

MANUAL

S.UE(DL)
F(218)

de la participante



Gestión Empresarial



MINECO

**APOYO A MYPES
PROMOCIÓN DE INVERSIONES E INTERCAMBIOS COMERCIALES
APOYO AL SECTOR DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN GUATEMALA**

"Unión Europea, por la paz y la cohesión social"



UNIÓN EUROPEA



Autora: Haydée Ayerdi
FUNDAMUJER

Financiado por:



MINECO

APOYO A MYPES
PROMOCIÓN DE INVERSIONES E INTERCAMBIOS COMERCIALES
APOYO AL SECTOR DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN GUATEMALA

“Unión Europea, por la paz y la cohesión social”



UNIÓN EUROPEA

“El contenido de la presente publicación es responsabilidad de la autora y no compromete a la Comisión Europea”.

Manual de la Participante

SE PROHIBE
Subrayar y/o marginar este libro,
en caso de devolverlo subrayado,
SE COBRARA SU VALOR

Gestión Empresarial



MINECO

APOYO A MYPES
PROMOCIÓN DE INVERSIONES E INTERCAMBIOS COMERCIALES
APOYO AL SECTOR DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN GUATEMALA

"Unión Europea, por la paz y la cohesión social"



UNIÓN EUROPEA

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

SE PROHIBE
subrayar y/o marginar este libro.
en caso de devolverse subrayado
SE COBRARÁ SU VALOR

Índice

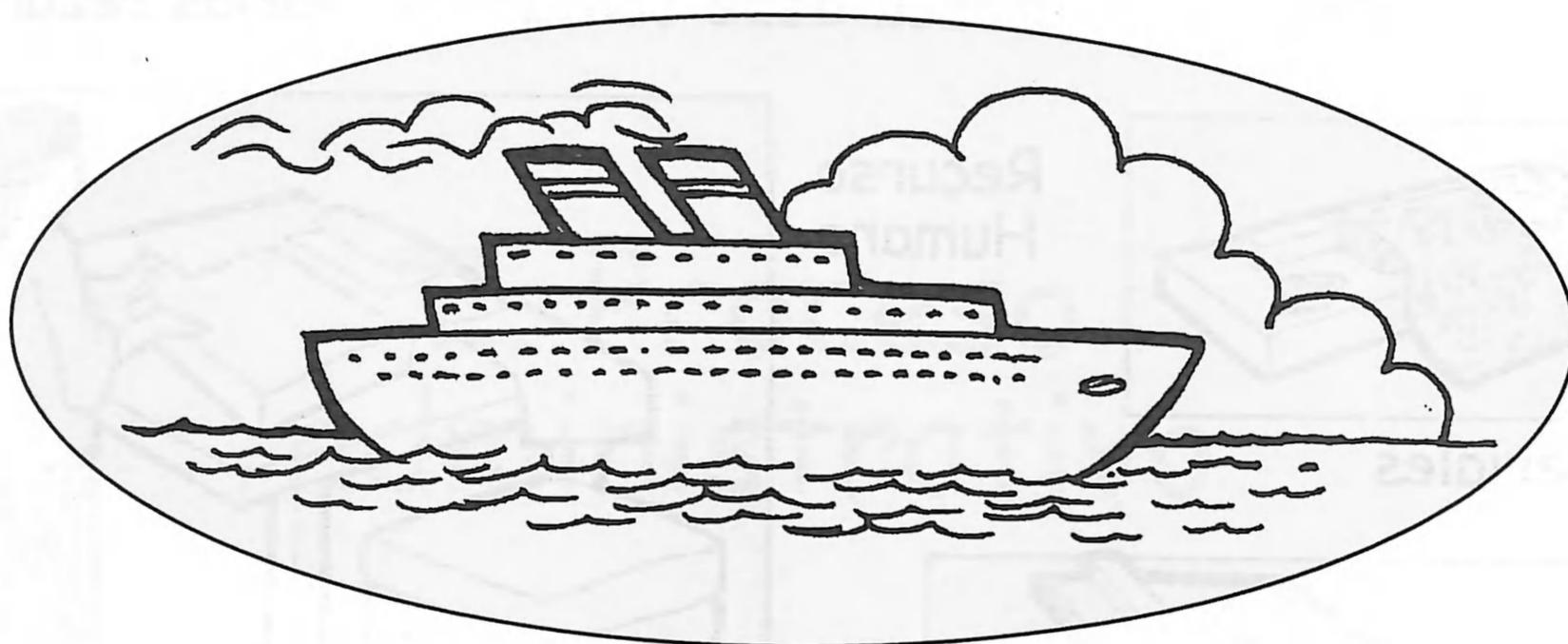
Página

1. Introducción 2-3
2. Proceso administrativo 4-11
3. Plan de negocio para aumentar clientes y proveedores 12-16
4. Controles básicos 17-14
5. Manejo financiero 25-35

1. Introducción

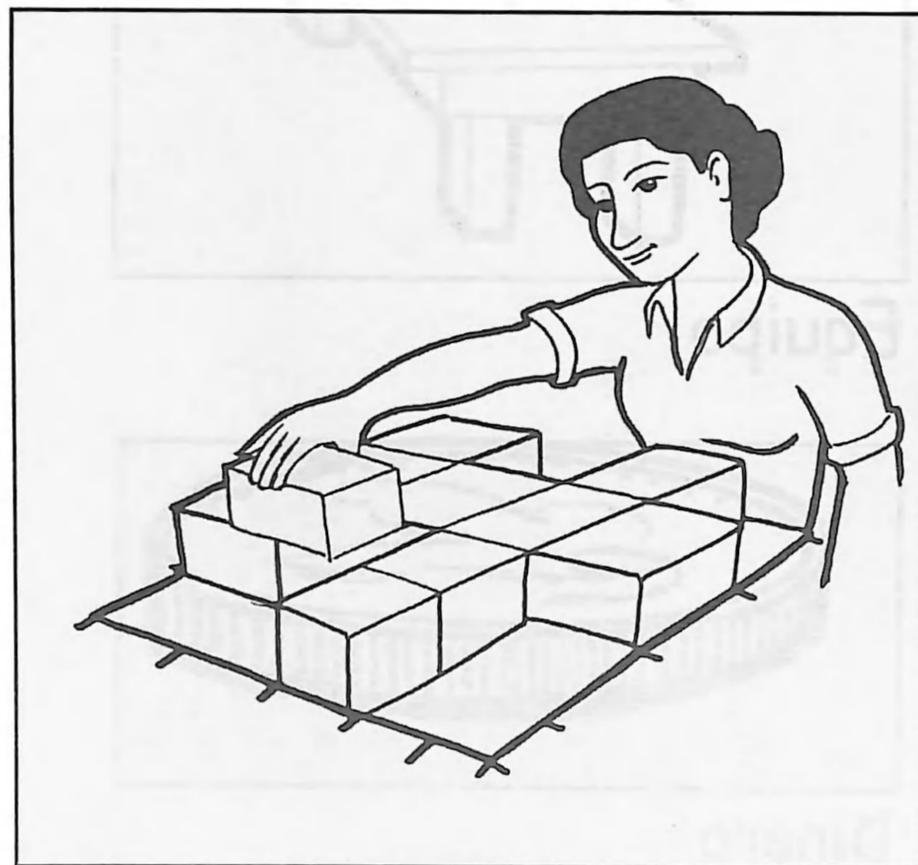
Tener una empresa, no importa el tamaño, significa mucho compromiso y dedicación, pero no solo respecto a la atención de los clientes y proveedores, sino, también, en la parte administrativa.

Una empresa sin rumbo, es lo mismo que un barco sin capitán.....se mueve dentro del agua, pero sin ninguna dirección, lo cual puede provocar su hundimiento.



Para asegurar el crecimiento y éxito de un pequeño negocio, es necesario invertir tiempo para organizar todas las partes del negocio.

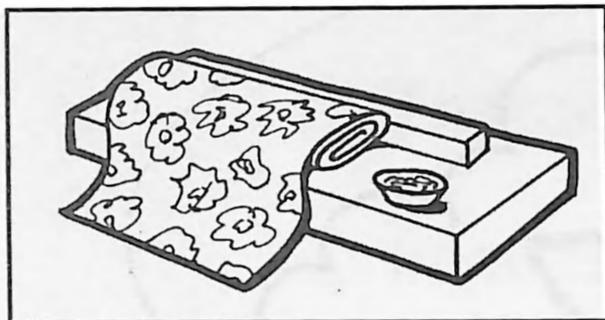
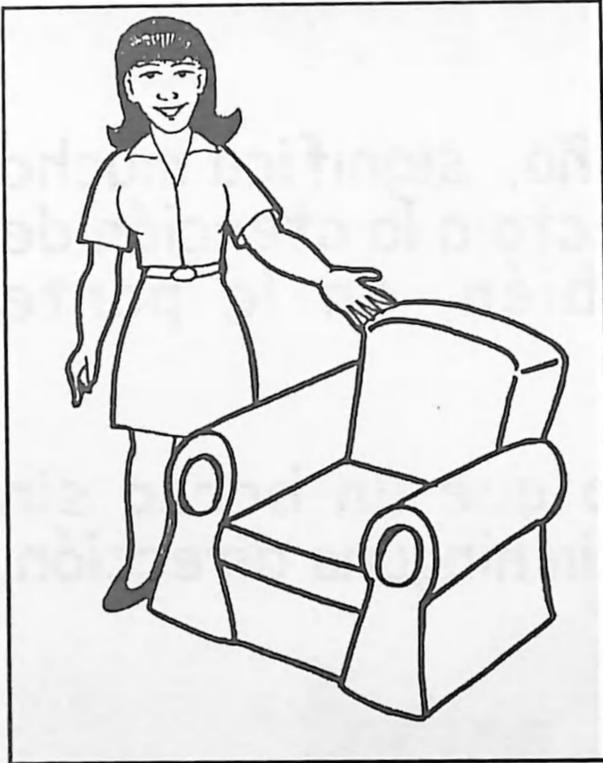
Cuando se habla de gestión empresarial, se refiere a las acciones y tareas internas que se deben realizar, para que la empresa tenga la oportunidad de crecer y desarrollarse.



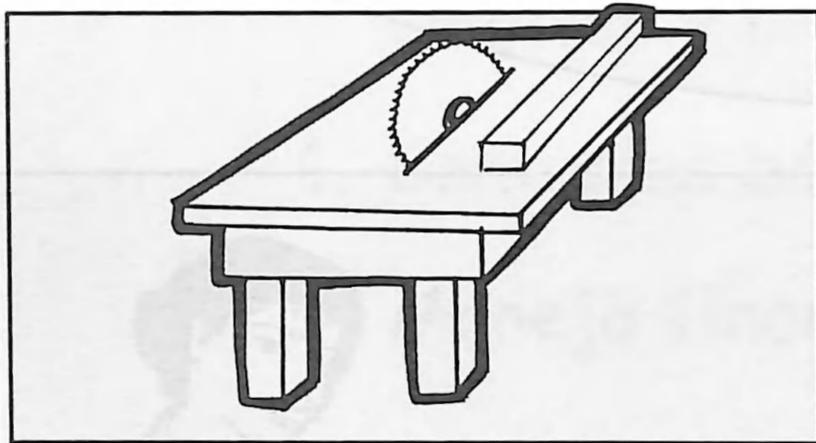
¿A qué le llamamos Empresa?

Es todo un esfuerzo organizado que se emprende con el fin de obtener beneficios y ganancias. En la empresa se producen: bienes, productos o servicios, como por ejemplo: tortillas, comida, ropa, zapatos, alimentos, muebles, máquinas, etc.

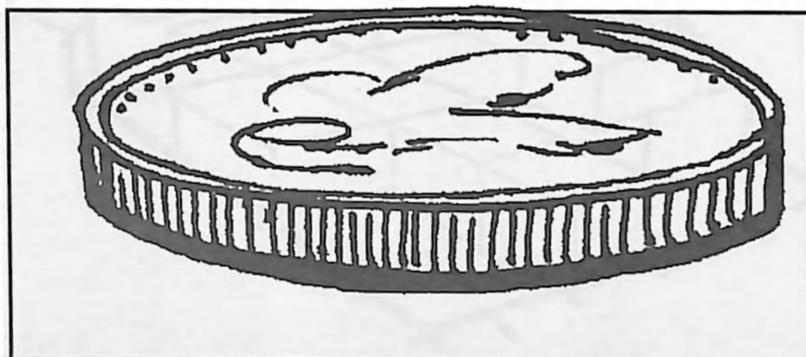
Para que una empresa se desarrolle y crezca debe contar con varios recursos:



Materiales

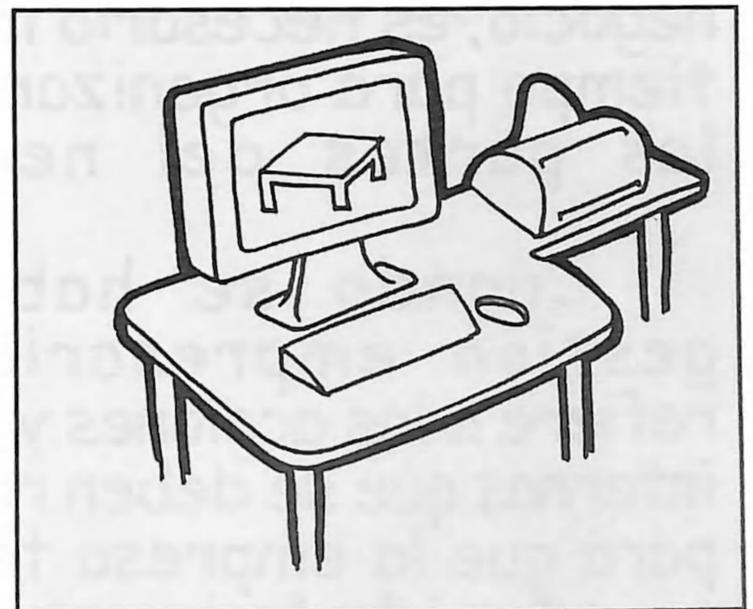
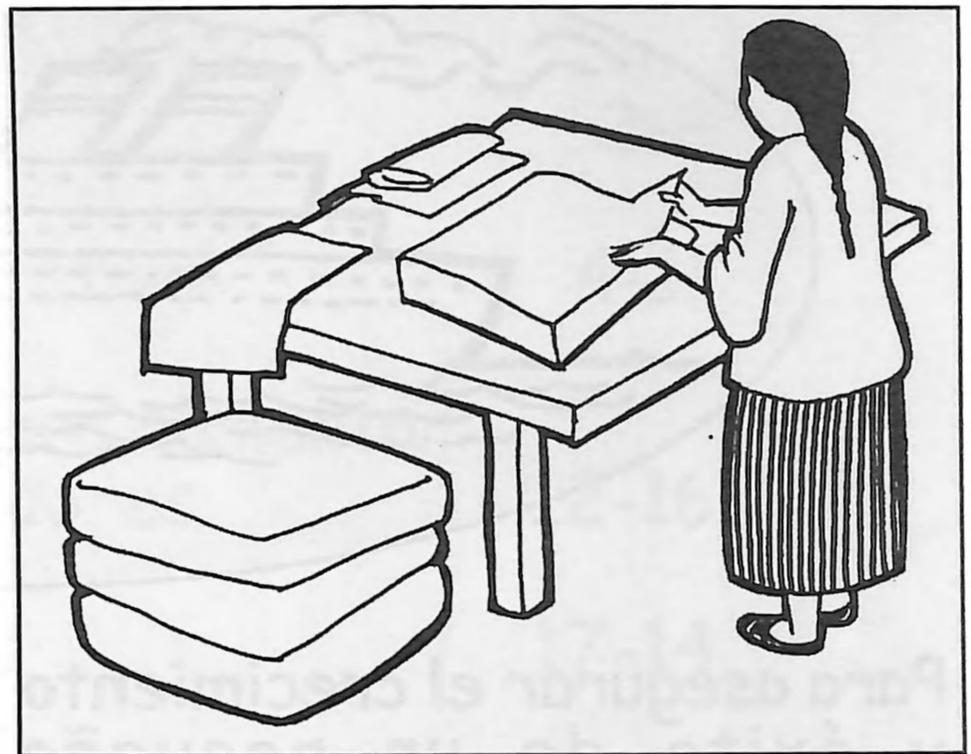


Equipo



Dinero

Recurso Humano



Tecnología

2. Proceso administrativo

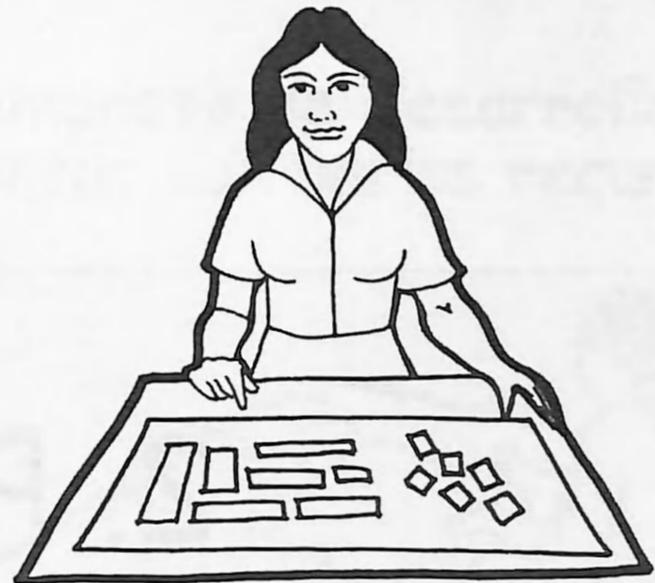
¿Qué es "proceso administrativo"?

Se le llama así, al ciclo que rige el éxito de una empresa.

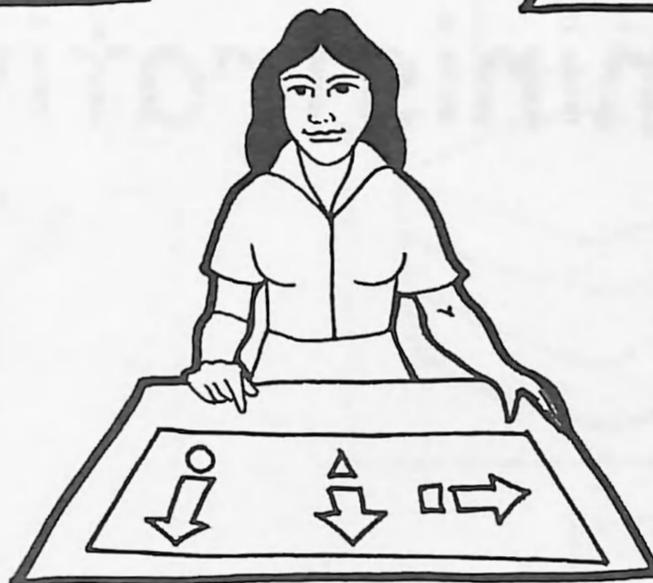
La gran diferencia entre una empresaria común y una empresaria capacitada que dirige su micro o pequeña empresa, se encuentra en la práctica y cumplimiento del proceso administrativo.



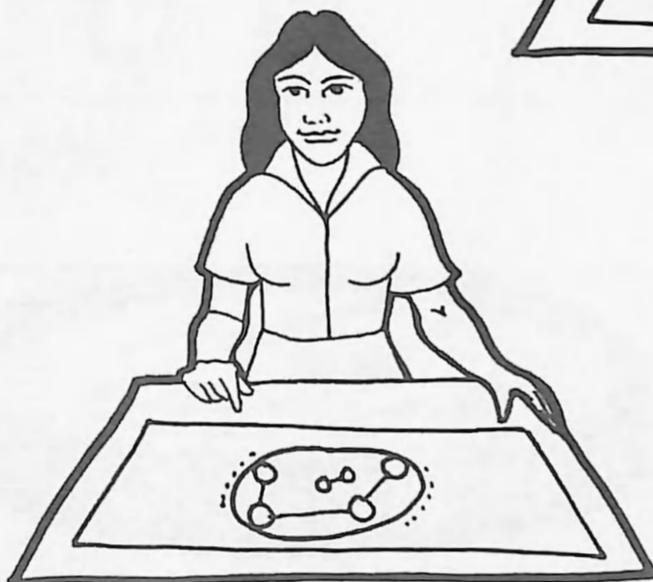
Planificar



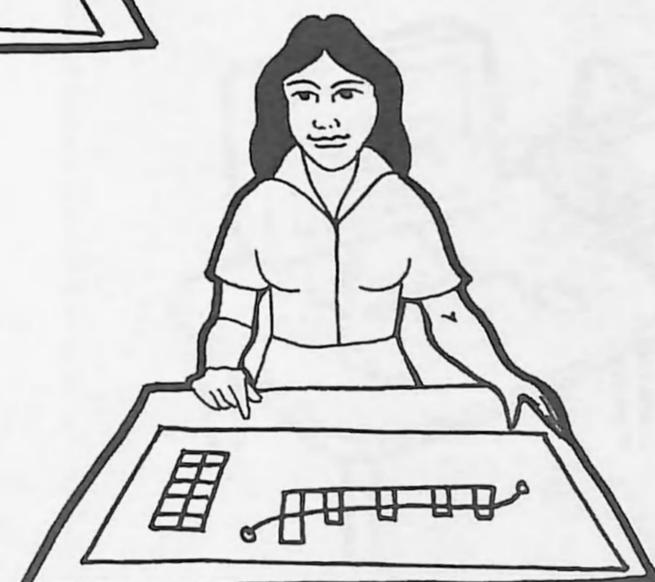
Organizar



Dirigir

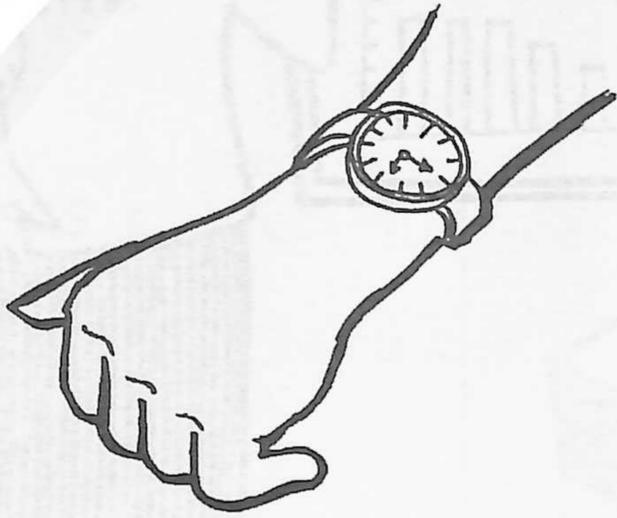


Controlar



Medir resultados

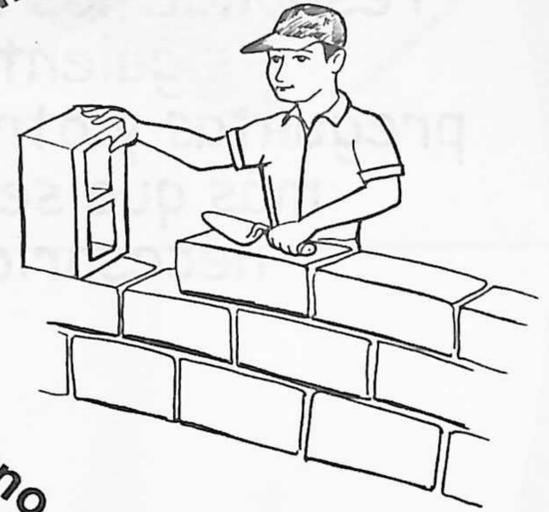
Planifique - organice - dirija - controle - mida resultados de:



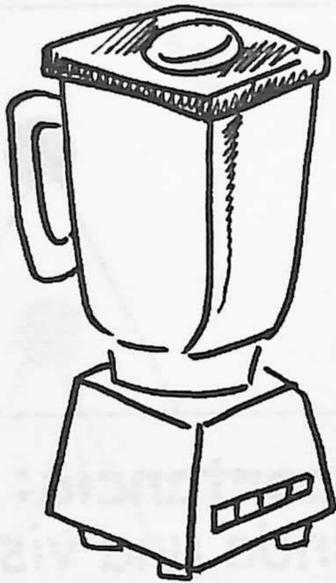
Su tiempo



Su dinero



Mano de obra



Su maquinaria



Materia prima

Planificación

Planificar significa pensar y ordenar las ideas acerca de algo que queremos hacer, ordenadamente, para lograr nuestros propósitos. Cuando planificamos es necesario que respondamos las siguientes preguntas y otras más que sean necesarias:

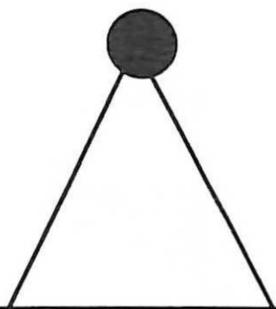
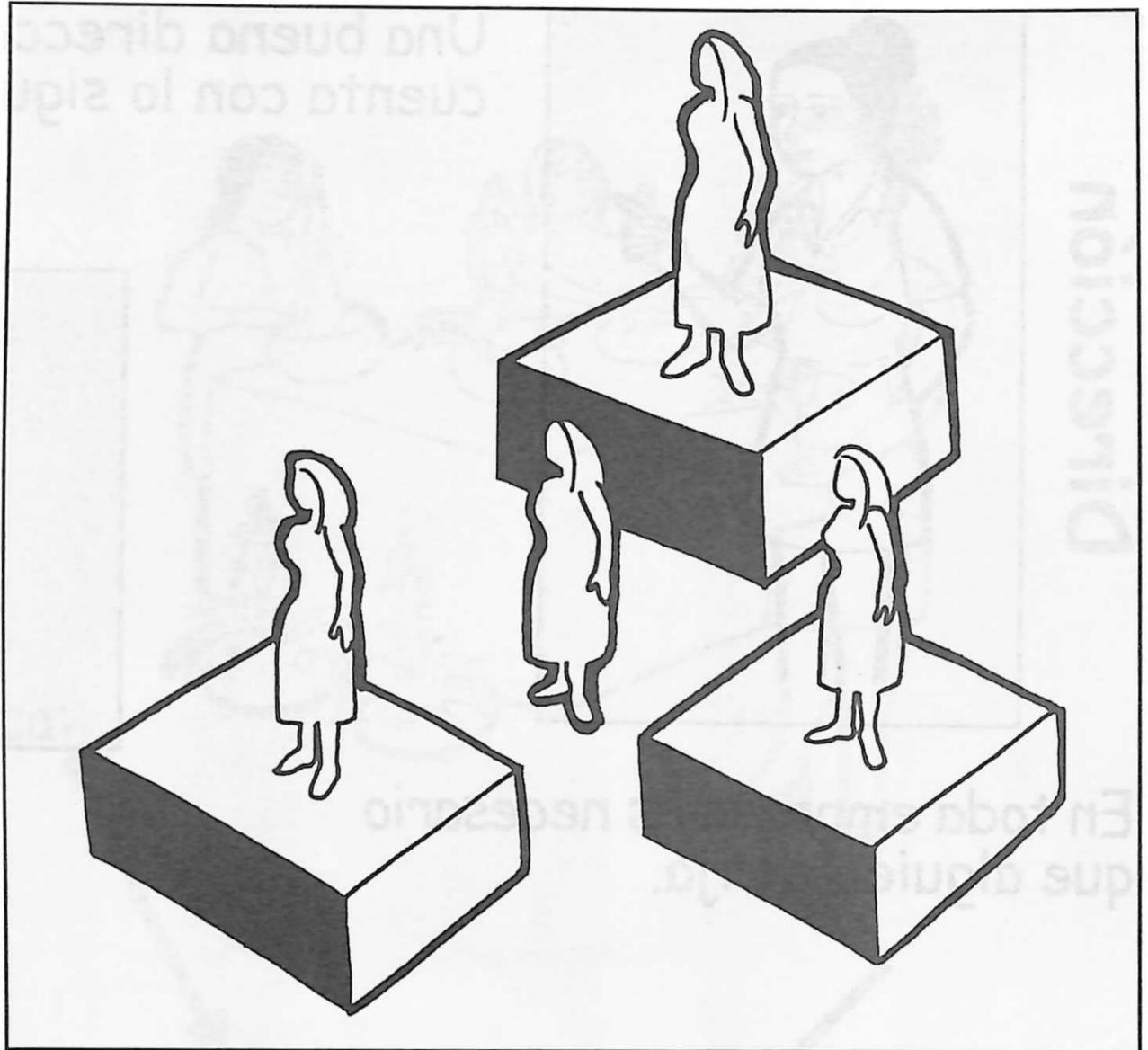


Qué hacer?
 Porqué hacerlo?
 Cómo hacerlo?
 Cuándo lo haré?
 Quiénes me
 ayudarán?
 Qué necesito?
 Cuánto dinero
 tengo?

Importancia:
 Brinda una visión clara y más amplia sobre lo que se quiere alcanzar en la empresa.
 Es vital para lograr objetivos y cumplir metas en la empresa

Organización

La organización es muy importante en las empresas porque permite ordenar y decidir:



Importancia

Integra, ordenadamente, cada una de las partes y recursos de la empresa, para alcanzar una mayor eficiencia.

- las áreas de trabajo
- los deberes y obligaciones
- los recursos de la empresa

Dirección



Una buena dirección cuenta con lo siguiente.

- Coordina
- Dirige
- Delega
- Orienta
- Comunica
- Motiva
- Capacita

En toda empresa es necesario que alguien dirija.



- Las acciones
- Las tareas
- El rumbo del negocio

Y todo esto en forma correcta

Control



Tener control significa:

- verificar que las tareas importantes se cumplan;
- tomar decisiones sobre cambios;
- corregir a tiempo;
- medir el cumplimiento de objetivos;
- evaluar los resultados.

- 
3. Plan de Negocio
- Aumentar Clientes y
 - Proveedores

3. Plan de negocio para aumentar clientes

Debido a tanta competencia que existe, en la actualidad, se hace necesario ir a buscar más clientes. Sin embargo, los clientes no aparecen como por arte de

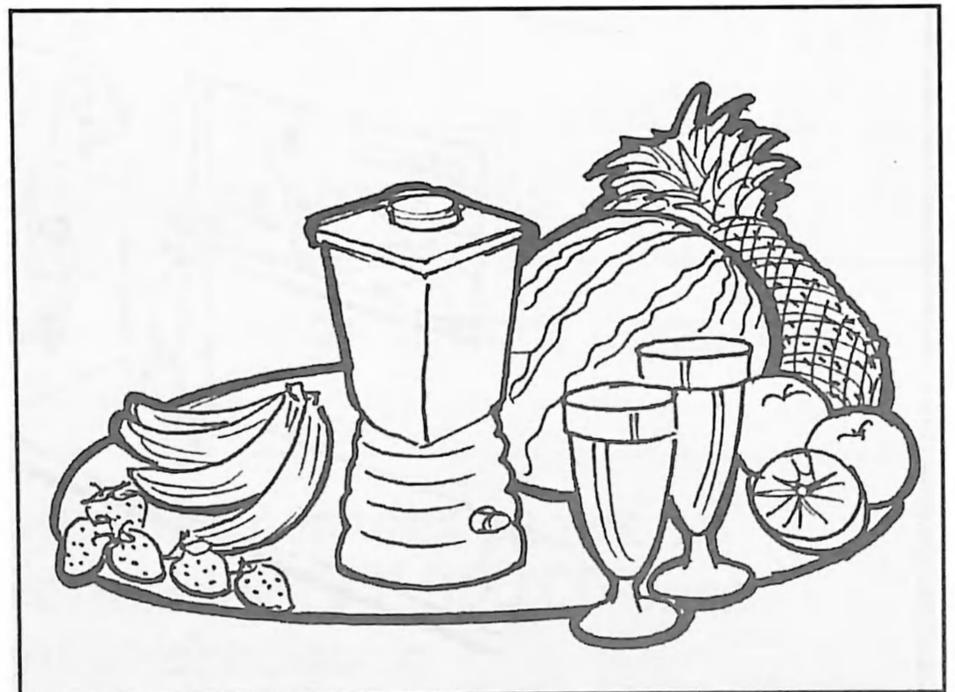
magia.....hay que trabajar para lograrlo. Antes de hacer planes para conseguir más clientes, es necesario que las empresarias contesten algunas preguntas, tales como:

1. Porqué quiere tener más clientes?
2. Quiénes son sus clientes?
3. En dónde están sus clientes?



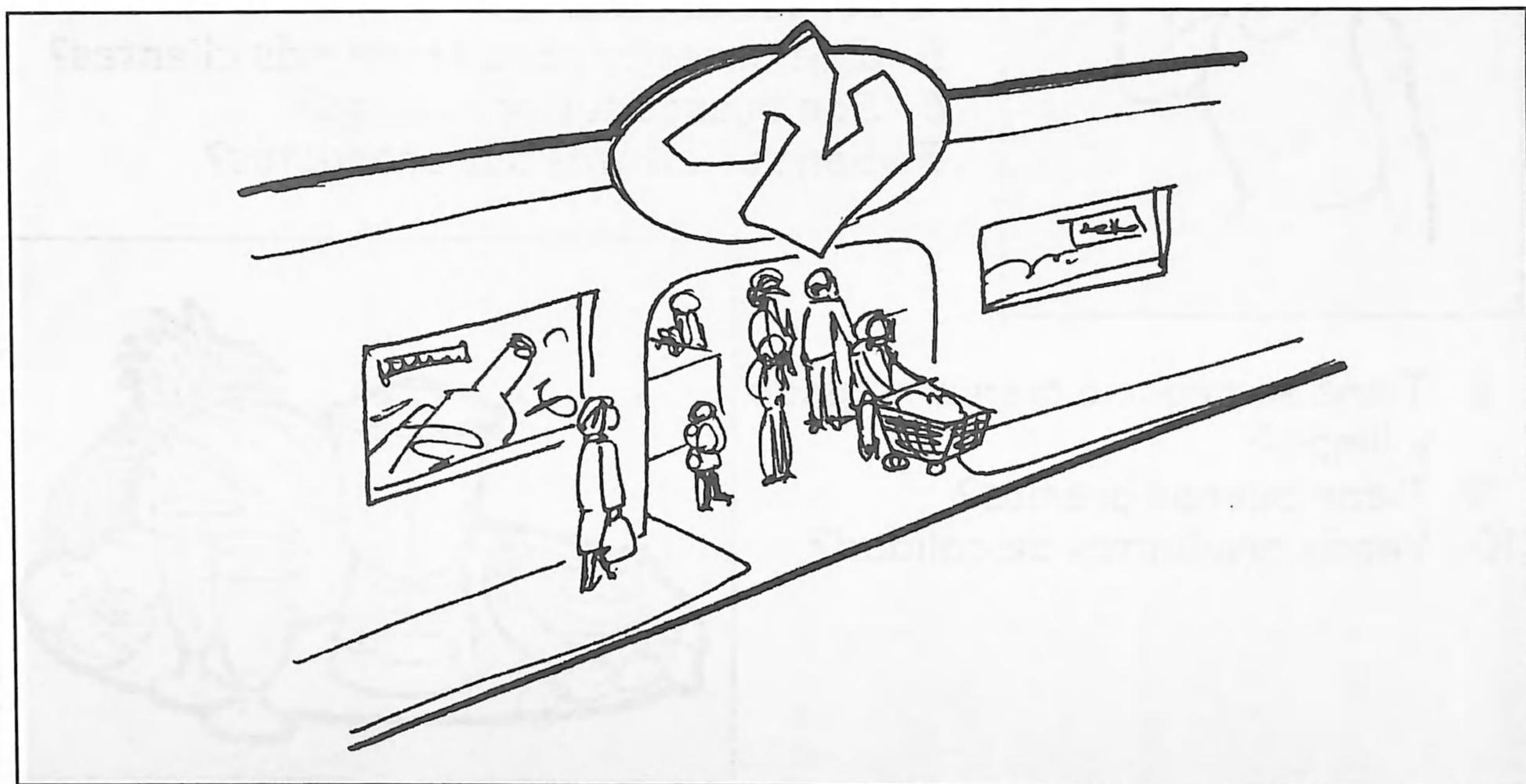
4. Porqué le compran?
5. Que necesita para tener más clientes?
6. Son buenos sus productos?
7. Son suficientes sus productos?

8. Tiene su negocio bien arreglado y limpio?
9. Tiene buenos precios?
10. Vende productos de calidad?



De igual manera debe responder estas preguntas respecto de los **proveedores**.

1. Quiénes son sus proveedores?
2. Por qué decidió comprarles a ellos?
3. Por qué quiere tener más proveedores?
4. En dónde cree que puede encontrar otros proveedores?
5. Conoce a proveedores que venden más barato?
6. Por qué no les compra a ellos?



Planificando el aumento de clientes

Como usted ya contestó todas las preguntas anteriores, ahora ya tiene más claros sus objetivos.

Qué es un objetivo?, pues, sencillamente, es un propósito o un sueño de lograr algo, como por ejemplo:

- aumentar los clientes;
- quisiera tener un televisor nuevo;
- agrandar el negocio.

Pero, resulta que los objetivos no se cumplen si no nos proponemos lograrlo en un tiempo y por cierta cantidad. Por ello, es necesario que nos propongamos "metas".



Qué es una meta? una meta es una medida de tiempo o cantidad que nos orienta hacia donde vamos y cómo llegar a ella. Por ejemplo:

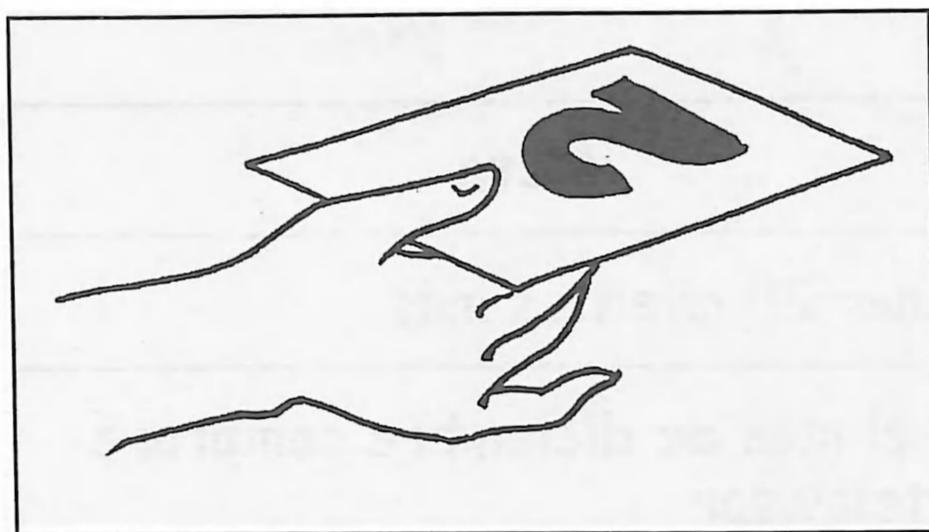
Objetivo	Meta
- Aumentar los clientes	Tener 25 clientes más
- Quisiera tener un televisor nuevo	En el mes de diciembre compraré el televisor
- Agrandar el negocio	Dentro de 2 meses pediré un préstamo de Q.2,000.00 para ampliar el negocio

Actividades. Para cumplir la meta, es necesario que hagamos una lista ordenada de actividades y tareas que debemos realizar.

- Hacer una lista de cuántos clientes tengo;
- posibles nuevos clientes;



- visitar aldeas o lugares cercanos para averiguar acerca de las posibilidades de ir a vender allí;
- averiguar si hay otros negocios iguales que el mío;
- averiguar a cómo vende los productos la competencia;
- hacer una prueba el próximo domingo;
- Y,
- llevar pocos productos.



Fechas. También, es necesario que en nuestro plan pongamos las fechas en que se tienen que cumplir y entregar las tareas.

Responsables.

Para que las actividades se realicen es importante anotar quiénes serán las personas responsables de cada tarea o actividad.



Veamos como quedaría nuestro plan para conseguir más clientes

- Objetivo del plan: aumentar los clientes y tener mejores proveedores			
Meta	Actividades	responsables	fechas
Meta 1. Tener 25 clientes más	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer una lista de cuántos clientes tengo, - Visitar aldeas o lugares cercanos para averiguar sobre las posibilidades de ir a vender allí, - Averiguar si hay otros negocios iguales que el mío, - Averiguar a cómo vende los productos la competencia, - Preparar los productos, - Visitar 2 aldeas cercanas, - Evaluar resultados de la visita, - Analizar visita a otras aldeas. 	<p>María María e hija</p> <p>María</p> <p>Juan y Paco</p> <p>María e hija Juan y María María María</p>	<p>15-08-06 20-08-06</p> <p>20-08-06</p> <p>22-08-06</p> <p>28-08-06 30-08-06 01-09-06 03-09-06</p>
Meta 2. Tener 3 nuevos distribuidores	Haga usted este ejercicio		



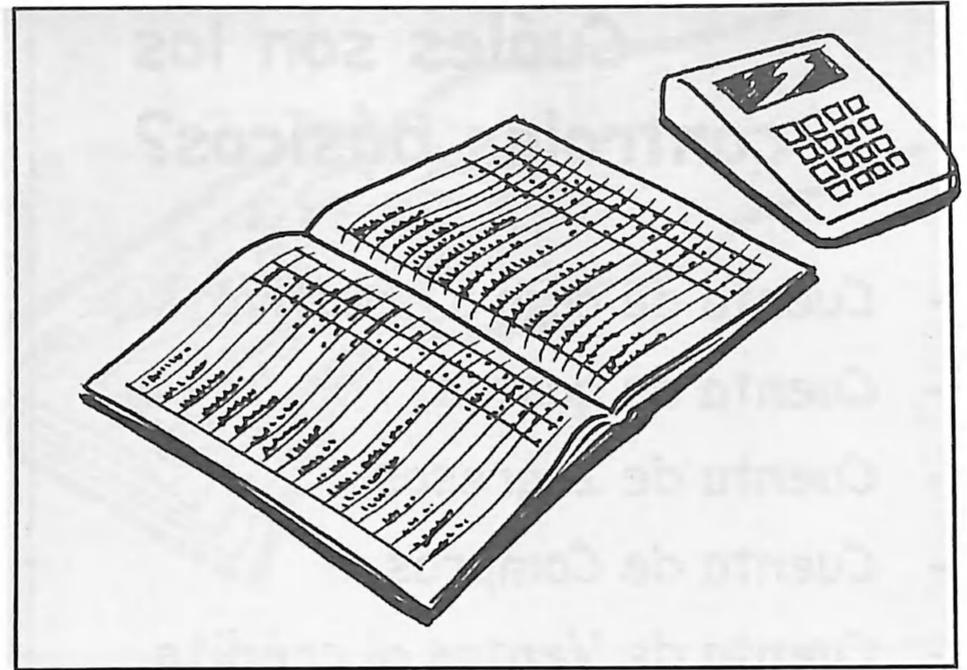
Verdad que es sencillo planificar el aumento de sus clientes?
Adelante..... haga crecer su negocio



3. Controles Básicos

Controles básicos en una empresa

Toda empresaria necesita saber: cuánto vende, cuánto deben los clientes, cuál es el saldo a sus proveedores, cuánto se ha gastado o cuánto dinero ha ingresado durante el mes.



Llevar registros y control de las actividades diarias del negocio, permite conocer el buen o mal manejo del mismo y, de esta forma, tomar decisiones acertadas. Asimismo, tener información del negocio, en el momento en que se necesita, facilita: crédito con sus proveedores, comprar en mayor cantidad, tramitar préstamos bancarios o con otras instituciones que apoyan a la microempresa.



Cuáles son los controles básicos?

- Cuenta de caja o efectivo
- Cuenta de gastos
- Cuenta de Ingresos
- Cuenta de Compras
- Cuenta de Ventas al crédito
- Presupuesto



Cuenta de caja o efectivo

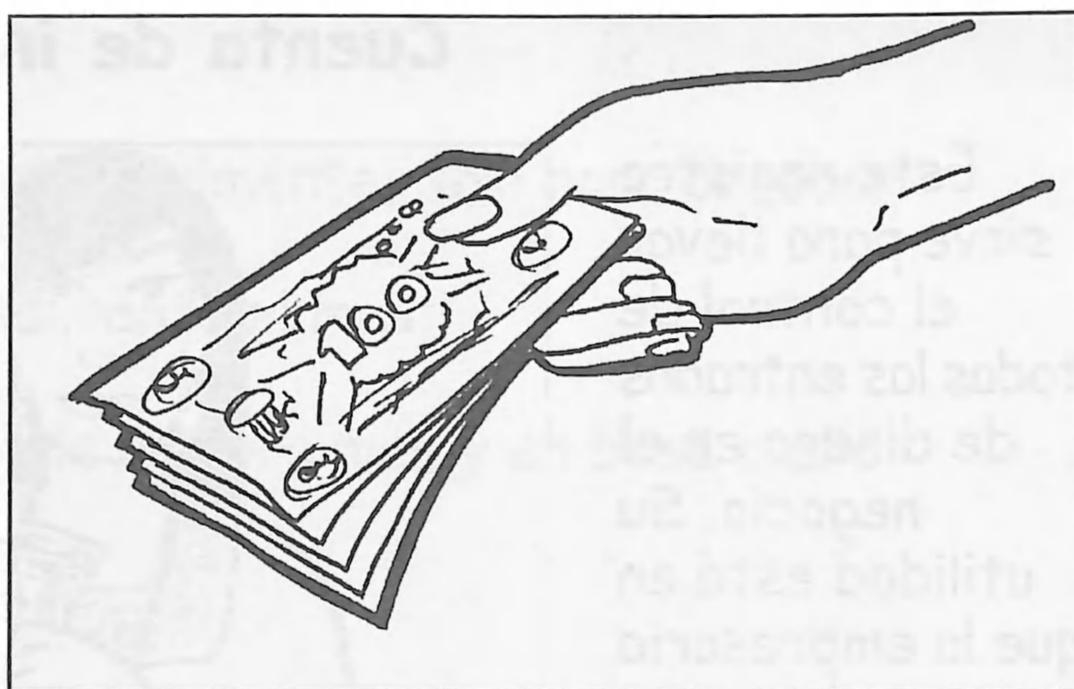
Este control sirve para saber todas las entradas y salidas de efectivo del negocio, las cuales se realizan durante un tiempo determinado. Sin embargo, lo que se sugiere es que se

lleve mensualmente, de tal forma que, se puedan hacer análisis y comparaciones de un mes a otro y a final del año, tener la información base para tomar decisiones.

Fecha	movimiento	Entrada de dinero	Salida de Dinero	Saldo
				1,200.00
06-05-06	Compra de gaseosas		298.00	902.00
06-05-06	Ventas del día	250.00		1,152.00
07-05-06	Ventas del día	512.00		1,664.00
08-05-06	Compra de ricitos		29.00	1,655.00
	Totales del mes			

Cuenta de gastos

Este control es de mucha importancia, porque, gracias a él, se puede conocer todo lo que se gasta durante el día y al final del mes. Tomando en cuenta que los gastos de la microempresa están ligados a los gastos personales, este formato está diseñado para registrar ambas líneas de gasto.



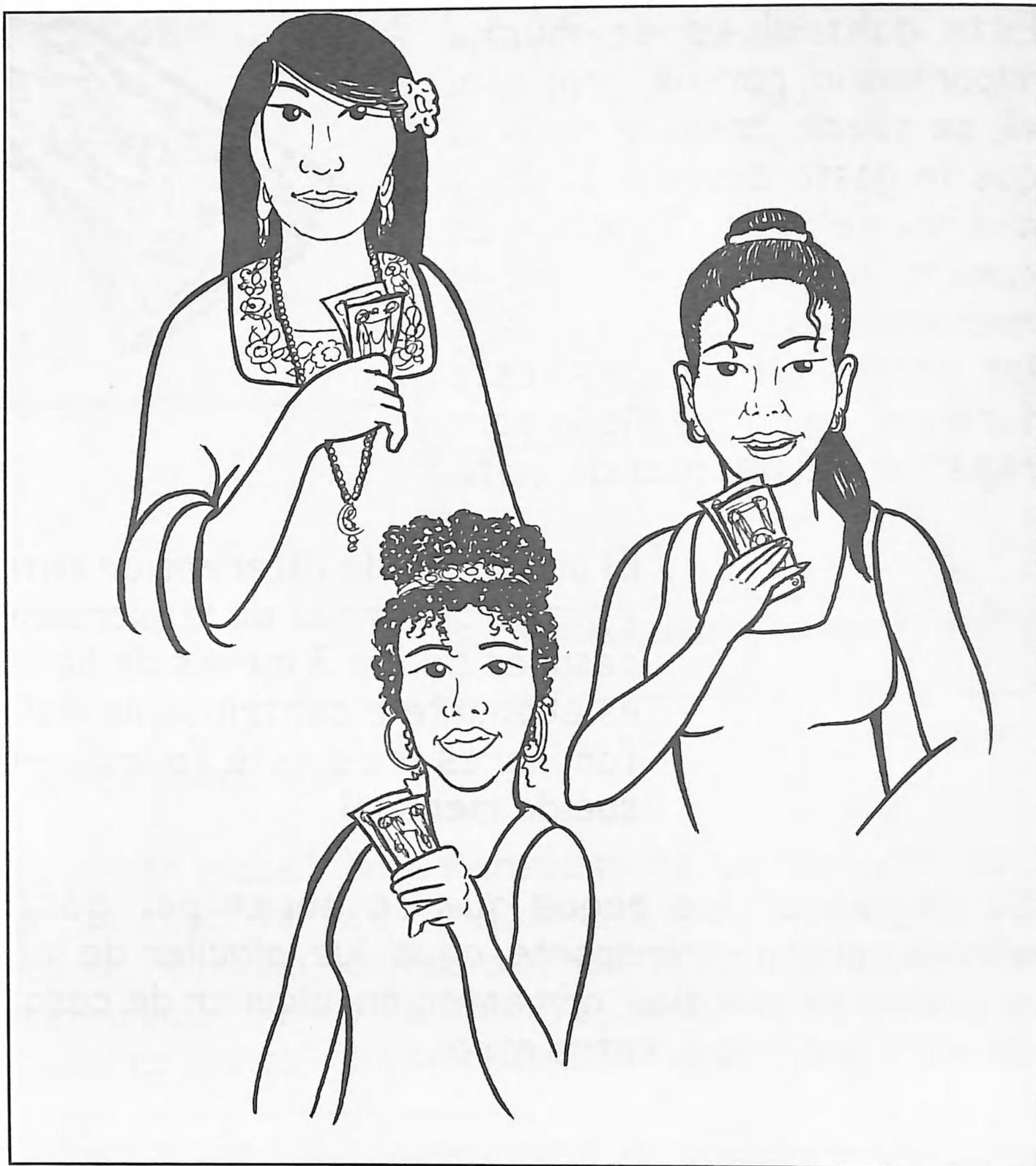
El propósito de diferenciar entre gastos personales y gastos generales de la microempresa es determinar después de 2 o 3 meses de llevar este registro, cuál es el aporte o contribución del negocio a los gastos familiares y de esta forma, empezar a pagarse un sueldo mensual.

Se registran los pagos que se hacen por gastos generales de la microempresa -transporte, agua, luz, alquiler de local si se tiene, otros- y gastos personales, alimentación, alquiler de casa, agua, luz, educación de los hijos, ropa, entre otros.

Fecha	Detalle	Gastos personales	Gastos del negocio
01-06-06	Compra de libro para Juanito	25.00	
05-06-06	Pago del recibo de la basura de la casa	10.00	
05-06-06	Pago de taxi para traer mercadería		50.00
08-06-06	Pago del agua de la casa	45.00	
	Totales del mes		

Cuenta de ingresos

Este registro sirve para llevar el control de todas las entradas de dinero en el negocio. Su utilidad está en que la empresaria puede tomar decisiones acertadas respecto a: nuevas inversiones, compras por mayor, ampliación del negocio, o bien, si las entradas son muy bajas: qué estrategias de venta utilizar o que acciones, en general, se han de realizar.



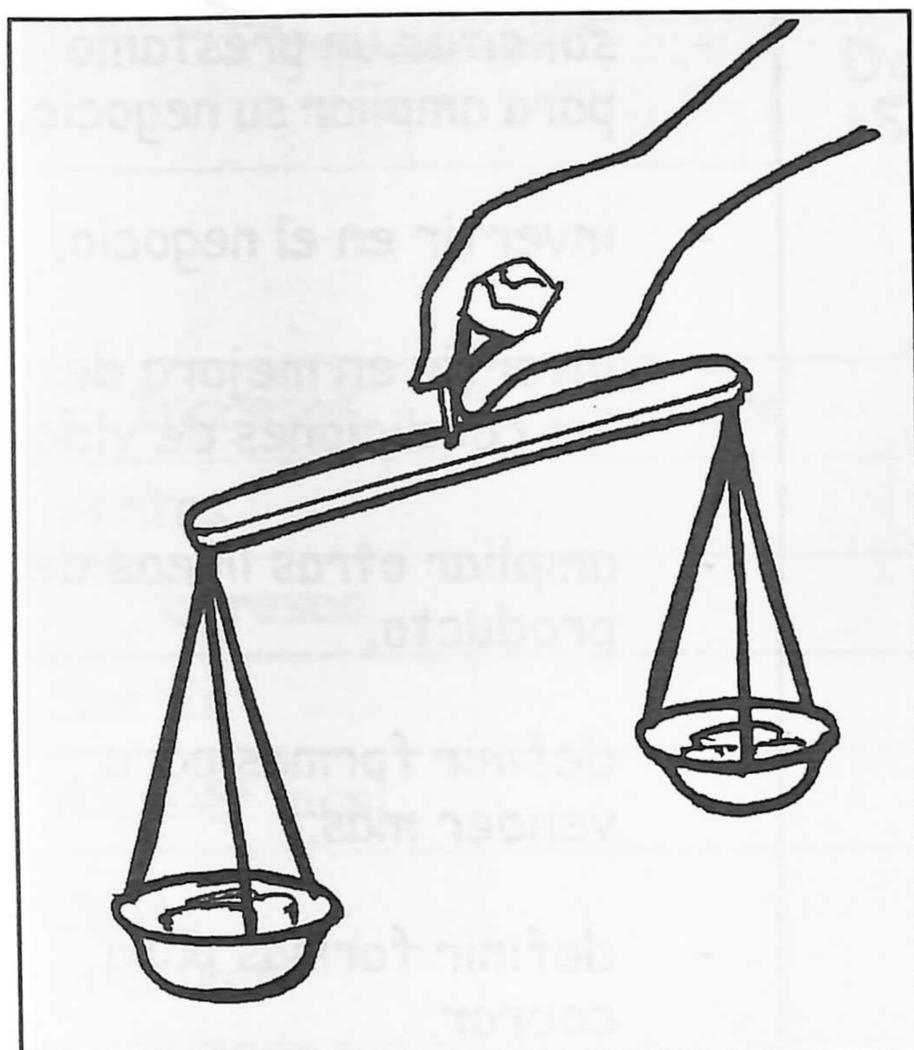
Fecha	Detalle	Entradas de dinero	Saldo
01-06-06	Ventas del día	395.00	395.00
01-06-06	Abono de doña Chusita	55.00	447.00
02-06-06	Ventas del día	288.00	735.00
	Totales del mes		

Biblioteca Central
 INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES Y SERVICIOS DE GUATEMALA

Cuenta de compras

Este control es, fundamentalmente, útil para conocer:

- cuánto se compra durante el mes;
- a qué proveedor se le compra más y en base a ello
- pedir descuentos;



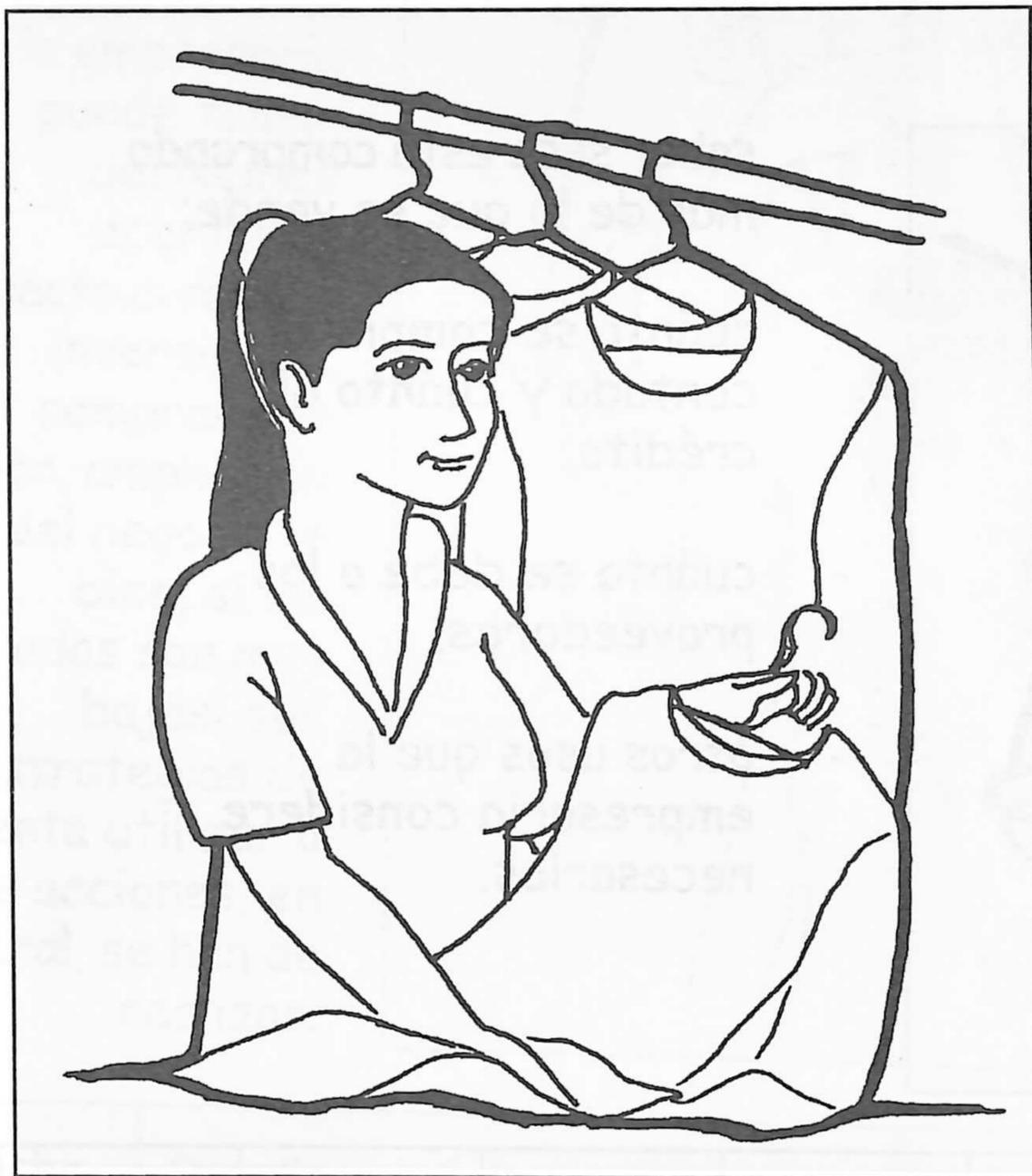
- saber si se está comprando más de lo que se vende;
- cuánto se compra al contado y cuánto al crédito;
- cuánto se debe a los proveedores;
- otros usos que la empresaria considere necesarios.

Fecha	Detalle	Proveedor	Crédito	Contado	Monto acumulado
01-06-06	Juguetes	9.99		150.00	150.00
08-06-06	Molinillos	Don Jesús	25.00		175.00
12-06-06	Papel de regalo	La Justa		50.00	225.00
		Totales			

Cuenta de Ventas al crédito

Regularmente, las empresarias por no llevar este control, desconocen el dato exacto de las cuentas por cobrar. Debido a ello, dejan de percibir montos significativos de

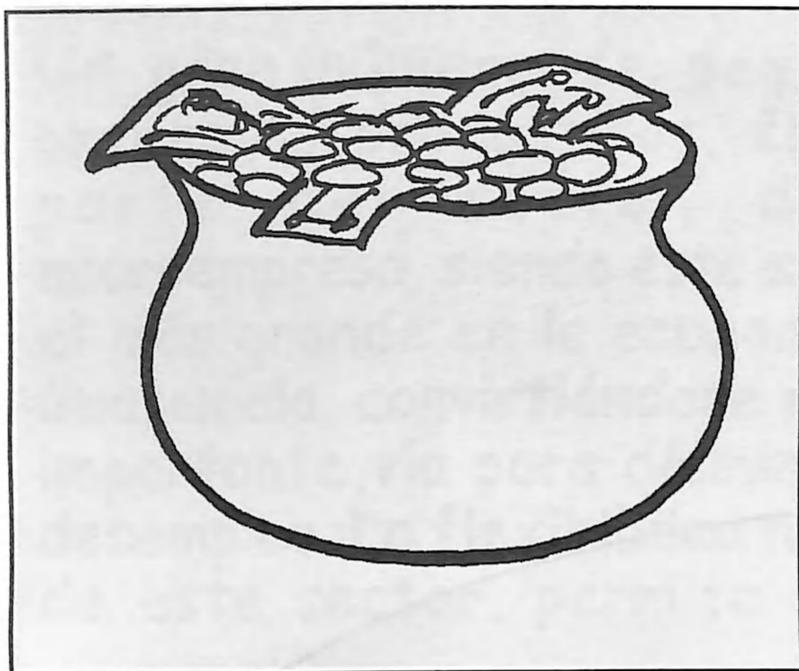
dinero. Asimismo, por desconocer cuánto venden al mes, no toman decisiones que las lleven a lo siguiente:



- solicitar un préstamo para ampliar su negocio;
- invertir en el negocio;
- invertir en mejora de las condiciones de vida;
- ampliar otras líneas de producto;
- definir formas para vender más;
- definir formas para cobrar.

Fecha	Detalle	Cliente	Cantidad	Por cobrar acumulado
01-06-06	2 vestidos	Doña María	50.00	50.00
05-06-06	3 blusas	Doña Lencha	60.00	110.00
12-06-06	6 pares calcetas	Luisa	18.00	128.00

Presupuesto



Es de mucha utilidad para conocer en forma anticipada: cuánto vamos a gastar en el negocio durante el mes y cuánto ingresará de dinero. De esta manera, cada mes podemos hacer un análisis y comparación entre lo presupuestado y lo ejecutado. De la misma manera, sirve para tomar decisiones acertadas.

Ingresos	Enero	Febrero	Marzo
Ventas			
Egresos			
Sueldo			
Alquiler local			
Cuota préstamo			
Transporte			
Otros			
Totales			

En el presupuesto únicamente se registran los costos fijos.



**5. Manejo
Financiero**

5. Manejo financiero

Un gran número de pequeños proyectos productivos, forman parte del sector de la microempresa, siendo este sector, el más grande en la economía de Guatemala, convirtiéndose en una importante vía para disminuir el desempleo. La flexibilidad natural de este sector, permite hacer

cambios en la actividad productiva, así como también, de línea de productos cuando se hace necesario.

A pesar de que hombres y mujeres, al frente de estos pequeños negocios, tienen grandes fortalezas, también, tienen sus debilidades, como lo son, entre otras:



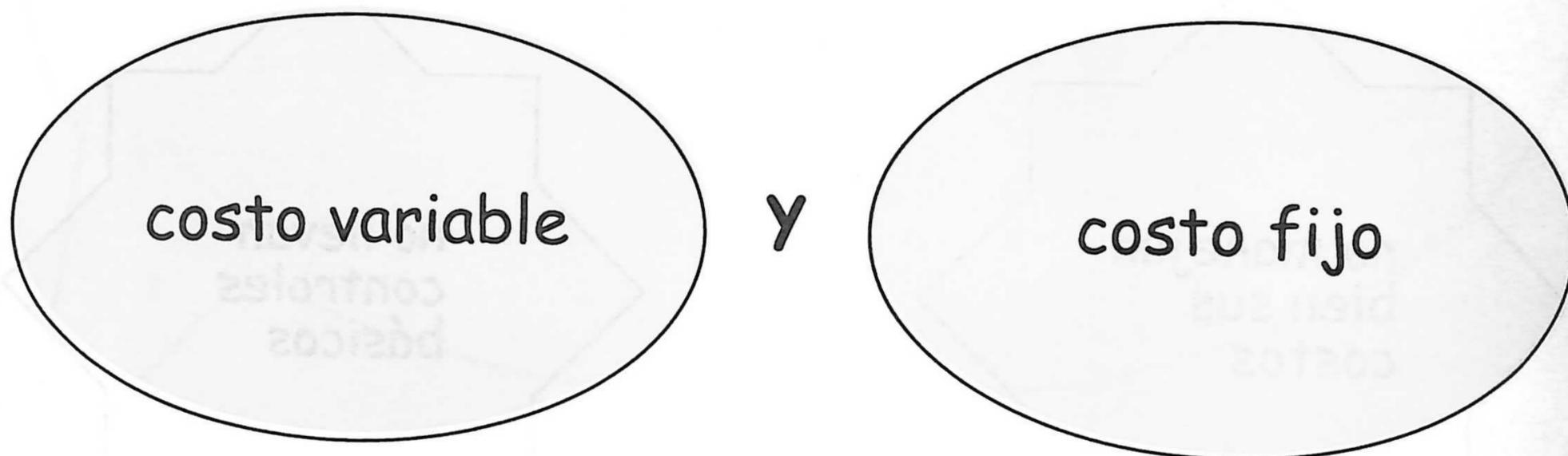
Controles Internos

Para poder llevar controles internos que nos ayuden a conocer como está el negocio en la parte financiera -movimiento de dinero- es necesario que conozcamos aspectos de costos.

Costo

Es lo que se invierte en la compra de materia prima, insumos para empaque, transporte, mano de obra, alquiler de local y todo aquello que sea referente con la producción, venta de productos o servicios.

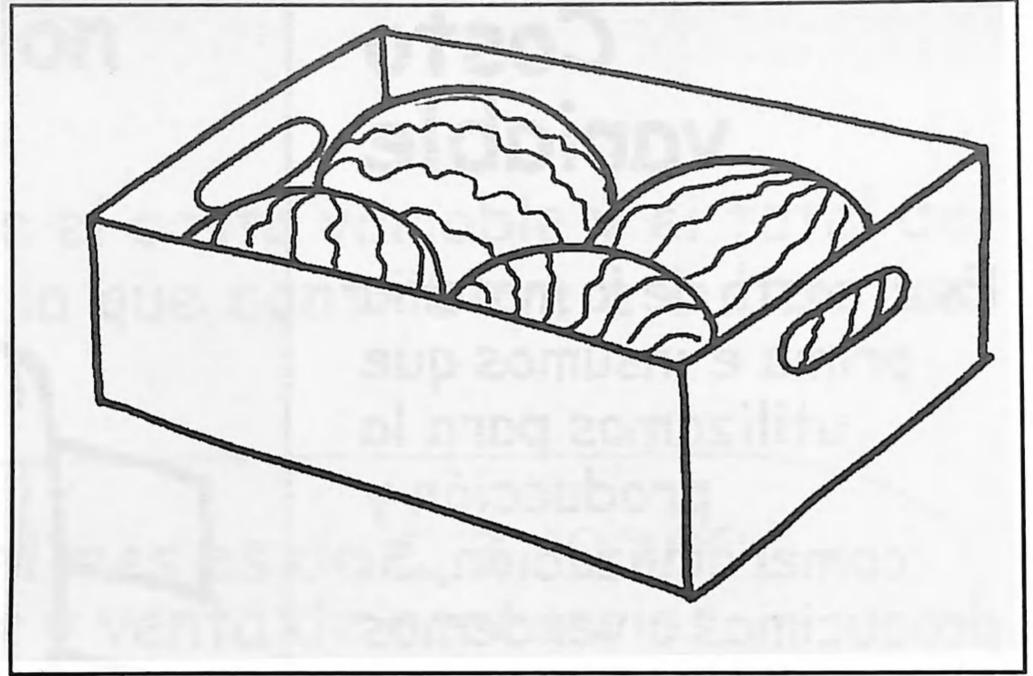
Los costos se dividen, generalmente, en:



Costo fijo

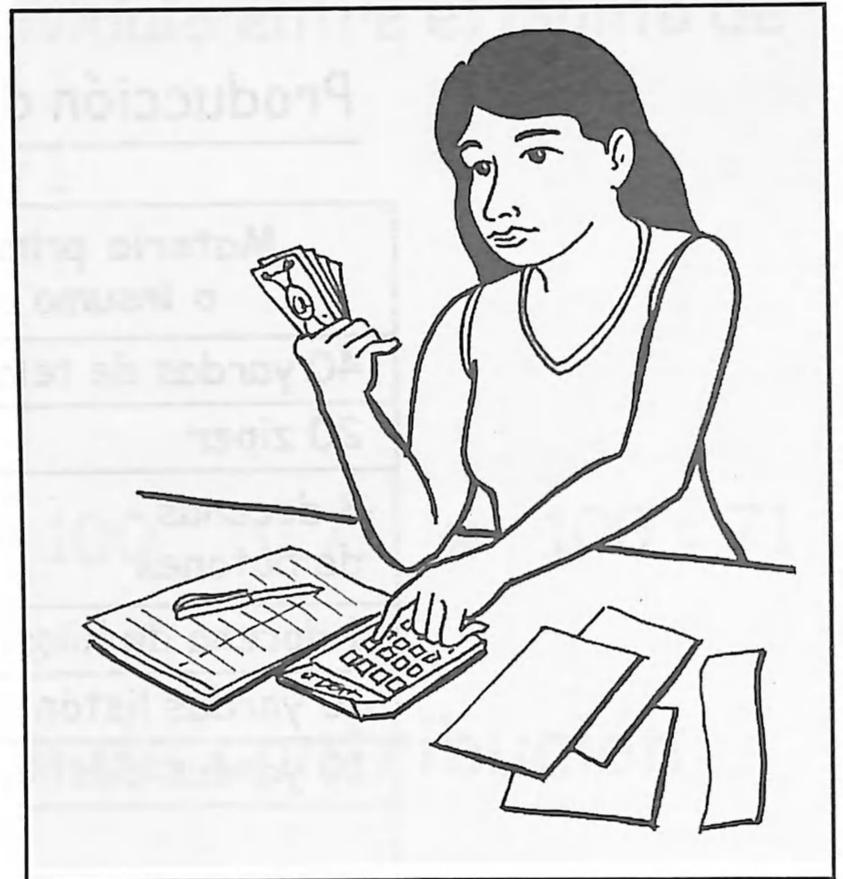
Se le llama a todo aquello que tenemos que pagar mensualmente, no importando si tuvimos ventas durante el mes o no vendimos nada.

Ejemplo:



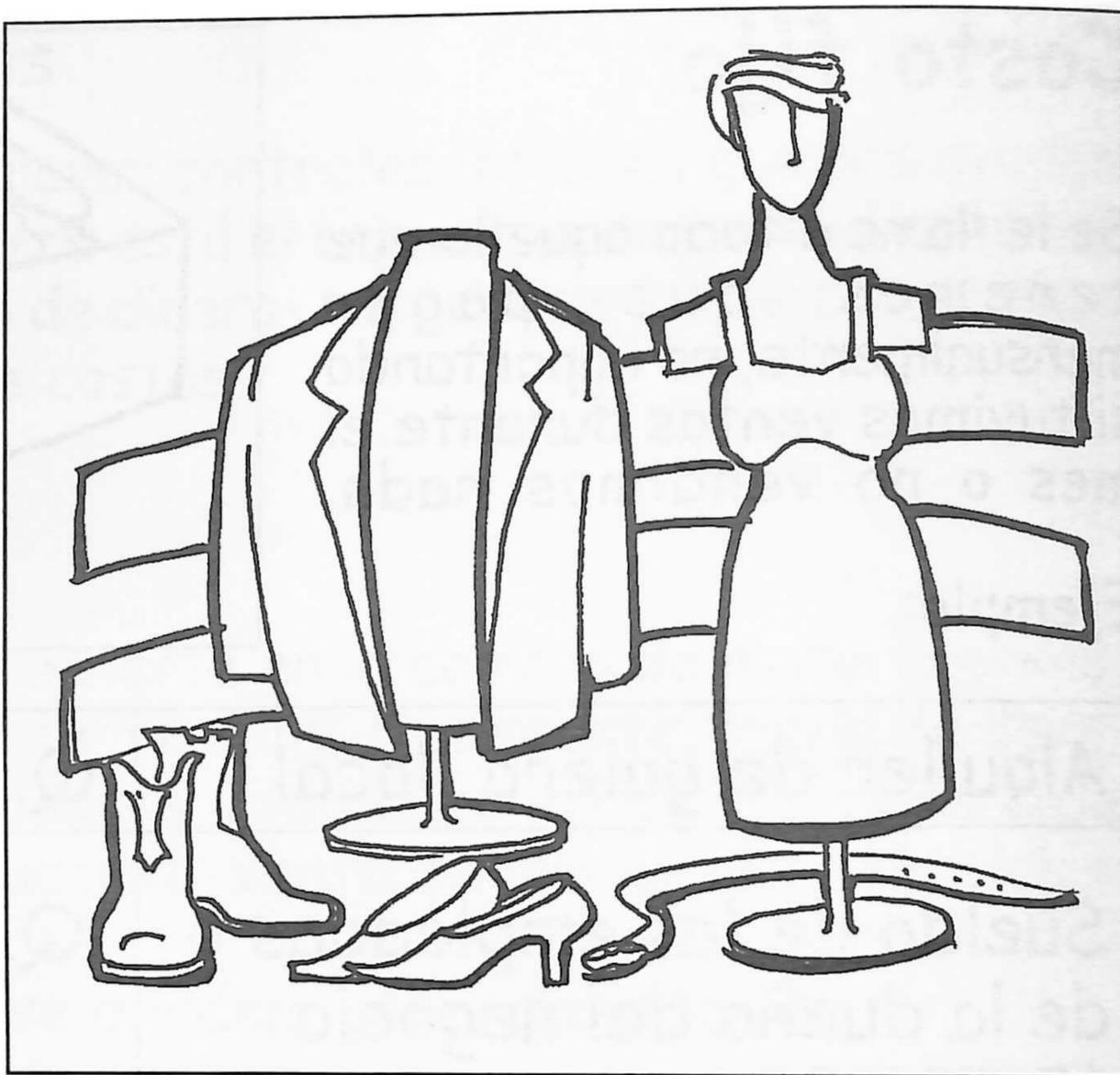
Alquiler de galera, local	Q. 200.00
Sueldo de las empleadas o de la dueña del negocio (Q.500.00 cada una)	Q. 1,000.00
Total costos fijos	Q.1,200.00

Si tuviera un préstamo se agrega el monto de la cuota mensual, o algún otro costo mensual fijo.



Costo variable

Es el costo de la materia prima e insumos que utilizamos para la producción y comercialización. Si producimos o vendemos más, tenemos que comprar más y, entonces, el costo será mayor. Si producimos o vendemos menos, compramos menos y entonces el costo es menor.



Ejemplo de costos variables del proyecto productivo "Producciones Textiles, S.A.", este ejercicio es simulado.

Producción de 20 prendas de vestir.

Materia prima o insumo	Costo variable
40 yardas de tela	800.00
20 zipper	50.00
3 docenas de botones	9.00
1 docena de hilos	15.00
10 yardas listón	20.00
10 yardas elástico	20.00
Total	914.00

Margen de contribución

Se le llama a la diferencia entre el costo variable y el total de las ventas. Esta diferencia es la que contribuye a cubrir los costos fijos

Pensemos que la venta del mes es de Q.3,200.00, elaboración de vestidos y venta de accesorios.

Calculando el margen de contribución:

Paso 1.

Al monto de las ventas del mes le restamos el total del costo variable

$$3,200.00 - 914.00 = 2,286.00$$

Paso 2.

El resultado de la operación anterior divídalo entre el monto de ventas al mes

$$\frac{2,286.00}{3,200.00} = 0.71$$

Paso 3.

El resultado anterior multiplíquelo por 100 $0.71 \times 100 = 71$

iii Quiere decir que el margen de contribución es de: 71!!!!

Punto de equilibrio

Qué es el punto de equilibrio en un negocio?: es cuando en un negocio no se gana ni se pierde. Todo el dinero generado en el negocio sirve para pagar todos los gastos del negocio, sin que haya ganancia.



Para qué sirve el punto de equilibrio?: para saber cuánto necesitamos vender cada mes para poder cubrir todos nuestros gastos y cuánto nos hace falta vender para obtener ganancias.

Calculemos el punto de equilibrio del proyecto "Producciones Textiles, S.A."

Paso 1.

Divida el total de costos fijos en el margen de contribución

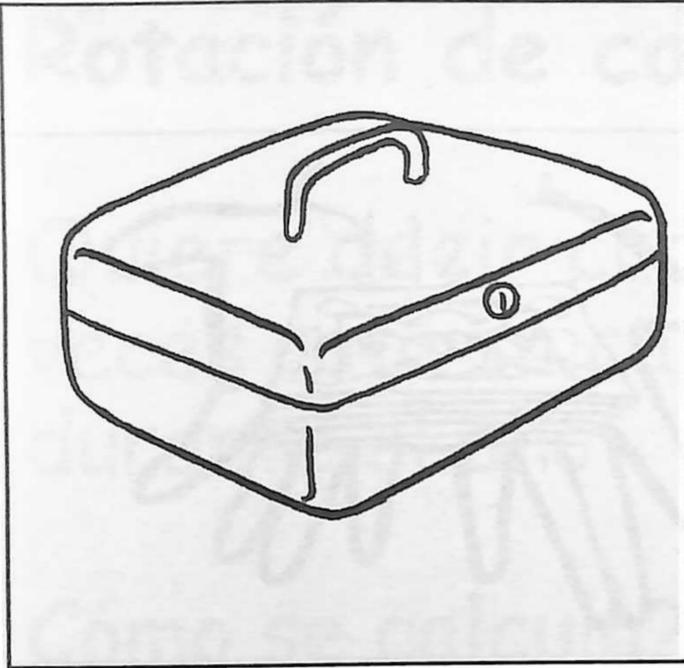
$$\frac{1,200.00}{71} = 16.90$$

Paso 2.

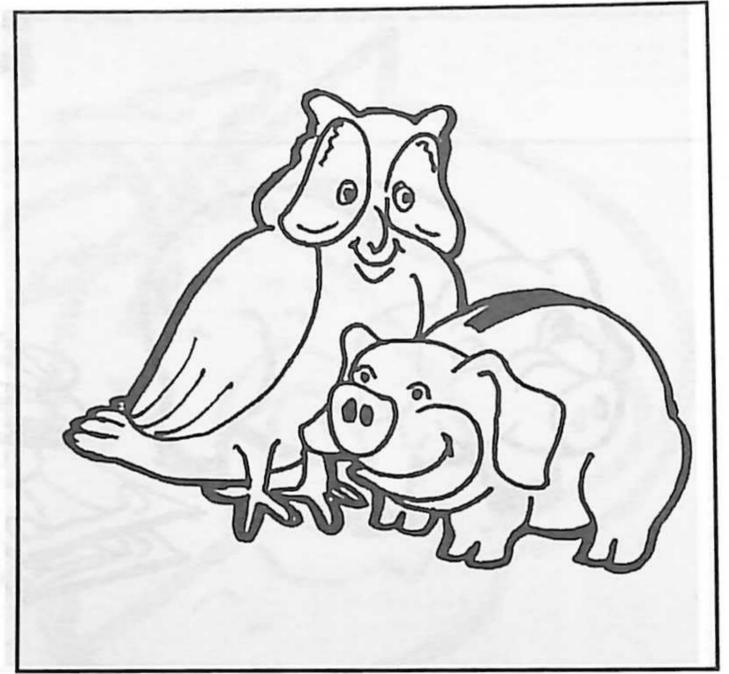
Multiplique el resultado x 100 $16.90 \times 100 = 1,690.00$

.....Para no perder ni ganar tiene que vender Q.1,690.00 al mes.....

Entonces, el punto de equilibrio de "Producciones Textiles, S.A." es de Q.1,690.00



Ganancia



Se le llama al dinero que queda después de haber cubierto los gastos variables y los costos fijos

Cómo se calcula?

Paso 1.

Sume el total del costo fijo y el total de costo variable

$$1,200.00 + 914.00 = 2,114.00$$

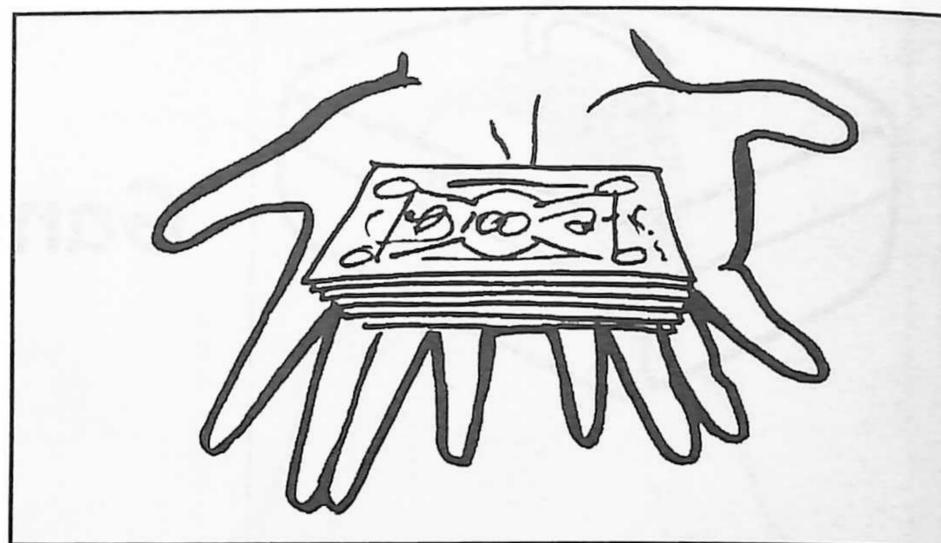
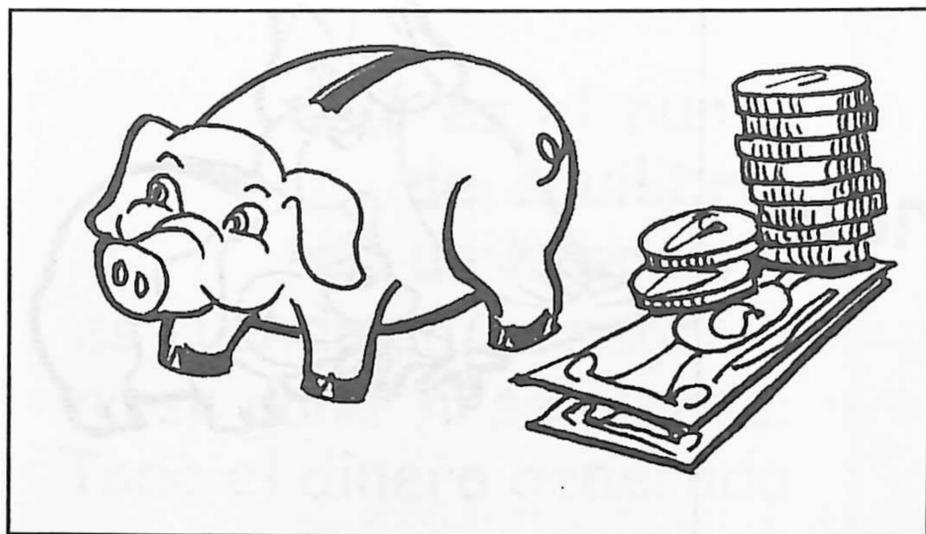
Paso 2.

Al total de ventas del mes réstele el resultado anterior

$$3,200.00 - 2,114.00 = 1,086.00$$

iiiiiiLa ganancia mensual del proyecto "Producciones Textiles, S.A." es de Q.1,086.00!!!!!!

Rentabilidad



Es el beneficio que se obtiene por cada quetzal que se invierte en el proyecto productivo

Cómo se calcula?

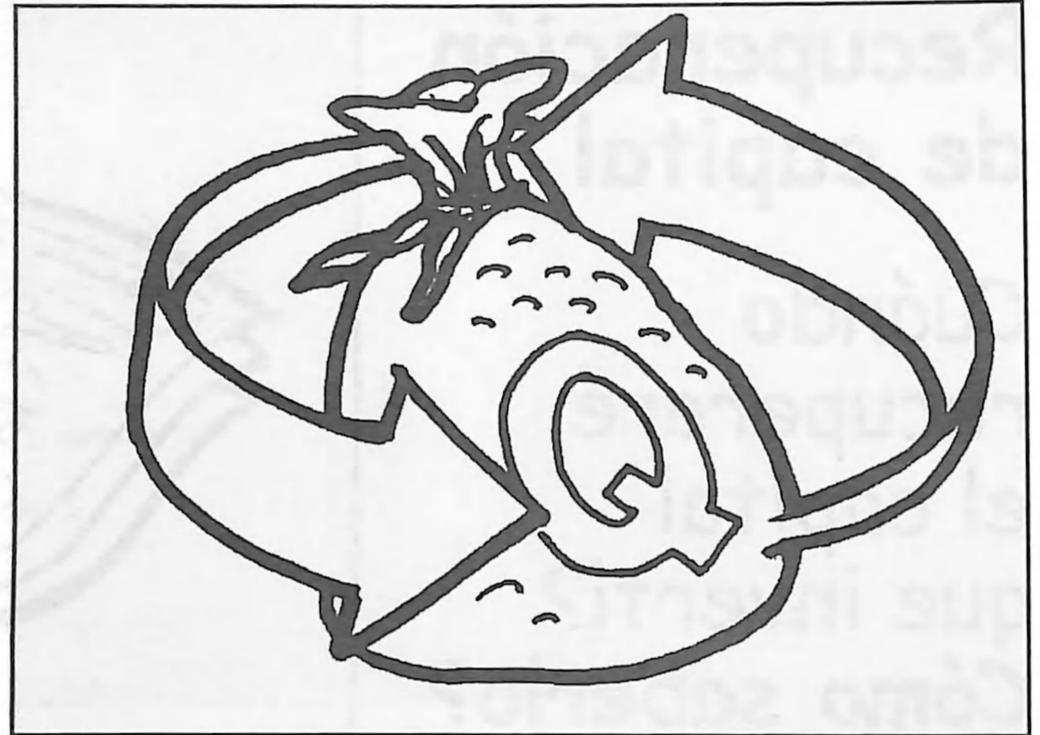
- Divida la utilidad mensual entre el total de ventas del mes

$$\frac{1086.00}{3,200.00} = 0.34$$

Quiere decir que: por cada quetzal que invierte.....usted gana 0.34 centavos

Rotación de capital

Quiere decir cuántas veces rota su capital durante el año



Cómo se calcula?

Paso 1.

Multiplique las ventas mensuales por 12 meses

$$3,200.00 \times 12 = 38,400.00 \text{ venta anual}$$

Paso 2.

Divida la venta anual entre el monto de su inversión, pensemos que su inversión fue de Q.1,500.00.

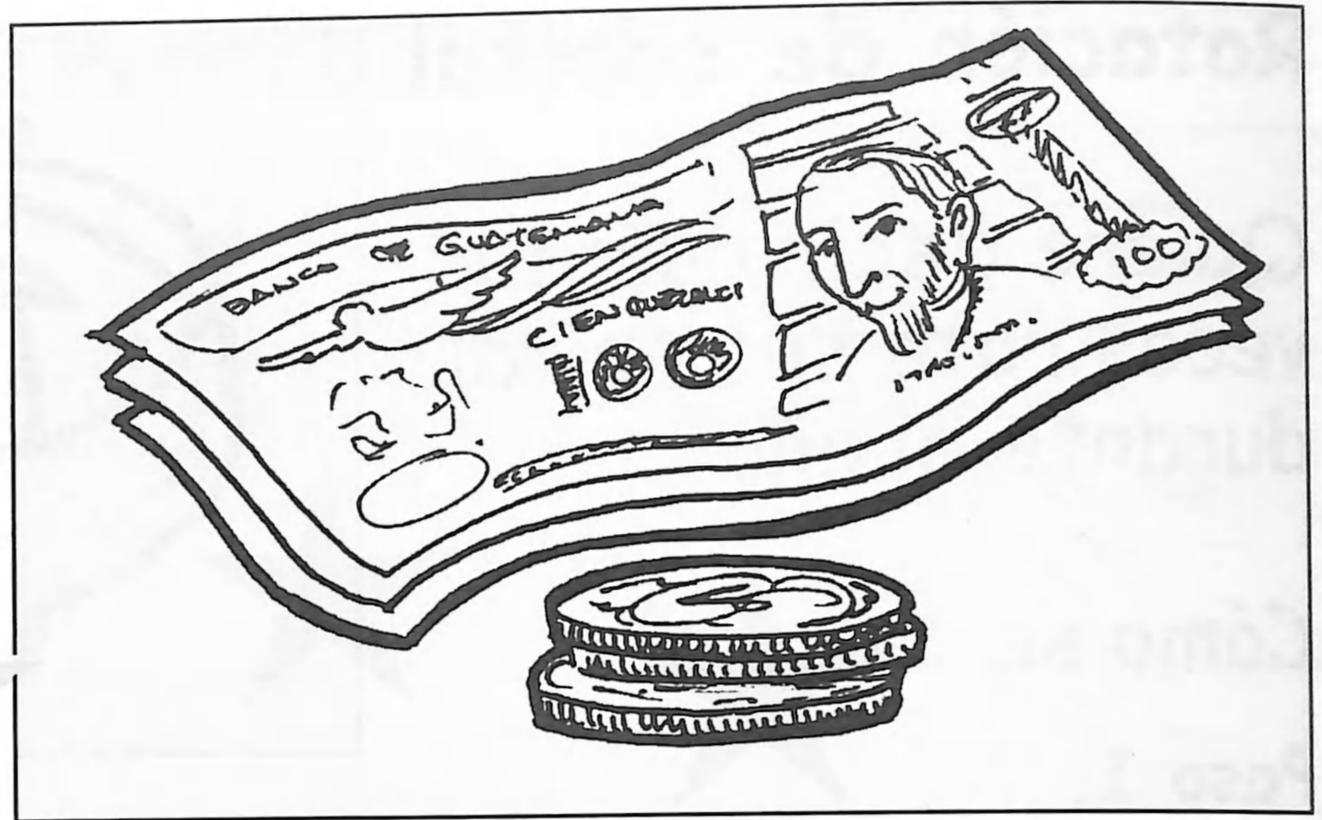
$$\frac{38,400.00}{1,500.00} = 26 \text{ (el capital rota 26 veces al año)}$$

Si divide 26 entre los 12 meses del año es igual a: 2.16

iiiiiiiiii Quiere decir su capital rota cada dos meses!!!!!!

Recuperación de capital

Cuándo recuperaré el capital que invertí?
Cómo saberlo?



Paso 1.

Multiplique la ganancia mensual por 12 meses
 $1,086.00 \times 12 = 13,032.00$

Paso 2.

Divida el capital invertido entre el monto de la utilidad anual

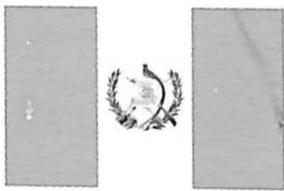
$$\frac{1,500.00}{13,032.00} = 0.11$$

Paso 3.

Multiplique el resultado por 12 meses $0.11 \times 12 = 1.4$,
un mes y 4 días.

iiQuiere decir que su capital lo recupera cada mes!!

**Biblioteca Central
USAC**



MINECO

**APOYO A MYPES
PROMOCIÓN DE INVERSIONES E INTERCAMBIOS COMERCIALES
APOYO AL SECTOR DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN GUATEMALA**

"Unión Europea, por la paz y la cohesión social"



UNIÓN EUROPEA