IMESUN
INICIE Y MEJORE SU NEGOCIO

Organización Internacional del Trabajo

MEJORE SU NEGOCIO

Planificación Empresarial

MEJORE
SU NEGOCIO

LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

Oficina Internacional del Trabajo

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2016

Primera edición 2016

Esta obra se publica en acceso abierto bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO). Se autoriza pues a cualquier usuario de la misma a reutilizar, compartir, adaptar y crear contenidos a partir de la obra original, incluso para fines comerciales, como se especifica en la licencia (http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo). Cualquier otra obra que utilice el contenido original de la presente deberá llevar la misma licencia CC-BY-SA. La OIT deberá ser acreditada en la misma como propietaria de la obra original. El uso del logotipo de la OIT no estará permitido en la obra derivada.

Traducciones – En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse a la traducción, junto con la cita de la obra original, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente traducción no es obra de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) y, por consiguiente, no podrá considerarse una traducción oficial de dicha Organización. La OIT no asume responsabilidad alguna por el contenido o exactitud de la presente traducción.*

Adaptaciones – En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse a la adaptación, junto con la cita de la obra original, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente obra es una adaptación de una obra original de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Las opiniones expresadas en ella son responsabilidad exclusiva del autor o autores de la presente adaptación y no están avaladas por la OIT.*

Toda consulta sobre los derechos de autor y licencias deberá enviarse a la siguiente dirección: Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), CH-1211 Ginebra 22, Suiza; o por correo electrónico a rights@ilo.org

---

Mejore su negocio: planificación empresarial / Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Empresas. - Ginebra: OIT, 2016.

ISBN: 9789223311353; 9789223311360 (web pdf)

International Labour Office. Enterprises Dept.

creación de empresas / emprendimiento / pequeñas empresas / planificación empresarial / guía de administración empresarial

03.04.5

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos digitales de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y redes de distribución digital, o solicitándolos a ilo@turpin-distribution.com. Para más información, visite nuestro sitio web: ilo.org/publns o escríbanos a ilopubs@ilo.org.

Impreso en Suiza

Acerca del Programa Inicie y Mejore su Negocio (IMESUN)

El programa Inicie y Mejore su Negocio (IMESUN) es un programa de capacitación en gestión, desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con un enfoque en la puesta en marcha y mejora de pequeñas empresas como una estrategia para la creación de más y mejores empleos para mujeres y hombres, sobre todo en economías emergentes. Con un alcance estimado de más de 100 países, es uno de los programas más grandes del mundo en este campo.

El programa consta de cuatro paquetes de capacitación interrelacionados – Genere su Idea de Negocio (GIN), Inicie su Negocio (ISUN), Mejore Su Negocio (MESUN) y Expanda su Negocio (ESUN).

La OIT implementa el programa valiéndose de una estructura de tres niveles que comprende Master Trainers, Capacitadores y beneficiarios finales –es decir, los empresarios existentes y potenciales. Los Master Trainers certificados por la OIT son responsables de formar a los Capacitadores para impartir con eficacia la capacitación de IMESUN. A continuación, los Capacitadores imparten a los empresarios los paquetes de formación de IMESUN. La OIT desempeña un papel fundamental en identificar y divulgar mejores prácticas, realizar capacitaciones, supervisar las actividades, llevar a cabo controles de calidad y proporcionar asesoría técnica en lo referente a la implementación del programa IMESUN.

Acerca del programa Mejore Su Negocio (MESUN):

Mejore Su Negocio (MESUN) es un programa de formación en gestión empresarial para los propietarios y gerentes de pequeñas empresas que desean hacer que sus negocios sean sostenibles, aumentar las ventas y reducir los costos. Aborda la cuestión fundamental de cómo mejorar el rendimiento de su negocio.

El programa MESUN se origina a partir de un programa desarrollado por la Confederación de Empleadores de Suecia para pequeños y medianos empresarios locales. Posteriormente, los métodos y los materiales fueron adaptados por la OIT para responder a las necesidades de las personas que emprenden pequeños negocios en los países en desarrollo.

El programa de formación MESUN se basa en un conjunto de seis manuales (Costeo, Compras y Control de Existencias, Registros Contables, Planificación de su Negocio, y Recurso Humano y Productividad). Los manuales pueden impartirse de forma individual o combinarse todos en un solo curso completo. Si se imparte el curso completo que incluye todos los manuales, la duración es de aproximadamente siete días. El programa de formación MESUN utiliza un enfoque de aprendizaje activo centrado en la resolución de problemas a través de casos breves e ilustraciones gráficas, entre otros apoyos.

El manual MESUN – La Planificación Empresarial explica como los emprendedores pueden dirigir sus empresas de manera más eficiente elaborando planes para las distintas áreas operativas

Autores y agradecimientos

El manual MESUN – La Planificación Empresarial es el resultado de un esfuerzo colectivo y refleja la experiencia y conocimientos recogidos a lo largo de casi tres décadas de implementación del programa. Particularmente valiosos han sido los aportes de los Master Trainers y los Capacitadores de IMESUN quienes han puesto a prueba, diseñado e implementado el programa en diversos países durante todos estos años. El presente manual de formación no sería posible sin la experiencia, el apoyo y las sugerencias constructivas de los muchos colegas de la red de profesionales de IMESUN, empresas de consultoría y de la OIT.

El presente manual se basa en los materiales desarrollados originalmente en 1994 por la Oficina del Proyecto Regional OIT/IMESUN en Harare, Zimbabue, escrito y editado por Hakan Jarskog, Barbara Murray y Mats Borgenvall.

Duong Thi Kim Chung y Pranati Mehtha integraron el equipo de autores de la versión de 2015 que revisó el texto existente y redactó nuevos capítulos para incluir el pensamiento reciente en el campo del desarrollo empresarial y áreas afines. La edición lingüística y de estilo estuvo a cargo de Steve Raymond.

Agradecemos profundamente a Dissou Zomahoun, Gemunu Wijesena, Sibongile Sibanda y Walter Verhoeve, Master Trainers Senior de IMESUN, por la revisión del borrador del manuscrito y sugerencias basadas en su experiencia de capacitación. Se extiende agradecimientos especiales a Marek Harsdorff del Programa de Empleo Verde del Departamento de Empresas de la OIT por su contribución a los contenidos del manual. Cheryl Frankiewicz y Severine Deboos (Experta Técnica de la Unidad de Financiación Social del departamento de Empresas de la OIT) aportaron contribuciones breves, asesoramiento y asistencia sobre la integración en el manual de los vínculos con las finanzas.

La diagramación interna y las ilustraciones estuvieron a cargo de Thai Van Luan y el diseño de la portada fue realizado por Maurizio Costanza.

Agradecemos enormemente los esfuerzos de revisión y las contribuciones técnicas de los miembros del Equipo de Coordinación Global de IMESUN, Merten Sievers (Especialista en Desarrollo de Cadenas de Valor y Servicios de Desarrollo Empresarial), Eva Majurin (Coordinadora Global de IMESUN) y Thokozile Newman, quienes brindaron su valioso apoyo para el desarrollo y la finalización del manual.

Contenido

INTRODUCCIÓN **i**

1. ¿De qué se trata este manual? i
2. ¿Quién debe leer este manual? i
3. Objetivos de este manual i
4. ¿Cómo utilizar este manual? i

PARTE I - LA PLANIFICACIÓN PARA EL FUTURO **01**

1. ¿Qué es planificar? 01
2. ¿Es necesario planificar? 02
3. ¿Cómo puede mejorar su negocio la planificación? 06
4. Planes útiles 07
   - 4.1 Plan de Ventas y Comercialización 07
   - 4.2 Plan de Producción y Costos 07
   - 4.3 Plan de Ganancias 08
   - 4.4 Plan de Flujo de Caja 08
   - 4.5 Plan de Acceso al Crédito 08
5. Consejos para elaborar un plan 08

Resumen 11

Evaluación 1 12

PARTE II - ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS EMPRESARIAL **15**

1. Analice sus ventas y actividades de comercialización 17
   - 1.1 Obtenga datos de rendimiento pasados 17
   - 1.2 Compare sus registros 17
   - 1.3 Determine las razones de las fluctuaciones 18
2. Analice su producción y costos 20
   - 2.1 Obtenga datos de rendimiento pasados 20
   - 2.2 Compare sus registros 21
   - 2.3 Determine las razones de las fluctuaciones 22

3. Analice sus ganancias 23
3.1 Obtenga datos de rendimiento pasados 24
3.2 Compare sus registros 24
3.3 Determine las razones 25
Resumen 25
Evaluación 2 26

PARTE III - LA PREVISIÓN DE CAMBIOS EN EL ENTORNO EXTERNO 29

1. ¿Qué es una previsión? 29
2. Cambios que podrían afectar sus ventas y su comercialización 31
3. Cambios que podrían afectar su producción y costos 32
Resumen 34
Evaluación 3 35

PARTE IV - LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS 37

1. ¿Qué es el riesgo? 37
2. ¿Qué es la Gestión de Riesgos? 38
3. Etapas del Proceso de Gestión de Riesgos 39
4. Estrategias de gestión de riesgos 40
Resumen 42
Evaluación 4 42

PARTE V - LA ELABORACIÓN DE PLANES 43

1. Fíjese objetivos empresariales 43
2. Incorpore estrategias de Gestión de Riesgos en la planificación 44
3. Elabore un Plan de Ventas y Comercialización 44
3.1 ¿Cómo elaborar un Plan de Ventas y Comercialización? 44
3.2 ¿Cómo utilizar la Previsión de Ventas? 50
4. Elabore un Plan de Producción y Costos 51
4.1 ¿Cómo elaborar un Plan de Producción y Costos? 51
4.2 ¿Cómo utilizar la previsión de costos? 66
5. Elabore un Plan de Ganancias 66

6. Elabore un Plan de Flujo de Caja 68

6.1 ¿Se queda su empresa sin efectivo? 69

6.2 ¿Cómo elaborar un Plan de Flujo de Caja? 71

6.3 Utilice su Plan de Flujo de Caja para mejorar su negocio 76

6.4 ¿Con qué frecuencia se debe elaborar un Plan de Flujo de Caja? 78

7. Elabore un Plan de Acceso al Crédito 78

7.1 ¿Es necesario un préstamo para salir adelante con el negocio? 78

7.2 La elección de una institución financiera 79

7.3 Cálculo del interés de su préstamo 79

7.4 Prepárese para obtener el préstamo. 81

7.5 La planificación para la gestión de los préstamos 81

Resumen 83

Evaluación 5 84

Respuestas de las actividades 86

¿QUÉ APRENDIÓ DE ESTE MANUAL? **89**

¡Ayuda, Por Favor! 90

Plan de acción 94

Respuestas 97

TÉRMINOS ÚTILES DE NEGOCIOS **101**

INTRODUCCIÓN

1. ¿De qué se trata este manual?

Cuando se está al frente de un negocio, es fácil sentirse abrumado por los problemas del día a día y perder de vista lo importante. Sin embargo, las empresas exitosas invierten tiempo en planificar para el futuro. Se preparan y revisan los planes y monitorean regularmente el rendimiento del negocio. Este manual le guiará a través del proceso de elaboración de planes adecuados para su negocio.

2. ¿Quién debe leer este manual?

El manual de Planificación Empresarial es uno de los manuales de la serie Mejore Su Negocio (MESUN). Es útil para los emprendedores que operan empresas que desean hacer crecer su actividad de negocios, aumentar las ventas y reducir los costos.

3. Objetivos de este manual

Al terminar de estudiar este manual, Ud. podrá:

- Explicar los beneficios de la planificación empresarial
- Describir los pasos para elaborar un plan empresarial
- Desarrollar planes para su negocio
- Utilizar dichos planes para mejorar su negocio

4. ¿Cómo utilizar este manual?

En este manual Ud. encontrará:

- **Casos de negocios:** Compare estos ejemplos con su propio negocio y utilícelos para mejorar el rendimiento y la rentabilidad de su empresa.
- **Actividades:** Ejercicios prácticos a la mitad de cada Parte que le ayudarán a pensar de forma proactiva sobre los conceptos y cómo aplicarlos a su propio negocio.
- **Resúmenes**: Éstos se proporcionan al final de cada Parte. Utilícelos para repasar los puntos centrales.
- **Evaluaciones:** Éstos se proporcionan al final de cada Parte. Responder a las preguntas le ayudará a evaluar su comprensión del contenido presentado en esa Parte.
- **"¡Ayuda Por Favor!:"** Estos son ejercicios que se encuentran al final del manual que le darán la oportunidad de aplicar sus nuevos conocimientos y habilidades a situaciones específicas. Al hacer los ejercicios, Ud. descubrirá cuánto ha aprendido de todo el manual.

- **Plan de Acción:** Rellene y utilice el Plan de Acción que se encuentra al final del manual. Esto le ayudará a poner en práctica sus nuevos conocimientos.
- **Respuestas:** Las respuestas de las Evaluaciones y los ejercicios de "¡Ayuda, Por Favor!" aparecen al final del manual. Complete todos ejercicios antes de mirar la respuesta.
- **Términos Útiles de Negocios:** Aquí puede consultar el significado de los términos de negocios que Ud. no comprenda. Esta parte se encuentra al final del manual.
- **Notas importantes:** Cada una de estas notas contiene información relevante. Utilice esta información a la medida de su capacidad y lo aprendido hasta ese momento. Estas notas se encuentran distribuidas entre las diferentes partes del manual.

En el manual se utilizan varios símbolos para orientarle en su estudio. A continuación se muestra los símbolos y sus significados:

Este símbolo significa que tiene actividades que realizar o preguntas que responder.

Cuando vea este símbolo, significa que aquí encontrará una respuesta para sus actividades y evaluaciones.

Este símbolo significa que la información que se presenta en esa parte es muy importante.

Cuando vea este símbolo, significa que tiene que completar las evaluaciones que le ayudarán a medir lo aprendido.

Este símbolo significa que acaba de finalizar una Parte y que aquí se resume las ideas importantes

Este símbolo indica dónde encontrar más información o qué hacer a continuación.

PARTE I

LA PLANIFICACIÓN PARA EL FUTURO

1. ¿Qué es planificar?

Planificar significa pensar y organizar las actividades necesarias para lograr un objetivo deseado. Para su negocio, planificar significa pensar y determinar qué hacer en el futuro para mejorar su actividad comercial. Por ejemplo, antes de comprar productos o materias primas, Ud. piensa en:

- ¿Qué productos o materiales necesita?
- ¿Cuánto necesita?
- ¿Dónde comprar los productos o materiales?
- ¿Cuánto costarán los productos o materiales?
- ¿Cuándo necesita las mercancías o materiales?

Antes de comenzar a elaborar un plan para su negocio, Ud. necesita saber lo bien que ha estado rindiendo su empresa; por ej., cuáles han sido en el pasado sus ventas, su estrategia de comercialización, sus costos, su capacidad comercial y sus ganancias. Esto se denomina un **análisis empresarial**. Ud. puede analizar su empresa utilizando la información de su Libro Básico de Registro Contable. En la pág. 15, Ud. aprenderá cómo hacer un Análisis Empresarial. Ud. también necesita predecir los cambios en el entorno externo que pueden afectar a su empresa e identificar los riesgos a los que está expuesta.

2. ¿Es necesario planificar?

Algunos propietarios de negocios no planifican. Ellos no piensan con anticipación para evitar problemas. No saben cómo se desempeñará su negocio en el futuro. Mire lo que pasó con sus negocios:

¿Qué le salió mal a la Tienda de Música y Video Dalia?

¿Cómo pudo ayudarle la planificación a Dalia?

¿Obtuvo la Tienda La Ideal un préstamo del banco?

¿Cómo pudo ayudarle la planificación a Fátima?

Sus respuestas pueden ser similares a las que se enumeran a continuación:

La *Tienda de Música y Video Dalia* no obtuvo ganancias porque los costos eran demasiado altos. Si Dalia hubiera elaborado un plan, habría pensado en el futuro y se habría dado cuenta de que sus costos serían muy altos. Podría haber hecho algo al respecto antes de que su negocio comenzara a perder dinero.

La *Tienda La Ideal* no obtuvo un préstamo del banco. Un plan habría ayudado a Fátima a mostrar al director del banco las expectativas de ventas, costos y beneficios de Tienda La Ideal espera para el año próximo. El banco debe saber qué ganancias podría esperar tener una empresa en el futuro antes de siquiera considerar otorgar un préstamo.

Aquí hay dos empresas más que no planificaron para el futuro. Mire lo que le pasó a estos negocios:

¿Que salió mal en la *Panadería Las Delicias*?

¿Cómo podría haber ayudado la planificación a Moris en la *Panadería Las Delicias?*

¿Que salió mal en *Soluciones Plásticas*?

¿Cómo podría la planificación haber ayudado a Juanita en *Soluciones Plásticas*?

Ud. puede estar de acuerdo en que:

Muchas personas no quieren comprar grandes hogazas de pan. Desean comprar bollos, panecillos y otros tipos de pan. Así que las ventas de hogazas son bajas en Panadería Las Delicias. Si Moris en *Panadería Las Delicias* hubiera sido consciente de las necesidades cambiantes de los clientes y hubiera elaborado un plan para satisfacer esas necesidades, Moris también podría haber hecho bollos y la *Panadería Las Delicias* habría tenido más ventas.

Soluciones Plásticas no tenía el dinero suficiente para comprar las materias primas después de comprar la computadora portátil. La planificación habría ayudado a Juanita a saber si era absolutamente necesario hacer esa compra y si tenía el efectivo de caja suficiente para hacer la compra.

3. ¿Cómo puede mejorar su negocio la planificación?

Los planes proporcionan a su empresa información de calidad que le ayuda a tomar buenas decisiones empresariales y a supervisar el rendimiento del negocio.

- Si a su negocio le está yendo bien, la planificación puede ayudarle a mejorar aún más el desempeño en el futuro.
- Si a su negocio no le está yendo muy bien y tiene algunos problemas, la planificación puede ayudarle a resolver esos problemas. La planificación puede ayudarle a predecir los problemas antes de que surjan, de modo que Ud. puede actuar para prevenirlos.

Estas son cuatro razones importantes por las que debe elaborar un plan de negocios:

1. Un plan le muestra si su empresa puede esperar obtener ganancias a futuro.

Elabore un plan para ver si las ventas proyectadas son suficientes y los costos son lo suficientemente bajos como para permitirle obtener ganancias

2. Un plan le muestra qué parte de su negocio puede mejorar.

Para elaborar un plan eficaz, debe pensar cuidadosamente acerca de todo lo que afecta a su negocio.

3. Un plan muestra a los demás qué tan bien su empresa puede esperar desempeñarse en el futuro.

Elabore un plan que pueda presentar al banco al momento de solicitar un préstamo

4. Un plan adecuado le muestra cuánto dinero ingresará y egresará de su negocio.

Elabore un plan para que su negocio no se quede sin dinero en efectivo

ACTIVIDAD 1

¿A qué se dedica su negocio?

.....

.....

.....

¿Tiene su negocio algún problema?

.....

.....

.....

¿Cómo podría ayudar la planificación adecuada a resolver los problemas de su negocio?

.....

.....

.....

4. Planes útiles

Este manual muestra le muestra cinco tipos de planes útiles para su empresa:

4.1 Plan de Ventas y Comercialización

Las ventas y la comercialización están estrechamente relacionadas. Sus actividades de comercialización influyen definitivamente en las ventas de su negocio. Por lo tanto, las pequeñas empresas a menudo elaboran un Plan de Ventas y Comercialización conjunto. En un Plan de Ventas y Comercialización Ud. hace una previsión de las actividades de su negocio para el año próximo utilizando las siete "P:" **Producto, Precio, Plaza, Promoción, Personas, Proceso, Pruebas Físicas**. Asimismo, Ud. hace una previsión de la cantidad de ventas que espera tener cada mes del año siguiente. Este plan ayuda a su empresa a satisfacer las necesidades de sus clientes al proporcionar los productos o servicios adecuados a un precio que los clientes pagarán.

4.2 Plan de Producción y Costos

Una parte importante de la mayoría de los costos de las empresas se incurren en el proceso de producción. La decisión de cuántos artículos producirá su negocio y qué materias primas utilizará afecta sus costos. Por lo tanto, el Plan de Producción y el Plan de Costos a menudo se combinan en uno solo. En un Plan de Producción y Costos,

Ud. propone mejoras en la producción y hace una previsión de sus costos para cada mes del año siguiente. Este plan ayuda a su negocio a encontrar la manera más rentable de fabricar sus productos o prestar sus servicios.

4.3 Plan de Ganancias

Un Plan de Ganancias consiste en hacer un pronóstico de sus Ganancias Brutas y Netas para cada mes del año siguiente. Esto le ayuda a planificar cómo obtendrá ganancias su negocio.

4.4 Plan de Flujo de Caja

El Plan de Flujo de Caja es un pronóstico de cuánto dinero Ud. espera que ingrese a su negocio y la cuánto dinero Ud. espera que egrese de su negocio cada mes. Este plan le ayuda a asegurarse que su negocio no se quede sin efectivo en ningún momento dado.

4.5 Plan de Acceso al Crédito

En un Plan de Acceso al Crédito, Ud. hace una previsión cuánto dinero podría necesitar pedir prestado su empresa, cuándo y a quién recurrir para solicitar el préstamo. Este plan permite a su empresa acceder a buenas fuentes de financiación.

5. Consejos para elaborar un plan

Al elaborar planes para su negocio, recuerde:

- **Haga sus planes de la forma más sencilla posible**. Así serán fáciles de comprender y utilizar.

- **Elija el período más adecuado para sus planes.** Ud. puede hacer sus planes para tres meses, un año, cinco años o por cualquier período que sea más conveniente para su negocio.

- **Haga sus planes antes de que necesite utilizarlos.** No espere hasta que un plan se termine antes de empezar a elaborar el próximo plan.

- **Realice consultas y utilice la información recopilada para elaborar sus planes.** Por ejemplo, al pronosticar el costo de los materiales o productos, consulte a su proveedor acerca de los precios del año próximo. ¡No trate de adivinar!

- **Mantenga sus planes actualizados.** Las circunstancias podrían cambiar y eso podría hacer que sus planes ya no sean válidos. Por ejemplo, los costos de las materias primas podrían aumentar, mientras que la demanda de los clientes podría disminuir, afectando a sus ventas, costos y plan de ganancias. Revise sus planes regularmente y actualícelos cuando haya un cambio que les afecte.

RESUMEN

Planificar significa pensar y organizar las actividades necesarias para lograr un objetivo deseado. Para su negocio, planificar significa pensar y determinar qué hacer en el futuro para mejorar su actividad comercial.

Antes de comenzar a preparar planes para su negocio, Ud. debe saber cuál ha sido el rendimiento anterior de su negocio. ¿Cómo le ha ido con sus ventas, comercialización, producción, costos y ganancias en el pasado? Esto se denomina un **Análisis Empresarial**. También tendrá que prever los cambios en el entorno externo y luego tomar medidas para mejorar su negocio mediante la gestión de riesgos, el incremento de las ventas, la reducción de costos y la mejora de las ganancias.

Cuatro razones importantes para elaborar un plan para su negocio:

- Le dice si su empresa puede esperar obtener una ganancia en el futuro.
- Le muestra qué parte de su negocio puede mejorar.
- Le muestra al banco qué tan bien su empresa puede esperar desempeñarse en el futuro.
- Le muestra cuánto dinero puede esperar que ingrese y egrese de su negocio.

La planificación le proporciona a su negocio información de calidad que le ayuda a tomar buenas decisiones empresariales y a supervisar el rendimiento del negocio. Los siguientes cinco planes son de utilidad para su negocio:

- Plan de Ventas y Comercialización
- Plan de Producción y Costos
- Plan de Ganancias
- Plan de Flujo de Caja
- Plan de Acceso al Crédito

Un **Plan de Ventas y Comercialización** ayuda a su negocio a comprender y satisfacer la demanda de los clientes. Un **Plan de Producción y Costos** ayuda a su negocio a idear las formas rentables de fabricar sus productos o prestar sus servicios. Un **Plan de Ganancias** ayuda a su negocio a planificar cómo obtener ganancias. Un **Plan de Flujo de Caja** ayuda a asegurar que su negocio no se quede sin dinero en efectivo en ningún momento. Un **Plan de Acceso al Crédito** permite a su negocio obtener acceso a buenas fuentes de financiación.

Al elaborar sus planes:

- Hágalos sencillos
- Elija el período más adecuado
- Divídalos en meses
- Elabórelos antes de tener que utilizarlos
- Realice consultas y utilice la información recopilada
- Manténgalos actualizados

EVALUACIÓN 1

Ud. acaba de finalizar la Parte I del manual. Complete los ejercicios a continuación para evaluar su comprensión. Complete los ejercicios antes de comparar sus respuestas con las que aparecen en la página 97.

1. Practique su lenguaje de negocios

Complete cada frase seleccionando la palabra o palabras correctas de la lista a continuación:

Planificación Plan de Ventas y Comercialización Plan de Producción y Costos
Plan de Flujo de Caja Plan de Ganancias Plan de Acceso al Crédito

1. Pensar y determinar qué hacer acerca de un evento antes de que suceda se llama .....
2. Cuando realiza un pronóstico de cuánto dinero necesitará pedir prestado su empresa, cuándo y a quién recurrir para ello, Ud. está haciendo un .....
3. Un..... ayuda a su negocio a encontrar la manera más rentable de

fabricar sus productos o prestar sus servicios.

4. En un ..... Ud. hace un pronóstico de la Ganancia Bruta y Neta para cada mes.
5. Un..... le ayuda a asegurarse de que su negocio no se quede sin dinero en efectivo en ningún momento.
6. Cuando Ud. hace un pronóstico del precio que sus clientes aceptarán pagar y de las nuevas características que los clientes desean en un producto, Ud. está haciendo un.....

2. ¿Cuál de estas aseveraciones es correcta?

Dibuje un círculo alrededor de la expresión que mejor completa cada frase.

1. La planificación es necesaria …

   a. sólo para empresas muy grandes
   b. para empresas grandes y pequeñas
   c. sólo para minoristas.

2. Elaborar un plan ...

   a. le obligará a pensar en cada parte de su negocio
   b. le ayudará a determinar el valor de su negocio
   c. le permitirá calcular con exactitud las ganancias que obtendrá su negocio el año que viene.

3. El período más adecuado para sus planes es de …

   a. tres meses
   b. un año
   c. el período que mejor se adapte a su negocio.

4. Sus planes deben dividirse en ...

   a. meses
   b. trimestres
   c. un año entero.

5. Cuando haya elaborado sus planes Ud. debe...

   a. estrictamente a ellos
   b. guardarlos en un lugar seguro
   c. revisarlos y actualizarlos con regularidad.

PARTE II

ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS EMPRESARIAL

Antes de hacer planes para su negocio, Ud. debe saber cómo se ha desempeñado su negocio en el pasado. Esto se hace utilizando sus registros contables. Esto se denomina un **Análisis Empresarial**. Sin los datos del desempeño pasado, los propietarios de negocios tienen que hacer planes basados en su intuición.

Juanita es la propietaria de *Soluciones Plásticas*, una empresa que fabrica postes plásticos a partir de plástico reciclado. Cristóbal tiene una tienda minorista. Ellos discuten acerca del proceso de planificación.

El propósito de un Análisis Empresarial es identificar las áreas en las que su empresa no se ha desempeñado bien, las áreas en las que le fue bien y cómo mejorar aún más.

Su Libro Básico de Registro Contable es la fuente más importante de registros para analizar su negocio. Existen tres análisis importantes:

- Análisis de Ventas y Comercialización
- Análisis de Producción y Costos
- Análisis de Ganancias

Para aprender acerca del Libro Básico de Registro Contable y cómo llevar sus registros contables, sírvase consultar el MANUAL MESUN - REGISTROS CONTABLES.

Para analizar su negocio, debe seguir estos tres pasos:

Paso 1	**Paso 2**	**Paso 3**
Obtenga datos pasados	Compare sus registros contables	Determine las razones

1. Analice sus ventas y actividades de comercialización

Analice sus ventas comparando las ventas mensuales y anuales para ver si éstas fueron aumentando o disminuyendo. Analice sus actividades de comercialización para encontrar la razón detrás de las fluctuaciones. Consecuentemente, Ud. puede planificar aumentar sus ventas y mejorar su negocio.

1.1 Obtenga datos de rendimiento pasados

Utilice su Libro Básico de Registro Contable para averiguar el volumen ventas que su empresa realizó cada mes del año pasado y cada mes de este año. Si los datos de fin de año no están disponibles todavía, haga su mejor estimación.

Juanita consultó su Libro Básico de Registro Contable y encontró la información de sus ventas mensuales. Ella hizo su mejor estimación de las ventas de diciembre. A continuación sumó todas las ventas mensuales para obtener el total de ventas anuales. A continuación se muestra los datos de ventas de postes plásticos:

	Noviembre de este año	***Diciembre de este año***	***Diciembre del año pasado***	***Total de este año***	***Total del año pasado***
Monto ventas ($)	8,650	9,200	10,971	80,950	66,815

1.2 Compare sus registros

Compare sus ventas mensuales y anuales para averiguar si hay cambios. ¿Están subiendo o bajando sus ventas?

1.3 Determine las razones de las fluctuaciones

Es importante comprender las razones de los cambios.

Juanita y Cristóbal discutieron el asunto y decidieron que la razón de que sus ventas de diciembre fueron mayores fue que muchas personas desean renovar sus casas en diciembre por lo que compran los postes para sus proyectos de construcción. Esa era la razón por la que, cada año, sus ventas de diciembre eran más altas que las ventas de noviembre. Pero todavía no está claro por qué las ventas de diciembre de este año fueron inferiores a las de diciembre del año pasado, a pesar de que las ventas globales fueron mejores este año.

Algunos cambios son más difíciles de entender. Es posible que tenga que pensar cuidadosamente acerca de sus actividades de comercialización este año. Recuerde las siete "P" s de la comercialización: producto, precio, plaza, promoción, personas, proceso y pruebas físicas.

Examine cada 'P' una por una y trate de pensar en razones por las que pueden estar cayendo las ventas.

A continuación hay algunas preguntas que debe hacerse al analizar sus cifras:

Producto

- ¿Vendimos los productos o servicios que nuestros clientes querían?
- ¿Qué productos se vendieron bien? ¿Por qué?
- ¿Qué productos no se vendieron? ¿Por qué?

Precio

- ¿Cómo se compararon nuestros precios de este año con los del año pasado?
- ¿Estuvieron nuestros clientes dispuestos a pagar los precios que fijamos?

Plaza

- ¿Está mi negocio ubicado en un buen lugar?
- ¿Vendimos nuestros productos o servicios directamente a nuestros clientes?
- ¿Vendimos a minoristas o mayoristas? ¿Aumentó esto nuestras ventas?

Promoción

- ¿Cómo promovimos nuestros productos o servicios este año?
- ¿Utilizamos publicidad y promoción de ventas?
- ¿Conseguimos algún tipo de publicidad gratuita?
- ¿Mejoré mis habilidades como vendedor o vendedora?
- ¿Qué tipo de promoción produjo las ventas más altas y las mejores ganancias para mi negocio?

Personas

- ¿Están mis empleados adecuadamente capacitados y motivados?
- ¿Utilicé a mis empleados de la mejor manera?
- ¿Reciben mis empleados una remuneración adecuada?
- ¿Tuvimos suficiente personal de ventas?

Pruebas Físicas

- ¿Tiene nuestro producto o servicio un buen atractivo?
- ¿Proporcionan nuestros productos o servicios la mejor experiencia posible a nuestros clientes ?
- ¿Son nuestras oficinas/puntos de distribución atractivos y limpios?
- ¿Qué otros elementos visuales necesitamos?

Proceso

- ¿Es fácil para nuestros clientes acceder a nuestros productos y servicios?
- ¿Son nuestros procesos eficientes y oportunos?

El MANUAL MESUN - COMERCIALIZACIÓN contiene más información sobre cómo entender y satisfacer las necesidades sus clientes y cómo aumentar sus ventas.

Ahora Juanita entiende algunas de las razones de las fluctuaciones en sus ventas:

- Elevamos nuestro precio en un 10% este año debido al aumento en el precio de las materias primas.
- En algunas ocasiones no tuvimos suficientes productos para vender debido a averías de la maquinaria. Podríamos haber vendido más si siempre hubiéramos tenido productos disponibles para la venta.
- No hicimos promoción en diciembre de este año, por lo que nuestras ventas fueron más bajas que en diciembre dl año pasado.

> “Si su empresa vende productos o servicios distintos, puede que tenga que analizar la actividades de ventas y comercialización de cada producto por separado.”

ACTIVIDAD 2

¿Están aumentando o disminuyendo las ventas de su negocio? ¿Por qué?

.....

.....

.....

.....

2. Analice su producción y costos

Un cambio en los costos puede ser un indicador importante de la eficacia de su producción u operación. Analice sus costos comparando los costos mensuales y anuales para ver si éstos aumentaron o disminuyeron. A continuación, analice su producción para determinar las razones de las variaciones.

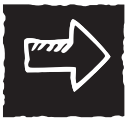
Además del análisis de costos, una investigación de los problemas de calidad, un análisis de las variaciones en la cantidad de producción o un análisis de las ventas puede también revelar si su empresa ha tenido un buen desempeño y qué necesita mejorarse.

Para analizar la producción y los costos, Cristóbal y Juanita utilizan los mismos pasos que utilizaron para analizar las ventas y las actividades de comercialización.

2.1 Obtenga datos de rendimiento pasados

Obtenga información acerca de todos los costos de su empresa para cada mes de este año y del año pasado de su Libro Básico de Registro Contable. Una vez más, haga su mejor estimación si alguna información aún no está disponible. Si Ud. es un fabricante de múltiples productos o proveedor de múltiples servicios, puede que necesite obtener datos sobre los costos de cada producto a partir de su Registro Detallado de Costos.

Puede calcular el número de artículos producidos cada mes a partir de los datos de su Libro Básico de Registro Contable. Sin embargo, los datos relativos a la calidad de los productos pueden ser más difíciles de encontrar. Puede medir las tasas de deserción de clientes llevando un libro de registro de la producción que incluye detalles importantes de su producción diaria y operación o puede obtener retroalimentación de los clientes sobre la calidad del producto.



Para aprender más acerca del Registro Detallado de Costos y cómo llevar registros, sírvase consultar el MANUAL MESUN - REGISTROS CONTABLES.

Juanita obtuvo los datos de costos mensuales de su Libro Básico de Registro Contable. Sumó todos los costos mensuales para determinar el costo anual.

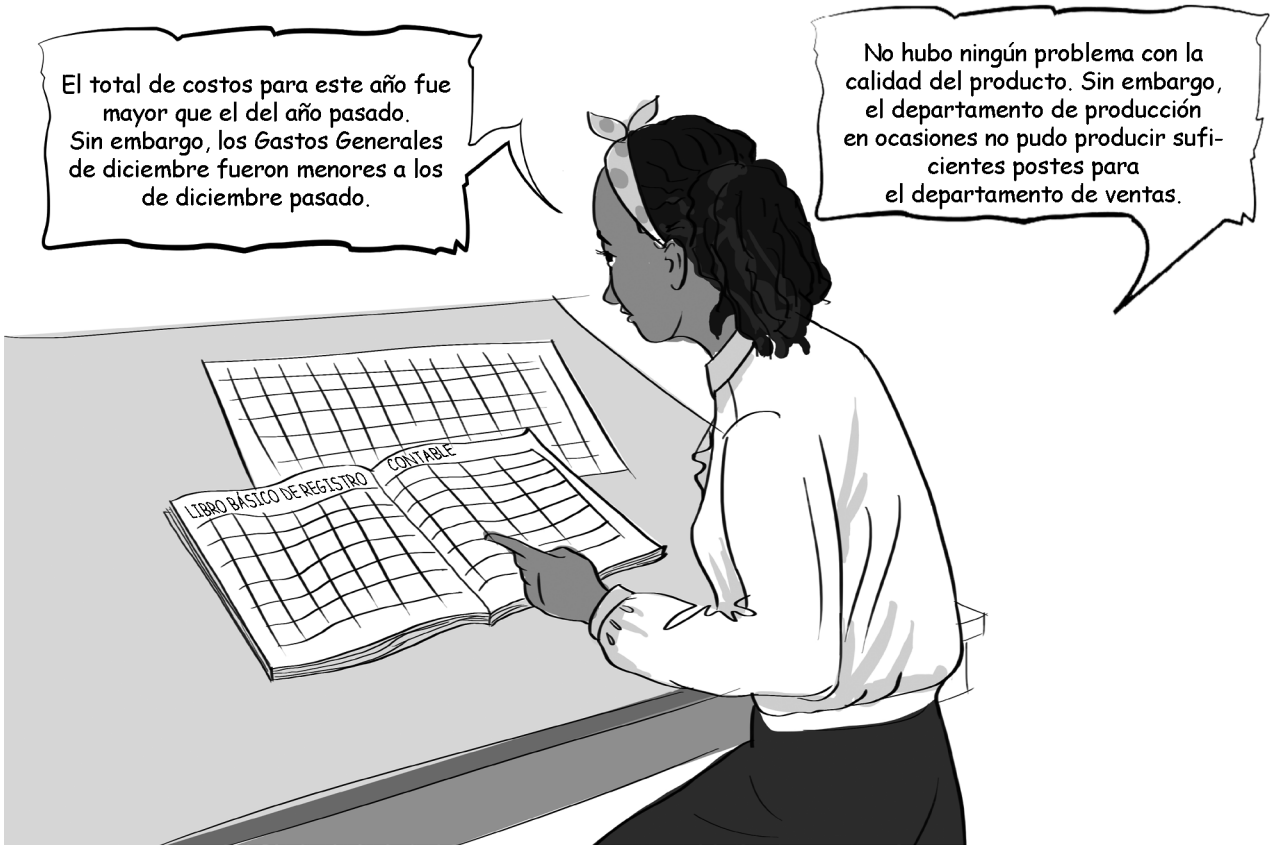
COSTOS	***Noviembre de este año***	***Diciembre de este año***	***Diciembre del año pasado***	***Total de este año***	***Total del año pasado***
Costo de Materiales ($)	4,800	5,400	4,640	48,615	33,698
Costos de Mano de Obra ($)	900	900	850	10,800	10,200
Gastos Generales ($)	2,150	2,170	2,410	25,440	17,560

El número de artículos producidos fue el siguiente:

	Noviembre de este año	***Diciembre de este año***	***Diciembre del año pasado***	***Total de este año***	***Total del año pasado***
Cantidad de producción	300	360	400	3,240	2,900

2.2 Compare sus registros

Compare sus cifras para determinar si hay una fluctuación en los costos, la cantidad de producción o la calidad de los productos.



2.3 Determine las razones de las fluctuaciones

Un aumento en el costo total no es necesariamente malo y una reducción en el costo total podría no siempre ser algo bueno. Debe analizar cada tipo de costo, así como todo el proceso de producción y averiguar por qué el costo fue más elevado o más bajo.

Del mismo modo, una reducción en la cantidad de producción mensual no necesariamente apunta a un problema de producción. Debe examinar la situación cuidadosamente para encontrar la causa raíz.

Estos son algunos ejemplos de preguntas que debe hacerse:

- ¿Cuánto produjo mi negocio?
- ¿Es adecuada la capacidad de producción de mi negocio?
- ¿He hecho un buen uso de todo el espacio que he alquilado?
- ¿Desperdicié o economicé el material?
- ¿Aumentaron o disminuyeron los precios de los materiales? ¿Se mantuvieron mis empleados totalmente ocupados?
- ¿Fue eficaz mi proceso de producción?
- ¿Estuvieron mis empleados adecuadamente capacitados y motivados?

Juanita y Cristóbal analizaron cuidadosamente el Libro Básico de Registro Contable para determinar las razones de las fluctuaciones en los costos de *Soluciones Plásticas*. Estos son algunos ejemplos de lo que encontraron:

Los **Costos de Materiales** fueron mucho más elevados este año que el año pasado. Eso parece malo. Pero Juanita sabía que la producción de este año fue más elevada que la del año pasado. Cuanto más artículos produzca, tanto más materias primas necesitará. Así que podría haber una buena razón para el aumento de los costos de materiales. Para comprobar esto, Juanita comparó el **Costo de Materiales por artículo** de los dos años:

	Este año	El año pasado
Costo de Materiales por artículo ($)	15	11.6

El Costo de Materiales por artículo este año fue mucho más elevado que el año pasado. Juanita determino que las razones del aumento eran dos. El precio de las materias primas había aumentado y se consumió más material se consume cuando la maquinaria se averió.

Los **Costos de Mano de Obra** aumentaron en comparación con el año pasado. Juanita no reclutó a más trabajadores, sino que decidió aumentar el salario de los que ya tenía debido a que su productividad había mejorado. Juanita comparó el **Costo de Mano de Obra por artículo** para ver si el incremento en los Costos de Mano de Obra influenció negativamente su margen de ganancias.

	Este año	El año pasado
Costo de Mano de Obra por artículo ($)	3.3	3.5

El Costo de Mano de Obra por artículo había disminuido este año. Juanita sabe que sus trabajadores habían mejorado sus habilidades, por lo que su productividad fue mayor. Sin embargo, Juanita sabe que todavía hubo una gran cantidad de tiempo de inactividad en la producción como consecuencia de las averías en las máquinas, lo que causó que se elevara el Costo de Mano de Obra por artículo.

Los **Gastos Generales** aumentaron significativamente este año. Juanita contrató a dos miembros del personal de ventas y sus salarios fueron la razón del incremento de los Gastos Generales.

Sin embargo, los Gastos Generales del mes de diciembre pasado fueron más elevados que en diciembre de este año. Juanita pagó por actividades de promoción en diciembre pasado, pero no hizo ninguna promoción este año. Las ventas muy altas de diciembre del año pasado, como resultado de las actividades de promoción, compensaron el incremento de los Gastos Generales.

Obtenga más información sobre cómo calcular el costo por artículo en el MANUAL MESUN - COSTEO.

La **Cantidad de Producción** este año fue mayor que el año pasado. Sin embargo, debido a la maquinaria averiada no hubo suficientes postes a la venta en agosto y diciembre. *Soluciones Plásticas* no quiso guardar existencias de productos acabados. Sin embargo, en septiembre y octubre, las ventas fueron menores de lo esperado y Juanita tuvo que guardar existencias de productos acabados. Estas existencias le permitieron satisfacer la alta demanda de ventas de noviembre y diciembre, cuando la producción fue baja.

ACTIVIDAD 3

¿Están aumentando o disminuyendo los costos de su negocio? ¿Qué costos están aumentando o disminuyendo? ¿Por qué?

.....

.....

.....

3. Analice sus ganancias

Su negocio necesita cubrir sus costos y obtener ganancias para que pueda sobrevivir y crecer. Su Ganancia Bruta es el dinero remanente tras restar los Costos de Materiales y los Costos de Mano de Obra del dinero percibido de las ventas. La Ganancia Neta es el monto de dinero remanente tras restar los Gastos Fijos de la Ganancia Bruta. La Ganancia Neta muestra el resultado total de su actividad comercial. Indica qué tan bien le está yendo a su negocio.

Obtenga más información sobre cómo calcular su Ganancia Bruta y Ganancia Neta en el MANUAL MESUN - REGISTROS CONTABLES.

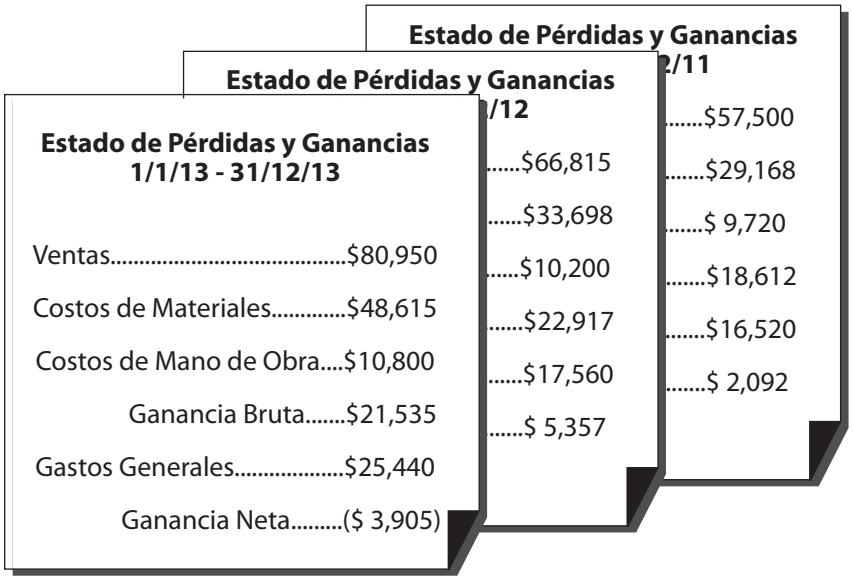
Analice sus ganancias utilizando los mismos pasos que utilizó para el análisis de las ventas y los costos.

3.1 Obtenga datos de rendimiento pasados

Obtenga los datos sobre las ganancias de los últimos años de los Estados de Pérdidas y Ganancias de su negocio. Utilice la información de su Libro Básico de Registro Contable para elaborar los Estados de Pérdidas y Ganancias si aún no los ha creado.

Aprenda cómo elaborar un Estado de Pérdidas y Ganancias en el MANUAL MESUN - REGISTROS CONTABLES.

Estos son los Estados de Pérdidas y Ganancias de Juanita de los tres años anteriores.



3.2 Compare sus registros

Compare su Ganancia Bruta para examinar la eficacia de su proceso de producción. Su Ganancia Bruta puede ser muy baja, incluso si sus ventas son altas debido a que sus Costos de Materiales y de Mano de Obra son elevados.

Compare su Ganancia Neta para determinar si ésta es mayor o menor que antes. Es posible que su Ganancia Bruta sea muy alta, pero si sus Gastos Generales también son altos, ¡puede terminar con un Ganancia Neta muy baja o incluso una pérdida!

La evolución de las ganancias de Juanita fue como sigue:

	Este año	El año pasado	El año antepasado
Ganancia Bruta ($)	21,535	22,917	18,612
Ganancia Neta ($)	(3,905)	5,357	2,092

A partir de los Estados de Pérdidas y Ganancias, Cristóbal y Juanita pueden ver que la Ganancia Neta fue negativa este año. Esto se muestra escribiendo las cifras entre paréntesis. Esto significa que *Soluciones Plásticas* registró una pérdida, a pesar de que su Ganancia Bruta fue sólo un poco inferior a la del año anterior. También se dieron cuenta que las ventas de este año fueron mucho más altas que las del año pasado. Por lo que la Ganancia Bruta y la Ganancia Neta de este año deben ser mayores que las del año pasado, pero no lo son. Juanita tiene que averiguar por qué.

3.3 Determine las razones

¿Por qué la Ganancia Bruta de Soluciones Plásticas de este año es inferior a la del año pasado, a pesar de que las ventas de este año fueron mucho más altas que las del año pasado?

.....

.....

.....

¿Por qué la Ganancia Neta de Soluciones Plásticas es negativa este año a pesar de que este año su Ganancia Bruta es superior a la de los dos años anteriores, cuando la empresa percibió ganancias?

.....

.....

.....

Ud. puede haber observado que, en base a los Estados de Pérdidas y Ganancias de *Soluciones Plásticas* de los últimos tres años, los Costos de Materiales fueron muy altos este año. A pesar de que este año aumentaron las ventas, el aumento no fue tan grande como para compensar el aumento de los costos. Esta fue la razón de que la Ganancia Bruta fuera menor.

La Ganancia Neta negativa significa que la Ganancia Bruta no es suficiente para cubrir los Gastos Generales. En *Soluciones Plásticas*, los Gastos Generales fueron mucho más elevados este año, en comparación con los dos años anteriores. Esta fue la razón de que la Ganancia Neta fuera negativa.

Al terminar su Análisis Empresarial, Ud. necesita prever los cambios en el entorno externo y desarrollar planes para el año siguiente.

RESUMEN

Antes de hacer planes para su negocio, Ud. debe saber cómo se ha desempeñado su negocio en el pasado. Utilice sus registros para analizar:

- Sus ventas y su comercialización
- Su producción y sus costos
- Sus ganancias

Al llevar a cabo un Análisis Empresarial, Ud. puede seguir estos pasos:

Paso 1	Paso 2	Paso 3
Obtenga los datos pasados	Compare sus registros contables	Determine las razones

Obtenga los datos pasados de su Libro Básico de Registro Contable. Compare y analice sus ventas y sus costos. Determine:

- Si las ventas están aumentando o disminuyendo y por qué.
- Qué costos fueron más elevados y por qué.
- Qué costos fueron más bajos y por qué.

Estudie sus Estados de Pérdidas y Ganancias. Compare y analice sus ganancias. Determine la tendencia de sus ganancias y analice por qué están aumentando o disminuyendo.

EVALUACIÓN 2

Ud. ha finalizado la Parte II de este manual. Realice el ejercicio a continuación para evaluar su comprensión. Termine el ejercicio antes de comparar sus respuestas con las de la página 97.

¿Cuál de estas aseveraciones es correcta?

Dibuje un círculo alrededor de la expresión que mejor completa cada frase.

1. Para llevar a cabo un Análisis Empresarial, Ud. necesita ...
   a. mucho dinero en efectivo
   b. ventas a crédito
   c. información de sus registros.

2. Para averiguar las razones de las fluctuaciones en sus ventas, Ud. debe ...
   a. estudiar cuidadosamente sus cifras de ventas pasadas
   b. analizar el efecto de sus actividades de mercadeo de este año
   c. preguntar a sus clientes.

3. Para determinar si un cambio en sus costos es bueno o malo, Ud. debe ...
   a. comparar el costo por artículo
   b. echar un vistazo a sus ventas, ya que el costo siempre es proporcional a las ventas
   c. los incrementos en los costos siempre son malos.

4. El propósito de un Análisis Empresarial es ...

   a. hacer planes para mejorar
   b. comprender el rendimiento pasado de su empresa
   c. ambas afirmaciones son correctas.

5. Al hacer una Análisis Empresarial, Ud. utiliza ...

   a. sus registros contables del año pasado
   b. sus registros contables de este año
   c. sus registros pasados.

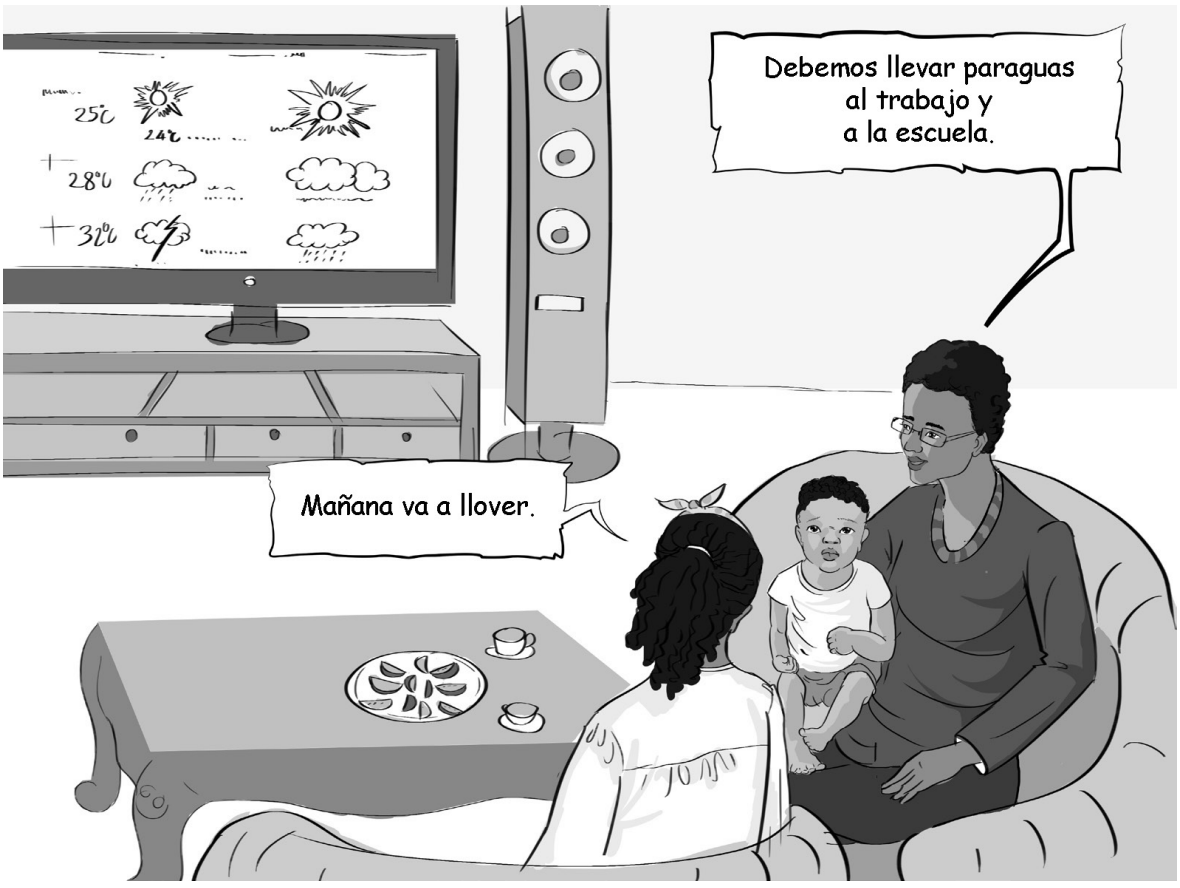
PARTE III

LA PREVISIÓN DE CAMBIOS EN EL ENTORNO EXTERNO

Su negocio no se encuentra aislado. Opera al interior de un mercado. Por lo tanto, para asegurarse de que sus planes de mejora sean factibles, Ud. debe comprender también los factores externos. Para los empresarios, es importante saber no sólo lo que pasó, sino también lo que es probable que suceda en el mercado. Esto significa que Ud. debe prever los cambios en el entorno externo que puedan afectar su negocio.

1. ¿Qué es una previsión?

Una previsión es su predicción de lo que acontecerá con su empresa en el futuro. Cuando sabe lo que es probable que ocurra, Ud. puede planificar para el futuro. Por ejemplo, el pronóstico del tiempo en la radio o la televisión nos dice cómo es probable que sea el clima al día siguiente para que podamos prepararnos.



Al hacer planes para su negocio, Ud. debe anticipar los cambios que pueda producirse en el entorno externo y cómo éstos afectarán su negocio. Es posible que desee estimar cómo los cambios afectarán su comercialización, sus ventas, el proceso de producción, los costos, las ganancias y el flujo de caja en el futuro. O es posible incluso que desee reevaluar las fortalezas y debilidades de su negocio e identificar nuevas oportunidades y amenazas.

Mire cómo estas personas de negocios piensan y hacen pronósticos a futuro.

Una persona de negocios puede prever los cambios en los comportamientos de compra de los clientes

Una persona de negocios puede prever los cambios en la competencia del mercado

Una persona de negocios puede prever los cambios que afectan sus ventas

Una persona de negocios puede prever los cambios en el precio de las materias primas

2. Cambios que podrían afectar sus ventas y su comercialización

Piense en el entorno en el que opera su negocio y considere todo lo que pueda afectar sus ventas y su comercialización.

¿Qué cambios en el entorno externo pueden afectar a las ventas y la comercialización de las empresas?

.....

.....

.....

Hay muchos cambios en el entorno externo que puedan afectar las ventas y la comercialización de una empresa. A continuación se muestra algunos ejemplos:

- **Clientes:** Cambios en la demanda de los clientes. El comportamiento de los consumidores sin duda tendrá un impacto en el número de productos que puede vender una empresa. Los cambios en la demanda de los clientes requieren respuestas de comercialización apropiadas, tales como la mejora o renovación de los productos actuales, el cambio de canales de distribución, etc.
- **Competidores:** Si la competencia se vuelve más intensa, una empresa podría tener que reducir el precio de sus productos o implementar más promociones.
- **Productos alternativos:** Si hay un nuevo producto alternativo en el mercado, los clientes tendrán más opciones y es posible que una empresa que vende sólo los productos tradicionales pierda un cierto número de clientes.
- **La economía:** Cuando la economía está en expansión, los clientes están dispuestos a gastar más dinero; por el contrario, cuando la economía está en recesión, los clientes gastan menos.
- **Regulaciones y políticas:** Las nuevas regulaciones y políticas que afectan el comportamiento de compra de los clientes, tales como los impuestos de importación o los impuestos al valor agregado aumentarán los costos, lo que a su vez afectará la demanda del producto o servicio.

Ud. aprenderá de la experiencia acerca de los cambios que afectan las ventas y la comercialización de su negocio. Cuanta más experiencia acumule, mejor se volverá su capacidad de previsión. Para poder prever los cambios anteriores, hágase constantemente las siguientes preguntas:

Éstas son algunas de las previsiones de Juanita sobre los cambios en el entorno externo que podrían afectar las ventas y la comercialización de *Soluciones Plásticas:*

- Los clientes están más preocupados por el medio ambiente. Prefieren productos ecológicos y estarán dispuestos a pagar un poco más por ellos.
- La economía va bien y se encuentra estable.
- Hay una gran cantidad de productos alternativos a un precio más bajo.

ACTIVIDAD 4

¿Ha previsto algún cambio en el entorno externo que podría afectar las ventas y la comercialización de su negocio el año próximo? ¿Cuáles son?

.....

.....

.....

3. Cambios que podrían afectar su producción y costos

Piense en el entorno en el que opera su negocio y considere todo lo que pueda afectar su producción y sus costos futuros.

¿Qué cambios en el entorno externo podrían afectar a la producción y los costos de una empresa?

.....

.....

.....

Es posible que haya incluido muchos cambios en su lista en base a su experiencia personal. A continuación se muestra algunos ejemplos de cambios en el entorno externo que afectan la producción y los costos en una empresa que es posible que Ud. no haya considerado:

- **El suministro de materias primas:** Los fenómenos climatológicos podrían ocasionar una escasez de la materia prima que utiliza una empresa, lo que podría dar lugar a una interrupción en la producción y a aumentos en los precios de dicha materia prima.
- **Las nuevas tecnologías:** El desarrollo de nuevos materiales, los procesos de producción avanzados y los nuevos métodos de manejo de residuos a menudo ayudan a las empresas a reducir los costos de producción, mejorar la productividad y aumentar la calidad del producto.
- **Oferta limitada de mano de obra especializada para las distintas gamas de productos:** Si los

trabajadores que poseen las competencias necesarias para la empresa se vuelven escasos, la empresa podría tener que pagar más para contratar al personal que cuente con la especialización adecuada.

- **La economía:** La inflación, la fluctuación en los tipos de cambio o las crisis económicas influyen en los costos de todas las empresas**.**
- **Las regulaciones y las políticas:** Las nuevas políticas gubernamentales, tales como las leyes de protección del medio ambiente y el manejo de residuos o las regulaciones relativas a las prestaciones y el seguro de los empleados podrían afectar la producción y las operaciones de las empresas y aumentar los costos**.**

De producirse estos cambios, prevea cómo afectarán su producción, así como cada uno de los costos de su negocio, y luego hágase las siguientes preguntas:

> “Al responder a estas preguntas, recuerde ser realista. Asegúrese de basar sus respuestas en hechos, no en aspiraciones ni deseos”

Juanita previó cambios que podrían afectar la producción y los costos de *Soluciones Plásticas* de la siguiente forma:

- El precio de las materias primas aumentó significativamente este año. Sin embargo, los precios no fluctuarán el año próximo, ya que el pronóstico de la economía es estable.
- El gobierno está ofreciendo incentivos para complejos industriales con el fin de fomentar el emprendimiento. Voy a tomar ventaja de este programa y negociar tarifas más bajas con mi agente inmobiliario.

ACTIVIDAD 5

¿Ha previsto algún cambio en el entorno externo que podría afectar las ventas y la comercialización de su negocio el año próximo? ¿Cuáles son?

.....

.....

.....

Su empresa depende de las oportunidades que se dan en el entorno económico, el entorno político, el entorno social y el entorno tecnológico. Sin embargo, dichos entornos también presentan amenazas que introducen un elemento de riesgo a la empresa. En la parte siguiente vamos examinaremos cómo identificar y gestionar el riesgo.

RESUMEN

Una **previsión** le dice qué es probable que suceda en el futuro.

Los cambios en el entorno externo afectan a su negocio. Para planificar para el futuro debe prever los cambios en el entorno externo, estar atento a los posibles cambios que puedan afectar a su empresa y estimar su impacto la misma.

Algunos ejemplos de cambios que pueden afectar las ventas y la comercialización de su empresa son:

- La demanda de los clientes
- Las acciones de los competidores
- Los productos alternativos
- Los cambios en la economía
- Las nuevas regulaciones y políticas

Algunos ejemplos de los cambios que pueden afectar los procesos de producción y los costos de su empresa son:

- El suministro de materias primas y mano de obra especializada
- Las nuevas tecnologías
- Los cambios en la economía
- Las nuevas regulaciones y políticas

EVALUACIÓN 3

Ud. acaba de finalizar la Parte III de este manual. Realice el ejercicio a continuación para evaluar su comprensión. Termine el ejercicio antes de comparar sus respuestas con las de la página 97.

¿Cuál de estas aseveraciones es correcta?

Dibuje un círculo alrededor de la expresión que mejor completa cada frase.

1. Una previsión le indica ...

   a. lo que es probable que suceda en el futuro
   b. qué ganancias obtuvo el año pasado
   c. acerca del pasado.

2. Cuando Ud. prevé cambios en el entorno externo, Ud. …

   a. se enfoca en los cambios grandes
   b. se enfoca en los cambios que podrían afectar a su empresa
   c. trata de identificar todos los cambios posibles

3. Ud. debe basar su previsión en ...

   a. sus deseos
   b. sus registros pasados
   c. los hechos.

PARTE IV

LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS

Todas las empresas operan en condiciones de incertidumbre. Si Ud. comprende su empresa y el entorno externo en el que opera, estará mejor equipado para identificar las incertidumbres.

Las incertidumbres pueden ocurrir en los procesos operativos generales de la empresa, desde el suministro de insumos hasta el procesamiento y la comercialización. Por lo tanto, los propietarios y los gerentes deben estar conscientes de las posibles incertidumbres y estar preparados para manejarlas antes de hacer planes específicos para el futuro.

1. ¿Qué es el riesgo?

El riesgo es la posibilidad de que su negocio sufra pérdidas debido a eventos inesperados. A continuación se muestra algunos ejemplos de incidentes inesperados que afectaron a las empresas:

El riesgo puede surgir de dentro de la empresa o del entorno externo. Los riesgos que surgen de dentro de la empresa se denominan **riesgos internos**. Algunos ejemplos de riesgos internos son daños a la propiedad, el fraude, los accidentes y la rotación de los empleados. Los riesgos que surgen del entorno externo se denominan **riesgos externos**. Algunos ejemplos de riesgos externos son la escasez de suministros, la fluctuación del tipo de cambio, las deudas incobrables, las nuevas regulaciones y los desastres naturales.

2. ¿Qué es la Gestión de Riesgos?

La Gestión de Riesgos es el proceso de identificar los riesgos a los que está expuesta su empresa y desarrollar estrategias para reducir el impacto de los riesgos en su empresa. Las salvaguardas apropiadas para el manejo de los riesgos deben jugar un papel estratégico en la planificación empresarial y formar parte integral la gestión general del día a día.

El objetivo de la Gestión de Riesgos no es impedir o prohibir la asunción de riesgos. Es el de asegurar que los riesgos se asumen conscientemente con un conocimiento completo y un entendimiento claro de las consecuencias con el fin de brindar las respuestas adecuadas.

3. Etapas del Proceso de Gestión de Riesgos

El proceso de Gestión de Riesgos incluye los cuatro pasos siguientes:

Paso 1: Identifique los riesgos a los que está expuesta su empresa ahora y en el futuro

Paso 2: Evalúe la posibilidad de que ocurra el riesgo

Paso 3: Priorice el riesgo

Paso 4: Desarrolle estrategias para responder al riesgo

Para identificar los riesgos internos, consulte su Análisis Empresarial. Las áreas en las que su empresa muestra un bajo desempeño pueden conllevar un elemento de riesgo. Por ejemplo, puede ser que su negocio esté en riesgo de perder su reputación si Ud. no logra controlar la calidad de las materias primas utilizadas en producción.

Para identificar los riesgos externos, consulte su previsión de los cambios en el entorno externo. Considere detenidamente las amenazas potenciales derivadas de los cambios externos y la posibilidad de que su empresa sufra pérdidas a raíz de las mismas.

Algunos riesgos son comunes en muchas empresas. Por lo tanto, Ud. también puede echar un vistazo a otras empresas del mismo tipo y tamaño y aprender de sus experiencias para identificar riesgos comunes. A continuación se muestra algunos ejemplos de preguntas que Ud. debería hacerse:

- ¿Qué aspectos son esenciales para la supervivencia de mi empresa?
- ¿Cuánto depende mi negocio de otros para elaborar mis productos o prestar mis servicios?
- ¿Depende demasiado mi negocio de un cliente o persona en particular?
- ¿Son adecuados los procesos internos de mi empresa?
- ¿Algún cliente o proveedor se encuentra insolvente de pagos?

4. Estrategias de gestión de riesgos

Decida qué hacer con cada riesgo que enfrenta su empresa. Hay cuatro formas comunes de responder ante el riesgo.

- **Aceptar el riesgo**

Puede ser que Ud. decida que ciertos riesgos son inevitables. El riesgo de que algunos productos no sean populares con sus clientes es parte de la actividad empresarial. Sin embargo, con el fin de minimizar este riesgo, Ud. puede realizar una investigación de mercado para obtener una mejor comprensión de las necesidades y preferencias de sus clientes. El riesgo de dar crédito a los clientes es a menudo el costo de hacer negocios. Sin embargo, vender a crédito puede ser importante para aumentar las ventas de su empresa.

- **Transferir el riesgo**

Su empresa puede contratar un seguro contra ciertos riesgos para reducir el impacto en sus actividades empresariales. Las primas de los seguros pueden cubrir riesgos tales como incendio, robo y pérdida de cosechas. Cuando se produce una pérdida, la compañía de seguros indemniza a su empresa.

- **Reducir la probabilidad o el impacto del riesgo**

Su negocio puede idear formas de reducir la probabilidad de que ocurra el riesgo o el daño causado por un evento de riesgo. Por ejemplo, Ud. puede controlar el riesgo de crédito llevando registros y una supervisión minuciosa. Puede apartar algunos fondos en una cuenta de ahorros para tener recursos disponibles para reaccionar ante un evento inesperado tan pronto como se produzca. La planificación para imprevistos es importante para hacer frente al riesgo de desastres naturales. Su empresa necesita planificar cómo manejar los riesgos relacionados con los desastres naturales a los que está expuesta.

- **Evitar el riesgo**

Su empresa puede optar por evitar los riesgos que tienen un impacto significativo y una alta probabilidad. Por ejemplo, su empresa no debería dar crédito a clientes que aún no conoce o que tienen un mal historial crediticio. Esto puede protegerle a Ud. de los costos de la cesación de pagos, así como de los costos asociados con los intentos de recuperar los pagos atrasados.

ACTIVIDAD 6

1. Enumere los riesgos a los que está expuesta su empresa ahora y en el futuro.
2. ¿A qué riesgos debe dar prioridad su empresa?
3. ¿Cómo enfrentará su empresa los riesgos así priorizados?

Responda a las preguntas anteriores y rellene el siguiente formato:

Riesgo	Probabilidad	Frecuencia	Impacto	Prioridad	Acciones

Es importante tener en cuenta la amplia gama de riesgos a los que está expuesta su empresa. Evalúe la exposición actual y futura a riesgos específicos. Utilice los cuatro pasos de la Gestión de Riesgos para desarrollar estrategias de Gestión de Riesgos para su empresa.

RESUMEN

El **riesgo** es la posibilidad de que su negocio sufra pérdidas debido a eventos inesperados. Es importante tener en cuenta los posibles eventos que podrían tener un impacto negativo en su empresa y planificar para hacerles frente.

La **gestión de riesgos** es el proceso de identificar los riesgos a los que está expuesta su empresa y desarrollar estrategias para reducir los efectos de los mismos.

Hay cuatro etapas en el proceso de Gestión de Riesgos:

- Identificar los riesgos
- Evaluar los riesgos
- Priorizar los riesgos
- Responder a los riesgos

Hay cuatro formas comunes de responder ante el riesgo.

- Aceptar
- Transferir
- Reducir
- Evitar

EVALUACIÓN 4

Ud. acaba de finalizar la Parte IV de este manual. Realice el ejercicio a continuación para evaluar su comprensión. Termine el ejercicio antes de comparar sus respuestas con las de la página 97.

Verdadero o falso

Marque la oración que es verdadera.

☐ 1. Si su negocio está funcionando bien, es menos probable que se produzcan eventos que tengan un impacto negativo y, por lo tanto, no es necesario que su negocio gestione los riesgos.

☐ 2. La Gestión de Riesgos le ayuda a su empresa a identificar todos los riesgos a los que está expuesta ahora y en el futuro para que pueda evitar o mitigar todos los riesgos.

☐ 3. Los riesgos de mayor impacto y con la mayor probabilidad de ocurrir deben recibir la más alta prioridad.

☐ 4. Las empresas deben aceptar los riesgos con menor probabilidad de ocurrir.

☐ 5. Para determinar la respuesta apropiada a un riesgo, hay que evaluar su probabilidad e impacto.

PARTE V

LA ELABORACIÓN DE PLANES

Cuando tiene una buena comprensión de su empresa y del mercado en el que opera, Ud. está listo para planificar para el año siguiente.

1. Fíjese objetivos empresariales

Lo primero que debe hacer al elaborar planes es determinar los objetivos que su empresa desea alcanzar. Sus objetivos empresariales deben ser tanto financieros como no financieros.

Diferentes empresas tienen diferentes objetivos. Es posible que desee aumentar sus ventas, reducir sus costos, aumentar las ganancias, penetrar en un nuevo mercado, introducir un nuevo producto, reducir la contaminación del aire, etc. Sea cual sea su objetivo, asegúrese de que esté basado en su capacidad empresarial y las condiciones del mercado. ¡Sea realista!

Tras examinar cuidadosamente su Análisis Empresarial, los cambios que podrían ocurrir en el entorno externo y

las estrategias de Gestión de Riesgos de su empresa, Juanita estableció para su empresa, *Soluciones Plásticas*, el objetivo de lograr una ganancia neta de $5.000 el año próximo sin contaminar el medio ambiente.

Ahora que Juanita está armada con un objetivo en mente, es hora de concentrarse en la elaboración de planes.

2. Incorpore estrategias de Gestión de Riesgos en la planificación

Todos los planes de una empresa deben incluir estrategias de Gestión de Riesgos. Ud. ha identificado los riesgos a los que está expuesta su empresa, los ha evaluado y ha decidido qué estrategias utilizar para hacerles frente. Ahora recuerde debe incorporar dichas estrategias en cada uno de sus planes.

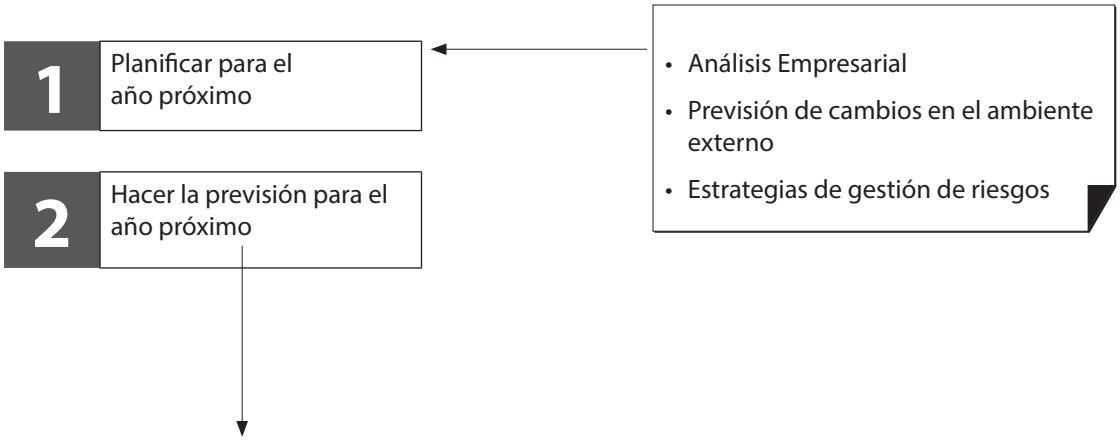
Entre los riesgos a los que está expuesta la empresa *Soluciones Plásticas* está el potencial de incendios y de explosiones. Sus estrategias para hacer frente a estos riesgos son reducir el impacto de la pérdida y transferir el riesgo. Juanita necesita incorporar dichas estrategias en sus planes cuando sea pertinente.

3. Elabore un Plan de Ventas y Comercialización

Un **Plan de Ventas y Comercialización** describe las actividades de comercialización y proyecta la cantidad de ventas que es probable que su empresa tenga el año próximo. El plan le ayuda a su empresa a lograr sus objetivos, asignar sus recursos de la mejor manera y satisfacer la demanda de los clientes. El Plan de Ventas y Comercialización es el plan más importante de su negocio. Todos sus otros planes se elaborarán sobre la base de su Plan de Ventas y Comercialización.

3.1 ¿Cómo elaborar un Plan de Ventas y Comercialización?

Para elaborar su Plan de Ventas y Comercialización, Ud. debe seguir un proceso de dos pasos:



PREVISIÓN DE VENTAS			
	ENE	FEB	.....
Cantidad de ventas			
Precio de venta			
Ventas ($)			

Paso 1: Elabore el plan para el año próximo

En este paso, Ud. debe decidir qué hará su empresa para mejorar las ventas y la comercialización. Recuerde que debe basar sus decisiones en su comprensión de su empresa y del mercado, no en deseos o aspiraciones.

Estas son algunas preguntas que debe hacerse:

Producto

- ¿Qué productos o servicios quieren nuestros clientes?
- ¿Podemos vender algunos productos o servicios nuevos?
- ¿Cómo podemos mejorar la calidad, el diseño de los productos y el servicio al cliente?

Precio

- ¿Es necesario aumentar sus precios?
- ¿Cómo puedo modificar nuestros precios para aumentar las ventas del año próximo?
- ¿Podemos dar descuentos u ofertas especiales para hacer más atractivos nuestros precios?

Plaza	• ¿Podemos encontrar una mejor plaza o lugar para vender nuestros productos o servicios? • ¿Cuál es el mejor tipo de distribución para nuestra empresa?
Promoción	• ¿Cuál es la mejor manera de promover nuestros productos o servicios el año próximo? ¿Es a través de la publicidad o las promociones de ventas, o deberíamos hacer otra cosa? • ¿Qué podemos hacer para que la gente elogie nuestros productos y nuestra empresa?
Personas	• ¿Cómo puedo mejorar la productividad de mi equipo de ventas? • ¿Necesito personas con habilidades especiales en mi equipo de ventas? • ¿Puedo mejorar mis habilidades como vendedor o vendedora?
Pruebas Físicas	• ¿Cómo puedo hacer más atractivo mi negocio para los clientes? • ¿Qué buscan los clientes? ¿Prestigio, economía, eficiencia, reconocimiento? • ¿Podemos mejorar el aspecto de las instalaciones y del personal?
Proceso	• ¿Cómo puedo mejorar nuestros procedimientos de ventas?

“No olvide remitirse a su previsión de cambios en el entorno externo al responder a estas preguntas.”

Juanita dio un vistazo a su análisis ventas y comercialización, su previsión de cambios en el entorno externo y sus estrategias de gestión de riesgos. Ella decidió entonces mejorar su programa de ventas y comercialización de la siguiente forma:

- Asegurarse de que siempre haya productos disponible a la venta
- Dar crédito a algunos clientes habituales
- Etiquetar cada producto con información sobre su empresa ecológica y el uso de plásticos reciclados
- Implementar campañas de promoción de sus productos ecológicos en noviembre y diciembre
- Teniendo en cuenta los precios competitivos de productos alternativos, decidió mantener sin cambios el precio de sus productos para el año próximo ($25). Sin embargo, reconsiderará esta decisión tan pronto lleve a cabo una previsión de costos
- Mejorar la productividad de los dos empleados encargados de ventas capacitándolos en la promoción de su empresa ecológica

ACTIVIDAD 7

¿Qué haría Ud. para mejorar las ventas y la comercialización de su empresa el año próximo?

.....

.....

.....

Paso 2: Elabore una previsión para el año próximo

Una buena comercialización mejorará sus ventas. Cuando se haya decidido por un plan para mejorar sus ventas y su comercialización, haga una previsión de las ventas que alcanzará su empresa como resultado de las mejoras. Utilice la información del paso uno y los datos de ventas pasadas para elaborar un previsión de ventas de cada mes del año próximo.

Utilice su Libro Básico de Registro Contable para obtener la información de las ventas mensuales de este año. Ya que los datos de diciembre podrían no estar disponibles todavía, haga su mejor estimación. Si Ud. es un fabricante de múltiples productos o proveedor de múltiples servicios, puede que tenga que calcular la cantidad de cada producto o servicio que vendió cada mes de este año.

A continuación se muestra las ventas mensuales de *Soluciones Plásticas* de este año (la cifra de diciembre es la mejor estimación de Juanita).

MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Cantidad de ventas	150	203	240	254	265	270	275	280	287	300	346	368	3,238

Si se implementa el plan de mejora de ventas y no se modifica el precio de venta, Juanita estima que las ventas de Soluciones Plásticas aumentarán alrededor del 40%.

Juanita elaboró una Previsión de Ventas para el año próximo de la siguiente manera:

DE-TALLES	MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Cantidad de ventas	210	284	336	356	371	378	385	392	402	420	484	515	4,533
Precio de venta ($)	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Ventas ($)	5,250	7,100	8,400	8,900	9,275	9,450	9,625	9,800	10,050	10,500	12,100	12,875	113,325

Si Ud. es un fabricante de múltiples productos o proveedor de múltiples servicios, tendrá que elaborar una Previsión de Ventas para cada uno de sus productos o servicios.

ACTIVIDAD 8

Obtenga los datos de ventas de este año de su Libro Básico de Registro Contable. Revise sus respuestas de las Actividades 2 (pág. 20) y 7 (pág. 47). Haga una previsión de las ventas de su empresa para el año próximo rellenando el cuadro a continuación. Si necesita más espacio para incluir productos adicionales, puede utilizar el cuadro a continuación como plantilla y hacer su previsión de ventas en una hoja aparte y añadir tantas líneas como sea necesario.

PREVISIÓN DE VENTAS														
	DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
PRODUCTO A	Cantidad de ventas													
	Precio de venta ($)													
	Ventas ($)													
PRODUCTO B	Cantidad de ventas													
	Precio de venta ($)													
	Ventas ($)													

3.2 ¿Cómo utilizar la Previsión de Ventas?

Para utilizar su Plan de Ventas y Comercialización efectivamente, Ud. tendrá que examinarlo y revisarlo con frecuencia. Al final de cada mes, compare sus ventas reales con las cantidades pronosticadas en su plan, mediante:

- El análisis de las razones de todo déficit; p. ej.: menores volúmenes de ventas, baja actividad del mercado, productos poco rentables, actividades de comercialización poco efectivas, etc.
- Tener en cuenta las razones de una cantidad de ventas particularmente elevada. Preguntarse si su previsión fue demasiado baja.

El análisis de estas variaciones le ayudará a elaborar planes para el futuro con mayor precisión y también le permitirá efectuar ajustes oportunos cuando sea necesario.

Dé un vistazo a cómo Juanita utiliza su Previsión de Ventas:

1. Compare cada mes y busque si hay diferencias

2. Averi**güe por qué hay diferencias**

3. Resuelva qué hacer

4. Elabore un Plan de Producción y Costos

Un **Plan de Producción y Costos** muestra las mejoras en producción y costos que su empresa se propone tener cada mes del año próximo. Le indica cuántos productos se puede fabricar y a qué costo.

4.1 ¿Cómo elaborar un Plan de Producción y Costos?

Para elaborar un Plan de Producción y Costos, Ud. debe seguir los mismos dos pasos que siguió para elaborar su Plan de Ventas y Comercialización.

Paso 1: Elabore el plan para el año próximo

En este paso, Ud. decidirá qué hacer para mejorar sus procesos de producción y operación con el fin de alcanzar sus objetivos empresariales. Nuevamente, recuerde que debe basar sus decisiones en su comprensión de su empresa y del mercado y en sus estrategias de Gestión de Riesgos; no en deseos o aspiraciones.

Examine su Análisis Empresarial; vea las razones de los problemas de producción y operación o de la fluctuación de costos. Piense cómo puede aumentar la productividad, reducir los costos y mejorar la calidad de los productos o servicios que ofrece su empresa. Estas son algunas preguntas que debe hacerse::

Mejore la productividad y la calidad	• ¿Puedo mejorar la forma de controlar el proceso de producción? • ¿Se capacitaron adecuadamente mis trabajadores? • ¿Debo reemplazar el equipo antiguo? • ¿Puedo utilizar materias primas de mayor calidad? • ¿Cómo puedo mejorar la productividad de mi personal? • ¿Qué motiva a mis empleados? • ¿Puede la mejora de los procesos aumentar la productividad de mi personal de producción?
Reduzca los Costos de Materiales	• ¿Qué materiales se puede reutilizar? • ¿Qué materiales se puede reciclar? • ¿Puedo reducir el consumo de materiales? • ¿Se puede mejorar el proceso de producción?
Reduzca los Gastos Generales	• ¿Puedo aprovechar el espacio de mejor manera? • ¿Hay forma de reducir el consumo de electricidad?

La reducción de los costos de las empresas mediante la reducción de los Costos de Materiales es una forma muy popular de mejorar la rentabilidad. Si Ud. es un fabricante o un proveedor de servicios, los Costos de Materiales representan lo que paga su empresa por los insumos que o bien se convierten en parte de sus productos o servicios, o bien están directamente relacionados con los mismos. Los fabricantes o los proveedores de servicios elaboran planes para reducir el Costo de Materiales por artículo de cada producto o servicio.

Si Ud. es un minorista o un mayorista, los Costos de Materiales representan el costo de los productos que compra para revender. Para reducir los Costos de Materiales, un minorista tiene que negociar un mejor precio por artículo por cada producto que vende la empresa.

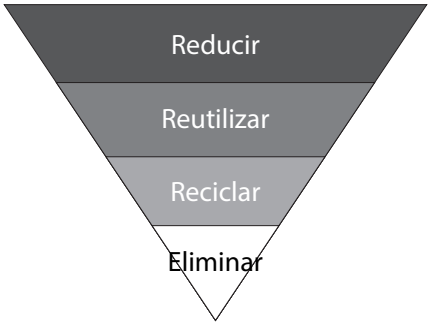
La reducción del consumo de materiales

Los materiales representan a menudo los costos principales. A continuación se presenta tres estrategias para mejorar la eficiencia que pueden ayudar a reducir significativamente el costo de los materiales.

- Las buenas prácticas de orden y limpieza y los cambios de comportamiento constituyen el enfoque más básico para reducir el consumo de materiales, ya que se centran en un cambio de mentalidad que implica muy poca o ninguna inversión.
- La mejora de procesos constituye un enfoque de mejora del equipamiento existente mediante ajustes o modificaciones menores.
- La sustitución o cambios importantes de maquinaria es un enfoque que mejora la eficiencia mediante el reemplazo de los equipos. Este enfoque implica la inversión de capital.

La reducción de los desperdicios

Las tres "R": Reducir, Reutilizar y Reciclar es una estrategia crucial mediante la cual una empresa verde puede gestionar el manejo de desperdicios, mejorar la eficiencia y, en último término, maximizar las ganancias.



Reducir lo que su empresa consume es el paso más importante. La mayoría de las empresas proporcionan un exceso de embalaje que la gran mayoría de los clientes tira a la basura. Si decide crear un producto verde o posicionar su empresa como una industria verde, Ud. debe tratar de evitar o minimizar el embalaje desechable. Hay muchas maneras de lograr esto:

- Reduzca el tamaño y el peso de todo material de embalaje que proporcione. Esto también reduce gastos innecesarios.
- Procure producir productos desnudos. Si desea producir un jabón ecológico, diséñelo de tal manera que sea atractivo sin embalaje.

La reutilización también aumenta la eficiencia, recicla los residuos y, en último término, aumenta las ganancias. Incluye la reutilización activos viejos o excedentes sin que por ello se deje de obtener ganancias. Algunas oportunidades de reutilización en una empresa verde incluyen:

- La reutilización de envases: Puede ser que Ud. desee crear incentivos para que los clientes devuelvan los envases usados, tales como ofrecer rellenar los envases previamente adquiridos a precios de descuento o proporcionar dinero en efectivo por los envases devueltos.
- Puede ser que Ud. desee utilizar los envases desechados para otro propósito. Esto puede implicar convertir el envase en un producto completamente diferente, revenderlo y crear otra forma de ingresos para la empresa.

El reciclaje es la tercera prioridad en la estrategia de las tres "R" para mejorar la eficiencia. Se podría recurrir al reciclaje cuando no es posible reducir ni reutilizar. El reciclaje puede proporcionar nuevas materias primas a partir de materiales de desecho. Por lo tanto, el reciclaje evita la eliminación de los residuos y reduce la cantidad de materias primas que se debe extraer del medio ambiente. Los beneficios del reciclaje para su empresa son:

- Es una buena forma de manejar los residuos que produce su empresa.
- Puede proporcionar materias primas más baratas, lo que reduce los costos y el impacto ambiental.

ACTIVIDAD 9

Ahora piense en su empresa verde y los residuos que podría producir.

Materiales	Reducir	Reutilizar	Reciclar	Redestinar

Sus Plan de Producción y Costos para el año próximo también debe tener en cuenta los posibles cambios en el entorno externo, las estrategias de Gestión de Riesgos y el Plan de Ventas y Comercialización que acaba de desarrollar. De este modo, con la información que ha recopilado, estime qué le sucederá a su producción y operaciones el año próximo. Estos son algunos ejemplos de preguntas que puede hacerse:

- ¿Hay algún modelo de producción que se adapte al tipo y tamaño de mi empresa?
- ¿Puedo utilizar materias primas de mayor calidad?
- ¿Aumentará el precio de los materiales?
- ¿Puedo utilizar materiales más baratos?
- ¿Puedo obtener descuentos en los materiales?
- ¿Cuánto podría costar dar crédito a los clientes?
- ¿Cambiará mi alquiler el año próximo?
- ¿Existe una plaza o ubicación más conveniente o más barata para mi empresa?
- ¿Necesitaré más espacio?
- ¿Necesitaré más personal?
- ¿Debería aumentar los salarios? ¿Cuándo y cuánto?

Asegúrese de basar en hechos sus respuestas a estas preguntas. Busque diferentes modelos de producción, pregunte a sus proveedores acerca de las materias primas disponibles en el mercado, determine la demanda de mano de obra del año próximo en su empresa y así sucesivamente.

El Plan de Producción y Costos para el año próximo que Juanita elaboró para Soluciones Plásticas tuvo en cuenta las mejoras necesarias, posibles cambios en el mercado externo, estrategias de gestión de riesgos y el Plan de Ventas y Comercialización:

- Daremos mantenimiento a nuestra maquinaria con más frecuencia para que no se averíe tan a menudo. Esto puede reducir el tiempo de inactividad de la maquinaria en un 50%, y por lo tanto la productividad de los trabajadores se verá incrementada en un 5%.
- Para asegurar no quedarnos sin producto, mantendremos un nivel de producción estable y guardaremos existencias de productos terminados. Vamos a producir a un nivel promedio durante todo el año.

- Este año utilizamos un mecánico a medio tiempo para hacer todo el trabajo de reparación y mantenimiento. Queremos mejorar el rendimiento de nuestra maquinaria este año, por lo que tendremos un mecánico trabajando a tiempo completo.
- Aumentaremos los salarios del propietario, los trabajadores de producción, el personal de ventas y el mecánico en un 10% para animarles a mantener la productividad tan alta como la de este año.
- Tuvimos tres trabajadores en producción. Nuestras ventas el año próximo incrementarán en un 40%, pero nuestra productividad aumentará en un 5%, por lo que contrataremos a un trabajador más.
- Implementaremos un programa de reducción de residuos que puede ayudar a reducir el consumo de plástico triturado en un 10%.
- Compraremos plástico triturado de otro proveedor que lo vende un 2% más barato que el primer proveedor y nos dará crédito a un mes.
- Compraremos productos químicos a granel, lo que nos significará un ahorro del % del precio actual.
- Las ventas aumentarán significativamente el año próximo, pero estimo que los dos miembros del personal de ventas se las arreglarán bien por sí solos.
- Mi espacio es lo suficientemente grande para mi empresa, por lo que no necesitaré más espacio el año próximo. Sin embargo, sé que mi alquiler va a bajar debido al nuevo plan gubernamental. He negociado con el dueño de la propiedad y acordó reducir el alquiler a $370 a partir de marzo del año próximo.
- Voy a hacer una campaña promocional en noviembre y diciembre del año próximo. Esto tendrá un costo de $1.300 por mes.
- Voy a contratar un seguro contra incendios. Esto tendrá un costo de $480 por año.
- Los gastos de papelería, transporte, electricidad y agua aumentarán un 30% como resultado del aumento de la producción y las ventas.

ACTIVIDAD 10

¿Qué haría Ud. para que las ventas y la comercialización de su empresa mejoren el año próximo?

.....

.....

.....

.....

Paso 2: Elabore la previsión para el año próximo

Para completar su Plan de Producción y Costos, Ud. debe elaborar:

- Una previsión de la cantidad de producción
- Una previsión de los gastos generales
- Una previsión de costos de materiales
- Una previsión de costos de mano de obra

Previsión de la Cantidad de Producción

Las empresas toman decisiones sobre la base del número de artículos a producir según lo determina su previsión de ventas. Para los fabricantes y los operadores de servicios que siempre producen sólo lo suficiente para vender y no mantienen existencias de productos terminados, la previsión de la cantidad de producción es la misma cifra que la de la proyección de ventas. Para otros fabricantes que desean almacenar productos terminados, la previsión de la cantidad de producción mensual para el año próximo debe hacerse con base en el Plan de Producción y Costos para el año próximo (Paso 1) y la previsión de ventas.

Soluciones Plásticas desea mantener existencias por lo que su cifra de ventas y la cantidad de producción son diferentes. Así es como Juanita hace su previsión de la cantidad de producción para el año próximo:

La previsión de ventas de *Soluciones Plásticas* (página 48) proyecta que el número total de postes que se venderá el año próximo es de 4.533. Desean mantener un nivel de producción estable. Por lo tanto, dividiendo las ventas totales del año entre 12, Juanita prevé que la empresa va a producir un promedio de 380 postes al mes.

1. PREVISIÓN DE LA CANTIDAD DE PRODUCCIÓN												
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	4,560

ACTIVIDAD 11

Dé un vistazo a su previsión de la cantidad de ventas (Actividad 8, pág. 49) y su plan de producción y costos (Actividad 10, pág. 55). Haga una previsión de la cantidad de producción de su empresa para el año próximo rellenando el cuadro a continuación. Si necesita más espacio para incluir más productos, puede utilizar el cuadro a continuación como plantilla y hacer su previsión de ventas en una hoja aparte y añadir tantas líneas como sea necesario.

1. PREVISIÓN DE LA CANTIDAD DE PRODUCCIÓN													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
PRODUCTO A													
PRODUCTO B													

Previsión de Gastos Generales

Las empresas tienen muchos tipos diferentes de Gastos Generales. A continuación se muestra algunos ejemplos:

- Alquiler
- Transporte
- Papelería
- Electricidad y agua
- Mano de obra no relacionada con la producción
- Licencias
- Seguro
- Mantenimiento de equipos
- Depreciación
- Publicidad y promoción

Lea más sobre los Gastos Generales en el MANUAL MESUN - COSTEO

Haga una lista de los diferentes tipos de Gastos Generales que tiene en su empresa. Para sus Previsión de Costos, **haga una proyección para cada gasto general**. Asegúrese de incluir todos los Gastos Generales de su empresa. Algunos Gastos Generales, tales como derechos de licencias y el seguro, no se pagan todos los meses. A menudo, su licencia comercial se paga una vez al año. Por lo tanto, recuerde distribuir dichos costos por partes iguales cada mes con el fin de estimar con precisión los costos y las ganancias mensuales de la empresa.

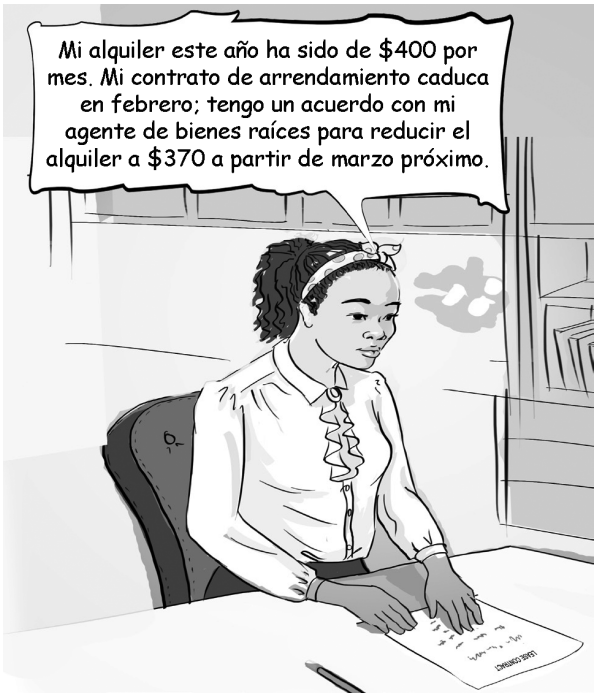
Utilice toda la información que tenga del Paso 1 y de datos de costos anteriores. Proyecte cuánto será cada gasto general cada mes el año próximo.

Utilice sus registros para determinar cuánto pagó su empresa por cada tipo de gasto general cada mes de este año.

A continuación se muestra los Gastos Generales de *Soluciones Plásticas* de este año:

GASTOS GENERALES (Unidad: US$)													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Alquiler	360	360	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,720
Electricidad	90	90	90	90	90	90	90	90	100	100	110	110	1,140
Agua	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Mano de obra	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	14,400
Depreciación	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Transporte	140	140	150	150	150	150	150	150	150	150	160	180	1,820
Papelería	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Licencia	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120

Mire cómo hace Juanita su previsión del alquiler del año próximo:



2. PREVISIÓN DE GASTOS GENERALES (Unidad: US$)

DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Alquiler	400	400	370	370	370	370	370	370	370	370	370	370	4,500
Electricidad	117	117	117	117	117	117	117	117	130	130	143	143	1,482
Agua	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	312
Mano de obra	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	15,840
Depreciación	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Transporte	182	182	195	195	195	195	195	195	195	195	208	234	2,366
Papelería	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	780
Licencia	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Seguro	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Comercialización	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,300	1,300	2,600
Total	**2,360**	**2,360**	**2,343**	**2,343**	**2,343**	**2,343**	**2,343**	**2,343**	**2,356**	**2,356**	**3,682**	**3,708**	**30,880**

Juanita suma todas las proyecciones mensuales para obtener una previsión total de los Gastos Generales para el año próximo. La previsión de los Gastos Generales totales de *Soluciones Plásticas* para el año próximo es de $30.880.

ACTIVIDAD 12

A continuación se muestra los registros e información de la compañía de Cristóbal. Haga una previsión de los Gastos Generales de su compañía para los primeros seis meses del año próximo utilizando el formato en blanco que se muestra a continuación.

- El alquiler de este año fue de $300 mensuales.
- La electricidad de este año fue de $100 mensuales.
- La papelería de este año fue de $20 mensuales.
- El agua de este año fue de $18 mensuales.
- La depreciación fue de $30 mensuales.
- Los gastos de electricidad subirán $20 a partir de mayo del año próximo.
- El alquiler subirá $15 a partir de abril del año próximo.
- Los costos de papelería y agua permanecerán iguales el año próximo.
- En enero, Cristóbal comprará nueva estantería. Esto aumentará su depreciación en $5 mensuales el año próximo.

2. PREVISIÓN DE GASTOS GENERALES (Unidad: US$)

DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Total						

Puede comparar el resultado con la respuesta de la página 86.

ACTIVIDAD13

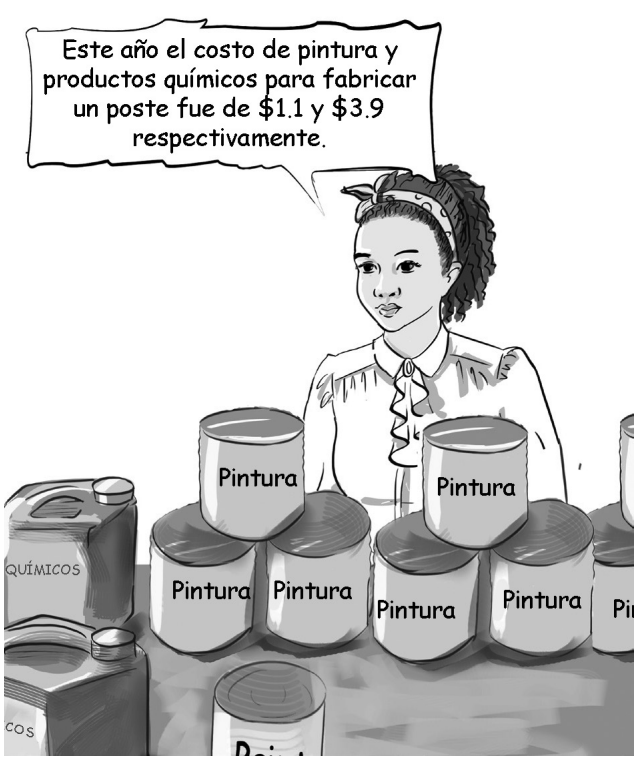
Obtenga los datos de Gastos Generales de este año de su Libro Básico de Registro Contable. Dé un vistazo a su plan de producción y costos de la Actividad 10 (pág. 55). Haga una previsión de los Gastos Generales de su empresa para el año próximo rellenando el cuadro a continuación. Si necesita más espacio para incluir gastos generales adicionales, puede utilizar el cuadro siguiente como plantilla y elaborar su previsión de gastos generales en una hoja aparte y añadir tantas líneas como sea necesario.

2. PREVISIÓN DE GASTOS GENERALES (Unidad: US$)						
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Total						

Previsión de Costos de Materiales

Utilice la información del Paso 1 (el Plan de Producción y Costos del año próximo) y los datos de Costo de Materiales anteriores. Haga una previsión del Costo de Materiales por artículo para el año próximo. Debe proyectar el Costo de Materiales de cada producto que vende su empresa.

Utilice sus registros para obtener la cantidad que su empresa gastó en materiales este año. Dé un vistazo a cómo calcula Juanita el Costo de Materiales por artículo de su empresa:

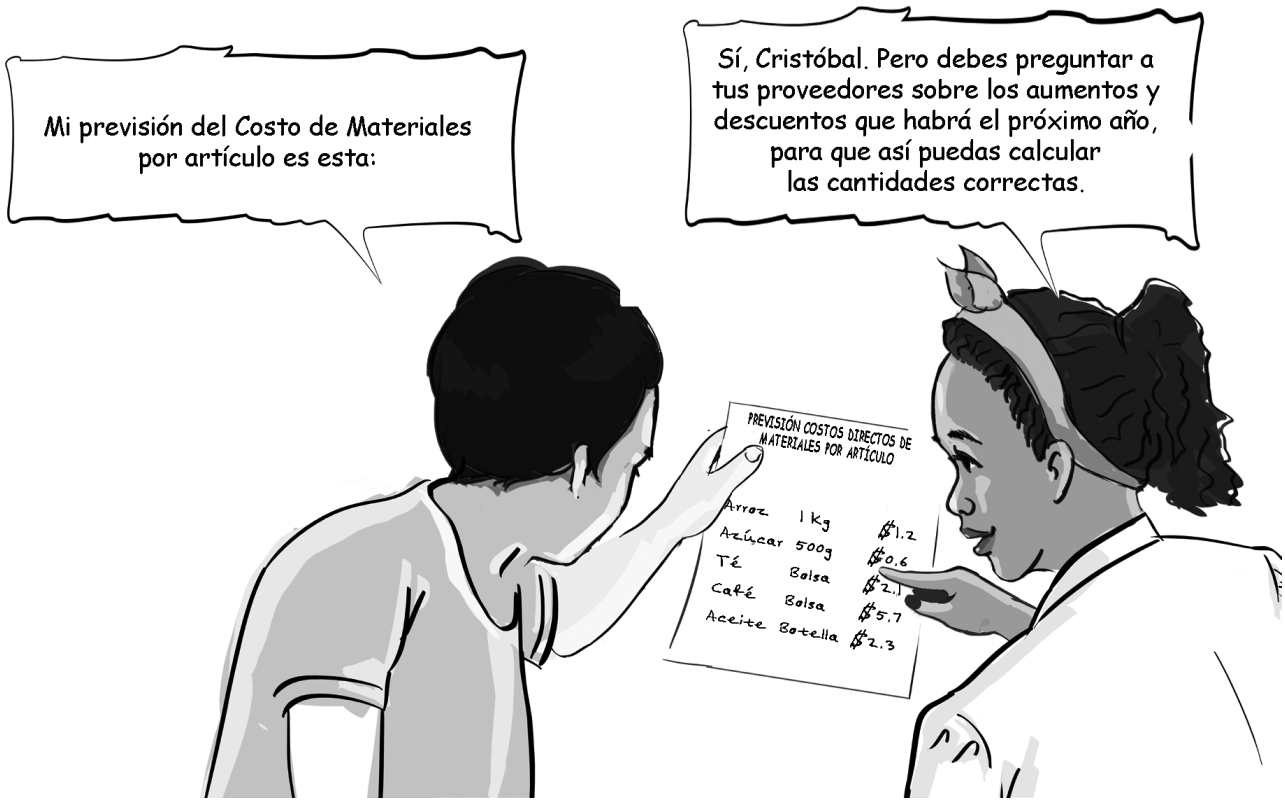

Este año el costo de pintura y productos químicos para fabricar un poste fue de $1.1 y $3.9 respectivamente.
Pintura
Pintura
Pintura
Pintura
Pintura
Pintura
QUÍMICOS

Este año el Costo de Materiales para fabricar un poste fue de $15.
COSTOS DE MATERIALES PARA 1 POSTE ESTE AÑO:
Plástico triturado: $10
Productos químicos: $3.90
Pintura: $1.10
Total: $15.00

Por lo tanto, Juanita, mis Costos de Materiales son el monto que pago para comprar los productos que vendo en mi tienda.
Sí. Mira, Cristóbal, puedes encontrar tu Costo de Materiales por artículo en las facturas de tus proveedores.
Invoice

Mira cómo Juanita elabora su previsión de Costo de Materiales por artículo:

Las empresas minoristas y mayoristas venden múltiples productos. Su previsión de costos por artículo puede ser muy extensa, pero es importante que conozcan el Costo de Materiales de todos sus productos si esperan proyectar cómo le irá a la empresa en el futuro.



Cuando haya previsto el Costo de Materiales por artículo, calcule el Costo de Materiales total para cada mes del año próximo de cada uno de los productos o servicios de vende su empresa.

Multiplique la cantidad que ha calculado en su previsión del Costo de Materiales por artículo por la cantidad total de cada producto que su negocio proyecta producir cada mes del año próximo.

Obtenga el Costo de Materiales total por cada mes sumando el total de todos sus productos.

Previsión del Costo de Materiales por Artículo	x	Previsión de la cantidad producida cada mes de cada producto	=	Previsión del Costo de Materiales total por producto por mes

A continuación se muestra la previsión del Costo de Materiales total de Soluciones Plásticas para el año próximo:

3. PREVISIÓN DEL COSTO DE MATERIALES TOTAL

DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Cantidad de producción	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	4,560
Costo de Materiales por artículo ($)	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5
Costo de Materiales total ($)	**5,130**	**5,130**	**5,130**	**5,130**	**5,130**	**5,130**	**5,130**	**5,130**	**5,130**	**5,130**	**5,130**	**5,130**	**61,560**

ACTIVIDAD 14

Obtenga los datos de Costo de Materiales de este año de su Libro Básico de Registro Contable. Examine su plan de producción y costos de la Actividad 10 (pág. 55) y su previsión de la Cantidad de Producción para el año próximo de la Actividad 11 (pág. 56). Haga una previsión del Costo de Materiales de su empresa para el año próximo rellenando el cuadro a continuación. Si necesita más espacio para incluir otros productos que fabrica su empresa, puede utilizar el cuadro siguiente como plantilla y elaborar su previsión del costo total de materiales en una hoja aparte y añadir tantas líneas como sea necesario.

3. **PREVISIÓN DEL COSTO DE MATERIALES TOTAL**

	DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
PRODUCTO A	Cantidad de producción													
	Costo de Materiales por artículo ($)													
	Costo de Materiales (1)													
PRODUCTO B	Cantidad de producción													
	Costo de Materiales por artículo ($)													
	Costo de Materiales (2)													
	Costo total de materiales ($) **(3) = (1) + (2)**													

Previsión de Costos de Mano de Obra

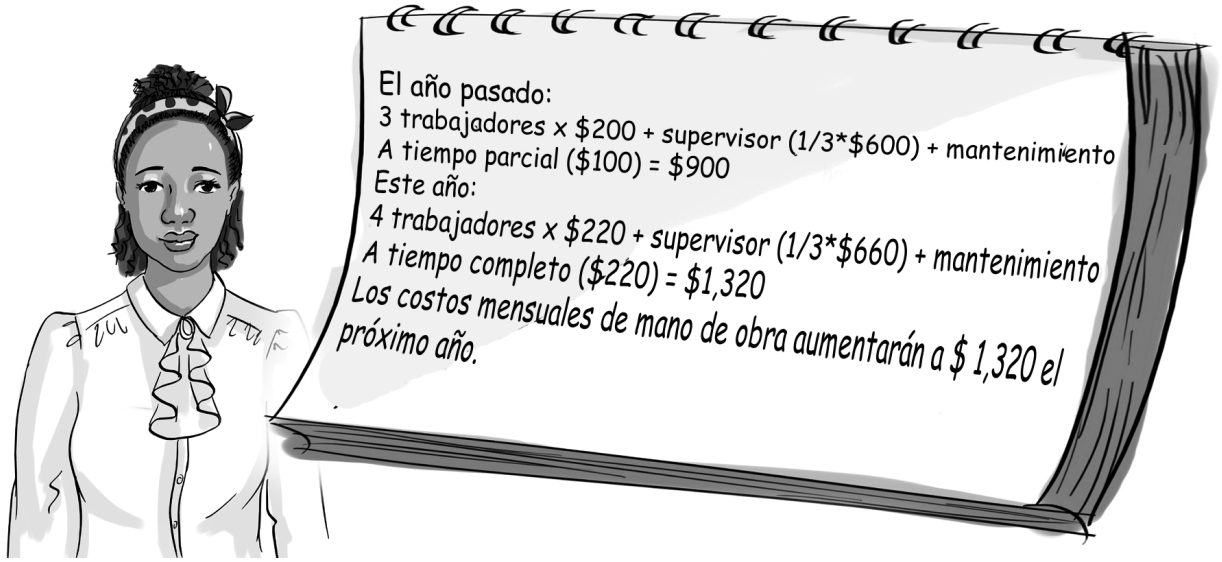
Si Ud. es un fabricante o un proveedor de servicios, los Costos de Mano de Obra son el dinero que su empresa gasta en sueldos, salarios y prestaciones para los empleados o propietarios que están directamente involucrados en la producción de sus productos o prestación de sus servicios.

Si Ud. es un minorista o un mayorista, no registra Costos de Mano de Obra porque registra sus sueldos y salarios como un Gasto General.

Lea más sobre los Costos de Mano de Obra en el MANUAL MESUN - COSTEO.

Utilice la información de su Plan de Producción y Costos para el año próximo (vea el Paso 1) y los datos de este año para hacer una previsión de su Costo de Mano de Obra total para cada mes del año próximo.

Así es como Juanita hace su previsión del Costo de Mano de Obra para el año próximo:



A continuación se muestra la previsión del Costo de Materiales total de Soluciones Plásticas para el año próximo:

4. PREVISIÓN DEL COSTO DE MANO DE OBRA TOTAL													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Costo de Mano de Obra Total ($)	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	15,840

ACTIVIDAD15

Obtenga los datos del Costo de Mano de Obra de este año de su Libro Básico de Registro Contable o de su Registro de Salarios. Examine su plan de producción y costos de la Actividad 10 (pág. 55) y su previsión de la cantidad de producción para el año próximo de la Actividad 11 (pág. 56). Haga una previsión del Costo de Mano de Obra total de su empresa para el año próximo rellenando el cuadro a continuación.

4. PREVISIÓN DEL COSTO DE MANO DE OBRA TOTAL													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Mano de Obra Total													

Complete la previsión de costos

Ahora que ha realizado todas las proyecciones de costos, Ud. puede completar su Previsión de Costos.

La Previsión de Costos de *Soluciones Plásticas* muestra todos los costos que la empresa pueda tener cada mes del año próximo.

PREVISIÓN DE COSTOS (Unidad: US$)													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Costos de Materiales	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	61,560
Costos de Mano de Obra	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	15,840
Gastos Generales	2,360	2,360	2,343	2,343	2,343	2,343	2,343	2,343	2,356	2,356	3,682	3,708	30,880

> “Recuerde, si Ud. es un minorista o un mayorista, Ud. calcula los sueldos y salarios como un Gasto General. Por lo tanto, deje en blanco la línea de Costos de Mano de Obra de su Previsión de Costos.”

ACTIVIDAD 16

Revise su respuesta de las Actividades 13 (pág. 59), 14 (pág. 63) y 15 (pág. 64). Complete la Previsión de Costos de su empresa para el año próximo rellenando el formato de la siguiente página.

PREVISIÓN DE COSTOS (Unidad: US$)													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Costos de Materiales													
Costos de Mano de Obra													
Gastos Generales													

4.2 ¿Cómo utilizar la previsión de costos?

Sus costos representan el egreso de efectivo de su empresa. Si sus costos son demasiado elevados, su empresa va a perder dinero. Su previsión de costos es una herramienta vital para garantizar que Ud. tenga el control de sus gastos.

Al final de cada mes, compare la cantidad de su Previsión de Costos con sus gastos reales. Utilice su Previsión de Costos para comprobar si su negocio tiene demasiados gastos:

- Mire si sus Gastos Generales y sus Costos de Mano de Obra difieren de lo planificado.
- Verifique si su Costo de Materiales se corresponden con lo planificado. Normalmente este costo fluctúa según su volumen de producción.
- Analice cualquier motivo de los cambios en la relación entre el Costo de Materiales y la producción.
- Si hay un cambio en esa relación, adopte las medidas adecuadas para que sus costos vuelvan a alinearse.

5. Elabore un Plan de Ganancias

Utilice su previsión de ventas y costos para calcular lo que puedan ser su Ganancia Bruta y su Ganancia Neta el año próximo

Consulte el MANUAL MESUN - REGISTROS CONTABLES para aprender cómo calcular las ganancias.

PLAN DE GANANCIAS (Unidad: US$)

DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Ventas	5,250	7,100	8,400	8,900	9,275	9,450	9,625	9,800	10,050	10,500	12,100	12,875	113,325
Costos de Materiales	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	61,560
Costos de Mano de Obra	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	15,840
Ganancia Bruta	(1,200)	650	1,950	2,450	2,825	3,000	3,175	3,350	3,600	4,050	5,650	6,425	35,925
Gastos Generales	2,360	2,360	2,343	2,343	2,343	2,343	2,343	2,343	2,356	2,356	3,682	3,708	30,880
Ganancia Neta	**(3,560)**	**(1,710)**	**(393)**	**107**	**482**	**657**	**832**	**1,007**	**1,244**	**1,694**	**1,968**	**2,717**	**5,045**

El Plan de Ganancias de Juanita le muestra que su empresa puede esperar obtener una Ganancia Neta el año próximo y que su Ganancia Neta total cumple con los objetivos de la empresa. De no ser así, Juanita debe considerar lo siguiente:

- ¿Hay alguna manera de reducir los costos?
- ¿Hay alguna manera de aumentar las ventas?
- ¿Es realista el objetivo?

Una vez que haya hecho la previsión de su Ganancia Neta (o pérdida), Ud. habrá completado su Plan de Ganancias para el año próximo. El plan debe mostrar que su empresa puede esperar obtener ganancias. Las ganancias proyectadas deben ser lo suficientemente altas como para prever y poder reaccionar ante diversas contingencias internas o externas. Por ejemplo:

- Sus ventas podrían ser menores de lo esperado.
- Una máquina podría averiarse.
- Puede ser que se quede sin materiales.
- Puede ser que sufra un incendio o desastre natural.
- Su empresa debe tener suficiente dinero para hacer frente a los problemas que puedan surgir.

Del mismo modo que lo haría con su Previsión de Ventas y Costos, utilice su Plan de Ganancias para comprobar si su ganancia mensual está en línea con su proyección, o si es más baja que la ganancia proyectada. Una vez que haya comparado su ganancia mensual o trimestral real con la ganancia proyectada, tratar de descubrir por qué hay diferencias.

ACTIVIDAD 17

Utilice su previsión de ventas y costos de las Actividades 8 (pág. 49) y 16 (pág. 66) para calcular la ganancia proyectada de su negocio al próximo año rellenando el formato a continuación.

PLAN DE GANANCIAS (Unidad: US$)													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Ventas													
Costos de Materiales													
Costos de Mano de Obra													
Ganancia Bruta													
Gastos Generales													
Ganancia Neta													

6. Elabore un Plan de Flujo de Caja

Un **Plan de Flujo de Caja** es una proyección de cuánto dinero espera Ud. que ingrese y egrese de su empresa cada mes. Un Plan de Flujo de Caja le ayuda a asegurar que su empresa no se quede sin dinero en efectivo en ningún momento.

Mire lo que le sucedió a estos negocios:

6.1 ¿Se queda su empresa sin efectivo?

Utilice su Plan de Flujo de Caja para asegurarse de que su empresa siempre tenga suficiente dinero en efectivo. Hay muchas razones por las que su empresa puede quedarse sin dinero en efectivo. Por ejemplo:

- Ud. tiene que adquirir productos o materias primas antes de poder vender algo. Esto significa que hay un egreso de efectivo antes de que haya un ingreso de efectivo.

- Si Ud. da crédito a sus clientes, no obtiene el pago inmediatamente. A menudo tendrá que comprar más productos o materiales antes de recibir el pago de sus clientes de crédito.

- Necesita dinero para comprar equipos. Los equipos le ayudarán a su empresa a obtener una ganancia futura. Pero por lo general Ud. tiene que pagar los equipos en efectivo antes de haber obtenido dicha ganancia.

Cuando Ud. planifica su flujo de caja:

- Ud. prevé posibles déficits de efectivo.
- Ud. tiene más control sobre el flujo de efectivo.
- Ud. puede solucionar los problemas antes de que ocurran.
- Ud. puede disponer de dinero en efectivo cuando lo necesite.

6.2 ¿Cómo elaborar un Plan de Flujo de Caja?

Para elaborar un Plan de Flujo de Caja, Ud. prevé:

- ¿Cuánto efectivo ingresará a su empresa cada mes?
- ¿Cuánto efectivo egresará de su empresa cada mes?

Para poder realizar estas previsiones, es necesario revisar su Plan de Ventas y Comercialización y su Plan de Producción y Costos para ver cómo afectarán estos planes el ingreso y el egreso de efectivo de su negocio.

Ud. debe prever su flujo de caja por tres meses, seis meses o un año, dependiendo de lo rápido que cambien las cosas en su tipo de negocio.

Juanita examinó sus planes y encontró que las siguientes decisiones sin duda tendrán un impacto en la cantidad de dinero que estará disponible:

- Daremos crédito a los clientes habituales.
- Nos aseguraremos de tener siempre productos que vender a los clientes.
- Compraremos plástico triturado de un nuevo proveedor que nos dará crédito a un mes.
- Contrataremos un seguro contra incendios.

Juanita calculó el impacto de los cambios anteriores en el flujo de caja de su empresa de la siguiente manera:

- Las ventas a crédito a nuestros clientes habituales representan el 20% de las ventas totales, por lo que cada mes el dinero que recibimos de las ventas en efectivo será sólo el 80% de las ventas totales. A partir del segundo mes, empezaremos a percibir dinero en efectivo de las ventas a crédito, que representan el 20% de las ventas del mes anterior.
- El proveedor de plástico triturado ofrecerá términos de crédito a un mes, por lo que en enero no tenderemos que pagar por plástico triturado.
- En enero tenemos que pagar la cuota anual de $480 del seguro contra incendios.

A continuación se muestra el Plan de Flujo de Caja de Soluciones Plásticas para los tres primeros meses del año próximo:

	PLAN DE FLUJO DE CAJA (US$)	ENE	FEB	MAR
INGRESO DE EFECTIVO	Efectivo al inicio del mes	10,000	7,884	6,202
	Ingreso de efectivo de las ventas	4,200	5,680	6,720
	Ingreso de efectivo de las ventas a crédito		1,050	1,420
	Otros ingresos de efectivo	420	568	672
	TOTAL DE INGRESO DE EFECTIVO	4,620	7,298	8,812
EGRESO DE EFECTIVO	Egreso de efectivo por Costos de Materiales	1,786	5,130	5,130
	Egreso de efectivo por Costos de Mano de Obra	1,320	1,320	1,320
	Egreso de efectivo por Gastos Generales	2,710	2,110	2,093
	Egreso de efectivo por inversión prevista en maquinaria	0	0	10,000
	Otros egresos de efectivo	920	420	568
	TOTAL DE EGRESO DE EFECTIVO	6,736	8,980	19,111
	EFECTIVO AL FINAL DEL MES	7,884	6,202	(4,097)

Para elaborar su Plan de Flujo de Caja, siga los 12 pasos contenidos en el plan. Los Pasos 2 a 5 son para "INGRESO DE EFECTIVO." Los Pasos 6 a 11 son para "EGRESO DE EFECTIVO." Veamos cada paso para enero.

Paso 1

Efectivo al inicio del mes: Esta es la cantidad de efectivo que Ud. espera tener en caja, más la cantidad de efectivo en su cuenta bancaria a principios del mes de enero. Escriba este total en la línea 1 de su Plan de Flujo de Caja. Este año Soluciones Plásticas espera que le quede $10,000 al final de diciembre

Paso 2

Ingreso de efectivo de las ventas: Dé un vistazo a su previsión de ventas de enero. Escriba este total en la línea 2 de su Plan de Flujo de Caja. Si su empresa vende a crédito, debe estimar la cantidad de dinero que realmente obtendrá de las ventas. La previsión de ventas de Juanita para enero es de $5,250 pero sólo percibirá $4,200 (el 80%).

Paso 3

Ingreso de efectivo de las ventas a crédito: Estime la cantidad que sus clientes de crédito pagarán en enero y escriba esta cantidad en la línea 3 de su Plan de Flujo de Caja. Si su empresa no vende a crédito, deje esta línea en blanco. Juanita no vendió a crédito este año, por lo que esperará percibir dinero en efectivo de las ventas a crédito en enero.

Paso 4

Otros ingresos de efectivo: Esta es la cantidad de efectivo que Ud. proyecta que su empresa percibirá en enero de cualquier otra fuente distinta de las ventas, tales como préstamos bancarios, intereses de su cuenta bancaria o el importe del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) asociado con cada venta que realice. Si se requiere que su empresa recaude el IVA, calcule el IVA que tendrá que pagar multiplicando el porcentaje de IVA por sus ventas en efectivo del mes. También podría percibir dinero en efectivo de una donación o subvención para ayudarle a impulsar su negocio. Escriba este total en la línea 4 de su Plan de Flujo de Caja. Soluciones Plásticas es una empresa sujeta a IVA. Tiende que recaudar el 10% de IVA sobre sus ventas. Para enero, Juanita prevé que su empresa percibirá $420 de IVA en concepto de otros ingresos de efectivo.

Paso 5

TOTAL DE INGRESO DE EFECTIVO: Sume todos los montos de ingreso de efectivo de los pasos 2, 3 y 4. Esta es la cantidad total de dinero en efectivo que Ud. espera que ingrese a su negocio en el mes de enero.

Paso 6

Egreso de efectivo por Costos de Materiales: Esta es la cantidad de efectivo que Ud. proyecta que su empresa pagará en enero por la compra de productos y materiales. Utilizando su Previsión de Costos, calcule el efectivo que realmente necesita para pagar por materiales y escriba la cantidad en la línea número 6.

A partir de su Previsión de Costos, Juanita observó que la cantidad de Costos de Materiales que previó para enero es de $5,130. Sin embargo, esta no es la cantidad que la empresa desembolsará debido a que el dinero a pagar por el plástico triturado que comprará en enero ($3,344) se pagará hasta febrero. Por lo tanto, el dinero que su empresa realmente pagará en enero por Costos de Materiales es de $1,786 ($3.6x380+$1.1x380). A partir de febrero, Juanita pagará $5.310 todos los meses en concepto de Costo de Materiales**.**

Paso 7

Egreso de efectivo por Costos de Mano de Obra: Esta es la cantidad de efectivo que Ud. proyecta que su empresa puede esperar pagar en enero en concepto de salarios de los empleados que trabajan en producción. Utilice su Previsión de Costos. Escriba la cantidad de Costos de Mano de Obra previstos para enero en la línea 7 de su Plan de Flujo de Caja. Recuerde que los minoristas y mayoristas registran sus Costos de Mano de Obra como un Gasto General, por lo que dejarán la línea siete en blanco.

Paso 8

Egreso de efectivo por Gastos Generales: Los Gastos Generales comprenden el alquiler, la electricidad, el transporte, los salarios del personal de ventas y administrativo, papelería, etc. Obtenga el monto previsto para Gastos Generales de enero de su Previsión de Costos. Algunos de estos costos, tales como derechos de licencias y el seguro, no se pagan todos los meses. A menudo, su licencia comercial se paga una vez al año. Por lo tanto, es necesario identificar estos gastos, eliminarlos de su sección de Gastos Generales mensuales y agregarlos al monto anual hasta el mes en que realizará el pago. Proyecte el monto de efectivo a pagar por Gastos Generales en enero y escriba esta cifra en la línea 8 de su Plan de Flujo de Caja. Juanita tendrá que pagar $2,710 en concepto de Gastos Generales en enero del año próximo. Esta cantidad incluye $120 por derechos de licencia y $480 por el seguro de incendio y accidentes para todo el año. El cálculo es el siguiente: Pago en efectivo por Gastos Generales en enero ($2,710) = Gastos Generales en enero ($2,360) – derechos de licencia, seguro y depreciación mensuales ($10 + $40 +200) + derechos de licencia y seguro anuales ($120 + $480).

Paso 9

Egreso de efectivo por inversión prevista en equipos: ¿Comprará algún equipo en enero? Escriba la cantidad en la línea 9.

Paso 10

Otros egresos de efectivo: Esta es cualquier otra cantidad de efectivo que Ud. proyecta que su empresa desembolsará en enero, tales como el pago de un préstamo, el pago del impuesto sobre la renta o el pago del IVA. Si se requiere que empresa recaude el IVA, reste el porcentaje de IVA del monto de sus ventas mensuales y agregue esa cantidad al egreso de efectivo en el mes en que realiza el pago al gobierno. Proyecte todos los demás egresos de efectivo y escriba la cantidad en la línea 10 de su Plan de Flujo de Caja. En enero, Juanita debe pagar $920 de IVA recaudado en diciembre de este año

Paso 11

TOTAL DE EGRESO DE EFECTIVO: Sume todos los montos de egreso de efectivo de los pasos 6, 7, 8, 9 y 10. Esta es la cantidad total de dinero en efectivo que Ud. espera que egrese de su negocio en el mes de enero.

Paso 12

EFECTIVO AL FINAL DEL MES: Calcule el monto neto de efectivo restando el monto "TOTAL DE EGRESO DE EFECTIVO" en la línea 11 del monto "TOTAL DE INGRESO DE EFECTIVO" en la línea 5. Este es el monto neto de efectivo que su empresa utilizará durante el mes de enero. Reste el monto neto de efectivo del efectivo al inicio del mes que aparece en la línea 1. Esta es la cantidad de efectivo remanente en caja y las cuentas bancarias a finales de enero. El asiento de efectivo al final del mes será igual que el asiento de efectivo al inicio del mes siguiente.

El Plan de Flujo de Caja de Soluciones Plásticas (pág. 72) muestra que a finales de enero del año próximo la empresa espera tener:

Efectivo al inicio	+	Ingreso de efectivo total	-	Egreso de efectivo total	=	Efectivo remanente
$10,000		$4,620		$6,736		7884$

Elabore un Plan de Flujo de Caja para su empresa de la misma manera como lo hizo *Soluciones Plásticas*. Realice los mismos 12 pasos para cada mes.

Cuando haya rellenado los montos para cada mes, su Plan de Flujo de Caja le mostrará cuánto efectivo puede espera tener su empresa al final de cada mes. Una cantidad negativa (que se representa escribiéndola entre paréntesis) significa que su negocio se quedará corto de efectivo.

ACTIVIDAD18

Elabore un Plan de Flujo de Caja para su empresa para los tres primeros meses del año próximo utilizando todas las previsiones para el año próximo que ha realizado para su empresa. A continuación se muestra el formato a rellenar.

	PLAN DE FLUJO DE CAJA (US$)	ENE	FEB	MAR
INGRESO DE EFECTIVO	Efectivo al inicio del mes			
	Ingreso de efectivo de las ventas			
	Ingreso de efectivo de las ventas a crédito			
	Otros ingresos de efectivo			
	TOTAL DE INGRESO DE EFECTIVO			
EGRESO DE EFECTIVO	Egreso de efectivo por Costos de Materiales			
	Egreso de efectivo por Costos de Mano de Obra			
	Egreso de efectivo por Gastos Generales			
	Egreso de efectivo por inversión prevista en			
	Otros egresos de efectivo			
	TOTAL DE EGRESO DE EFECTIVO			
	EFECTIVO AL FINAL DEL MES			

6.3 Utilice su Plan de Flujo de Caja para mejorar su negocio

Utilice su Plan de Flujo de Caja para asegurarse de que su empresa tenga siempre suficiente dinero en efectivo. Si el plan muestra que no hay efectivo en su empresa al final de un mes, puede ser que se quede sin efectivo en ese mes. Mire los montos que espera percibir y desembolsar durante ese mes y piense en cómo solucionar el problema.

Mire lo que sucedió en *Soluciones Plásticas*:

ACTIVIDAD 19

Utilice la información del Plan de Flujo de Caja de Soluciones Plásticas (pág. 73) y responda las siguientes preguntas.

¿Qué tipo de egreso de efectivo es mayor en marzo que en febrero para Soluciones Plásticas? ¿Por qué?

.....

.....

.....

¿Qué consejo puede darle a Soluciones Plásticas para ayudarle a mejorar su flujo de caja en marzo?

.....

.....

.....

¿Cómo le ayuda el Plan de Flujo de Caja a S*oluciones Plásticas*?

.....

.....

.....

Consulte la página 86 para ver las respuestas.

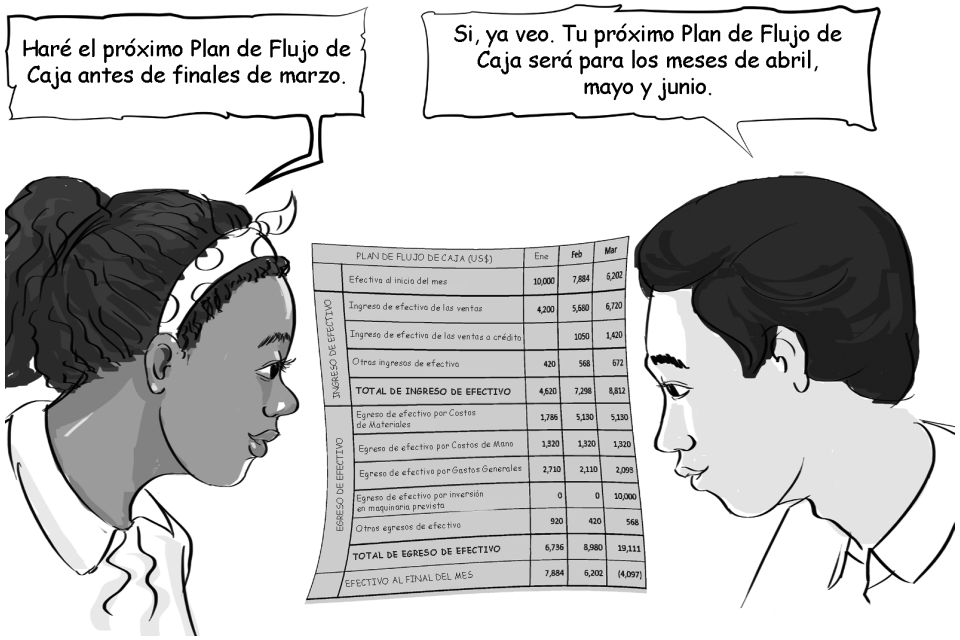
Si su Plan de Flujo de Caja muestra que puede ser que su negocio se quede sin efectivo durante el mes siguiente, piense en estas preguntas:

- ¿Puede aumentar el ingreso de efectivo proveniente de las ventas durante ese mes? ¿Está dando demasiado crédito?
- Si vende a crédito, ¿Pagan a tiempo sus clientes de crédito? ¿Puede dar menos crédito o dar crédito a más corto plazo? ¿Puede abstenerse en absoluto de vender a crédito?
- ¿Puede reducir sus Costos de Materiales del mes reduciendo su nivel de producción?
- Si Ud. compra a crédito, ¿puede darle su proveedor más tiempo para pagar?
- ¿Puede aplazar el pago de alguno de sus gastos; p. ej., el pago de facturas de teléfono o de electricidad o el pago de su propio salario?
- ¿Puede el banco extender el período de su préstamo o reducir el monto mensual a pagar?
- ¿Es necesario comprar equipo nuevo inmediatamente? ¿Puede comprar el equipo a crédito u obtener un préstamo?

6.4 ¿Con qué frecuencia se debe elaborar un Plan de Flujo de Caja?

Ud. puede elaborar su Plan de Flujo de Caja para tres meses o por un período más largo o más corto, según convenga a su empresa.

Elabore un nuevo Plan de Flujo de Caja antes de que el anterior deje de ser válido. Así su empresa puede ver siempre cuánto efectivo es probable que entre y salga, de modo que pueda tomar decisiones sobre el gasto o reducir los egresos.



	PLAN DE FLUJO DE CAJA (US$)	Ene	Feb	Mar
	Efectivo al inicio del mes	10,000	7,884	6,202
INGRESO DE EFECTIVO	Ingreso de efectivo de las ventas	4,200	5,880	6,720
	Ingreso de efectivo de las ventas a crédito		1050	1,420
	Otros ingresos de efectivo	420	568	672
	TOTAL DE INGRESO DE EFECTIVO	4,620	7,298	8,812
EGRESO DE EFECTIVO	Egreso de efectivo por Costos de Materiales	1,786	5,130	5,130
	Egreso de efectivo por Costos de Mano	1,320	1,320	1,320
	Egreso de efectivo por Gastos Generales	2,710	2,110	2,098
	Egreso de efectivo por inversión en maquinaria prevista	0	0	10,000
	Otros egresos de efectivo	920	420	568
	TOTAL DE EGRESO DE EFECTIVO	6,736	8,980	19,111
	EFECTIVO AL FINAL DEL MES	7,884	6,202	(4,097)

7. Elabore un Plan de Acceso al Crédito

7.1 ¿Es necesario un préstamo para salir adelante con el negocio?

Si su Plan de Flujo de Caja muestra que su negocio se quedará sin dinero y Ud. estima que no será capaz de posponer o reducir ningún gasto, tendrá que considerar la obtención de un préstamo.

Su Plan de Flujo de Caja le ayudará a determinar cuánto dinero necesitará su negocio, por qué se necesita el dinero y cuándo podrá devolverlo. Dé un vistazo al Plan de Flujo de Caja de Soluciones Plásticas para los tres primeros meses del año próximo: el efectivo a finales de marzo es de -$4.097. Por lo tanto, Juanita necesita por lo menos $4.097 más para la compra de nuevos equipos.

7.2 La elección de una institución financiera

Distintas instituciones financieras ofrecen préstamos, pero se adhieren a diversas condiciones para otorgarlos, tales como:

- Cuándo debe pagarse el préstamo
- El interés que debe pagar por el préstamo
- El tipo de aval o garantía
- Sanciones en caso de impago del préstamo

Elija una institución financiera que ofrezca condiciones que su empresa pueda cumplir. También tenga en cuenta la cantidad de interés a pagar por el préstamo.

7.3 Cálculo del interés de su préstamo

Juanita necesita saber cómo se calcula el interés de su préstamo. Las tasas de interés cambian constantemente y las instituciones financieras utilizan diferentes métodos para calcular la tasa de interés. Utilizan un **método de tasa fija** y un **método de amortización decreciente**. Por ejemplo, si Juanita pide prestado $4,000 a un interés del 12% anual y devuelve el mismo monto en ocho meses, su interés total utilizando el **método de tasa fija** será $320, como se muestra en el siguiente cuadro:

Mes	Cálculo de los intereses ($)	Pago de intereses ($)	Pago de capital ($)	Pago total ($)	Saldo del préstamo ($)
0					4,000
1	4,000 x 0.12 x 1/12	40	500	540	3,500
2	4,000 x 0.12 x 1/12	40	500	540	3,000
3	4,000 x 0.12 x 1/12	40	500	540	2,500
4	4,000 x 0.12 x 1/12	40	500	540	2,000
5	4,000 x 0.12 x 1/12	40	500	540	1,500
6	4,000 x 0.12 x 1/12	40	500	540	1,000
7	4,000 x 0.12 x 1/12	40	500	540	500
8	4,000 x 0.12 x 1/12	40	500	540	0
	TOTAL	320	4,000	4,320	

Por otro lado, si el interés se calcula utilizando el **método de amortización decreciente**, Juanita pagará un interés total de $180. En este caso, la cantidad de interés se basa en el saldo pendiente al final de cada mes y no en el monto inicial del préstamo. Vea el ejemplo del cuadro siguiente:

Mes	Cálculo de los intereses ($)	Pago de intereses ($)	Pago de capital ($)	Pago total ($)	Saldo del préstamo ($)
0					4,000
1	4,000 x 0.12 x 1/12	40	500	540	3,500
2	3,500 x 0.12 x 1/12	35	500	535	3,000
3	3,000 x 0.12 x 1/12	30	500	530	2,500
4	2,500 x 0.12 x 1/12	25	500	525	2,000
5	2,000 x 0.12 x 1/12	20	500	520	1,500
6	1,500 x 0.12 x 1/12	15	500	515	1,000
7	1,000 x 0.12 x 1/12	10	500	510	500
8	500 x 0.12 x 1/12	5	500	505	-
	TOTAL	180	4,000	4,180	

“Al solicitar un préstamo es muy importante averiguar si el interés se cobrará en base a una tasa fija o una tasa de amortización decreciente. Su empresa pagará menos interés con un método de amortización decreciente. Asegúrese de pedir prestado al menor interés posible. Averigüe qué método utiliza su institución financiera.”

7.4 Prepárese para obtener el préstamo.

Para reunir los requisitos para obtener un préstamo de una institución financiera, en primer lugar Ud. debe demostrar a los oficiales de crédito que su empresa actualmente está teniendo buenos resultados. Ud. puede hacer esto mostrándoles los registros de sus ventas, costos y ganancias anteriores.

Luego Ud. debe explicar a los oficiales de crédito cuál es el propósito del préstamo. Sus planes para el año próximo deben dejar claro por qué su empresa necesitará pedir dinero prestado.

Finalmente, ellos querrán ver cómo va a obtener la empresa las suficientes ganancias para pagar el préstamo. Sus planes les proporcionará esa información también.

Algunas instituciones financieras podrían requerir de un aval además de solicitar ver sus planes y registros. Un aval es un activo o artículo que sirve de garantía a las instituciones financieras de que podrán recuperar el monto prestado. Si Ud. no puede o no está dispuesto a pagar el monto del préstamo, la institución financiera venderá dicho activo para recuperar el monto adeudado más los intereses. Los oficiales de crédito de la institución financiera exigirán que el valor de la garantía sea mayor que la cantidad adeudada.

7.5 La planificación para la gestión de los préstamos

Es importante pagar el préstamo en las fechas en que las cuotas se vuelven exigibles. Los pagos atrasados perjudicarán la calificación de crédito de su empresa, lo que podría dificultarle obtener préstamos en el futuro. El incumplimiento del pago ocasionaría cargos adicionales por impago y una mala calificación de crédito. También podría venderse los activos de la empresa que se utilizó como garantía. Esto podría afectar seriamente al negocio e incluso llevarlo al fracaso.

> “Asegúrese de comprender plenamente los términos y condiciones bajo los cuales la institución financiera le está otorgando el préstamo.”

El dinero en efectivo para efectuar los pagos mensuales del préstamo debe generarse a partir del propio negocio. Si se buscara de otra fuente los pagos del préstamo, el negocio se hundiría en la deuda, lo que constituiría una grave preocupación.

Para asegurarse de que su negocio pueda pagar el préstamo a medida que las cuotas se van volviendo exigibles, recuerde incluir el valor de la cuota en su Plan de Flujo de Caja bajo el encabezado “Otros egresos de efectivo.” El pago puntual del préstamo es posible si su negocio tiene un saldo de caja positivo al final de cada mes. Antes de solicitar un préstamo, es importante determinar si su negocio generará suficiente Ganancia Bruta para efectuar los pagos mensuales. Recuerde que el pago del préstamo es una prioridad.

ACTIVIDAD 20

¿Cuándo debe considerar obtener un préstamo de una institución financiera?

¿Cuáles son las preguntas importantes que el propietario de una empresa debe responder antes de decidirse a solicitar un préstamo?

¿Cuál es la diferencia entre el pago del préstamo calculado en base a un interés fijo y sobre una base amortizable decreciente?

¿Cómo determina Ud. que podrá pagar el préstamo y los intereses?

¿Qué es un aval y cuál es el propósito del mismo al solicitar un préstamo?

Consulte la página 86 para ver las respuestas.

RESUMEN

Lo primero que debe hacer al elaborar sus planes empresariales es establecer su objetivo. Debe ser claro acerca de los objetivos que desea que alcance su empresa.

Todo negocio opera con mucha incertidumbre, por lo que las empresas deben incorporar estrategias a sus planes empresariales que describan cómo hacer frente a sucesos imprevistos. Todo plan empresarial debe incluir un plan de Gestión de Riesgos. Por lo tanto, Ud. debe elaborar primero su plan de Gestión de Riesgos, y luego incorporarlo a los otros planes.

Para elaborar un plan, Ud. debe seguir un proceso de dos pasos:

- Elabore el plan para el año próximo
- Elabore la previsión para el año próximo

Para elaborar un Plan de Ventas y Comercialización para su empresa

- Proponga actividades de comercialización
- Proyecte la cantidad de ventas que espera que haga su negocio
- Calcule su previsión de ventas multiplicando el precio de venta previsto por la cantidad estimada de artículos a vender

Para elaborar un Plan de Producción y Costos para su empresa:

- Proponga medidas para mejorar sus procesos de producción y operación con el fin de alcanzar sus objetivos empresariales
- Haga una previsión de la cantidad de producción
- Haga una previsión de los Gastos Generales
- Haga una previsión de los Costos de Materiales
- Haga una previsión de los Costos de Mano de Obra

Utilice su previsión de ventas y costos para estimar su Ganancia Bruta y su Ganancia Neta para el año próximo.

Para elaborar un Plan de Flujo de Caja, haga una previsión de:

- Cuánto efectivo ingresará a su empresa cada mes
- Cuánto efectivo egresará de su empresa cada mes

Si su Plan de Flujo de Caja muestra un déficit de caja el año que viene, puede ser que tenga que considerar la obtención de un préstamo. Para hacer un Plan de Acceso al Crédito para financiar su empresa, Ud. debe:

- Elegir una institución financiera
- Calcular el interés de su préstamo
- Prepararse para cumplir con los requisitos para obtener el préstamo
- Planificar para gestionar la devolución del préstamo

EVALUACIÓN 5

Ud. acaba de finalizar la Parte V de este manual. Realice el ejercicio a continuación para evaluar su comprensión. Termine el ejercicio antes de comparar sus respuestas con las de la página 97.

¿Cuál de estas aseveraciones es correcta?

Dibuje un círculo alrededor de la expresión que mejor completa cada frase.

1. Al elaborar planes para empresariales, Ud. debe comenzar con ...

   a. sus registros contables anteriores
   b. los objetivos que desea alcanzar su empresa
   c. las previsiones para el año próximo.

2. Todo plan empresarial debe incluir ...

   a. un Plan de Ventas y Comercialización
   b. un Plan de Flujo de Caja
   c. estrategias de Gestión de Riesgos.

3. Al elaborar un Plan de Ventas y Comercialización para su empresa, Ud. tiene en mente ...

   a. mejorar sus actividades de comercialización
   b. reducir sus Gastos Generales
   c. aumentar los sueldos de sus empleados.

4. Al hacer una previsión de sus Gastos Generales mensuales, Ud. ...

   a. adivina el monto del año próximo
   b. utiliza el mismo monto de este año
   c. hace la previsión en base a los cambios que podrían afectar los costos el año próximo.

5. Para hacer una previsión de sus Costos de Materiales mensuales para el próximo año, Ud. ...

   a. hace una previsión del Costo de Materiales por artículo y el monto de su producción mensual
   b. hace una previsión del Costo de Materiales total del año próximo y lo divide entre 12 meses
   c. realiza una estimación en base a su previsión de ventas porque sus costos son directamente proporcionales a la cantidad de ventas que hará.

6. Para elaborar un plan de costos, los minoristas y los mayoristas hacen una previsión de ...

   a. el Costo de Materiales y los Gastos Generales
   b. el costo de mano de obra y materiales
   c. el costo de mano de obra y los Gastos Generales.

7. Un Plan de Flujo de Caja le ayudará a ...

   a. aumentar las ventas
   b. saber cuánto efectivo ingresará y egresará de su negocio a futuro
   c. saber cuánto efectivo debe Ud. a sus proveedores.

8. Un Plan de Acceso al Crédito le muestra ...

   a. las distintas formas de obtener dinero adicional para su negocio.
   b. cómo calculan el interés las instituciones financieras.
   c. cuánto interés tendrá que pagar su negocio por el préstamo.

RESPUESTAS DE LAS ACTIVIDADES

Actividad 12

2. PREVISIÓN DE GASTOS GENERALES (Unidad: US$)						
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Alquiler	300	300	300	315	315	315
Electricidad	100	100	100	100	120	120
Papelería	20	20	20	20	20	20
Agua	18	18	18	18	18	18
Depreciación	35	35	35	35	35	35
Total	**473**	**473**	**473**	**488**	**508**	**508**

Actividad 19

1. El egreso de efectivo por inversión prevista en equipos de *Soluciones Plásticas* es mayor en marzo. Juanita de Soluciones Plásticas va a comprar algunos equipos nuevos

2. Juanita no debería considerar realizar la compra de los equipos nuevos en el mes de marzo. Debe comprar los equipos cuando la empresa cuente con suficiente efectivo. Si es necesario llevar a cabo la compra de los equipos nuevos en marzo, Juanita debe encontrar una manera de obtener la financiación adicional para realizar la compra. Juanita también puede averiguar si es posible adquirir equipos de segunda mano a un precio más barato.

3. El Plan de Flujo de Caja ayuda a mostrarle a Juanita que si procede con la compra de los equipos, *Soluciones Plásticas* se quedará sin efectivo a finales de marzo. Ella puede planificar entonces o bien comprar los equipos nuevos en una fecha posterior o bien obtener el efectivo suficiente para realizar la inversión en marzo.

Actividad 20

1. Si su Plan de Flujo de Caja muestra que su empresa va a quedarse sin efectivo y no puede aumentar las ventas ni reducir los gastos lo suficiente para corregir el desfase, Ud. tendrá que encontrar una fuente adicional de capital para financiar las inversiones que desea hacer o posponer las inversiones hasta acumular suficientes utilidades de su negocio para financiarlas por su propia cuenta.

2. Las preguntas importantes y necesarias que debe responder antes de solicitar un préstamo son:
   - ¿Cuánto necesito realmente y con qué fin específico?
   - ¿Generará el negocio los ingresos suficientes cada mes para pagar los gastos de la empresa y también efectuar los pagos del préstamo?
   - ¿Traerá el costo agregado de sacar un préstamo un aumento equivalente o superior de las ganancias de mi empresa?

- ¿Cuánto tiempo necesito para pagar el préstamo y tendré suficiente efectivo de las ventas después de pagar mis otros gastos?

3. Con el interés de tasa fija, la tasa de interés se calcula sobre la base de la cantidad original del préstamo y no cambia a medida que se amortiza el préstamo. Con el interés de amortización decreciente, el monto del interés que debe pagar se actualiza cada mes con base en el saldo pendiente real, por lo que el interés aplicado es más bajo que si se calcula con el método de tasa fija.

4. La forma de calcular si Ud. puede pagar de manera oportuna el préstamo más los intereses elaborando un Plan de Flujo de Caja para determinar si su negocio tendrá suficiente dinero en efectivo cada mes.

5. Un aval es un activo o artículo que sirve de garantía a las entidades crediticias de que podrán recuperar el monto prestado. Si Ud. no puede o no está dispuesto a pagar el monto del préstamo, la institución financiera venderá dicho activo para recuperar el monto adeudado más los intereses. Los oficiales de crédito de la institución financiera exigirán que el valor de la garantía sea mayor que la cantidad adeudada.

¿QUÉ APRENDIÓ DE ESTE MANUAL?

Ahora que ha estudiado este manual, realice los siguientes ejercicios prácticos. Los ejercicios le ayudarán a reforzar lo aprendido y le ayudarán a mejorar su negocio mediante el uso de planes financieros.

Los ejercicios le ayudarán a:

- **Utilizar** lo que ha aprendido para resolver problemas prácticos (¡Ayuda, Por Favor!)**.**
- **Adoptar medidas** para mejorar su negocio mediante el uso de sus nuevos conocimientos (Plan de Acción).

Compare sus respuestas con las respuestas al final de los ejercicios en las páginas 98 - 100. Si se le dificulta proporcionar una respuesta a alguno de los ejercicios, lea de nuevo la parte correspondiente del manual. La mejor manera de aprender es terminar cada ejercicio antes de ver las respuestas.

Sírvase consultar el listado de Palabras Útiles de Negocios en la página 101 para encontrar rápidamente el significado de un término o expresión.

> “En este manual Ud. ha aprendido acerca de la planificación. Sin embargo, sus nuevos conocimientos sólo le serán de utilidad hasta que los ponga en práctica en su empresa. Recuerde elaborar el Plan de Acción en la página 96 para mejorar su planificación empresarial.”

1. ¡Ayuda, Por Favor!

1.1. Problemas de Flujo de Caja en la *Sastrería La Confianza*

Los propietarios de la *Sastrería La Confianza* han decidido elaborar un Plan de Flujo de Caja para ayudarles a controlar el efectivo de su empresa. A continuación se muestra su Previsión de Ventas y Costos para los tres primeros meses del año próximo, en la que proyectan tanto el ingreso de efectivo proveniente de las ventas como el egreso de efectivo en concepto de gastos para cada mes:

PREVISIÓN DE VENTAS			
DETALLES	ENE	FEB	MAR
Ventas ($)	5,000	6,000	7,000

PREVISIÓN DE COSTOS			
DETALLES	ENE	FEB	MAR
Costos de Materiales ($)	2,200	2,720	3,230
Costos de Mano de Obra ($)	800	1,080	1,220
Gastos Generales ($)	1,100	1,200	1,200

- La *Sastrería la Confianza* debe recaudar el 5% IVA sobre las ventas.
- La *Sastrería La Confianza* debe pagar el IVA a la autoridad fiscal al mes siguiente de haber recaudado el mismo. En diciembre, la *Sastrería La Confianza* recaudó $350 de IVA sobre las ventas.
- El 50% de las ventas de la *Sastrería La Confianz*a son a crédito. La empresa permite a sus clientes de crédito para pagar el mes siguiente.
- Sus ventas de diciembre fueron de $8.000.

Sastrería La Confianza también ha proyectado que:

- Obtendrá un crédito bancario por $500 el 1 de enero para comprar una nueva máquina de corte. Pagará cuotas mensuales de $50 a partir del 15 de enero.
- El efectivo en caja a principios de enero será de $600.
- Habrá $2,000 en su cuenta bancaria a principios de enero.
- Comprarán la nueva máquina de corte por $500 en enero.

A continuación aparece un formato en blanco para que Ud. rellene los datos del Plan de Flujo de Caja de *Sastrería La Confianza* para tres meses.

PLAN DE FLUJO DE CAJA				
	DETALLES (US$)	ENE	FEB	MAR
INGRESO DE EFECTIVO	Efectivo al inicio del mes			
	Ingreso de efectivo de las ventas			
	Ingreso de efectivo de las ventas a crédito			
	Otros ingresos de efectivo			
	TOTAL DE INGRESO DE EFECTIVO			
EGRESO DE EFECTIVO	Egreso de efectivo por Costos de Materiales			
	Egreso de efectivo por Costos de Mano de Obra			
	Egreso de efectivo por Gastos Generales			
	Egreso de efectivo por inversión prevista en			
	Otros egresos de efectivo			
	TOTAL DE EGRESO DE EFECTIVO			
	EFECTIVO AL FINAL DEL MES			

1.2 La planificación en la *Carpintería de Salvador*

Salvador trabaja solo en su taller de carpintería, donde hace mesas y sillas. Ya está planificando para el próximo año. Él tiene toda la información que necesita. Utilice la información a continuación para ayudar a Salvador a completar su Previsión de Ventas y sus Planes de Costos y Ganancias para enero del año próximo.

- Este año Salvador vendió un promedio de veinte sillas y diez mesas por mes. Él prevé que venderá la misma cantidad el próximo año.
- Este año, el precio de una silla fue de $40. Después de ver los precios de sus competidores, Salvador ha decidido mantener este precio el año que viene también.
- Salvador vendió cada mesa a $60 este año. Sin embargo, a partir de estudios de mercado se encontró que los clientes están dispuestos a pagar $80, por lo que Salvador venderá cada mesa a $80 el año próximo.

A continuación aparece el formato de Previsión de Ventas en blanco para la *Carpintería de Salvador*. Ayude a Salvador a estimar su proyección de ventas totales de enero.

PREVISIÓN DE VENTAS				
	DETALLES (US$)	ENE	FEB	MAR
SILLA	Cantidad de ventas			
	Precio de venta ($)			
	Ventas ($)			
MESA	Cantidad de ventas			
	Precio de venta ($)			
	Ventas ($)			
	VENTAS TOTALES ($)			

- Este año, Salvador pagó $140 mensuales de alquiler. El dueño de la propiedad le comunicó que el alquiler se incrementará en $10 mensuales a partir del próximo año.
- Salvador pagó $50 mensuales por electricidad este año. No habrá aumentos en el costo de la electricidad el año próximo. Salvador estima que su consumo eléctrico permanecerá igual el año próximo.
- Este año, los gastos de transporte fueron de $40 mensuales. Salvador cree que con una mejor planificación puede reducir este costo a $32 mensuales el año que viene.
- Salvador se pagará un sueldo de $500 al mes el año próximo. Dedicará el 70% de su tiempo a hacer mesas y sillas, mientras que dedicará el 30% restante a hablar con los clientes y llevar los registros contables.
- Salvador gastó $25 al mes en el mantenimiento de su maquinaria y equipos este año. Algunas máquinas son viejas y necesitarán más mantenimiento el próximo año. Salvador estima que el costo de mantenimiento de sus máquinas el año próximo será de $40.

Elabore la Previsión de Gastos Generales y Costos de Mano de Obra de la *Carpintería de Salvador* llenando los formatos en blanco a continuación:

1. PREVISIÓN DE GASTOS GENERALES POR MES (Unidad: US$)	
DETALLES	MONTO
Alquiler	
Electricidad	
Transporte	
Sueldo	
Mantenimiento de la maquinaria	
Total	

2. PREVISIÓN DEL COSTO DE MANO DE OBRA TOTAL (Unidad: US$)			
DETALLES	ENE	FEB	MAR
Sueldo - Salvador			
Total			

- Salvador no desea almacenar productos terminados, por lo que el Salvador decide que la cantidad de producción será igual a la cantidad de ventas. Producirá veinte sillas y diez mesas al mes.
- El costo de los materiales para hacer una silla fue de $9 este año. El proveedor le ha dicho a Salvador que el año próximo el costo de la madera aumentará aproximadamente un 20%, mientras que otros Costos de Materiales seguirán sin cambios. Salvador estima que el Costo de Materiales para hacer una silla se incrementará a $10.
- El costo de los materiales para hacer una mesa fue de $20 este año. Si el precio de la madera se incrementa en un 20% y otros Costos de Materiales permanecen sin cambios, el Costo de Materiales para hacer una mesa se incrementará a $22

Haga una previsión del Costo de Materiales total de la *Carpintería de Salvador* para enero.

3. PREVISIÓN DEL COSTO DE MATERIALES TOTAL			
DETALLES	ENE	FEB	MAR
Costo de Materiales por artículo – silla ($)			
Número de sillas fabricadas			
Costo de Materiales para la fabricación de sillas ($)			
Costo de Materiales por artículo –mesa ($)			
Número de mesas fabricadas			
Costo de Materiales para la fabricación de mesas ($)			
Total ($)			

Utilice sus previsiones de la 1 a la 3 y ayude a Salvador a rellenar la Previsión de Costos para el mes de enero.

PREVISIÓN DE COSTOS (Unidad: US$)			
DETALLES	ENE	FEB	MAR
Costos de Materiales			
Costos de Mano de Obra			
Gastos Generales			
Total			

Por último, proyecte la Ganancia Bruta y Ganancia Neta de la Carpintería de Salvador para el mes de enero.

PLAN DE GANANCIAS (Unidad: US$)			
DETALLES	ENE	FEB	MAR
Total de Ventas			
Total de Costos de Materiales			
Total de Costos de Mano de Obra			
Ganancia Bruta			
Gastos Generales			
Ganancia Neta			

Las proyecciones de la Ganancia Bruta y la Ganancia Neta de la Carpintería de Salvador para el mes de enero son las siguientes:

- Ganancia Bruta: $. ……
- Ganancia Neta: $. ……

2. Plan de acción

¿CUÁL es el problema?	**¿CÓMO** solucionará el problema?	**¿QUIÉN** solucionará el problema?	**¿CUÁNDO** se solucionará el problema?
Necesito comprar una nueva máquina extrusora. Pero no sé cuándo mi negocio tendrá el efectivo suficiente para pagar por la máquina.	Cuando haga mi próximo Plan de Flujo de Caja podré proyectar cuándo tendrá mi negocio el efectivo suficiente.	Debo hacer yo mismo el Plan de Flujo de Caja.	Ya es marzo. El Plan de Flujo de Caja que tengo finaliza en marzo. Debo hacer ya el nuevo Plan de Flujo de Caja para abril, mayo y junio.

¿Cómo puede mejorar la planificación en su empresa? Comience por desarrollar un Plan de Acción, tal como lo hizo Juanita. En su plan, anote:

1. ¿Qué problemas tiene su empresa en términos de planificación?
2. ¿Cómo solucionará cada problema?
3. ¿Quién solucionará cada problema (Ud. o alguien más)?
4. ¿Cuándo planifica solucionar cada problema?

Escriba su Plan de Acción en la página siguiente. Recuerde las siguientes sugerencias:

- Elabore el plan para un período de tres o seis meses
- Sea realista. Sólo escriba lo que estima que es posible hacer.
- Intente resolver el problema más urgente primero.
- Conserve este manual en su negocio para que Ud. y otras personas que trabajan con Ud. puedan utilizarlo cuando lo necesiten.
- Consulte con regularidad su Plan de Acción para comprobar que está siguiendo. Es una buena idea consultarlo cada semana.
- Considere la posibilidad de colgar su Plan de Acción en la pared de modo que sea fácil de ver y consultar.

Plan de mejora de su planificación empresarial

Utilice esta página para escribir su propio plan de mejora de la forma cómo desarrolla y utiliza los planes en su empresa.

¿CUÁL es el problema?	**¿CÓMO** solucionará el problema?	**¿QUIÉN** solucionará el problema?	**¿CUÁNDO** se solucionará el problema?

RESPUESTAS

EVALUACIÓN 1

1.

1. Planificación
2. Plan de Acceso al Crédito
3. Plan de Producción y Costos
4. Plan de Ganancias
5. Plan de Flujo de Caja
6. Plan de Ventas y Comercialización

2.

1b; 2a; 3c; 4a; 5c

EVALUACIÓN 2

1c; 2b; 3a; 4c; 5c

EVALUACIÓN 3

1a; 2b; 3c

EVALUACIÓN 4

1. Falso: Siempre es necesario gestionar el riesgo ya que los sucesos desfavorables pueden ocurrir en cualquier momento en cualquier empresa.
2. Falso: El propósito de la Gestión de Riesgos no es evitar todos los riesgos, sino asegurar que se tome los riesgos conscientemente con un conocimiento completo y una comprensión clara de las respuestas apropiadas a dar.
3. Verdadero: Ud. debe dar prioridad a los riesgos que representan el mayor peligro para su negocio.
4. Falso: No es una buena idea aceptar riesgos que tienen un impacto significativo en su negocio, incluso si la posibilidad de que ocurran es baja. Reducir o transferir los riesgos será una respuesta más apropiada.
5. Verdadero: Recuerde seguir los cuatro pasos del proceso de Gestión de Riesgos y no apresurarse a responder ante un riesgo sin antes hacer una evaluación.

EVALUACIÓN 5

1b; 2c; 3a; 4c; 5a; 6a; 7b; 8c

¡Ayuda, Por Favor!

Problemas de Flujo de Caja en la *Sastrería La Confianza*

PLAN DE FLUJO DE CAJA				
	DETALLES (US$)	ENE	FEB	MAR
INGRESO DE EFECTIVO	Efectivo al inicio del mes	2,600	4,925	5,325
	Ingreso de efectivo de las ventas	2,500	3,000	3,500
	Ingreso de efectivo de las ventas a crédito	4,000	2,500	3,000
	Otros ingresos de efectivo	825	275	325
	TOTAL DE INGRESO DE EFECTIVO	**7,325**	**5,775**	**6,825**
EGRESO DE EFECTIVO	Egreso de efectivo por Costos de Materiales	2,200	2,720	3,230
	Egreso de efectivo por Costos de Mano de Obra	800	1,080	1,220
	Egreso de efectivo por Gastos Generales	1,100	1,200	1,200
	Egreso de efectivo por inversión prevista en	500	-	
	Otros egresos de efectivo	400	375	325
	TOTAL DE EGRESO DE EFECTIVO	**5,000**	**5,375**	**5,975**
	EFECTIVO AL FINAL DEL MES	**4,925**	**5,325**	**6,175**

Por favor tome nota:

- Bajo **"Otros Ingresos de Efectivo"** se incluye el IVA recaudado y los préstamos recibidos durante el mes. El IVA recaudado es el 5% de las ventas (incluidas las ventas en efectivo del mes y el efectivo percibido de las ventas a crédito del mes anterior). Por ejemplo, en enero, el IVA recaudado será de $325 (5% x (2.500 + 4.000)) y el monto del préstamo recibido será de $500.

- Baso **"Otros Egresos de Efectivo"** se incluye el pago del importe del IVA recaudado el mes anterior y la cuota mensual del préstamo. Por ejemplo, Sastrería La Confianza recaudó $350 de IVA en diciembre y hará y pagará una cuota del préstamo por $50 en enero. En febrero, el IVA recaudados en enero será de $325 por lo que para "Otros Egresos de Efectivo" correspondientes al mes de febrero se registrará $325 + $ 50 = $ 375.

La planificación en la Carpintería de Salvador

Estas son las previsiones de la *Carpintería de Salvador* para el mes de enero:

PREVISIÓN DE VENTAS				
	DETALLES (US$)	ENE	FEB	MAR
SILLA	Cantidad de ventas	20		
	Precio de venta ($)	40		
	Ventas ($)	**800**		
MESA	Cantidad de ventas	10		
	Precio de venta ($)	80		
	Ventas ($)	**800**		
	VENTAS TOTALES ($)	**1,600**		

1. PREVISIÓN DE GASTOS GENERALES POR MES (Unidad: US$)	
DETALLES	MONTO
Alquiler	150
Electricidad	50
Transporte	32
Sueldo	150
Mantenimiento de la maquinaria	40
Total	**422**

2. PREVISIÓN DEL COSTO DE MANO DE OBRA TOTAL (Unidad: US$)			
DETALLES	ENE	FEB	MAR
Sueldo - Salvador	350		
Total	**350**		

3. PREVISIÓN DEL COSTO DE MATERIALES TOTAL			
DETALLES	ENE	FEB	MAR
Costo de Materiales por artículo – silla ($)	10		
Número de sillas fabricadas	20		
Costo de Materiales para la fabricación de sillas ($)	**200**		
Costo de Materiales por artículo –mesa ($)	22		
Número de mesas fabricadas	10		
Costo de Materiales para la fabricación de mesas ($)	**220**		
Total ($)	**420**		

PREVISIÓN DE COSTOS (Unidad: US$)			
DETALLES	ENE	FEB	MAR
Costos de Materiales	420		
Costos de Mano de Obra	350		
Gastos Generales	422		
Total	**1,192**		

PLAN DE GANANCIAS (Unidad: US$)			
DETALLES	ENE	FEB	MAR
Total de Ventas	1,600		
Total de Costos de Materiales	420		
Total de Costos de Mano de Obra	350		
Ganancia Bruta	**830**		
Gastos Generales	422		
Ganancia Neta	**408**		

TÉRMINOS ÚTILES DE NEGOCIOS

PALABRA	SIGNIFICADO	MÁS EN LA PÁGINA
Análisis Empresarial	Estudio del desempeño pasado de su empresa para determinar qué cambios han ocurrido. P. ej., mediante el análisis de su Estado de Pérdidas y Ganancias, puede averiguar si sus ganancias están disminuyendo.	15-25
Gestión de Riesgos	El proceso de identificar los riesgos a los que está expuesta su empresa y desarrollar estrategias para reducir los efectos de los mismos si ocurriesen.	38-41, 44
Plan de Acceso al Crédito	Plan que muestra la cantidad de dinero que es probable que una empresa pida prestado, de dónde obtendrá el dinero, cuánto será el costo de pedir prestado el dinero y la fuente del dinero para devolver el préstamo.	8, 78-82
Plan de Flujo de Caja	Plan que muestra una proyección de los ingresos y egresos de una empresa durante un período de tiempo específico en el futuro; p. ej., los próximos tres meses.	8, 68-78
Plan de Ganancias	Plan que muestra la Ganancia Bruta y la Ganancia Neta que es probable que una empresa obtenga en un período futuro; p. ej., durante el año próximo.	8, 66-68
Plan de Producción y Costos	Plan que muestra las mejoras propuestas en su producción y una previsión de los costos que es probable que una empresa tenga en un período futuro; p. ej., durante el próximo trimestre.	7, 51-66
Plan de Ventas y Comercialización	Plan que describe las actividades de comercialización en las que participará su negocio que a la vez hace previsión de las ventas futuras de su negocio durante un período dado; p. ej., durante el año próximo.	7, 44-50
Planificar	Pensar y luego decidir qué hacer al respecto de lo que pudiera suceder en el futuro.	1, 8-11
Previsión	Pronóstico o predicción de lo que se estima que es probable que suceda en el futuro.	29
Riesgo	La posibilidad de que su negocio sufra pérdidas debido a eventos inesperados.	37 - 38

MEJORE SU NEGOCIO

Planificación Empresarial

Ya inició su empresa, pero ¿tiene inconvenientes en algunos aspectos de la administración del negocio?

Mejore su Negocio (MESUN) es la guía para empresarios con negocios establecidos que contiene buenos métodos de dirección empresarial. El manual de **Planificación empresarial MESUN** guiará dueños y administradores de pequeñas empresas en el proceso de elaboración de adecuados planes para sus negocios con el fin de estimular el desempeño de la empresa.

MESUN hace parte de "Inicie y Mejore su Negocio" (IMESUN) un programa de capacitación en dirección empresarial para emprendedores de negocios nuevos y empresarios de pequeñas empresas existentes. El programa cuenta con 25 años de experiencia en más de 100 países, alianzas con más de 3.000 instituciones locales, 300 Master Trainers certificados y una red de más de 65.000 Capacitadores. IMESUN ha llegado a más de 15 millones de clientes a la fecha, ¡y las cifras siguen en aumento!

La formación de MESUN es una colección de seis manuales:

MESUN Costeo

MESUN Comercialización

MESUN Registros Contables

MESUN Compras y Control de Existencias

MESUN Planificación Empresarial

MESUN El Recurso Humano y la Productividad

ISBN 978-92-2-331136-0