SEDESOL
SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

Manual del emprendedor

imjuve
Instituto Mexicano de la Juventud

Programa Emprendedores Juveniles

Tu idea de negocio / Estudio de Mercado / Administración / Análisis Financiero

DESCRIPCIÓN DEL EMPRESA

Razón social

Es momento de ponerle nombre a tu empresa. Recuerda que éste será el que te identifique frente a tus clientes y tu competencia. Te recomendamos que sea corto y fácil de recordar.

Antecedentes

Menciona cómo surgió esta idea, quiénes formaron parte de ella, por qué decidieron aventurarse en esta empresa, y cómo lograron llegar hasta este punto de echar a andar su proyecto.

Misión

Es el marco de referencia con el cual vas a regir tu empresa. Delimita qué necesidades satisface, a quiénes está focalizado, qué tipos de productos ofrece, y cuáles son los límites de sus actividades, también concentra el propósito o razón de ser de una organización y conceptualiza la visión empresarial de sus creadores.

Plantea las tareas y cualidades de tu empresa en el presente.

Visión

Es la exposición que indica la dirección de tu empresa a largo plazo, es decir, cómo se quiere ver consolidada en el mercado, y la magnitud con la que quieres contar. Pregúntate: ¿Cómo quiero ver a mi empresa a futuro, y hacia dónde quiero que camine?

Filosofía de la empresa

Es la “forma de ser” de la empresa, y es también la visión compartida. Incluye los valores, a través de los cuales el equipo que conforma la empresa se conducirá entre sí, con los proveedores y con los clientes.

ANÁLISIS FODA

Es la herramienta sencilla que te permite realizar el diagnóstico rápido de la situación presente de tu empresa. Considera los factores externos e internos que la afectan, así podrás marcar la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos.

Fortalezas: Son las actividades que se realizan al interior de tu empresa. Son las ventajas que te permitirán avanzar fácilmente.

Oportunidades: Son aspectos externos de la empresa que facilitan el logro de los objetivos de la misma.

Debilidades: Son aspectos internos que podrían poner en riesgo a la empresa, y que deben buscar fortalecerlos.

Amenazas: Son aspectos externos a la empresa que pueden presentarse, y complicar el alcance de los objetivos de la empresa.

Ejemplo: Análisis FODA: "Limonadas *Freskiss*"

Las técnicas y procesos que tienen como fin obtener información estratégica sobre diversos aspectos del mercado para respaldar el proceso de toma de decisiones y la puesta en marcha de acciones que contribuyan a la mejora y crecimiento de la empresa.

Te permite analizar y tomar decisiones con respecto a:

1. Tu producto o servicio, el precio o los honorarios que cobrarás
2. Tus posibles clientes
3. Tus competidores
4. Estrategia de distribución y comercialización

F ORTALEZAS	**D** EBILIDADES
o Insumos 100% naturales. o Higiene en la elaboración de la bebida. o Se cuenta con el personal que conoce el proceso de producción de la limonada. o Se tiene establecido el objetivo general de la empresa y hacia dónde se quiere llegar.	o No se cuenta con la maquinaria y el equipo necesario. o No se cuenta con un control para el abastecimiento de la materia. o Somos un nuevo producto por lo que el consumidor no nos conoce.
A MENAZAS	**O** PORTUNIDADES
o El incremento en el precio de los insumos. o El mercado está en dominio de las grandes refresqueras.	o Escasas empresas que ofrezcan el mismo producto. o Aceptación por parte de los consumidores. o Existen instituciones que otorgan apoyos a las empresas en crecimiento.

ESTUDIO DE MERCADO.

DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO O SERVICIO

Producto

Es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad; primordialmente es tangible, puede ser una combinación de características físicas y de emoción que transmite, es así que un producto es una idea, una entidad física (es decir un bien), un servicio, o una combinación de las tres características. Satisface objetivos individuales y organizacionales.

Servicio

Engloba las actividades realizadas que tienen mayor relación con el trabajo intelectual. El trabajador o prestador de servicios, usualmente, está en contacto directo con el cliente. Algunos prestadores de servicios son: los abogados, arquitectos, diseñadores gráficos, consultores financieros, entre muchos otros.

Realiza la descripción detallada de tu empresa, tu producto y/o servicio, así como el mercado al que te focalizarás. Enfatiza los elementos que distinguen a tu empresa de otras.
La descripción debe identificar en forma clara las metas y los objetivos y explicar el cómo y el por qué del origen de tu empresa; así tendrás una idea más clara de lo que se quieres. Descríbelo.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

PERFIL DE CONSUMIDOR

Es la sección particular de la población a la cual la empresa se focalizará y sacará provecho de este segmento para lograr los objetivos de la misma.

Es necesario pensar cuáles son las características que debe tener el consumidor al que se le va a presentar el producto.

Para obtener estas características se pueden utilizar las siguientes variables, no es necesario utilizarlas todas.

Sexo

Esta variable nos permitirá dividir el universo en dos grupos con mayores diferencias y hábitos de consumo que existen, los hombres y las mujeres.

Edad

La edad es uno de los factores que son de mayor utilidad al segmentar un mercado, ya que es uno de los datos con mayor accesibilidad, te permitirá conocer sus hábitos de compra y motivaciones de compra.

En nuestro país, los niveles socioeconómicos están divididos en 6; de acuerdo con el monto de ingreso y los hábitos de consumo.

Mercado

Aquí se ve cada cuándo compra el producto, en qué precio lo adquiere, hasta dónde va a comprarlo, cuál es la función que le pone, por qué necesita de él, y quién es el usuario final.

Nivel académico

Indica el último nivel escolar que cursó o se encuentra cursando. Este dato es impulsor de grandes ventas. Así entenderemos cómo afecta la preparación académica en la conducta del consumidor. Se delimita desde preescolar hasta posgrado.

Ubicación Geográfica

Se hace referencia a la entidad federativa, ciudad, municipio o delegación o colonia donde se encuentra tu mercado objetivo. Así delimitarás la forma de llegar a ellos y con ello lograr un mercadeo efectivo.

Identificarás también, las variables que intervendrán en decidir quiénes serán tus clientes.

Nivel Socio-Económico (NSE)

Nivel	Ingreso Mínimo	Ingreso Máximo	
A/B	Alto	85,000.00	+
C+	Medio Alto	35,000.00	84,999.00
C	Medio	11,600.00	34,999.00
D+	Medio Bajo	6,800.00	11,599.00
D	Bajo	2,700.00	6,799.00

Para lo que deberás analizar:

VARIABLES PSICOGRÁFICAS:

Motivaciones

Es todo aquello que es llamativo para los consumidores en el mercado, es decir, qué características tiene tu empresa, producto o servicio que les atrae a tus clientes.

Estilos de compra

El estilo de compra de una persona lo definen aspectos como qué necesidades quiere satisfacer, el origen étnico, la solvencia económica, cultura y costumbres, rango de edad, qué tipo de orientaciones sexuales tienen, entre otros.

Por lo cual, tú empresario debes de conocer cuál de estos aspectos influyen en el estilo de compra de tus consumidores.

Estas variables, te permiten determinar el *perfil de tu consumidor* (que son las características que tiene tu consumidor y que hacen que tu puedas dirigirte a él).

Es la identificación, sistemática y objetiva que obtiene el registro, analiza, presenta y distribuye datos e información acerca de la situación en el mercado que enfrenta la empresa con el propósito de mejorar la toma de decisiones para solventar problemas e identificar oportunidades. La investigación puede ser cuantitativa para permitir el manejo numérico de la información y cualitativa, que ayuda a entender la naturaleza de las motivaciones y moderaciones psicológicas del consumidor.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Propósito de la Investigación

¿Qué se espera lograr aplicando la encuesta, o bien encontrar las preferencias del posible consumidor por algún otro medio con respecto al precio, presentación, distribución del mismo, frecuencia de consumo y hábitos de compra del producto o servicio?

Es decir, conocer la aceptación del producto en el mercado, identificar las características del producto que la mayoría prefiere, investigar con qué frecuencia consumirán nuestro producto, saber cuánto están dispuestos a pagar por nuestro producto, y conocer qué puntos son los que preferirían para encontrarlo.

Redacción de la encuesta

Es muy importante que los datos que se quieren conocer por medio de la encuesta, sean preguntas claras y concretas.

En la redacción de tu encuesta te sugerimos abrir con un saludo y presentando la propia encuesta. Después enlista las preguntas y al final, por atención, despídete cordialmente de tus encuestados, agradeciendo el tiempo que te brindaron al realizar el cuestionario.

Se sugiere no hacer un listado con preguntas excesivas. Escribe las preguntas con propiedad, es decir evita "tutear" al entrevistado, para darle seriedad y profesionalismo a la encuesta.

Las preguntas puedes hacer de opción múltiple; con opciones, "sí" y "no"; o de preguntas abiertas (es recomendable no utilizar tantas preguntas abiertas para reducir el margen de error y la diversificación de respuestas posibles) cuyas respuestas tendrás que analizar con detenimiento, para discernir las opiniones que sean favorables o desfavorables respecto a tu empresa y/o su producto.

Se puede crear un borrador, previo a la encuesta, para saber sí las preguntas hechas responden a las necesidades planteadas o si es necesario reestructurar las mismas.

Determinación de la muestra

Corresponde al análisis de acuerdo al universo o población a la que se quiere atender con la investigación para definir el número mínimo de encuestas que se deberán aplicar para así lograr obtener la información y la certeza de lo que el mercado prefiere y en su caso, hacerle las adecuaciones al producto o servicio para ajustarse a las necesidades del mismo.

La muestra para alcanzar sus objetivos debe reunir ciertas características. Debe ser: representativa, esto es, que los elementos deben presentar las mismas cualidades y características del universo; suficiente, la cantidad de elementos seleccionados, tiene que ser representativa del universo y deben ser seleccionados sin errores.

Público Objetivo

Es el segmento de mercado que establecerá a quiénes les ofertaremos y obtendremos mejores resultados.

Establecimiento del instrumento del investigación

La recopilación metódica de información puede efectuarse mediante encuestas por teléfono, co-

rreo o entrevistas directas. La recopilación de información en forma no metódica, consiste por ejemplo, en hablar con unos cuantos consumidores, distribuidores o en examinar información facilitada por empresa o productos que compiten con los propios.

El instrumento básico para reunir datos primarios es el cuestionario, este se puede aplicar a una muestra (segmento de una población, seleccionado como representativo de esa población entera).

Este instrumento lo puedes aplicar en 3 formas o tipo de muestras: al azar (en forma aleatoria), por conglomerados (personas con un conjunto de características) y estratificada (conjunto de niveles).

Determina el instrumento y el tipo de muestra que vas a realizar, y detalla por qué lo utilizarás:

_____

_____

Tabulación y análisis

Consiste en ordenar la información recopilada y contar el número de aspectos que se ubican dentro de las características establecidas. Esta tabulación está diseñada para ir acorde a cada pregunta del cuestionario.

MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Informe de resultados

Se debe de presentar el informe, con base a los objetivos de la investigación. Usualmente se separan los aspectos relevantes con los que obtendremos un punto focal del producto ofertado. Los aspectos débiles de la investigación se analizan por separado para darle a cada uno mayor fortaleza.

Además, se debe presentar el resumen de las conclusiones y qué recomendaciones hay que tomar para llegar efectivamente al mercado.

Analiza: ¿Qué quiero lograr al realizar el estudio, qué tipo de información necesito y deseo conocer de mi empresa y del producto, la información que deseo obtener es suficiente para lograr una investigación de mercado efectiva?

_____

_____

_____

_____

_____

Realiza el bosquejo de algunas de las preguntas que les harías a tus clientes respecto a tu producto o servicio.

Consiste en todo aquello que puede hacer la empresa para influir en la demanda de su producto. Se sugiere que las empresas consideren las 4P's (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

Producto

Conjunto de atributos, características, funciones, beneficios y usos, que pueden estar mezclados en formas tangibles e intangibles. El producto puede ser una idea o un servicio, además también ser un

MEZCLA	BIEN O SERVICIO QUE OFERTO
Producto	
Precio	
Plaza	
Promoción	

bien, y cabe recordar que puede ser una mezcla de ambos.

Precio

Es la cantidad, en moneda circulante que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios es la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar el producto o servicio.

Métodos para fijar precios:

1. Por costo de producción.
2. Por oferta contra demanda.
3. Por competitividad.

Plaza

Es el lugar estratégico en donde estará o está el producto o servicio en el mercado y donde el consumidor se presentará.

Promoción

Es el conjunto de actividades, técnicas y métodos que se utilizan para lograr objetivos específicos, mayormente de persuasión a los consumidores, y mantener la marca en su mente con el fin de lograr mayores ventas.

Una vez que hayas investigado tu mercado, determina la mezcla de mercadotecnia que consideres es más apropiada para tu producto o servicio.

IMAGEN CORPORATIVA

Es la que te identificará visualmente con tus clientes. Allí radica la importancia que se debe tener para su elección. La componen el nombre o la razón social del producto o servicio y de la empresa misma, logotipo, además del lema y eslogan.

Nombre o razón social

Es propiamente el nombre que te identificará.

Logo

Recuerda que un logo es la representación gráfica de la imagen de nuestra empresa, por ejemplo:

Este logo debe ir de acuerdo al producto que estamos vendiendo, por lo que se manejan colores, estilos de línea y letra, etcétera.

Además, es recomendable que justifiques los elementos que usaste al diseñar el logotipo.

Lema

El lema es una frase que sirve como guía a seguir en el comportamiento de una persona o un grupo de personas. Crea un lema para tu empresa:

COMPETENCIA	
DIRECTA	o - o - o -
INDIRECTA	o - o - o -

Eslogan

Es una expresión o frase corta, concisa y fácil de recordar, que sintetiza la esencia e idea principal de una marca. Debe cumplir con ciertos requisitos para ser efectivo. Los principales atributos deberían ser: un mensaje simple y directo, mostrar las principales cualidades del producto, ser ingenioso y original, utilizar elementos que faciliten ser recordados, imprimir un deseo en el consumidor, resaltar las diferencias con la competencia y brindar bienestar al consumidor.

Ahora despierta tu creatividad y realiza tu slogan

_____

_____

ESTUDIO TÉCNICO

COMPETENCIA

Tu competencia puede ser directa o indirecta. antes debes tomar en cuenta el número de competidores en el área de mercado donde vas a competir. Los competidores directos son los que venden el mismo producto o servicio que tú estás ofertando, los competidores indirectos venden productos o servicios que no son exactamente lo mismo, pero su función final puede ser cubierta.

ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Analiza en tus competidores: el producto, variedad, calidad y precio. Además anota qué puedes y piensas hacer al respecto para mejorar tu empresa, y ofertar mejor que ellos.

BIENES Y SERVICIOS

Bienes

Son todos los objetos que tienen un valor determinado por el costo de producción y que cumplen para satisfacer las necesidades. Son producidas por el trabajo. Por ejemplo una mesa, un jarrón, una computadora, etcétera.

Servicios

Son actividades que además de satisfacer necesidades, son trabajos que no generan valor agregado y, por tanto, son servicios inmateriales. Pueden ser los mecánicos, los diseñadores, abogados, los asesores financieros, entre otros.

Con esta información, podrás identificar qué ofrecerás. ¿Un producto o un servicio?

Anótalo en la siguiente línea, describiendo qué es.

_____

_____

_____

_____

ORGANIGRAMAS

Son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja en forma esquemática la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Al realizar tu organigrama debes tomar en cuenta:

- Tus necesidades para realizar las actividades
- Tus objetivos a corto, mediano y largo plazo

Una vez examinado lo anterior, analiza la mejor forma para diseñar este organigrama, por lo que a continuación te mostramos los lineamientos, para que tú puedas realizarlo.

Niveles jerárquicos y tramos de control

Los niveles jerárquicos constituyen una escala de posiciones de mando dispuestos por orden de importancia, según sea el grado de la autoridad, responsabilidad y/o facultad para toma de decisiones que se establecen en un organismo.

El tramo de control equivale al número de subordinados que dependen directamente de un departamento o jefe inmediato. El número de niveles jerárquicos se establecen en relación directa-

mente con el número de subordinados que tendrá bajo su mando cada jefe.

Por lo que se refiere a los niveles jerárquicos que se establecen se les puede clasificar dentro de las siguientes nominaciones:

- Directivo.
- Ejecutivo.
- Operativo.

Elementos

Los elementos son lo que usualmente se utilizan para elaborar el organigrama.

1. Para elaborar un organigrama las figuras que se utilizan son:
    - Rectángulos: que pueden representar: departamentos, coordinaciones o bien puestos.
    - Líneas: representan autoridad así como relación de línea o mando, comunicación y vía jerárquica.
    - Línea punteada: indica ser un área no perteneciente de la empresa, pero, presta algún apoyo (asesoría, contabilidad, entre otros).

Indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.

2. Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre. Las horizontales señalan especialización y correlación.
3. Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando.
4. Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.
5. Figura Geométrica con un recuadro indica condición especial o autónoma.

Tipos de organigramas

Verticales

Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo. El órgano representado de más alta jerarquía está colocado en la parte superior. Las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo

ligadas entre si; representando la comunicación de autoridad y responsabilidad.

Horizontales

Cuando son muchos los niveles jerárquicos conviene usar este formato. Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

Mixtos

En algunas ocasiones por comodidad en la composición de un organigrama se puede combinar el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

Otros tipos de organigramas

Orientado al área: en éste, se secciona según las funciones que cubrirán, y se ampliará según las áreas que van a requerir.

Orientados al producto: se dividen por los diferentes productos que manejan, y las funciones que éstos requieran. Ejemplos: farmacéuticos, refrescos, químicos.

Orientado a regiones: Aquí se secciona de acuerdo a las diferentes localidades que se distribuirá el producto. Ejemplo: Región Norte, Región Sur…

Ahora que sabes cómo se puede hacer un organigrama, esquematiza el organigrama de tu empresa.

OBJETIVOS

Es el fin que tiene cada entidad, de manera que sea medible y cuantificable, para lograr metas en un futuro.

Existen diferentes tipos de objetivos

- Objetivos estratégicos o generales: Comprenden toda la empresa, se establecen a largo plazo.
- Objetivos tácticos o departamentales: Se refiere a un área o departamento especifico

y se subordinan a los objetivos generales, los cuales se establecen a corto o mediano plazo.

- Objetivos específicos: También se le llaman objetivos operacionales, se refieren a entidades y a secciones más detalladas, son a corto plazo y están subordinados a los departamentales y se clasifican en dos rubros: seccionales (se dan para cada una de las unidades o secciones de la organización) y los individuales (se dan para cada persona de cada unidad o sección).

Siempre deben estar por escrito y además, existen ciertas reglas para su redacción:

- Redactarlos en forma separada.
- Fijar la fecha en la cual los objetivos se deberán lograr.
- Los objetivos debe ser específicos, claros y concisos y precisos, para todos los que van a participar en su realización.
- Deben ser pocos en número, sobre todo en los primeros períodos de aplicación.
- Deben ser objetivos fáciles de obtener, y al mismo tiempo estimulantes para el jefe.
- Debe revisarse si los objetivos fijados van de acuerdo con las políticas, planes y programas generales de la empresa.
- Debe revisarse si los jefes encargados de alcanzarlos cuentan con todo lo necesario en los diversos aspectos de autoridad formal, operativa o técnica.
- Los objetivos fijados deben dejar siempre un grado más o menos amplio de decisión a los jefes inferiores.

Redacta los objetivos generales y específicos de tu empresa de acuerdo a las áreas, departamentos y/o puestos.

POLÍTICAS Y REGLAS

Políticas

Se entenderá por política al conjunto de criterios generales que establecen el marco de referencia para el desempeño de las actividades. Constituirán el instrumento normativo al interior y exterior de la empresa y servirán de base para la emisión de los lineamientos o reglas.

Reglas

Son normas específicas que señalan la acción y decisión que debe de adoptarse ante una situación determinada dentro de la empresa, es decir, cómo deberá actuar cada área, y sus tareas espe-

cíficas para trabajar conforme a las políticas de la empresa.

Puede haber tantas políticas como lo consideres indispensable para el funcionamiento de tu empresa.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Es una explicación escrita de las responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

Para la descripción de puestos, se debe tener el mismo formato dentro de la compañía, para preservar la comparabilidad de los datos.

- Datos básicos: la descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto (clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, y el número de personas que lo desempeñan):
    - Fecha para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.
    - Datos de la persona que describió el puesto para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.
    - Localización: departamento, división, turno (del puesto).
    - Jerarquía para establecer niveles de responsabilidad y compensación.
    - Características especiales: régimen de pagos por tiempo extra, sí se pueden pedir cambios de horario, sí debe existir disponibilidad para viajar, entre otras.
- Resumen del puesto: después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.
- Condiciones de trabajo: no sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.
- Aprobaciones: las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal. Es importante verificar su precisión; la responsabilidad de verificarla puede recaer en el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

Ejemplo:

ANALISIS DE PUESTOS

I. Datos generales:

Nombre del puesto: Jefe de compras.

Departamento: Compras.

Ubicación Física: Oficinas Centrales.

Reporta a: Subgerente de administración.

Puestos subordinados: Compradores, verificadores, auxiliares y secretaria.

II. Descripción genérica

Planea, organiza, controla y contrata las compras de recursos materiales para las tiendas buscando los mejores precios, calidad, condiciones y plazos a los proveedores. Se apoya en información recibida de la subgerencia de ventas y de los jefes de departamentos de la tienda.

III. Descripción analítica

Actividades

- Recibir proveedores y negociar con ellos compra de mercancía.
- Recibir y analizar pedidos de los jefes de departamento de las tiendas.

Actividades periódicas

- Comparar, en coordinación con la subgerencia de ventas, los precios de mercancías que vende la tienda con los de la competencia.
- Realizar las visitas a los proveedores.

Actividades eventuales

- Realizar visitas a diversas tiendas.
- Comprobar por muestreo al azar que los cálculos sean correctos.

IV. Especificaciones del puesto

Habilidades

a) Conocimiento: Estudios de administración.
b) Experiencia:3 años mínimo en el área de compras.
c) Destreza: Se requiere la necesaria, para que cotidianamente tome decisiones importantes.

Responsabilidades

- Responsable en el desempeño de sus actividades

COSTOS FIJOS	ENERO	FEBRERO	COSTOS VARIABLES	ENERO	FEBRERO
Exprimidor	$100.00	$0.00	Permisos y licencias ante el municipio o delegación	$1,000.00	$0.00
Cuchillos	$20.00	$0.00	Gasto de flete del escritorio	$100.00	$0.00
Recipientes o bandejas	$150.00	$0.00	Contrato de luz	$200.00	$0.00
Mezcladora	$200.00	$0.00	Contrato de agua	$500.00	$0.00
Cucharas	$50.00	$0.00	Folletos publicitarios	$100.00	$50.00
Agua purificada	$200.00	$0.00	Manta publicitaria	$200.00	$0.00
Mesa o mostrador	$1,000.00	$0.00	Etiquetas para el producto	$200.00	$100.00
Material de limpieza y aseo	$200.00	$50.00	Instalación de energía eléctrica	$200.00	$0.00
Renta del local	$1,000.00	$1,000.00	Instalación tubería de agua purificada	$200.00	$0.00
Calculadora	$50.00	$0.00	Diseño de logo y etiqueta por computadora	$50.00	$0.00
Escritorio	$1,200.00	$0.00	Manejo de cuenta bancaria	$8.00	$8.00
TOTAL DE COSTOS FIJOS	$4,170.00	$1,050.00	**TOTAL DE COSTO VARIABLE**	$2,758.00	$158.00

CONCEPTO					
TOTAL DE COSTO FIJO	$4,170.00	$1,050.00			
TOTAL DE COSTO VARIABLE	$2,758.00	$158.00			

· Por supervisión: Supervisar el trabajo de nueve personas

Por relaciones: Coordina su trabajo con el subgerente de ventas.

ANALÍSIS FINANCIERO.

Es el estudio financiero que te permite realizar el análisis del futuro de tu empresa en números. Aquí se concentra la información para verificar la puesta en marcha, la realización y el progreso de la empresa.

Toma en cuenta que planear financieramente implica la elaboración de proyecciones de ventas, de ingresos y activos. Teniendo en mente las estrategias de producción y de mercadotecnia. El análisis de la preparación de pronósticos comienza por las proyecciones de ingresos por ventas y costos de producción.

El presupuesto es el que te puede ayudar a realizar una planeación. Este se hace con los datos obtenidos en el estudio de mercado, donde determinas la cantidad que vas a vender en un año (con desglose de sus respectivos meses).

COSTO

Es el monto económico que representa la fabricación de cualquier componente o producto, o la prestación de cualquier servicio. Determina el precio de venta al público de dicho producto o servicio. Es la suma del costo más el beneficio.

Los principales apartados que tiene el coste de un producto son los siguientes: precio de la materia prima, precio de la mano de obra directa empleada en su producción, precio de la mano de obra indirecta empleada en la organización y funcionamiento de la empresa, coste de amortización de maquinaria y edificios.

Materia prima: Son los elementos que están directamente relacionados con la producción.

Mano de obra: Es el esfuerzo humano que se requiere para la transformación de la materia prima en el producto terminado

Gastos indirectos: Son todos gastos secundarios pero necesarios, no aplicables en forma directa a un determinado producto como el arrendamiento de un local, la luz, sueldo del gerente, sueldo del velador. Se pueden clasificar en materia prima indirecta, mano de obra indirecta y otros gastos.

El costo primo: se refiere a la suma de los materiales directos y del costo de la mano de obra. Además, tenemos que el costo indirecto de producción será la suma de materia prima indirecta más la mano de obra indirecta, más gastos indirectos de producción.

Entonces, costo primo más el costo indirecto dará como resultado el costo de producción.

BALANCE GENERAL

Es el estado financiero, que se documenta en físico y muestra detalladamente los activos, los pasivos y el patrimonio con que cuenta una empresa.

Los **activos** incluyen:

- El dinero que se encuentra físicamente en la empresa (por ejemplo, en su caja fuerte), o el dinero que tiene depositado en el banco.
- Los elementos físicos con que cuenta la empresa para realizar sus operaciones y que tie-

ACTIVO		**PASIVO**	
Activo circulante		Pasivo a corto plazo	
Caja y bancos	$ 2,500	Proveedores	$ 5,000
Clientes	$ 6,000	Otros acreedores	$ 2,000
Otros deudores	$ 2,400	Impuestos por pagar	$ 1,200
Existencias	$ 26,600		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	$ 37,500		
		Pasivo a largo plazo	
Activo fijo		Deudas a largo plazo	$ 1,400
Inmueble, maquinaria y equipo	$ 14,000		
Depreciación acumulada	$ 1,400		
		PATRIMONIO	
		Capital	$ 19,000
		Utilidades retenidas	$ 2,600
		Utilidades del ejercicio	$ 18,700
		TOTAL PATRIMONIO	$ 40,500
Total activos	$ 90,400	Total pasivo y patrimonio	$ 90,400

nen una duración permanente (bienes muebles e inmuebles), o que tienen una duración temporal (por ejemplo, materias primas, mercaderías).

- Las deudas que tienen los clientes con la empresa.

Los **pasivos** incluyen:

- Las deudas que tiene la empresa con sus proveedores.
- Las deudas que tiene pendiente con los bancos y otras entidades financieras.
- Pagos adelantados.

Mientras que el **patrimonio** incluye:

- Las aportaciones hechas por los socios o accionistas.
- Los beneficios o utilidades que ha obtenido la empresa.

La elaboración del balance general se realiza cada año. Al finalizar el ejercicio económico de la empresa (balance final). Aunque también se suele elaborar el balance al inicio del año (balance de apertura), y se puede además realizar el balance con una periodicidad mensual, trimestral o semestral (balance parcial del periodo)

Permite conocer la situación financiera. Nos muestra cuál es el valor de sus activos, pasivos y del patrimonio. Tendrás presente cuánto, dónde, y en qué se ha invertido; cuánto de ese dinero proviene de los acreedores y cuánto proviene de capital propio; también sabrás qué tan eficientemente están utilizando sus activos; y qué tan bien están administrando sus pasivos. Con base en dicho análisis, tomarás decisiones más asertivas.

Al hacer comparaciones del balance actual con los anteriores, podrás revisar la situación financiera actual de la empresa con situaciones financieras dadas en otros momentos para saber si han aumentado sus activos, en cuánto han reducido las deudas y en cuánto ha variado su patrimonio. Entre otros datos, te permitirá saber si la empresa está cumpliendo con sus objetivos financieros.

La forma en la que la empresa debe presentar el balance es mostrando los activos en una columna y los pasivos y patrimonio en otra.

En la columna izquierda se enlistan los activos ordenados generalmente en función a su liquidez. Empezando con aquellos que son mayormente convertibles en dinero en efectivo. Por ejemplo: el dinero en caja es el más líquido (se refiere a la disposición inmediata de fondos fi-

nancieros. Es decir que se mueve, o tiene más posibilidades de "gastarse") que hay. Por lo tanto, se ubica en primer lugar.

En la columna derecha se enlistan los pasivos y el patrimonio. Ordenados en función a su prioridad, empezando con aquellos que tienen una mayor ponderación. Por ejemplo: las deudas con proveedores suelen ser más exigibles que el capital, por lo tanto se ubican antes que éste.

BALANCE GENERAL "Limonadas Freskiss" al 28 de			
Activo			
Circulante			
Caja	$ 3,000.00		
Clientes	$ 2,500.00		
Suma activo circulante		$ 5,500.00	
Fijo			
Maquinaria y equipo	$ 2,800.00		
Mobiliario y equipo de oficina	$ 1,400.00		
Suma activo fijo		$ 4,200.00	
Diferido			
Gastos Preoperativos		$ 1,800.00	
Suma activo			$ 11,500.00
Pasivo			
Corto plazo			
Proveedores		$ 3,200.00	
Sueldos por pagar		$ 1,100.00	
Suma pasivo			$ 4,300.00
Capital contable			$ 7,200.00

Estado de resultados		
Ventas		$ 48,600.00
(-) costo de ventas		$ 20,000.00
(=) Utilidad bruta		$ 28,600.00
(-) Gastos de operación		
(-)Gastos de venta	$ 1,000.00	
(-)Gastos de administración	$ 2,950.00	$ 3,950.00
(=) Utilidad de operación		$ 24,650.00
(+) Otros ingresos		$ 5,000.00
(=) Utilidad antes de impuestos		$ 29,650.00
(-) ISR		$ 25,648.00
(=) Utilidad neta		$ 4,002.00

Activo = Pasivo + Capital

Por ejemplo, si una empresa tiene activos por $30,000 y pasivos por $20,000, tendrá un patrimonio de $10,000; pero si, por ejemplo, tendría activos por $30,000 y pasivos por $40,000, tendría un patrimonio negativo de -$10,000, además de serios problemas financieros.

La estructura básica de un balance la podemos apreciar en el siguiente ejemplo:

Veamos la explicación de cada una de las cuentas:

El **activo circulante** es el elemento que fácilmente puede ser convertido en dinero en efectivo.

- Caja y bancos o disponible del dinero que la empresa tiene en su caja o depositado en una cuenta en el banco.
- Clientes, cuentas por cobrar o cuentas por cobrar comerciales: es el dinero que los clientes les deben a la empresa como producto de ventas hechas al crédito.
- Otros deudores, otras cuentas por cobrar o cuentas por cobrar no comerciales: es el di-

nero que le deben a la empresa. Pero, que no incluye el saldo de los clientes.

- Existencias o inventarios. Incluye: las materias primas, los productos en proceso, y los productos terminados o las mercaderías.

El **activo fijo** es el activo que difícilmente puede ser convertido en dinero en efectivo.

- Inmuebles, maquinaria y equipo. Por ejemplo: edificios, terrenos, maquinaria, equipos, vehículos de transporte, muebles, utensilios, etcétera.

- Depreciación acumulada: es el valor de la depreciación acumulada de los activos de la cuenta anterior; a excepción de los terrenos, que no se deprecian.

El **pasivo a corto plazo** son las obligaciones o deudas que tiene la empresa con vencimiento menor a un año.

- Proveedores, cuentas por pagar o cuentas por pagar comerciales: el dinero que la empresa le debe a sus proveedores como producto de compras hechas al crédito.

- Otros acreedores, otras cuentas por pagar o cuentas por pagar no comerciales: es el dinero que la empresa le debe a terceros. Pero que no incluye el saldo que le resta pagar a sus proveedores.

- Impuestos por pagar: es el saldo de impuestos que a la empresa le resta pagar.

El **pasivo a largo plazo** son las obligaciones o deudas que tiene la empresa con vencimiento mayor a un año.

- Deudas a largo plazo que tiene la empresa. Por ejemplo, con entidades financieras, como bancos o casas de préstamo.

Finalmente, el **patrimonio** o **patrimonio neto** comprende las cuentas de:

- Capital o capital social: las aportaciones hechas por los socios o accionistas.

Modelo de estado de resultados

Ventas netas	160000
Costo de ventas	120000
UTILIDAD BRUTA	40000
Gastos administrativos	5000
Gatos de ventas	4000
Drepeciación	1000
UTILIDAD OPERATIVA	30000
Gastos financieros	3000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	27000
Impuestos	8100
UTILIDAD NETA	18900

- Utilidades retenidas, utilidades acumuladas, resultados acumulados o reservas: utilidades que se retienen o se acumulan en la empresa después de pagar dividendos.
- Utilidades del ejercicio o resultados del ejercicio: utilidades del ejercicio antes de repartirse como dividendos y destinarse a utilidades retenidas.

Pasivo + Capital = 11,500.00

Como se puede notar, el monto de lo que pertenece a Limonadas Freskiss, es de $11,500.00, mientras que sus compromisos son de $4,300.00. De esta manera se alcanza a cubrir dicho adeudo y se obtiene un saldo favorable para el negocio, de $7,200.00

Estado de resultados:

Limonadas *Freskiss*, S.A. de C.V.

Periodo: enero a febrero del 2013

De acuerdo con la tabla anterior: en el periodo de enero a febrero, el monto de ventas fue por $48,600.00 al realizar gastos de venta, de administración y el pago de impuestos.

Finalmente se tiene una utilidad de $4,002.00, lo cual es favorable para el negocio. Sin embargo, es importante que para próximos periodos se incremente esta utilidad, para ello se pueden reducir costos.

PROYECCIÓN DE VENTAS.

En este apartado evaluarás el plan de ventas en unidades monetarias. Una vez que hayas determinado el precio de tu producto o servicio, multiplica ese precio por el número de unidades que has calculado vender por mes. Esto te permitirá proyectar los ingresos de tu negocio por periodo.

De acuerdo al ejemplo, elabora el Balance General de tu negocio, adaptándolo a las características de tu empresa.

ESTADO DE RESULTADOS.

Es un documento que muestra detalladamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

El beneficio o pérdida es el resultado de la diferencia entre los ingresos y los gastos:

Hay beneficio cuando los ingresos son mayores que los gastos y hay pérdida cuando los ingresos son menores que los gastos**.**

GLOSARIO

A

Activo: Son los bienes y derechos que posee la empresa para operar.

Activo circulante: Son los bienes y derechos que tienen liquidez inmediata o que pueden convertirse en dinero en efectivo.

Activo diferido: Son aquellos pagos que hace por anticipado la empresa por la prestación de un servicio o por la adquisición de un bien que no se utiliza de inmediato sino en el transcurso de un tiempo determinado.

Activo fijo: Son bienes materiales que se han adquirido para utilizarlos en las actividades propias de la empresa.

Adaptación del producto: Modificación de un producto para que se venda con éxito en un mercado.

B

Balance general: Es el informe donde refleja la situación financiera de la empresa a una fecha determinada, puede ser mensual, semestral o anual de acuerdo a las necesidades de la misma.

Bien: Conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable para satisfacer las necesidades del cliente.

Bienes de consumo final: Son productos que ya no serán transformados ni regresaran al mercado, es decir, que serán consumidos directamente por el comprador. Por ejemplo: la ropa, los muebles.

C

Calidad: Eficacia con que un producto cumple las expectativas del comprador.

Capital social: Es la cantidad inicial de dinero que invierten los emprendedores de la empresa o negocio para el inicio de operaciones.

Capital de trabajo: Es la cantidad de recursos de corto plazo que requieres para la realización de las actividades de tu negocio.

Ciclo de vida de las mercancías: Son los cambios o etapas de la vida de un producto o servicio que dependen de las características del mercado, los gustos, preferencias y de su empaque.

Cliente: Individuo u organización que toma una decisión de compra.

Clientes potenciales: Son aquellas personas que tienen los ingresos para adquirir un producto.

Confianza: Es el grado de certidumbre que tenemos sobre la exactitud de la estimación de la muestra.

Consumidor: Persona o grupo de personas que usa o consume un producto.

Consumo: Es un bien adquirido, por tus clientes.

Contabilidad: Registro diario de las operaciones económicas de la empresa o negocio y que genera información financiera para toma de decisiones en la administración.

Control de calidad: Es el proceso que permite elaborar el producto de acuerdo con las especificaciones de su diseño.

Costos: Es toda cantidad de dinero que debe erogar para pagar lo que se requiere en la operación del proyecto.

Costo fijo: Son las erogaciones que no están relacionados directamente con el volumen de la producción y venta del producto o servicio.

Costo variable: Son los desembolsos que están relacionados directamente con la producción y venta del producto o servicio y que varían directamente con el volumen de producción.

Crédito: La confianza o promesa de pago que hace a un acreedor o proveedor por la prestación de un bien o servicio.

D

Demanda: Es la cantidad de productos que sabemos que los consumidores, sean individuos, instituciones o empresas, necesiten.

Demanda potencial: Es un cálculo de la cantidad posible de nuestros productos que los consumidores pudieran necesitar, independientemente de que podamos o no satisfacer esa necesidad.

Descuento: Reducción del precio de una mercancía que ofrece el vendedor a los compradores durante un tiempo determinado.

Desembolso: Es el gasto que se efectúa para adquirir algún bien material o servicio.

Distribución: Canal formado entre el productor y consumidor para distribuir un producto.

E

Encuestas: Técnica de obtención de información que consiste en un cuestionario por escrito, por medio del cual desea obtener información de los hábitos de consumo, gustos y preferencias de los clientes.

Endeudamiento: Conjunto de obligaciones de pago contraídas para tu negocio.

Entradas: Son todos los ingresos de dinero que el negocio recibe.

Empaque: Debe ayudar a vender el producto, especialmente el que es adquirido por el consumidor.

Empresa: Organización de recursos humanos, materiales y financieros que ofrece productos y servicios.

Empresario: El empresario es el director de la empresa y es el que, apoyándose en principios capitalistas y con responsabilidad propia, reúne los factores de producción.

Erogaciones: Es el desprendimiento de dinero para pagar algún bien material o servicio.

Excedente: Es el sobrante que se obtiene por que los ingresos son mayores que los egresos.

Estado de resultados: Es un estado financiero que sirve para calcular la utilidad o pérdida en la operación de la empresa o negocio.

Etiqueta: Son las formas impresas que lleva el producto para dar información al cliente acerca de su uso o preparación.

Error muestral: Se debe a que hemos extraído una muestra en vez de la población entera. Este error es inevitable en el proceso de muestreo.

Estimado: Es cualquier cantidad calculada a partir de una muestra para estimar el verdadero valor del parámetro de la población.

Estudio de mercado: Es la herramienta para recopilar información sumamente valiosa que te permite decidir en qué vas a invertir dinero, tiempo, y esfuerzo.

Estrategias: Proceso en el que se definen objetivos a largo y mediano plazo. Actualiza la situación de la empresa, elige políticas que le permite alcanzar esos objetivos, afecta a ella sus recursos y los utiliza de manera más eficaz.

F

Factibilidad: Término usado para reflejar la conveniencia o no de llevar a cabo un proyecto.

Filosofía empresarial: Es lo que distingue a tu negocio en cuanto a ética se refiere, resaltando los valores y el sentido de ser de la misma.

Flujo de efectivo: Es un estudio financiero donde conocen las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado.

FODA: (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Herramienta que te permite realizar un diagnostico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos.

Fuente de financiamiento: Es el lugar o institución en donde se puede conseguir capital para iniciar un negocio.

G

Gastos de operación: Son todos aquellos desembolsos indispensables para la operación de las actividades propias de ventas y la administración del negocio.

Gastos financieros: Son los intereses que se causan sobre créditos otorgados por terceros (bancos).

I

Investigación de mercado: Es la actividad de investigar las características de los artículos que desean los clientes tales como precio, calidad y cantidad.

L

Liquidez: Relación entre el conjunto de dinero en caja y de bienes fácilmente convertibles en dinero. Es el dinero que está fácilmente a disposición para su gasto.

Logotipo: Figura o símbolo específico y original.

M

Mantenimiento: Es la revisión y limpieza o reparación de algún bien material.

Marca: Es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de los mismos, que identifican a los bienes y / o servicios que ofrece la empresa.

Margen de utilidad: Cantidad de dinero extra que se asigna sobre el precio del costo de la mercancía, de manera global en el precio de venta.

Materias primas: Son los elementos, partes o sustancias de la que está compuesto el producto.

Mercado: Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar de un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.

Mercado meta: Es el tipo específico de consumidores al que va dirigido el producto.

Mercadeo: El Análisis de un Mercado y sus necesidades, la determinación del Producto adecuado, sus Características y Precio, la Selección de un Segmento dentro del mismo y cómo comunicar nuestro Mensaje y la logística de la Distribución del producto; son parte del arte conocido como Comercialización, Mercadeo o Marketing.

Mercadotecnia: Todas aquellas actividades que estén destinadas a que un cliente consuma nuestro producto o servicio.

Muestra: Es un conjunto de unidades (unidades muestrales) extraídas de una población para ser examinada y cuyo tamaño es inferior al tamaño total de la población.

O

Oferta: Ofrecimiento de un bien o un servicio que puede ser vendido a un precio determinado.

Organización: Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

P

Parámetro: Es una característica o atributo de la población que nos interesa, por ejemplo la media aritmética de la población. El verdadero valor del parámetro no se conoce, puesto que es lo que tratamos de descubrir mediante el procedimiento muestral.

Pasivo circulante: Son las deudas que la empresa tiene que pagar en un periodo menor de un año.

Pasivo diferido: Incluye las obligaciones derivadas de cobros anticipados por la entrega de productos o la prestación de servicios.

Pasivo fijo: Son aquellas deudas que se deben pagar en un periodo mayor a un año.

Pasivo: Son las obligaciones y deudas que tiene la empresa.

Plan: Serie de pasos para la concepción y desarrollo de un proyecto.

Pérdida del ejercicio: Es el resultado obtenido por que los egresos son mayores que los ingresos en un tiempo determinado.

Periodo: Es el rango de tiempo en que se realiza una actividad, expresado en días, meses, años, etcétera.

Población: Se refiere al total de elementos (por ejemplo, los consumidores de vino del país) sobre el cual queremos hacer una inferencia basándonos en la información relativa de la muestra.

Precio: Cantidad en dinero que se cobra por un bien o servicio.

Presupuesto: Es un plan formal escrito en términos monetarios. Es el plan que establece los gastos proyectados para cierta actividad y explica de dónde provendrán los fondos requeridos. Generalmente se realizan en forma mensual y a medida que pasa el tiempo, las cifras reales se deben comparar con las cifras proyectadas, las diferencias se explican, corrigen y se ajustan cuando sea evidente que las proyecciones originales no fueron realistas.

Producción: Es la transformación de insumos a través de recursos humanos, físicos y técnicos en productos requeridos por los consumidores.

Producto: Es el resultado final de un propósito de producción, el cual puede ser un bien o servicio, que representan un satisfactor para el consumidor.

Promoción: Actividades necesarias para influir en la gente de tal manera que compren el producto o servicio que ofreces en el mercado.

Pronostico de ventas: Cálculo anticipado de la cantidad de mercancías o productos que se deseen vender en un tiempo y mercado determinado.

Proyecto: Es un plan de acciones que determina los pasos necesarios para prever las ventajas y desventajas de invertir en un determinado negocio, por ende, supone la relación de los estudios de mercado y técnico que proveen la información necesaria para poder hacer dicha previsión.

Publicidad: Todas las actividades que se requieren para presentar ante una audiencia un mensaje impersonal, pagado por un patrocinador acerca de un producto u organización determinado.

Punto de equilibrio: Es la cantidad de productos o servicios que necesitas vender para sostener tu negocio, es decir, cubrir tus costos.

R

Recurso: Es el objeto, cosa o efectivo que se tiene para llevar a cabo una actividad.

Rentable: Cuando un negocio deja ganancias que permiten recuperar la inversión inicial y seguir creciendo.

Resumen ejecutivo: Síntesis del proyecto, contiene la información más relevante de cada estudio que integra un Plan de negocios.

S

Salidas: Son todos los egresos que el negocio recibe.

Segmentación de mercados: División del mercado en partes para ver en cuáles de ellas podemos introducir nuestro producto.

Slogan: Frase o grupo de palabras, que representan la imagen de la empresa o producto de la misma.

Solvencia: Se entiende por solvencia a la capacidad financiera (capacidad de pago) de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones.

T

Tecnología: Conjunto de conocimientos propios de un negocio o empresa.

U

Ubicación: Lugar donde se localiza el negocio.

Utilidad: Ganancia o producto que se saca por la venta de una mercancía.

Utilidad del ejercicio: Es la ganancia que se obtiene de la actividad de un negocio en un tiempo determinado.

Usuario final: Aquella persona a quien va destinado el producto y quien lo usa.

V

Ventas netas: Son las ventas que realiza la empresa o negocio y que se derivan de la actividad principal de la misma.

Viabilidad económica: Cuando las circunstancias económicas tienen posibilidad de tener éxito y pueden llevarse a cabo.