior, debe de tenerse en cuenta el costo de hacerlo, así ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Dónde?, comenzará a hacerlo. No siempre se cuenta con un fondo destinado a promover el producto, sin embargo, muchas veces la publicidad, puede hacerse con acciones de bajo costo, de forma que siempre se permanezca en la mente de nuestros consumidores.

Las Actividades posibles de promoción y publicidad son:

- Docena de trece.
- Después de diez, regale uno.
- Calcomanías.
- Calendarios de bolsillo.
- Anuncio en la pared.
- Bolsas de plástico con el nombre de la empresa, etc.

Desde luego, si sus fondos son suficientes, y su mercado es masivo, use ese tipo de medios, no tiene sentido que usted se anuncie en los principales periódicos del país, si su producción y nicho de mercado es limitado geográficamente. A manera de ejercicio y teniendo en cuenta la clase de producto y las características de la clientela potencial, determine los medios que planea utilizar para dar a conocer su producto (catálogos, muestra física, visita directa, folletos, participación en eventos, otros) y si ha previsto el mensaje que quiere hacer llegar.

CAPITULO 5

FINANZAS

5.1 Financiamiento

Para las pequeñas y medianas empresas (PYME) obtener financiamiento no es una labor fácil. Si bien se ha publicado en diversos medios que ha aumentado el otorgamiento del crédito en el país, este incremento se refiere al denominado créditos al consumo, como lo son las tarjetas de crédito y los créditos sobre nomina; sin embargo, contar con recursos para el capital de trabajo (nominas, proveedores, suministros) para el financiamiento de las ventas a crédito (comercialización) para ampliar, renovar, o darle mantenimiento a la maquinaria (equipamiento) ha sido, en el mejor de los casos, una labor compleja.

La banca comercial o banca múltiple, por su parte, ofrece al sector de PYMES los siguientes programas: ¹³

1. BANAMEX

Programa: Crédito Evolvente impulso Empresarial

Objetivo: Financiar a la pequeña y mediana empresa en México para apoyar sus necesidades de capital de trabajo

Usuario: Personas morales y personas físicas con actividad empresarial (PYME)

Programa: Línea Automática BANAMEX

Objetivo: Le permite renovar e incrementar inventarios, dar mantenimiento a las instalaciones de su negocio, realizar pagos urgentes a proveedores o cubrir cualquier otra necesidad.

¹³ "ANONIMO", http://www.gob.mx/wb/egobierno/egob_acuerdo_de_operacion_del_fondo_pyme

Usuario: Es la línea de crédito envolvente, que se otorga a negocios afiliados a Banamex para satisfacer sus necesidades de capital de trabajo.

Programa: Crédito con garantía hipotecaria impulso empresarial.

Objetivo: Impulsar el crecimiento de su empresa, mediante un fácil acceso al crédito y acciones orientadas al desarrollo y atención de las necesidades de la PYMES.

Usuario: Dirigido a pequeñas y medianas empresas.

Programa: Línea Automática BANAMEX

Objetivo: Le permite renovar e incrementar inventarios, dar mantenimiento a las instalaciones de su negocio, realizar pagos urgentes a proveedores o cubrir cualquier otra necesidad.

Usuario: Es la línea de crédito envolvente, que se otorga a negocios afiliados a Banamex para satisfacer sus necesidades de capital de trabajo.

2. BANORTE

Programa: Agroactivo

Objetivo: Apoyar al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa con actividad industrial, comercial o de servicios.

Usuario: destinado a micro, pequeña y mediana empresa, así como personas físicas con actividad agroindustrial, agropecuaria, comercial y/o de servicios agropecuarios.

Programa: Crediactivo

Objetivo: Financiar a la pequeña y mediana empresa para tener liquidez inmediata y versatilidad para cubrir cualquier necesidad de tesorería.

Usuario: Dirigido a la micro, pequeña y mediana empresa, con actividad industrial, comercial o de servicios.

Programa: Empuje alianza PYMES

Objetivo: Solventar la necesidad de las PYMES en los sectores de financiamiento, capacitación, asesoría legal y financiera, tecnología, comunicación y más.

Usuario: Personas morales y personas físicas con actividad empresarial, con actividades industriales, comerciales y de servicios.

3. BANCOMER

Programa: CREDIPYME clásico

Objetivo: Cubrir necesidades de las empresas con productos de bajo riesgo, para capital de trabajo e infraestructura.

Usuario: Dirigido a pequeñas empresas y personas físicas con actividad empresarial.

Programa: CREDIPYME productivo

Objetivo: Cubrir necesidades transitorias de liquidez, que se obtiene mediante el respaldo de un depósito a la vista.

Usuario: Dirigido a pequeñas y personas físicas con actividad empresarial.

4. SANTANDERSERFIN

Programa: Crédito PYME

Objetivo: Satisfacer las necesidades de capital de trabajo o adquisiciones de activo fijo.

Usuario: Creado para las pequeñas y medianas empresas.

5. HSBC

Programa: Crédito a negocios

Objetivo: Cubrir necesidades de capital de trabajo, resurtir inventarios, adquirir equipo de transporte, cómputo, mobiliario, maquinaria y equipo.

Usuario: Personas físicas y morales con actividad empresarial.

Programa: Crédito con colateral

Objetivo: Financiamiento destinado a cubrir necesidades de capital de trabajo transitorio, principalmente para apoyar el ciclo productivo de la empresa.

Usuario: Personas físicas y morales con actividad empresarial.

Programa: Crédito cuenta corriente

Objetivo: Financiamiento que garantiza liquidez, destinado a cubrir necesidades eventuales de tesorería y de capital de trabajo transitorio.

Usuario: Personas físicas y morales con actividad empresarial.

Programa: Crédito prendario

Objetivo: crédito que apoya la compra de insumos que puedan dejarse como garantía.

Usuario: Personas físicas y morales con actividad empresarial.

Programa: Crédito corriente para servicio de caja

Objetivo: Crédito destinado a cubrir necesidades extraordinarias de caja, es revolvente y se habilita mediante la expedición de cheques para cubrir posibles devoluciones

Usuario: Personas físicas y morales con actividad empresarial.

Programa: Financiamiento inmobiliario

Objetivo: Crédito destinado a obtener los recursos necesarios para que se realicen los proyectos planeados.

Usuario: Personas físicas y morales con actividad empresarial.

Programa: Crédito a proveedores

Objetivo: Crédito destinado hacer efectivas tus facturas por cobrar.

Usuario: Personas físicas y morales con actividad empresarial.

Programa: Equipo industrial HSBC-NAFIN tasa fija

Objetivo: Este financiamiento es otorgado a las empresas de los giros comercial, industrial o de servicios para adquirir activo fijo nuevo (maquinaria y equipo), ya sea de procedencia nacional o de importación.

Usuario: Dirigido a pequeñas y medianas empresas de distintos sectores productivos.

Programa: Crédito simple tasa fija

Objetivo: Crédito contractual a largo plazo destinado a fomentar el crecimiento de empresa.

Usuario: Dirigido a pequeñas y medianas empresas de distintos sectores productivos.

Programa: Crédito refaccionario tasa fija

Objetivo: Es un crédito destinado a fortalecer o incrementar los activos fijos de empresas.

Usuario: Dirigido a la micro, pequeña y mediana empresa, así como a personas con actividad agroindustrial, agropecuaria, comercial y/o de servicios.

Estos son los que brinda la banca privada y que son destinadas a las PYMES; por parte del gobierno también existen programas que financian a las empresas como ejemplo tenemos al Fondo PYME que tiene el programa nacional de financiamiento al microempresario; FONAES con el fondo nacional de apoyo a las empresas en solidaridad; FONDESOL tiene el programa de microcréditos para el autoempleo; NAFINSA apoya con el programa factoraje electrónico, credicadenas, obra pública, equipamiento, crédito PYME, etc. por citar algunos.

Pero para acceder a estos programas, piden como requisito un Plan de Negocios, para saber, si es o será factible financiar la empresa.

5.2 Inversión

El programa de inversión es un instrumento administrativo que permite planear, en un período de tiempo, las diferentes actividades que se van a desarrollar para crear la empresa, los requerimientos de liquidez económica para la compra de los activos fijos, gastos pre-operativos y capital de trabajo, y el tipo de financiamiento del proyecto con recursos propios y/o recursos crediticios.

Todo programa de inversión debe tomar en cuenta los siguientes instrumentos: un cronograma de inversión, un breve presupuesto, el Balance General, el Estado de Resultados y un Flujo de Efectivo.¹⁴

5.3 Flujo de efectivo y costos

La base de este capítulo es el flujo de fondos, que sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocios. Su preparación requiere la elaboración de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto en cuestión, y ordenarlos en forma cronológica.

Una premisa a tener en cuenta es que solamente se deben incluir en el flujo de fondos aquellos ingresos y egresos que estén directamente asociados con el proyecto; es decir, aquellos que no existirían si el proyecto no se realizara. Este es un aspecto a considerar en los casos de proyectos que se implementan en empresas en marcha.¹⁵

¹⁴“ANONIMO”, “Planes De negocios”, <http://www.aulafacil.com/planesnegocio/Lecc-1.htm>

¹⁵ TERRANGO, Danila y Lecuona Maria Laura, “Panes de negocios”, <http://www.munlima.gob.pe/clubmunimype/archivos/planneg.pdf>

En otras palabras, el flujo de fondos de un proyecto está integrado por los ingresos y egresos incrementales que genera el proyecto. Por ejemplo, si se está analizando un proyecto de lanzamiento de un nuevo producto, los costos fijos de la planta manufacturera no se incluirán en el flujo de fondos del proyecto, ya que son costos en los que se incurriría independientemente de que se fabrique o no el nuevo producto. A este tipo de costos (los que existen independientes de la realización del proyecto) se les denomina costos hundidos y no se le incorporará al flujo de fondos.

Otra premisa fundamental en la elaboración del flujo de fondos es que se utiliza el criterio de lo percibido para incluir ingresos o egresos que efectivamente se producirán y no se contemplan los conceptos devengados. Dicho en otras palabras, a diferencia de lo que sucede en el balance proyectado, se tienen en cuenta solo los billetes que ingresen o egresen de la caja, y nada más que eso.

El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos. La determinación del horizonte de planeamiento de un proyecto indica su comienzo y finalización. De ahí en más se supone que los flujos de fondos son marginales y carecen de importancia para la evaluación del proyecto. Debe explicarse en el plan cuál es este horizonte y por qué se ha determinado así.

Flujo de efectivo de una empresa al iniciar operaciones de una PYME dedicada a la elaboración de pan

Entradas:

Caja	\$ 20,000.00
VENTAS	\$ 55,379.00
Total, de Entradas	\$ 75,379.00

Salidas:

Costo de Venta	\$ 38,051.20
Gastos Operativos	\$ 15,340.00
Total, de Salidas	\$ 53,391.20
Total, Flujo de Efectivo	<u>\$ 21,987.80</u>

a. Costos Fijos

Calcule los costos fijos mensuales de la empresa de acuerdo con las siguientes partidas:

Importe \$

Renta del local; si no es propio

Servicio mano de obra (sueldo fijo) y de administración

Prestaciones sociales

Papelería

Honorarios (Contador y Abogado)

Material de aseo

Gastos de venta

Gastos financieros

Otros

Total, gastos fijos

b. Costos variables unitarios. A continuación, se presente una forma para estimar el costo variable unitario para cada uno de los productos que se elabora en la empresa.

En la tabla 2, se ejemplifican los costos variables unitarios

Materias Primas	Unidad de Medida	Precio Unitario	Cantidad Utilizada	Costo Total
Total M. P.				

Tabla 2. Costos Variables Unitarios

Fuente: <http://www.aulafacil.com/planesnegocio/Lecc-1.htm>

Costos de producción para la elaboración de pan por semana de una PYME

Cantidad	Descripción	Costo
2	Tanques de gas	\$ 538.00
8	Sacos de Harina (44 Kilos)	\$ 2,112.00
4	Sacos de Azúcar (50 kilos)	\$ 2,200.00
3	Manteca cajas	\$ 220.80
1	Aceite (30 lts)	\$ 270.00
1	Huevo (30 kilos)	\$ 375.00
1	Piloncillo (10 kilos)	\$ 130.00
*	Frutas	\$ 120.00
1	Maicena (6 kilos)	\$ 60.00
1	Azúcar Glass (12 kilos)	\$ 192.00
1	Granillo 2 kilos	\$ 50.00
1	Capadillo 3 rollos	\$ 60.00
30	Leche latas	\$ 288.00
1/4	Conservador	\$ 13.75
1/4	Coca	\$ 3.75
1/2	Vainilla Galón	\$ 36.00
1/2	Carbonato kilo	\$ 7.5.00
1/2	Canela kilo	\$ 70.00
2	Sal	\$ 8.00
10	Bolsa kilos	\$ 330.00
10	Coco rallado kilo	\$ 260.00
12	Levadura paquete ½ k	\$ 168.00
	TOTAL	\$ 6,974.80

Otros costos variables

En la tabla 2, se presentan otros costos variables

Mano de Obra temporal	\$
Empaque	\$
Otros	\$
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$
TOTAL COSTOS UNITARIOS	\$

Tabla 2. Otros Costos Variables

Fuente: <http://www.aulafacil.com/planesnegocio/Lecc-1.htm>

c. Costos Totales

Para cada uno de los productos, se estima el costo total unitario, así:

$$\text{Costo total unitario} = \text{costo fijo unitario} + \text{costo variable}$$

d. Precio de Venta

Para cada uno de sus productos, se calcula el precio de venta utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Precio de Venta} = \frac{\text{Costo total unitario}}{100 - \% \text{ de la utilidad de ventas} + \% \text{ De descuentos} + \text{Comisión y esta división} \times 100}$$

Informe de producción mensual de una PYME dedicada a la elaboración de pan

Producción terminada 25,344 PZAS.

- Costo de producción

Materia prima	\$ 27,899.20
---------------	--------------

Mano de obra	\$ 8,000.00
--------------	-------------

Gastos directos	<u>\$ 2,152.00</u>
-----------------	--------------------

- Costo de producción total **\$ 38,051.20**

- Unidades terminadas / Costo de producción total

- $25,344 / 38,051.20 = 1.5013888$

- Costo unitario por pieza **\$ 1.5013888**

- Margen de utilidad

- Margen de utilidad actual 57 %

- Precio de venta **\$ 2.36**

En el ejemplo anterior de una PYME que se dedica a producir pan; se puede apreciar cual es la producción que tiene cada mes; cuales son sus costos de producción total y por cada pieza, se le agrega el margen de utilidad y como resultado tenemos el precio de venta

5.4 Estados financieros

Como primer punto se definirá lo que es un balance general: El Balance General es un instrumento que muestra, a una fecha determinada, cuáles son los activos, pasivos y capital con que cuenta la empresa. Muestra la situación financiera de la empresa, o sea, qué se posee, qué se deba y qué se ha pagado. Términos básicos que se manejan en todo balance general:

- a) Activos: Constituyen todos los recursos económicos con que cuenta la empresa, verbigracia, dinero, terrenos, edificios, cuentas por cobrar, inventarios, etc.
- b) Pasivos: Son todas las deudas y compromisos que han sido contraídas por la empresa, con el propósito de acrecentar el dinero para adquirir más activos o brindarles mantenimiento a los que ya se poseen. En este rubro se consideran cuentas como proveedores, cuentas por pagar, hipotecas por pagar, etc.
- c) Capital: Es la cantidad total de dinero que invierten los dueños de la empresa (socios) para conformar la misma y sirve como base para el inicio de operaciones de esta.¹⁶

Es conveniente hacer un Balance General inicial de la empresa, que permita hacer comparaciones posteriores para saber cuál es la situación de la empresa luego de transcurrido un lapso de tiempo.

¹⁶ ALCARAZ, Rodríguez, Rafael Eduardo, El emprendedor de éxito guía de planes de negocios, Segunda edición, McGraw-Hill, México, D.F., 2001, P 223.

Balance General de una PYME
al 31 de octubre de 2006

Activo		Pasivo	
Circulante			
Caja	\$ 20,000.00		
Inventario M.P.	\$ 20,000.00		
Total, Activo Circulante	\$ 40,000.00	Capital Contable	
Activo Fijo		Capital Social	\$ 114,500.00
Maquinaria y Eq.	\$ 31,300.00		
Eq. Transporte	\$ 42,000.00		
Total, Activo Fijo	\$73,300.00		
Activo Diferido			
Rentas pagadas por anticipado	\$ 1,200.00		
Total Activo	\$ 114,500.00	Capital mas pasivo total =	\$ 114,500.00

Balance General Proforma al 31 de noviembre de 2006 de una PYME

Activo		Pasivo	
Activo Circulante		Pasivo Circulante	
Caja	\$70,885.66		0
Inv. MP	\$ 11,201.00		
Total, Activo Circulante	<u>\$82,086.66</u>		
Activo Fijo		Pasivo Fijo	0
Maquinaria y Equipo	\$31,300.00		
Eq. De Transp.	\$42,000.00	Capital Contable	
Total Activo Fijo	<u>\$73,300.00</u>	Capital Social	\$114,500.00
		Utilidad del Mes	\$42,086.66
Activo Diferido			
Rentas pag Por anticip.	\$ 1,200.00		
Total Activo Diferido	<u>\$ 1,200.00</u>		
Total Activo	\$ 156,586.66	Total Pasivo mas capital	\$ 156,586.66

El estado de resultados proporciona un resumen financiero de los resultados de las operaciones de la empresa durante un periodo determinado. Los más comunes son los estados de resultados que cubren un periodo de un año en una fecha determinada, por lo general, el 31 de diciembre de cada año. Sin embargo, muchas empresas grandes o PYMES operan un ciclo financiero de 12 meses, o año fiscal, que termina en otra fecha distinta del 31 de diciembre.¹⁷

¹⁷ GITMAN, Lawrence j; Principios de administración financiera, Décima edición, Editorial Addison Wesley, 2003, P 38.

El estado de resultados es una herramienta común que se utiliza para evaluar la rentabilidad en relación con las ventas; siendo útiles para comparar el desempeño de las empresas a través de los años, en el se puede apreciar cual es el margen de utilidad bruta, el margen de utilidad operativa y el margen de utilidad neta.

Es muy importante que una PYME conozca de esta herramienta y la lleve a la práctica; esto le ayuda para saber si su negocio esta siendo rentable o no, y en base a ello tomar sus decisiones bien fundamentadas.

Estado de resultados de una PYME

Estado de resultados del mes de noviembre

Ventas Netas	\$ 132,007.01
Costo de Ventas	<u>\$ 74,580.35</u>
Utilidad Bruta	\$ 57,426.66
Gastos Operativos	\$ 2.100.00
Gastos de Venta	<u>\$ 13,240.00</u>
Utilidad Neta	\$ 42,086.66

CONCLUSION

En la tesina que fue presentada anteriormente se llegó a la conclusión de que es muy importante contar con esta herramienta tan útil, se puede comparar con la vida misma, si una persona no tiene bien definida su visión y misión de lo que quiere lograr en su vida; pierde el rumbo y el sentido de vivir.

Así es en la empresa si una PYME; no cuenta con una buena visión, misión bien fundamentadas; por las cuales luchar, el empresario o dueño, pierde el sentido de estar trabajando, se vuelve monótono su trabajo, aburrido, por que no existe el entusiasmo de ir logrando esos objetivos.

Se debe de contar con un Plan de Negocios que le marque el camino, que le señale sus aciertos y desaciertos, debilidades y fortalezas; para poder superarlas y luchar constantemente por ser una mejor empresa que pueda adaptarse a los cambios tanto internos como de factores externos.

Conociendo bien a la empresa y lo que se quiere lograr con ella; es muy probable que sea una negocio sólido, que puede soportar cualquier problema y llegará a tener el éxito en mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

1. ALCARAZ, Rodríguez, Rafael Eduardo, El emprendedor de éxito guía de planes de negocios, Segunda edición, McGraw-Hill, México, D.F., 2001
2. COHEN, Karen Daniel, Asin Lares Enrique, Sistemas de información para los negocios, Cuarta edición, Editora Mc Graw Hill, México, D.F., 2005
3. GITMAN, Lawrence j; Principios de administración financiera, Décima edición, Editorial Addison Wesley, 2003.
4. HERNANDEZ y Rodríguez Sergio, Pulido Martínez Alejandro, Visión de negocios en tu empresa, Editorial Gasca, México, D.F., Primera edición, 2003.
5. JOHANSSON, Henry J., McHugh Patrick, Pendlebury A. John, Wheeler III, William A., Reingeniería de procesos de negocios, Editorial Limusa, S.A. de C.V., México, D.F., 1998
6. LAWRENCE J. Gitman y Mc Daniel Carl, El mundo de los negocios, Editorial Harla, México, D.F., 1995.
7. LAZZARO, Víctor, Sistemas y procedimientos: un manual para los negocios, Segunda edición, Editorial Diana, México, D. F., 1992
8. ROBINSON, Edwin M. y Hall Curtis, Organización y administración de negocios, Editorial Mc Graw Hill.
9. WELSCH, Glenn A., Hilton Ronald W., Gordon Paul N., Presupuestos: Planificación y control de utilidad, Quinta edición, Prentice Hall, 1990.

PAGINAS DE INTERNET

1. ANONIMO, "Plan de negocios"
<http://www.odiseaweb.com>
2. ANONIMO, "Plan de negocios"
http://www.sba.gov/espanol/Biblioteca_en_Linea/plandenegocios.html
3. ANONIMO, "Plan de negocios"
<http://www.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml>
4. ANONIMO, "Plan de negocios",
<http://www.bna.com.ar/pymes/plan%20de%20negocios.pdf>
5. TERRANGO, Danila y Lecuona Maria Laura, "Plan de negocio",
<http://www.munlima.gob.pe/clubmunimype/archivos/planneg.pdf>
6. ANONIMO, "Plan de negocios",
<http://www.aulafacil.com/planesnegocio/Lecc-1.htm>
7. ANONIMO, "Plan de negocios"
<http://www.myownbusiness.org/espanol/s2/index.html>
8. RIVERA, Enrique, "Plan de Negocios",
<http://innovacion.cicese.mx/PlanNegocio/PlandeNegocios.pdf>
9. ANONIMO, "Plan de negocios",
<http://www.jovenesemprendedores.gov.co/plan.asp>
10. GOBIERNO de México, "Fondo PYME"
http://www.gob.mx/wb/egobierno/egob_acuerdo_de_operacion_del_fondo_pyme