

Créditos

El manual fue elaborado en el marco del Programa Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMYPE/GTZ)

Coordinador

Jürgen Popp

Elaborado por:

Bayron Flores | GTZ

Carlos Castro | GTZ

Suyapa Lizzette Salinas | GTZ

Apoyo y Revisión:

Patricia Durón | GTZ

Peter Feldman

Apoyo técnico para la definición del proceso de selección de emprendedores y la herramienta de proyección financiera:

Carlomagno Amaya | Fundación Banhcafé

Coordinación Técnica:

Suyapa Lizzette Salinas

Diagramación:

Flavio Ernesto Suazo

Adaptado de la Guía Metodológica del Curso de Creación de Empresas.

Programa Emprende, El Salvador

Derechos Reservados:

Cooperación Técnica Alemana, GTZ

Fundación Banhcafé

Prohibida su reproducción total o parcial con fines lucrativos, ajenos a los establecidos para el manejo del presente manual o sin autorización de los autores.

Tegucigalpa, Honduras; C. A.

Marzo 2010

“El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de la GTZ. Sin embargo, su utilización en nuestra lengua plantea soluciones muy distintas, sobre las que los lingüistas aún no han conseguido acuerdo. En tal sentido y con el fin de evitar sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por utilizar el clásico masculino genérico, en el entendido que todas las menciones en tal género representan siempre a todos/as, hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.”

Manual para la Formulación de Planes de Negocios

CUADERNO DE TRABAJO

Índice

Introducción	03
<hr/>	
Módulo I	05
CEPS, Maduración de la Idea e introducción al Plan de Negocios	
<hr/>	
Módulo II	15
Plan de Mercado	
<hr/>	
Módulo III	37
Plan de Producción y Costos	
Administración y organización de la empresa	
<hr/>	
Módulo IV	55
Plan Financiero	
<hr/>	
Glosario	57
<hr/>	
Bibliografía	58
<hr/>	





Introducción

Hay un dicho:

"¡Si quieres que algo te salga bien, hazlo tú mismo!"

Ciertamente éste es el caso cuando se trata de preparar tu propio plan de negocios. Mientras que tú, como empresario, estás consciente de la mecánica de cómo preparar tu propia propuesta, **inadie podrá hacerlo mejor que tú!**. Cuando se está elaborando un plan de negocios hay demasiadas interrogantes cuyas respuestas sólo el empresario conoce y que son muy importantes para dejar que lo haga alguien que dice ahorrarle problemas al empresario en la preparación de su propio plan de negocios.

Al trabajar en tu propio proyecto, tienes la oportunidad de preparar un plan de negocios sólido basado en datos que tú mismo has recolectado y en los cuales tienes suma confianza. Como resultado, **tu plan de negocios está hecho a la medida de tus propias fortalezas y debilidades**. Tú decides cuanto de tus ahorros estás en condiciones de invertir en el proyecto, cuantos ingresos necesitas de ese negocio, quienes serán tus clientes y el mejor proceso técnico para el nivel de conocimientos, recursos y tamaño del mercado.

Se requiere de trabajo extra para hacer su propio plan de negocios. Las personas que tendrás que contactar y de las cuales deseas recolectar información serán clientes regulares de tus productos, o proveedores regulares de materia prima o equipos.

Este **cuaderno de trabajo** pretende ayudarte en la organización de la información que requieres para armar una propuesta sólida que puedes llevar al banco para un préstamo o que sientes confianza de poder realizarlo.

Instrucciones de uso

El presente cuaderno de trabajo tiene como finalidad apoyar al futuro empresario a plasmar su idea de negocio en un documento o plan que le ayude a determinar su factibilidad y convertirla así, en un idea de proyecto realizable y sujeto de financiamiento.

Para su llenado, es importante recibir la capacitación acerca de cómo realizar un plan de negocios, con la salvedad de que no es necesario esperar hasta el final de la misma para empezar tu propio plan. Al contrario, se estima conveniente que a medida que se reciba la instrucción se vaya utilizando el cuaderno de trabajo, contando con la ventaja de ir elaborando tu propio plan de negocios con el apoyo del facilitador, quien te podrá guiar ante cualquier duda que se presente.

Como joven empresario debes hacer lo siguiente:

- Asistir a todas las capacitaciones programadas.
- Leer detenidamente el manual del participante.
- Participar activamente en la capacitación y solventar junto con el facilitador, los ejercicios y dudas que se te presenten.
- Buscar desde ya!! información relacionada con tu idea de proyecto, que te será útil durante las capacitaciones.






MÓDULO 1

CEPS, Maduración de la Idea e introducción al Plan de Negocios



Identificando mis Características/ Competencias emprendedoras

Se recomienda el llenado de los siguientes cuadros al finalizar el módulo 1, una vez desarrollados los ejercicios plasmados en el manual del usuario. Recuerda que esta información es para uso personal y su finalidad es fortalecer tus características emprendedoras.

Marcar en cada casilla con un  si consideras que tu característica emprendedora es fuerte, necesitas fortalecerla o es de carácter urgente fortalecerla.

No.	Característica/ competencia	Fuerte	Necesito fortalecerla	Urge fortalecerla
1	Autoconfianza			
2	Asumir riesgos			
3	Persistencia			
4	Auto exigencia por la calidad			
5	Cumplimiento de compromisos			
6	Comunicación y redes de apoyo			
7	Planificación sistemática			
8	Fijación de metas y objetivos			
9	Búsqueda de oportunidades			
10	Búsqueda de información			

■ **Conocimientos necesarios para desarrollar esta actividad (listar según el caso)**

No.	Característica/ competencia	Fuerte	Necesito fortalecerla	Urge fortalecerla
1				
2				
3				
4				
5				

REFERENCIA: Cuestionario para Autoevaluación de Características Emprendedoras Personales, página 18 del Manual del Participante.



- Habilidades necesarias para desarrollar esta actividad (listar según el caso):

No.	Característica/ competencia	Fuerte	Necesito fortalecerla	Urge fortalecerla
1				
2				
3				
4				
5				

Mi plan de desarrollo de conocimientos y habilidades

Este es tu plan, por lo tanto debe ser lo más realista posible, lo que implica la búsqueda de información y recursos para cumplir con el plan (libros, anuncios, internet, financiamiento, etc.).

No.	Conocimientos y habilidades a fortalecer	Capacitación (marcar con x)			Fecha
		Curso externo	Asesoría	Lectura	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

REFERENCIA: Plan de Desarrollo de Competencias Emprendedoras, página 24 del Manual del Participante.



Análisis FODA de la Idea de Empresa:

Tomando en consideración las orientaciones brindadas por el facilitador y el Manual del Participante, realiza el análisis FODA de tu proyecto de empresa:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

REFERENCIA: El Análisis FODA, página 30 del Manual del Participante.

Definiendo los Propósitos del Negocio

Este apartado te ayudará a consignar y redactar la información que se requiere para elaborar tu plan de negocio, no trates de llenarlo si no has leído detenidamente tu manual de usuario, especialmente en lo referente a como redactar una misión y visión.

1. Da una breve descripción de tu proyecto.
 - a. A qué se dedicará la empresa?
 - b. Qué producirás en la empresa?
 - c. A quién está dirigido el producto o servicio?

2. Elabora un breve perfil de tu experiencia
 - a. ¿Qué conoces de este tipo de empresa?
 - b. La experiencia o conocimientos que tienes al respecto
 - c. ¿Qué te motivo a orientarte por este tipo de negocio?

3. ¿Cuál es el aporte del proyecto a la economía local?

REFERENCIA: Definir los Propósitos del Negocio, páginas 42-44 del Manual del Participante.





4. ¿Cuál es la misión de tu empresa?

Declaración de misión de la empresa:

5. ¿Cómo visualizas tu empresa en tres años?

Declaración de Visión de la Empresa:

6. ¿Cuáles son los objetivos de tu empresa?

7. ¿Qué metas propones para tu empresa para lograr los objetivos planteados?



*¿Qué es un
Plan de Mercadeo?
¿Cómo lo hacemos?*



15

MÓDULO 2

Plan de Mercado



La Investigación de Mercados

A. Investigaciones Preliminares

El Manual del Participante te expuso que, como primer paso, es necesario definir qué tipo de información es útil para tener una idea bastante certera del tipo de negocio que está por iniciar y si las condiciones en las que se desarrolla resultan favorable o desfavorables a la inversión. Estas son algunas preguntas que deberás indagar como un inicio:

¿Cómo se desarrolló este tipo de actividad en la zona y desde cuándo?

¿Cuáles son los problemas que usualmente se enfrentan los empresarios del sector?

¿Cómo se ve el futuro de esta actividad?

¿Le afectan o benefician las nuevas regulaciones gubernamentales?

¿Cuáles son algunas claves de éxito en este tipo de negocio?

REFERENCIA: Mercado e Información, página 47 del Manual del Participante.

Aquí cabe preguntarse: ¿qué otras cosas es necesario saber sobre el negocio?



Elaboración del Plan de Investigación e Instrumentos

Las investigaciones básicas que debes realizar en torno al análisis del mercado se refieren a

- El Entorno Empresarial
- La Demanda
- La Oferta o Competencia

Identifica que Información deberás recabar de cada uno de estos aspectos. Llena la siguiente tabla que te puede orientar qué información y cómo deberás realizarla apoyándote de las orientaciones del Manual.

Aspecto a Investigar	Qué Información	Fuentes	Técnica de Investigación	Fecha Límite	Responsable
Entorno Empresarial					
Demanda					
Competencia					

REFERENCIA: Elaboración del Plan de Investigación e Instrumentos, página 50 del Manual del Participante.



La Demanda

Como primer punto para determinar la demanda debes identificar tu mercado meta, para ello te sugerimos realices los siguientes pasos:

1. Identifica las características principales del cliente potencial para tu producto o servicio. Considera los siguientes aspectos y marca con una x los tres ó 4 aspectos más importantes:

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Género | <input type="checkbox"/> Edad | <input type="checkbox"/> Etnia |
| <input type="checkbox"/> Ubicación | <input type="checkbox"/> Estado civil | <input type="checkbox"/> Estilo de vida |
| <input type="checkbox"/> Nivel de Ingresos | <input type="checkbox"/> Religión | <input type="checkbox"/> Intereses |
| <input type="checkbox"/> Ocupación | <input type="checkbox"/> Nivel de Educación | <input type="checkbox"/> Necesidades |
| <input type="checkbox"/> Autoridad | <input type="checkbox"/> Grupo familiar | <input type="checkbox"/> Status social |
| <input type="checkbox"/> Otra | <input type="checkbox"/> Otra | <input type="checkbox"/> Otra |

2. Ahora describe cuál de estas características definen las personas a las que orientas tu producto o servicio. Toma el ejemplo provisto en el Manual del Participante en la página 59.

3. Una vez que tienes claro que características tiene tu cliente meta, entonces deberás identificar cual es la zona geográfica que estás interesado/a en atender.

4. Ahora debes cuantificarlos para la zona/s que has seleccionado tomando los datos fidedignos de las fuentes identificadas.

Esta cantidad constituye el **mercado meta** de tu empresa.

Definiendo el tamaño de la muestra

La definición del tamaño de la muestra se simplifica mucho mediante el uso de las fórmulas que en el Manual del Participante se te ha proporcionado (pág 56).

<http://www.lac.com.mx/muestras.htm>, o
<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

Ingresa el dato de tu mercado meta, tu resultado plásmalo a continuación:

Ello constituye la muestra y son la cantidad de encuestas que deberás diseñar tomando como base el modelo proporcionado y posteriormente aplicar.

Estimación de la Demanda

- a) Para estimar la demanda, tomando como base el dato de mercado meta, identifica quienes efectivamente te comprarán a ti o a uno de tus competidores. Ello se identifica mediante los resultados de las encuestas.

Multiplicar por la cantidad de unidades de producto o servicio que compran te da la demanda del mercado.

- b) Seguidamente estima el porcentaje del número anterior que estimas te comprarán a ti

- c) Multiplica el número en e.2.2 por el porcentaje en e.2.3 para determinar el número de clientes potenciales que comprarán en tu negocio

- d) Para obtener las cantidades en unidades o tu demanda puedes multiplicar por la cantidad de unidades que compraran en el periodo de tiempo estudiado (semanal/mensual/anual)

La Oferta o Competencia

Análisis competitivo

Identifica a tus tres mayores competidores

1) Nombre del negocio y dirección

Producto/s: _____

2) Nombre del negocio y dirección

Producto/s: _____

3) Nombre del negocio y dirección

Producto/s: _____

Características	Mi Negocio	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3



a) Análisis Competitivo de tu negocio con el de tus competidores

Para los aspectos que te mostramos en la lista del Manual del Participante, selecciona los que te parezca más relevantes para tu tipo de negocio y compáralos con los de tus competidores. Clasifica los negocios en una escala del 1 al 5, siendo 1 sobresaliente y 5 malo, según la variable a evaluar. Más de un negocio puede tener la misma clasificación si son iguales en esa área.

Con esta clasificación podrás identificar áreas de oportunidad.

(Recuerda que las variables a evaluar dependen del tipo de negocio).

- 1 Sobresaliente
- 2 Muy Satisfactorio
- 3 Bueno
- 4 Regular
- 5 Malo

1. Productos	¿Qué productos se venden más?
2. Precios	¿Estabilidad en los precios?
3. Calidad	¿Cuánto dura?, ¿cuál es la calidad del producto?
4. Selección del producto	¿Qué tan completa es la línea de productos?
5. Servicios al cliente	¿Qué opciones de producto tiene el cliente?
6. Servicio del producto	¿El producto es servido correcta y rápidamente?
7. Confiabilidad	¿El producto o servicio genera frecuentemente reclamos?
8. Experiencia	¿Qué tanta experiencia tiene el personal?
9. Imagen/reputación	¿Qué tan conocido y buena reputación tiene el nombre del negocio?
10. Ubicación	¿Qué tal es el acceso y la visibilidad?
11. Esquema	¿Qué tan eficiente es el uso del espacio en los negocios?
12. Apariencia	¿Satisface a los clientes la apariencia física del local?
13. Métodos de venta	¿El personal es cortés y eficiente para hacer las ventas?
14. Política de crédito	¿Existen opciones de compra y pago para los clientes?
15. Disponibilidad	¿Tienen los clientes que esperar mucho para recibir el producto/servicio?
16. Administración	¿Tiene el propietario o propietaria un papel activo en el negocio?
17. Publicidad	¿Qué tanta publicidad utilizan?



b) Comparación de Precios de Venta de Competidores

Producto(s)	Precios de los Competidores			Precio Promedio de los Competidores
	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	

Los Resultados de la Investigación

Aquí deberás plasmar los resultados de la investigación realizada. A continuación se presenta algunas informaciones base que debe incorporarse, pero la misma puede variar en función de las necesidades de información.

1) Cuántas encuestas se realizaron, durante qué periodo de tiempo y en qué lugar(es) geográfico(s)?

2) ¿Mi producto o servicio es atractivo para mis clientes potenciales?

3)Cuál es mi Mercado meta y porqué se caracteriza? Porque me resultan interesante para mi negocio?



4) ¿Qué porcentaje de los clientes potenciales se ha expresado interesado en el producto / servicio que ofrezco?

5) ¿Qué porcentaje de los clientes potenciales está dispuesto a comprar mi producto o servicio, al menos una vez al mes/semana/año? Con base a ello cual es la demanda potencial de mi producto o servicio?

6) ¿Cuáles son las características principales y comportamiento de compra de mis clientes potenciales?

7) ¿Cuáles son las preferencias y necesidades aún no satisfechas por mis competidores?

8) ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de mis competidores?

9) ¿Cuál es el precio mínimo y máximo aceptado por el mercado?



10) ¿Cuáles son los mecanismos de distribución que imperan para este tipo de producto o servicio?

11) ¿Cuáles son las condiciones ambientales favorables para el tipo de empresa que quiero iniciar? Porque?

12) ¿Cuáles son las condiciones ambientales desfavorables para el tipo de empresa que quiero iniciar? Cómo puedo superarlas?

B. Estimación Inicial de las Ventas

A continuación realiza una estimación inicial de ventas que crees puedes realizar de tu producto o servicio. Este dato se irá ajustando con los resultados del siguiente módulo, el plan productivo.

Toma como base el dato de la demanda que tendrás en el numeral d) en la estimación de la demanda de tu producto o servicio.

_____ unidades al (mes/año)

Analiza, en un primer año, cuanto realmente estarán en posibilidad de vender en unidades en el periodo en estudio mes/año. Considera el análisis que hiciste con apoyo del facilitador de tus capacidades iniciales de inversión. (Anexo IV.2)

_____ unidades (mes/año)



El Plan de Marketing

En función de los hallazgos de la investigación de mercado puedes plantear el producto que se adapte y que satisfaga las necesidades expresadas por la muestra encuestada. Siguiendo las orientaciones brindadas en el Manual del Participante enlista el o los productos que ofrecerás:

Producto 1. _____

Producto 2. _____

Producto 3. _____

Producto 4. _____

Producto 5. _____

Descripción del Producto o productos:

REFERENCIA: El Plan de Marketing, página 62 del Manual del Participante.

Atributos del Producto o productos/ servicios

Procede a realizar una descripción detallada de tu producto o servicio:

- Aspectos o especificaciones físicas (para cada uno, si los tienes)

Producto1.

Producto2.



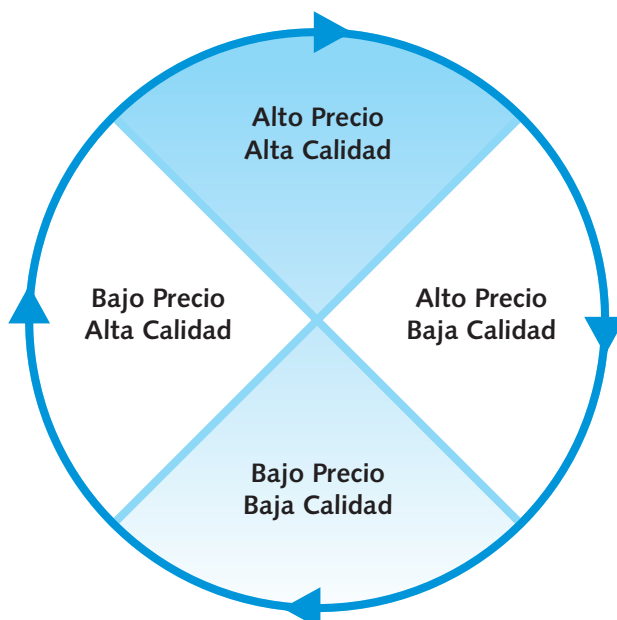
Producto 3.

Producto 4.

Producto 5.

b. La relación precio/calidad de mis productos.

Para hacerlo marca con una "x" la posición de tu o tus productos/servicios en el segmento que corresponda (si tienes más de un producto acompaña la "x" con un número correlativo). Como segundo marca con una "y" la posición de la ubicación proyectada de toda tu empresa. Además, marca con una cruz los perfiles de los productos o servicios de tus potenciales competidores (al menos 5).





c. Envase

d. Diseño, forma y tamaño.

e. Marca, nombres y expresiones gráficas (Logo, slogan)

f. Servicios pre o post compra

g. Imagen del producto.

Estas preguntas pueden ayudarte a completar la descripción y propósito del producto.

¿Qué es lo que hace o en qué consiste?

¿Por qué la gente debería comprarlo?

¿Cuál es el beneficio que genera al comprador/a?

¿Qué lo hace único o especial?

¿Qué tan caro y difícil de producir es el producto o servicio?

Análisis de Compatibilidad

Realiza una revisión orientada a establecer si cada producto se entremezcla sutil o directamente en el concepto global del negocio. Pregúntate:

¿Encaja este producto/servicio dentro de los objetivos del negocio que te estás planteando?

¿Se complementa con los otros productos/servicios que piensas vender?





Precio

De acuerdo a los aprendido, cuál estrategia crees te es más conveniente aplicar? Justifica tu respuesta.

De la investigación realizada que precios estimas puedes fijar para tu o tus productos?

Producto(s) del Proyecto	Precios de Venta del Proyecto	Precios de los Competidores			Precio Promedio de los Competidores
		Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	

Del análisis realizado en la investigación identificaste los precios de la competencia, ahora puedes estimar el precio que podrías manejar para tu/s producto/s.

Recuerda que ello será comprobable en las fases de estimación de costos y análisis financiero, el objetivo principal es recuperar costos y generar ganancias-

Dentro de las estrategia de precio,

Se otorgarán descuentos? _____

Se otorgarán crédito? _____



Cuáles serán las condiciones de crédito que ofrecerá la empresa? Considera como base lo siguiente:

1. Requisitos del crédito:

2. Plazos de pago

3. Tasas de interés

4. Mecanismos de cobro

Plaza

Contesta las siguientes interrogantes:

¿A dónde esta mi mercado meta geográficamente?

¿Cómo es mas conveniente vender mi producto, de manera directa al consumidor a través de un intermediario?



¿El mecanismo de la intermediación me genera beneficios económicos, de acceso y posicionamiento deseado?

¿Tengo la capacidad financiera para la distribución del producto o servicio en todos los puntos geográficos requeridos?

¿El Precio después de los mayoristas/minoristas es aceptado por mi mercado meta?

De acuerdo al análisis realizado estarás utilizando intermediarios para distribuir tu producto

Minoristas _____

Mayoristas _____

Describe quiénes son y dónde se ubican los mismos.

Has identificado otras herramientas útiles a utilizar?

Ferias _____

Comercio electrónico _____

Otros _____

Mezcla de Promoción

De las herramientas promocionales identifica cuáles resultan convenientes, accesibles a las condiciones y necesidades de tu producto y mercado meta y tu capacidad financiera. Marca con una x la/s herramienta que más respondan a las mismas.

Recuerda que debes realizar cotizaciones,(al menos tres) para tener una idea del costo que implicará aplicar la herramienta de tu interés. En el cuadro, escribe el costo promedio de las cotizaciones resultantes.

La Publicidad:

Herramienta	SI	NO	Costo Medio
Televisión, Cine			
Radio, carritos ambulantes			
Periódico, folletos, volantes, Directorios			
Revistas domésticas o especializadas			
Correo directo			
Anuncios exteriores			
Letreros en vehículos en movimiento			
Medios Electrónicos: páginas web, banners electrónicos, correos electrónicos, blogs, etc.			
Otros			

Promoción de Ventas

Herramienta	SI	NO	Costo Medio
Concursos, Juegos, loterías			
Premios y regalos			
Muestras o bandeos			
Ferias y exposiciones			
Exhibiciones,			
Cupones			
Descuentos, Rebajas			
Diversión			
Recepción de productos usados como parte de pago			
Estampillas, sellos			
Programas de lealtad (puntos)			

Ventas Personales o Fuerza de Ventas:

Herramienta	SI	NO	Costo Medio
Presentación de Ventas			
Junta de Ventas			
Tele mercadotecnia			
Ferias y exposiciones Comerciales			
Administración de la fuerza de Ventas			
Programas de Incentivos			

Relaciones Públicas

Herramienta	SI	NO	Costo Medio
Comunicados de Prensa			
Artículos de Noticias			
Informes Oficiales			
Conferencias de prensa			
Cabildeo			
Patrocinio de eventos			
Relaciones con los empleados			
Donativos			
Publicaciones			

El Plan de Marketing

Con los análisis realizados está en capacidad de elaborar tu Plan de Marketing siguiendo la estructura que a continuación se te proporciona:

- 1) Descripción del / los Producto/s o servicio/
- 2) Comparación del producto con productos competitivos
- 3) Descripción del Mercado Meta o clientes potenciales
- 4) Demanda Total
- 5) Estimación de Ventas y participación del mercado
- 6) Estrategias de Marketing
 - a. Precio
 - b. Plaza
 - c. Mezcla Promocional
- 7) Cronograma de actividades previstas
- 8) Presupuesto estimado del Plan de marketing



MÓDULO 3

Plan de Producción y Costos

Definición y clasificación de los costos

Costos fijos y variables: algunos ejemplos

COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES				
	Panadería	Carpintería	Al por menor	Servicios	Zapatería
Sueldos y salarios Beneficios Sociales Salario del empresario Alquiler Transporte Servicios públicos Mantenimiento Depreciación Otros	Materia Prima				
	Harina Azúcar Huevos Sal Mantequilla Polvo de Hornear Leche Queso	Madera Bisagras Pintura Diluyente Tornillos Aguarrás Goma	Costo de los bienes	Materiales y piezas de repuesto utilizadas en el servicio	Cuero Forro Pegamento Entresuela Tacones Hilo OTROS Costura, sopleteado empaque
	Mano de Obra (obreros pagados x unidad de producción)				
	Salario por kg	Salario por pieza producida	Comisión de Ventas	Tarifa por servicio prestado	

Costos Fijos de su empresa	Costos Variables de su producto
	<p data-bbox="852 352 1101 390">MATERIA PRIMA</p> <p data-bbox="852 884 1101 921">MANO DE OBRA</p> <p data-bbox="852 1360 961 1398">OTROS</p>



HOJA DE COSTEO PARA UNA COMPAÑÍA DE COMERCIO

Producto _____ Unidad de Costeo _____

Precio de Venta _____

Descripción	Valores Totales	Unidades Compradas	Costo Unitario
Costo de Adquisición			
Costos de Importación			
Gastos Arancelarios			
Gastos Agente Aduanero			
Otros gastos			
SUBTOTAL			
Comisiones			
Mantenimientos			
Empaques			
Papelería			
Fletes			
SUBTOTAL			
TOTAL			

Identificación de costos fijos de mi empresa

Sueldos y salarios L. _____

Beneficios Sociales _____

Alquiler _____

Servicios Públicos _____

Mantenimiento _____

Depreciación _____

Transporte _____

Otros

Total Costos Fijos L. _____

(* ** Nota) Costo Fijo mensual * 12 = Costo Fijo anual



Flujograma del Proceso Productivo

Actividades del proceso de producción

- Un proceso productivo incluye acciones que ocurren en forma planificada, y producen un cambio o transformación de materiales, objetos y/o sistemas, al final de los cuales obtenemos un producto.
- Un Proceso productivo consiste en transformar entradas (insumos) en salidas, (bienes y/o servicios) por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, etc.

Flujograma de Proceso	
No.	Descripción

REFERENCIA: Flujograma o Diagrama del Proceso de Producción, página 87 del Manual del Participante.



Vida Útil de los Activos Fijos

Para llegar al costo de depreciación anual, deduzca el valor de desecho al final de la vida útil luego divida el valor del activo entre el número de años de vida productiva. Si no hubiera valor de desecho, simplemente divida el valor entre el número de años.

TIPO DE ACTIVO	VIDA UTIL

Mantenimiento y reparaciones (Como se hará el mantenimiento, hay repuestos disponibles localmente?)



Capacidad Planificada. Cuánta capacidad utilizará? El 100% uso de capacidad, normalmente significa que el equipo está en funcionamiento 8 horas diarias, 6 días a la semana.

Volumen de producción proyectada por año.

Año	Volumen
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

2.7 Capacidad a Futuro

Términos y condiciones de compra del equipo

Ubicación y diseño de la fábrica. Donde estará ubicada la fábrica y como estará diseñada?

Materia prima necesaria. Ahora que ya tiene idea del nivel de producción que desea alcanzar, averigüe el tipo, calidad y cantidad de materia prima que va a necesitar. Esto ya lo investigó en el cuadro inicial de costos variables. Revíselo





Costo de la Materia Prima. ESTO YA LO INVESTIGÓ EN EL CUADRO INICIAL DE COSTOS VARIABLES. REVISALO

Disponibilidad de Materia Prima. Su materia prima está disponible todo el año?

Mano de Obra. Haga un estimado de cuánto debe recibir cada trabajador (personal operativo y administrativo). Recuerde que esto ya lo identificó en los costos fijos para salarios de pago fijo mensual (gerentes, contador etc) y en los costos variables incluyo los salarios del personal de producción. (si usted pagara al empleado por obra producida) los siguiente formatos le ayudarán a verificar y calcular la información de manera más exacta. Revíselo

Puesto de trabajo, calificaciones y Experiencia de la mano de obra directa

MANO DE OBRA	CALIFICACIONES	EXPERIENCIA
DIRECTA (Relacionada al proceso productivo)		
INDIRECTA (No relacionada al proceso productivo)		

2.14 Costo de Mano de Obra





Proyección Mano de Obra

Año	Tipo de la Mano de Obra	Número de Trabajadores	Total Salarios por Mes	Total Beneficios complementarios por mes	Costo Total Mano de Obra por año
1	M/obra Directa				
	M/obra Indirecta				
	Total				
2	M/obra Directa				
	M/obra Indirecta				
	Total				
3	M/obra Directa				
	M/obra Indirecta				
	Total				
4	M/obra Directa				
	M/obra Indirecta				
	Total				
5	M/obra Directa				
	M/obra Indirecta				
	Total				

Disponibilidad de la Mano de Obra. ¿La mano de obra que requerirá para empezar a producir está disponible durante todo el año. No es escasa?



Cálculo del Margen de Contribución

Ahora que han sido clasificados los costos fijos y los costos variables, es necesario obtener el Margen de Contribución de la Empresa.

Se le llama "margen de contribución" porque muestra como "contribuyen" los precios de los productos o servicios a cubrir los costos fijos y a generar utilidad, que es la finalidad que persigue toda empresa.

$$\text{Margen de Contribución} = \text{Precio de Venta} - \text{Costos Variables}$$

Si se quiere obtener el Margen de Contribución Total de la Empresa, se restan las Ventas Totales con el Costo Variable Total

$$\text{Margen de Contribución Total} = \text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables Totales}$$

El procedimiento para este cálculo es el siguiente:

1. Calcular las ventas totales multiplicando el número de unidades vendidas de cada producto por su precio de venta y sumando luego los resultados.
2. Calcular los Costos variables totales multiplicando el número de unidades vendidas de cada producto por su costo variable y sumando los resultados.
3. Obtener el Margen de Contribución Total restando de las ventas totales los costos variables totales.

Calcule el Margen de Contribución de su empresa



Cálculo del punto de equilibrio

Al conocer como calcular los Costos Fijos, Los Costos Variables y el Margen de Contribución de la empresa, se tiene suficiente información para calcular su Punto de Equilibrio. - Se dice que una empresa está en su Punto de Equilibrio cuando sus ingresos o ventas solo alcanzan para cubrir sus Costos Totales (Fijos + Variables) no obteniendo así utilidades ni pérdidas.

Recuerda:

$$\text{Ventas} = \text{Costos Fijos} + \text{Costos Variables.}$$

Si a las ventas se le restan los Costos Variables se obtiene el margen de contribución total el cual, estando en punto de equilibrio, debe ser igual a los costos fijos.

$$\text{PE: Ventas} - \text{Costos Variables} = \text{Costos Fijos}$$

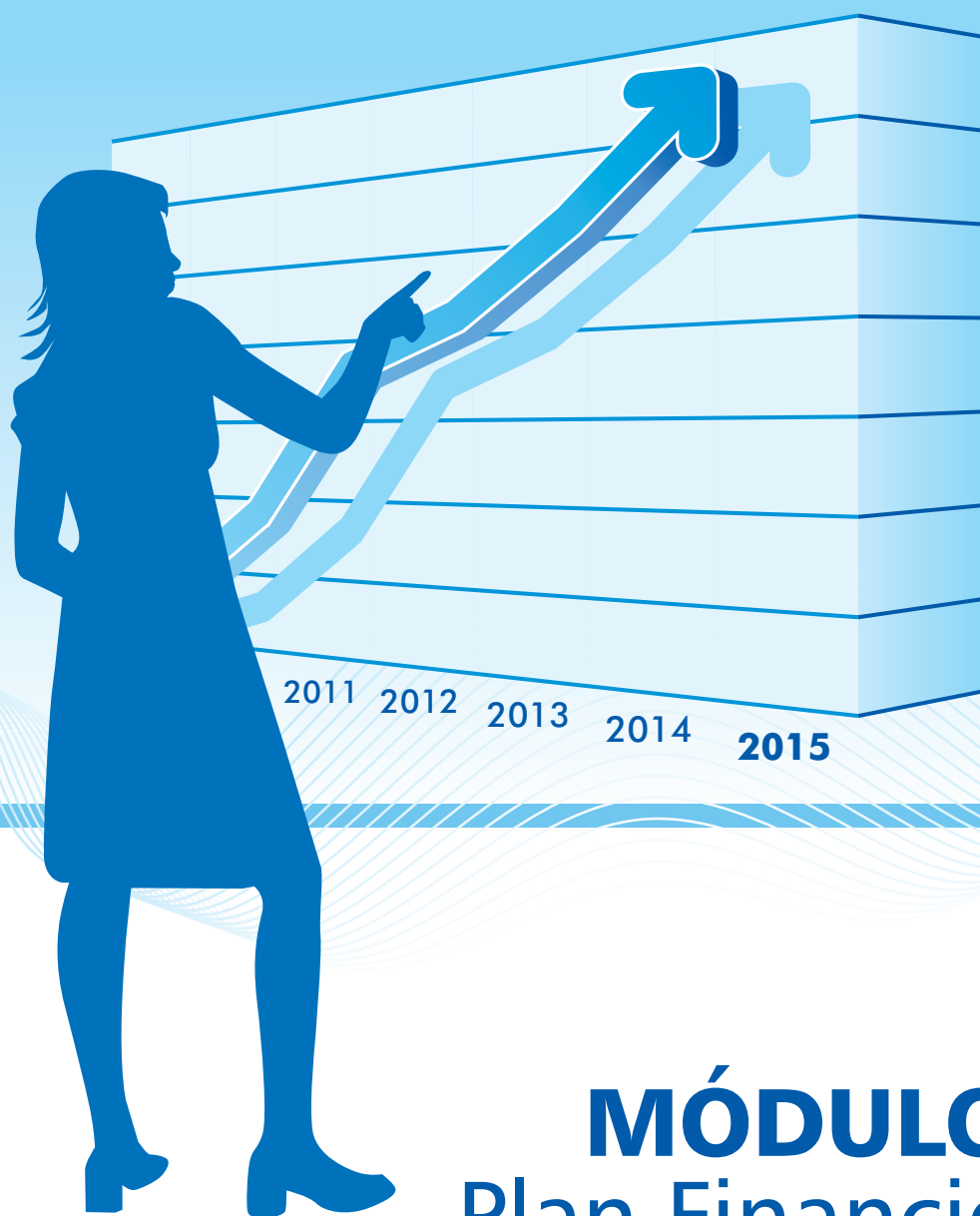
$$\text{PE: Margen de Contribución} = \text{Costo Fijo}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \text{Costo Fijo} / \text{Margen de Contribución}$$

El Punto de Equilibrio puede expresarse en números de unidades de productos o en valores monetarios, dependiendo del margen de contribución.- Es recomendable calcular el punto de equilibrio para periodos más largos que un mes y realizar controles periódicos para observar su comportamiento y hacer los ajustes.

Es importante notar que una vez alcanzado el punto de equilibrio, las ventas adicionales contribuyen a las utilidades.

Calcule su Punto de Equilibrio:



MÓDULO 4

Plan Financiero

Aplicación del Modelo Financiero

Para la elaboración de tu plan financiero podrás utilizar un modelo financiero diseñado en hojas de cálculo que te faciliten la estimación de los cálculos financieros y estados financieros.

El facilitador te apoyará en la elaboración de tu Plan Financiero con esta herramienta.



GLOSARIO

- **INE:** Instituto Nacional de Estadística.
- **INFOP:** Instituto Nacional de Formación Profesional.
- **Instancia:** es la institución que coordina en el ámbito nacional la promoción y réplica del modelo UTIL.
- **Institución Demandante:** es la institución u organización (asociación) pública o privada que solicita la instalación de una UTIL.
- **Institucionalidad local:** conjunto de instituciones públicas, privadas, de la banca, gremios o demás que trabajan en promoción del desarrollo económico local.
- **MGJ:** Ministerio de Gobernación y Justicia.
- **OML:** Observatorio del Mercado Laboral.
- **PC:** Proyecto de Cambio.
- **Plan de Sesión:** guía de orientación para el desarrollo de reuniones y eventos.
- **Factibilidad:** se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.
- **SIC:** Secretaría de Industria y Comercio.
- **Socialización:** Compartir la información con todos los funcionarios del grupo al que pueda interesar.
- **STSS:** Secretaría de Trabajo y Seguridad Social.
- **Técnico UTIL:** Técnico asignado por la entidad responsable de réplica para coordinar el proceso de creación de una nueva UTIL.
- **UTIL:** Unidad Técnica de Inserción Laboral.
- **UTIL Local:** institución que coordina los servicios en la localidad.
- **UTIL Nacional o Entidad responsable de réplica:** es la institución u organización con alcance nacional que tiene la responsabilidad de replicar el modelo UTIL en nuevas localidades.



BIBLIOGRAFÍA Y APOYO TÉCNICO

- Categorización Municipal/ MGJ; República de Honduras 2009
- Trigésima séptima Encuesta Permanente de Hogares/ INE; Septiembre 2008
- Proyecciones de Población Municipales/ INE. 2008
- Empleo y Empleabilidad de Jóvenes en Honduras/ PROMYPE/GTZ, OML; Junio 2007
- Directorio de Municipalidades de Honduras/ AMHON
- Directorio de Cámaras de Comercio de Honduras/ FEDECAMARA
- ATLAS (Distribución Geográfica de Honduras)/editoriales varias.
- La UTIL como Mecanismo para Mejorar la Empleabilidad de los Jóvenes, PROMYPE GTZ, 2006
- Manual CEFE, Competencias Económicas a través de la Formación de Emprendedores

Otra información de utilidad

- Caracterización de las regiones del país, con mayor capacidad para la generación de empleo, dinamismo empresarial y potencial para la generación de empleo/OML; 2008.
- Estudio de rubros productivos por departamento/ SIC
- Mapeo de Instituciones Micro Financieras de Honduras/ PROMYPE/GTZ; 2008



aventuradecisiónreconocimiento creaciónindependenciaempresaéxito prestigio riquezaingenio creatividad
iniciativa valores éticaenergíamotivación habilidadvocaciónoportunidades retos experiencia innovación futuro
formación ideas proyectosilusiones sueños aspiraciones aprendizaje comunicación autostima aventura
decisiónreconocimiento creaciónindependenciaempresaéxito prestigio riquezaingenio creatividadiniciativa
valores éticaenergíamotivación habilidadvocaciónoportunidades retos experiencia innovación futuro
innovaciónreconocimiento creaciónindependenciaempresaéxito prestigio riquezaingenio creatividadiniciativa
valores éticaenergíamotivación habilidadvocaciónoportunidades retos experiencia innovación futuro
ideas proyectosilusiones sueños aspiraciones aprendizaje comunicación autostima aventura
decisiónreconocimiento creaciónindependenciaempresaéxito prestigio riquezaingenio creatividadiniciativa
valores éticaenergíamotivación habilidad aventura decisiónreconocimiento creaciónindependencia empresaéxit
o prestigio riquezaingenio creatividadiniciativa valores éticaenergíamotivación habilidadvocación
oportunidades retos experiencia innovación futuro formación ideas proyectosilusiones sueños aspiraciones
aprendizaje comunicación autostima aventura decisiónreconocimiento creaciónindependencia empresa
éxito prestigio riquezaingenio creatividadiniciativa valores éticaenergíamotivación habilidadvocación
sp



Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

-Cooperación Técnica Alemana-

Colonia Lomas del Guijarro,
Avenida Alfonso XIII
Bloque D, Casa 3633,
Tegucigalpa, Honduras; C. A.
T (504) 262-0741, 262-0749
F (504) 231-0971
I www.gtz.de