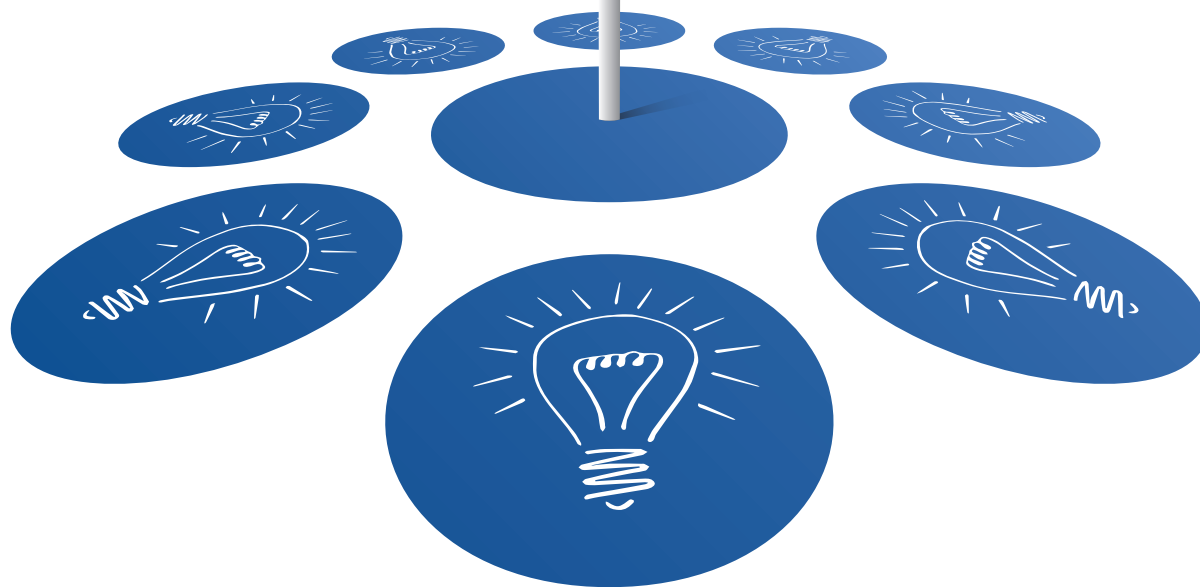


Guía para hacer planes de negocios



Desarrollado por: **Equipo de Mentores del Centro de
Emprendimiento Continental**
Noviembre 2013

PRESENTACIÓN

Cada año, muchas personas armadas con una buena idea en una mano y el dinero necesario para invertir, se embarcan en la aventura de poner su propio negocio. Lamentablemente, no siempre el viaje los lleva a puerto seguro, pues, más del 75% de los negocios quiebran antes del primer año y sólo un 10% continúan abiertos cinco años después.

¿Será acaso que falló el talismán de la suerte y no se esparció suficiente ruda para atraer a don dinero? Lamentablemente, aquí la suerte no es el factor crucial que garantiza la marcha de un negocio. La mayoría de las veces, magníficas ideas fallan por falta de planeación (planeamiento).

La concreción de una idea de negocios necesita planificarse a través de lo que se conoce como plan de negocios. Este no necesariamente tiene que ser algo tedioso y complejo, muy por el contrario, si el negocio que se piensa poner es pequeño, entonces responde a pocas preguntas que nos guían en el desarrollo de esta aventura: ¿Cuál es tu idea de negocios, ¿cuáles son los diferenciales competitivos de tu empresa respecto a sus competidores?, ¿cuáles son las necesidades del mercado?, ¿cómo calcular tus costos y establecer tus precios?, ¿cómo cautivar a tus clientes potenciales?

Justamente, Conti-Emprende, a través de esta Guía de Negocios, busca ayudarte que puedas concretar, con éxito, la idea de negocio que tienes en mente. Aquí encontrarás pautas que te ayudarán a definir tu negocio, a analizar tu mercado, a establecer las características y rasgos distintivos de tu producto, a llegar a tu público meta, mediante el uso de estrategias de marketing adecuadas, y a manejar tus costos y llevar tus estados financieros.

TEMARIO

CAPITULO I: PANORAMA GENERAL

1.1 EL PLAN DE NEGOCIO

1.2 Estructuras De Planes De Negocio

CAPITULO II: DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

2.1 RESUMEN EJECUTIVO

- Resumen del plan de negocio con principales indicadores

2.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

- Nombre del negocio
- Descripción del negocio
- Visión, misión, objetivos y estructura organizacional

2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO (Análisis interno y externo del negocio PESTLF y FODA. Análisis de la oferta y de la demanda)

A) Análisis de la oferta

- Análisis de la competencia:
- Ventaja competitiva

B) Análisis de la demanda

- Segmentación del mercado
- Levantamiento de información: Instrumento, ficha técnica de muestra, procesamiento de datos.
- Estimación de la demanda

2.4 ANÁLISIS Y PRONÓSTICO DE VENTAS

2.5 ANÁLISIS DEL MERCADO PROVEEDOR

2.6 ESTRATEGIAS DE MARKETING

- Producto, precio, plaza y promoción
- Ciclo de vida del producto/servicio

2.7 ANÁLISIS TECNICO

- Características técnicas del producto/servicio
- Descripción del proceso para producto/servicio
- Localización y distribución física del negocio
- Recursos necesarios: Materiales, equipos y recursos humanos

2.8. ANALISIS ECONÓMICO - FINANCIERO

- Inversión Inicial: Activos fijos, capital de trabajo, gastos pre operativos.
- Costos: Costos fijos, costos variables, costo unitario
- Precio de Venta
- Punto de Equilibrio
- Alternativas financieras
- Flujo de Caja Económico y Financiero
- Indicadores Económicos y Financieros

III. CONCLUSIONES

IV. RECOMENDACIONES:

VII. BIBLIOGRAFÍA

CAPITULO I

PANORAMA GENERAL

1.1 EL PLAN DE NEGOCIO

Todo emprendedor debe ser consciente de la importancia que posee el Plan de negocios, pues, esta herramienta le ayudará a mejorar y ganar confianza al momento de empezar o reimpulsar su negocio.

¿QUÉ ES EL PLAN DE NEGOCIO?

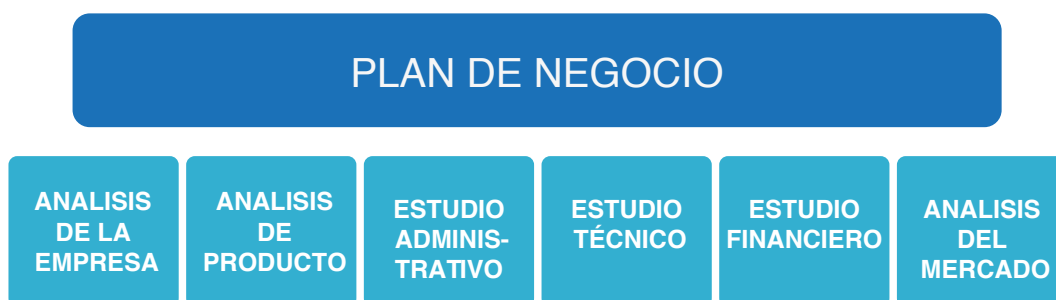
“Es un instrumento que te ayudará a organizar las ideas y detallar qué deseas hacer y qué necesitas para desarrollar e implementar tu idea de negocio. También te puede ayudar a realizar mejoras en la empresa que ya tengas”¹

El plan de Negocio te permite determinar, anticipadamente, donde quieres ir, donde te encuentras y cuánto te falta para llegar a la meta planteada.

1.2 ESTRUCTURAS DE PLANES DE NEGOCIO

Aunque existen muchas propuestas de estructuras de plan de negocio, prácticamente todos los autores coinciden en que todo Plan de Negocio debe contener seis partes fundamentales: un análisis del mercado, de la empresa y del producto, así como un estudio administrativo, financiero y técnico, tal como podemos apreciar en el siguiente diagrama:

**DIAGRAMA N° 1:
ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIO**

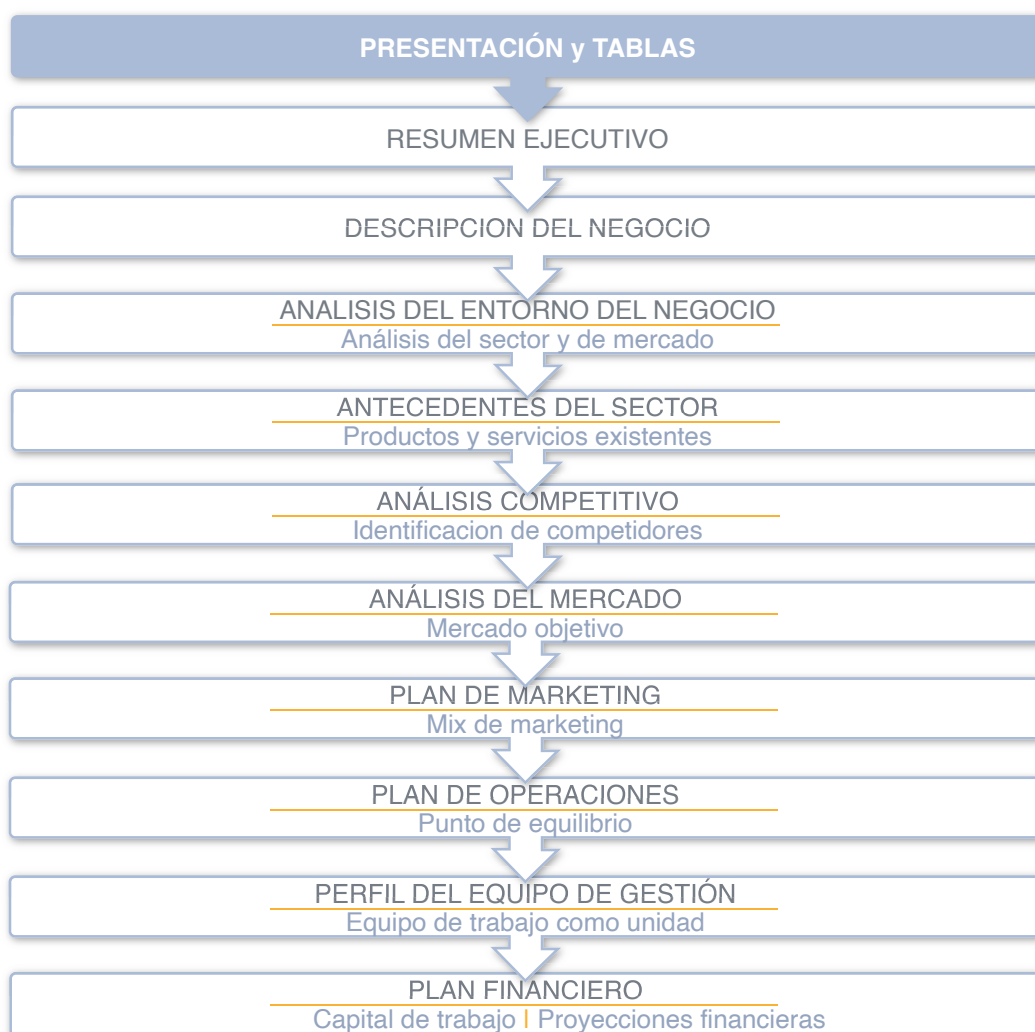


Fuente: TELLO Berenstein. Alicia Esther. Elaboración propia, en base a información de Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, Manual: ¿CÓMO ELABORAR MI PLAN DE NEGOCIO? ¡ATRÉVE-TE Y SALTA!- Programa Mi Empresa 2005.

² Harvard Business Press. CREAR UN PLAN DE NEGOCIOS. Editorial Impact Media Comercial S.A. Boston, Massachusetts. Año 2009

A continuación, veremos los siguientes esquemas que puedes seguir al elaborar tu plan de negocios. Hemos elegido los esquemas propuestos por el Harvard Business Press, www.crecenegocio.com y www.crecemy-pe.com. Observa con cuidado lo que propone cada una de ellas y decídate por la que mejor te convenga:

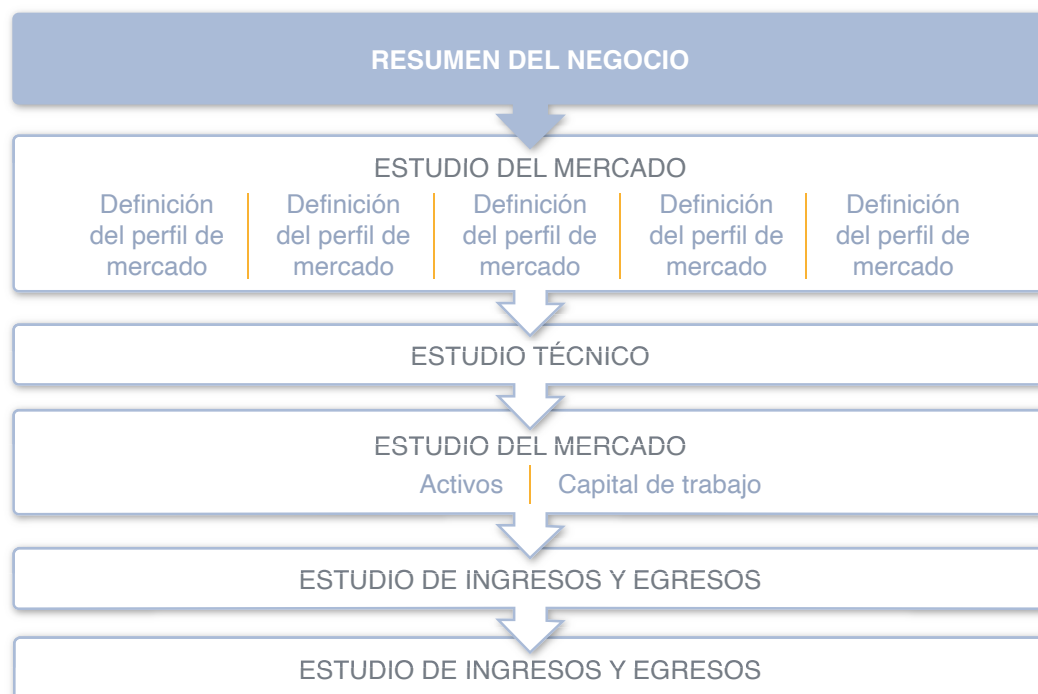
**DIAGRAMA 2:
ESTRUCTURA 01 (HARVARD BUSINESS PRESS)²:**



Fuente:1 Harvard Business Press. CREAR UN PLAN DE NEGOCIOS. Editorial Impact Media Comercial S.A. Boston, Massachusetts. Año 2009

²Harvard Business Press. CREAR UN PLAN DE NEGOCIOS. Editorial Impact Media Comercial S.A. Boston, Massachusetts. Año 2009

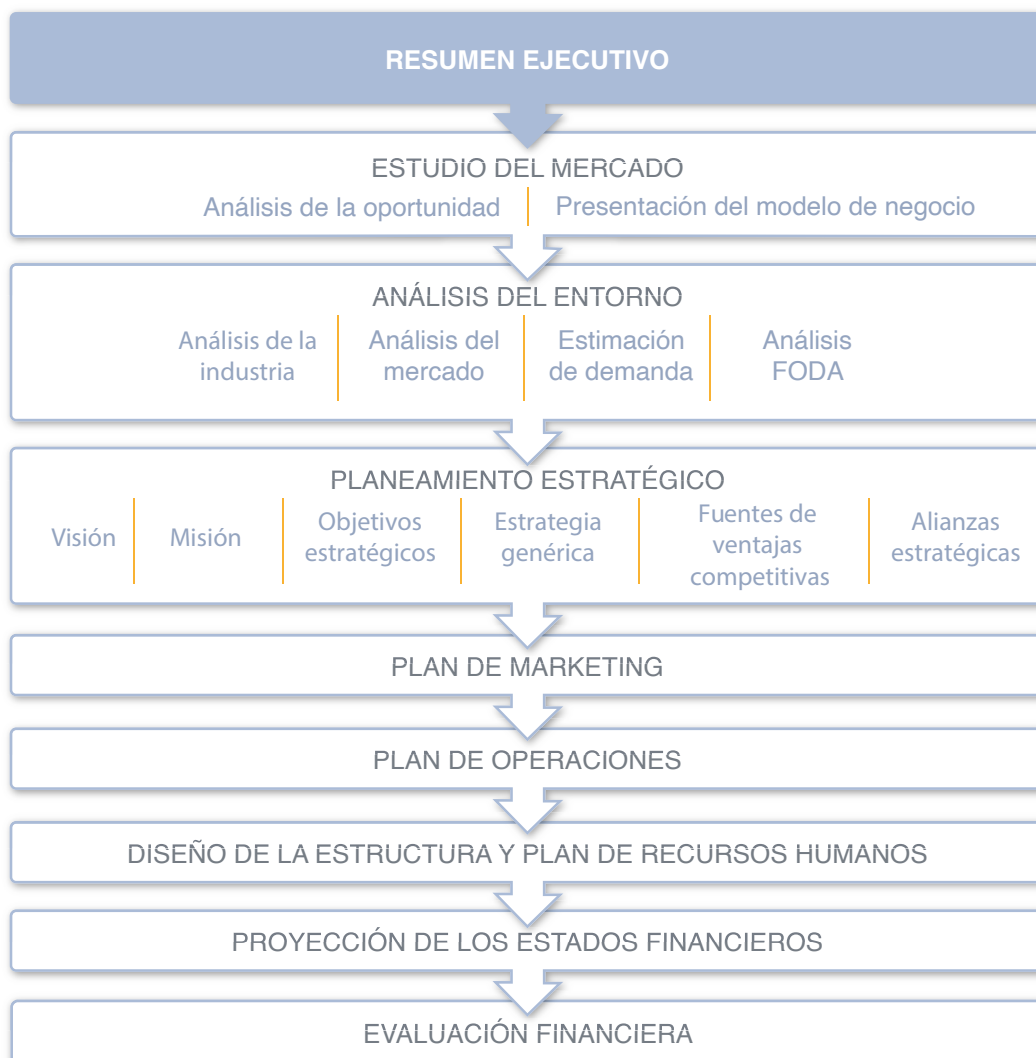
**DIAGRAMA No 03:
Estructura 023 (www.crecenegocio.com):**



Fuente: www.crecenegocio.com. Página consultada el 18 de marzo de 2013.

³ www.crecenegocios.com. Página consultada el 18 de marzo de 2013.

DIAGRAMA 04:
Estructura 034 (www.crecemype.com):



Fuente: www.crecemype.com Página recuperada el 17 de abril de 2013

CAPITULO II

DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

2.1. RESUMEN EJECUTIVO:

El resumen ejecutivo es una síntesis de los puntos más importantes que conforman un plan de negocios, por lo que constituye la primera parte del mismo; sin embargo, debe ser elaborado al final del proyecto.

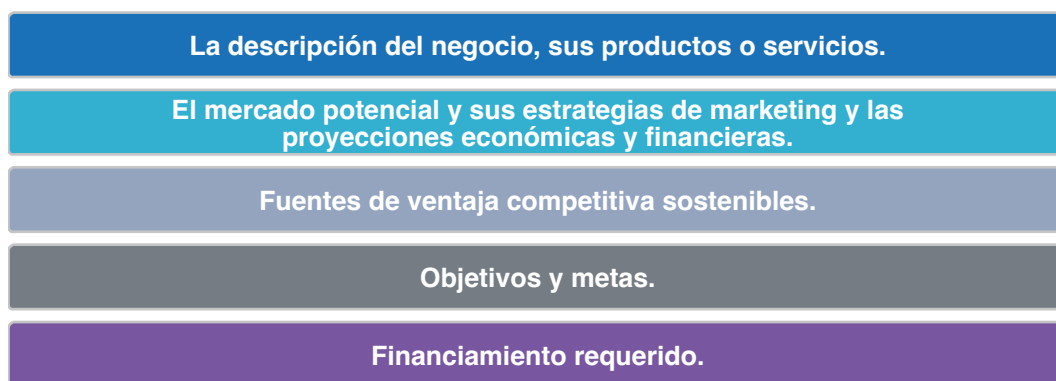
⁴ www.crecemype.pe. Página recuperada el 17 de abril de 2013

El objetivo que se persigue con su elaboración, es que el lector tenga una visión general del plan de negocio, así como que logre una comprensión e interés en el proyecto.

Se responden las siguientes interrogaciones: ¿Quiénes somos?, ¿Cuál es nuestra trayectoria?, ¿Porque quiero montar la empresa?, ¿Cómo me voy a diferenciar de la competencia?, ¿Qué ventajas tiene mi producto, en relación a los competidores?, ¿Qué quiero lograr y cómo?

Por lo general, todo resumen ejecutivo debe ser claro, conciso y de fácil comprensión. No debe exceder de dos páginas y su contenido considera los siguientes puntos, según consta en el siguiente diagrama:

**DIAGRAMA NO 05:
¿QUÉ DEBE CONSIDERAR EL RESUMEN EJECUTIVO?**



Veamos el siguiente ejemplo:

EJEMPLO:
RESUMEN EJECUTIVO DE CONFECCION DE ROPA DEPORTIVA
“La Favorita”

El objetivo del proyecto es satisfacer el mercado huancaíno orientado al público B y C de la ciudad de Huancayo, con productos de calidad garantizada. Se espera que la recuperación de la inversión sea dentro del año de iniciado la inversión

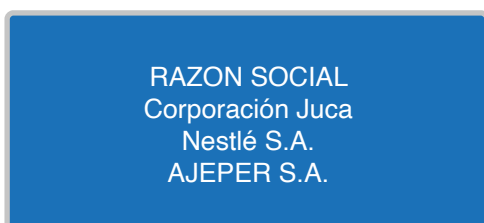
Nuestra empresa LA FAVORITA se diferenciará de sus competidores por sus diseños exclusivos y su elaboración a base de telares finos. Además, brindará una atención personalizada y un ambiente grato y confortable, Seremos altamente competitivos en rapidez de respuesta, calidad del producto y atención al cliente.

2.2 DESCRIPCION DEL NEGOCIO

A) NOMBRE DEL NEGOCIO

Según MTPE (2005)⁵, El nombre que elijas para tu negocio representa la razón social y/o comercial de tu empresa (y no necesariamente es el mismo en ambos casos). ¿Qué diferencia hay entre Razón Social y Razón Comercial? ¿Pues, la Razón Social es el nombre con el que se inscribe tu negocio en registros públicos. En cambio, la Razón Comercial es el nombre con los clientes reconocen el producto (marca).

Ejemplos:



El nombre que elijas es muy importante, ya que con él tu negocio será reconocido legalmente y comercialmente.

"Recuerda: La idea es vender un concepto global, por lo que el nombre de tu negocio debe estar asociado con lo que vendes."

B) DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO⁶

La descripción del negocio es un resumen, que se centra directamente en el concepto del negocio mismo. Ella entrega una visión breve pero informativa de la historia, la naturaleza básica, el objetivo de su negocio e información sobre los servicios o productos que brindará la empresa.

¿Qué debe contener la descripción del negocio? Los siguientes aspectos: Definición del negocio y su mercado, Historia de la empresa y su posición actual en el mercado, competencias actuales. Además, debe responder a las siguientes preguntas:

⁵ Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo – Perú, Manual: ¿Cómo elaborar mi plan de negocio? ¡atrévete y salta! 2005 - ⁶ Harvard Business Press. Crear un plan de negocios, Impact Media Comercial. Boston, Massachusetts (2009).

- En qué etapa se encuentra el negocio (¿de inicio, listo para expandirse?).
- Cuál es el tipo de estructura del negocio(EIRL,SAC,SA,ETC)
- Qué tipo de sector es (servicio, producción, comercialización.).
- Qué tipo de rubro es (textil, manufactura, lácteos, etc.)
- Dónde estará ubicado
- Cuál es su producto o servicio.
- ¿Qué problema solucionará el producto o servicio para los clientes?
- Importante: Asegúrese de enfatizar las destrezas y experiencia de su equipo de trabajo.

OJITO.... OJITO

Según Harvard Business nos dice: “Sea entusiasta en la descripción de su negocio. Esta es la sección donde usted presenta el valor de su concepto, porque cree que el negocio será un éxito rotundo”

Siguiendo con nuestro ejemplo de La Favorita, veamos cómo sería su Descripción del Negocio.

EJEMPLO: PRODUCCIÓN DE ROPA DEPORTIVA

Confecciones “La Favorita” E.I.R.L. es una empresa orientada al sector producción en el rubro textil, con domicilio fiscal en el Jr. Gamarra N° 123 - El Tambo, Huancayo – Perú. Se dedica al diseño y confección de ropa deportiva para niños, jóvenes y adultos. Así como, a la venta de accesorios deportivos: rodilleras, coderas, muñequeras, pelotas, zapatillas, etc.

Sus diseños son exclusivos Cada cliente puede presentar a nuestra empresa un bosquejo de su prenda deportiva, la cual será sometida a su aprobación e antes de la firma del contrato. Contamos con proveedores certificados. Nuestras telas cuentan con reactivos, por lo que no destiñen.

C) Visión, misión, objetivos y estructura organizacional

¿Qué es la VISIÓN⁷ Según Franco Concha (2000)⁸, la visión indica la imagen futura de la empresa, el sueño de la organización, la aspiración máxima a la cual desea llegar. Ella es la meta que espera alcanzar el negocio en un futuro. Responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?

⁸ Franco Concha, Pedro. Planes de Negocios: una metodología alternativa. Lima: Universidad del Pacífico, 2000. (Apuntes de Estudio; 34)

Una Visión debe:

Proyectar a la organización al futuro.

Ser simple, clara y comprensible.

Ser ambiciosa, convincente y realista.

Definir horizonte de tiempo.

Proyectar un alcance geográfico

Ser conocida por todos.

Veamos algunos ejemplos:

EJEMPLO:
EMPRESA DE SERVICIO
“SALÓN & SPA “

“Al 2015 posicionarme en el mercado nacional como la empresa líder en imagen y cuidado personal a través de la prestación de servicio de calidad, satisfaciendo los deseos de los consumidores.”

Fuente: Planes de Negocio – Programa Formación de Emprendedores Vamos Perú 2012

EJEMPLO:
EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE ROPA DEPORTIVA

“Al 2016 ser una Corporación Nacional que satisfaga las necesidades de sus clientes; respaldada por la calidad, tecnología de punta y personal altamente calificado”

Fuente: Planes de Negocio – Programa Formación de Emprendedores vamos Perú 2012.

¿Y a qué llamamos MISIÓN?⁹:

La misión responde a una pregunta fundamental: **PARA QUE EXISTE MI EMPRESA.** Es lo que la empresa hace y debe hacer. Indica el tipo de producto o servicio para atender las necesidades en un área de aplicación y el tipo de acciones estratégicas para alcanzar su visión. Responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?.

⁹ Universidad de Posgrado- Facultad de Ingeniería Industrial- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. “Materiales de Capacitación – Programa Formación de Emprendedores”. 2012 Sede Huancayo.

Una Misión debe tener:

Razón de ser de la empresa
Necesidades a satisfacer
¿Qué productos o servicios ofrece?
¿A quién va dirigido?
¿Cómo va a ofrecer sus productos o servicios?

A continuación apreciaremos algunos ejemplos:

EJEMPLO:
EMPRESA DE SERVICIO
“SALÓN & SPA “

“Somos una empresa que se preocupa por el cliente, que disfrute de nuestro trabajo mediante la innovación, desarrollo y mejora continua de su imagen y cuidado personal haciéndole sentir único, brindamos un trabajo profesional llegando al lugar más cómodo que te encuentres para recibir el servicio”.

Fuente: Planes de Negocio – Programa Formación de Emprendedores Vamos Perú 2012

EJEMPLO:
EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE ROPA DEPORTIVA

“Somos una empresa de producción textil de ropa deportiva que brinda productos con altos estándares de calidad, garantizando la excelencia en la satisfacción nuestros clientes.”

Fuente: Planes de Negocio – Programa Formación de Emprendedores Vamos Perú 2012

Ya hemos tratado la visión y la misión. Ahora veremos qué son los OBJETIVOS¹⁰. Según definiciones básicas se puede definir a los objetivos como:

- Resultados que se desean o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico
- Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización
- Estado futuro deseado de un negocio.

Con ellos, buscamos lograr que un producto o servicio sea competitivo a fin de disminuir costos, retornar la inversión en el menor tiempo, ofrecer otras variedades del producto y ocupar una posición deseada en el mercado o cualquier otro objetivo que sea importante para su negocio.

Los objetivos deberían establecerse en aspectos que afecten directamente a la supervivencia y productividad del negocio.

Por ejemplo, pensemos en los objetivos de una empresa dedicada a la producción de lácteos y de un salón de belleza:

EJEMPLO DE OBJETIVOS:

Empresa Dedicada a la Producción de Lácteos.

CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
•Contar con movilidad para el reparto de leche. •Optimizar el plazo de entrega y puntualidad de manera permanente	•Contar proveedores capacitados en BPM, higiene y calidad sanitaria. •Contar con manual de BPM, higiene y saneamiento en planta.	•Operar con certificaciones HACCP en un periodo no mayor de 6 años. •Incorporación de tecnologías de punta.

Fuente: Planes de Negocio – Programa Formación de Emprendedores Vamos. Perú 2012.

EJEMPLO DE OBJETIVOS:

Empresa de Servicios de Salón & Spa “Beauty”

CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
•Fidelizar a nuestro cliente a través de la propuesta de valor y el post servicio. •Contar con una cartera de clientes, formando alianzas estratégicas con empresas privadas.	•Lograr el posicionamiento de nuestra marca. •Aperturar un segundo local Salón & Spa Oriental "Beauty"	•Contar con el software CRM •Lograr un crecimiento sostenible con altos estándares de calidad de atención al cliente.

Fuente: Planes de Negocio – Programa Formación de Emprendedores Vamos Perú 2012

Para definir los objetivos se debe considerar:

Que deben ser claros y simples

Que deben ser medibles para saber cuanto se ha avanzado

Deben ser realista

Deben ser limitados

Deben ser constantemente revisados

Ya hemos revisado qué debe considerar la visión y la misión de una empresa. Ahora, centrémonos en su estructura organizacional.

¿A qué llamamos Estructura organizacional?

Pues, la estructura organizacional de una empresa¹¹ Indica los puestos de trabajo que tiene el negocio y las personas encargadas de cada uno de ellos.

El organigrama es una herramienta gráfica que permite visualizar las relaciones de supervisión y dependencia que existen dentro de tu negocio, así como también las diferentes líneas de mando y autoridad en la empresa.

La realización de esta herramienta es muy útil por los siguientes motivos:

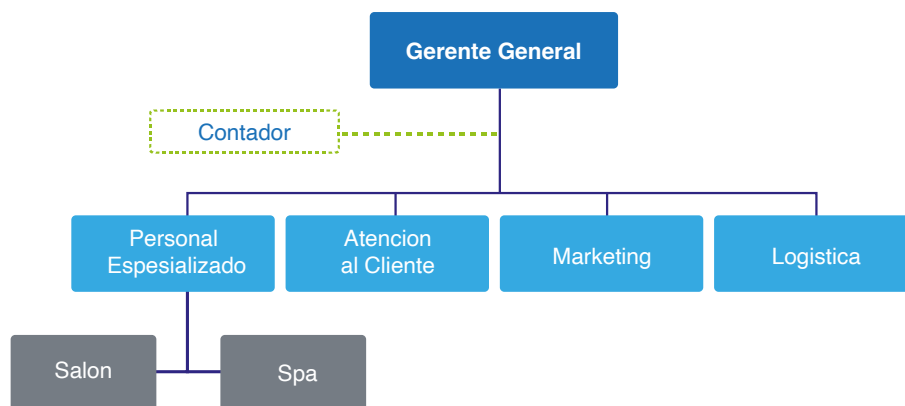
- Claridad: describir el rol y las atribuciones de cada uno de los empleados significa evitar equívocos tanto en el presente como en el futuro.
- Comprensión del sistema-empresa: aunque en una empresa con pocos dependientes muchas funciones se concentran frecuentemente en la figura de una sola persona, describir las diversas áreas de trabajo sirve al empresario para mantener la visión de la organización como un sistema de funciones interrelacionadas. En caso de crecimiento, en efecto, la nueva complejidad de la gestión llevará a descentralizar progresivamente tales funciones, así identificadas en manos de personal calificado.

¹¹ Borello Antonio, *El Plan de Negocios-De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*, Mc Graw Hill, 2001.

Recuerda: En el organigrama deben identificarse las personas fundamentales para el éxito de la organización.

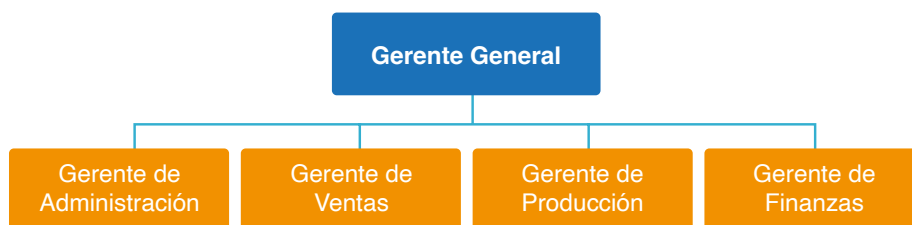
Por ejemplo, veamos los organigramas de una empresa de servicios y de una empresa de producción:

EMPRESA DE SERVICIOS



Fuente: Planes de Negocio – Programa Formación de Emprendedores Vamos Perú 2012

EMPRESA DE PRODUCCIÓN



Fuente: Planes de Negocio – Programa Formación de Emprendedores Vamos Perú 2012

PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS¹²

La planificación de recursos humanos consiste en el pronóstico de las necesidades de personal del negocio y el desarrollo de las metas y acciones necesarias para garantizar la disponibilidad del número y tipo adecuado de individuos en el momento y lugar indicados para la satisfacción de las necesidades del negocio.

Antes de proceder a la contratación de cualquier persona, el emprede-

¹² Carlos A. Fasiolo Urli, *Emprender el Camino – Estrategia, Estructura y Plan de Negocios*, Año 2006

dor debe pronosticar sus requerimientos de recursos humanos. Por este medio puede determinar el número de empleados por contratar y los tipos de habilidades que deberán poseer.

Descripción y análisis de puestos

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y análisis (especificación) de cargos. Definimos el cargo como el conjunto de funciones con posición definida dentro su estructura organizacional, es decir, en el organigrama.

Descripción del Cargo:

Nombre

Posición en el organigrama

- o Nivel
- o Supervisión
- o Comunicaciones colaterales

Contenido

- o Tareas o atribuciones
 - Diarias
 - Semanales
 - Mensuales
 - Anuales
 - Esporádicas

Análisis del Cargo:

Requisitos intelectuales

- o Instrucción básica necesaria
- o Experiencia anterior
- o Iniciativa necesaria
- o Aptitudes

o Adaptabilidad

Requisitos físicos

- o Esfuerzo físico
- o Concentración
- o Complexión física o Capacidad visual

Responsabilidades

- o Supervisión
- o Materiales y equipos
- o Métodos
- o Procesos
- o Dinero y documentos
- o Información confidencial o Seguridad
- o Contactos

Condiciones de trabajos

- o Ambiente de trabajo
- o Riesgos inherentes

EJEMPLO:

Descripción y análisis de cargo de un negocio agrícola exportador “AgroEficient”

Cargo: SECRETARIA GENERAL

Descripción general: tomar notas y redactar en español, emitir notas, en inglés y español, programar reuniones, orientar visitas y encargarse de los archivos.

Descripción del cargo:

- Recibir, clasificar y distribuir correspondencia, portapapeles, informes y folletos, firmar los comprobantes de recibo y archivarlo.
- Tomar dictados de cartas y textos en español y emitirlas en PC.
- Traducción de cartas recibidas en inglés.

- Reenviar textos y asuntos recibidos y cumplir los informes.
- Organizar y mantener los archivos de documentos y cartas, generalmente confidenciales, y registros; determinar su localización, cuando se necesite, e informar de los compromisos.

Análisis del Cargo:

Requisitos intelectuales:

- Instrucción básica: secundaria, secretariado o equivalente, con conocimiento en el PC y utilitarios.
- Dominio del idioma inglés
- Experiencia de trabajo: seis a doce meses en cargos con funciones similares.
- Otras aptitudes: personalidad atrayente y cortés, carácter discreto y responsable, buena redacción, rapidez digital, fluidez verbal, coordinación mental y excelente razonamiento abstracto.

Responsabilidad:

- Contactos: mucha discreción en asuntos confidenciales y tactos para lograr cooperación; trabajo en que la frecuencia de los contactos es muy acentuada.
- Ambiente de trabajo: las oficinas, salas colectivas.

2.3 Análisis del mercado

Cuando tu empresa ingresa al mercado, necesita saber cómo son sus competidores, cómo trabajan los proveedores de su sector, cuáles son los proveedores más interesantes, a qué empresas ofrecen sus productos o servicios; qué público va a requerir sus bienes o servicios, dónde está ubicado, cuáles son principales necesidades según el rubro del negocio, qué busca, qué expectativas tiene con respecto al bien que ofrece o al servicio que brinda... Es decir, necesita analizar su ENTORNO EXTERNO: saber contra quién compete, a quién apunta y quiénes pueden proveerle los materiales que requiera para la fabricación del bien que ofrece. Con esta información, podrá determinar sus OPORTUNIDADES y AMENAZAS,

en relación a proveedores, competidores y clientes.

No olvides que las oportunidades son los aspectos positivos que se encuentran en tu entorno y que podrás aprovechar en tu negocio. Por ejemplo pocos competidores. En cambio, las amenazas son los factores externos negativos del entorno y que no están bajo el control del emprendedor. Por ejemplo enfrentar muchos competidores.

En base a lo que encuentres del análisis anterior, deberás medir tus fuerzas y flaquezas con respecto a tu organización, a tu equipo de trabajo, a tus recursos y en relación a tus productos y servicios. Tendrás que determinar, por ejemplo, cuáles son tus propuestas de valor, qué te va a diferenciar de tus competidores, qué ofrecerás a tus clientes (en relación con las necesidades, requerimientos y expectativas que has encontrado), cuánto ofrecerás en relación a tu precio (mientras más valor ofrezcas a tus clientes al mismo precio, más te diferenciarás de tus competidores). Es decir, también necesitarás hacer un ANÁLISIS INTERNO que te permita identificar sus principales FORTALEZAS y DEBILIDADES. Recuerda que llamamos fortalezas a aquellos puntos fuertes que están bajo tu control y serán aprovechados en tu empresa; por ejemplo tus conocimientos técnicos o tu personal motivado y especializado. En cambio, tus debilidades son los puntos flacos de la organización, que están bajo tu control como emprendedor, y que pueden superarse. Por ejemplo tecnología obsoleta o mala situación financiera.

Al determinar sus OPORTUNIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS y DEBILIDADES, podrá elaborar su matriz FODA, que es como la radiografía de tu empresa. Ella te ayuda a obtener una mejor comprensión de las opciones estratégicas con las que te enfrentas. (Recuerda que llamamos estrategia al arte de determinar cómo vas a ganar en los negocios.). Ella te ayuda a preguntar, y responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo aprovecha al máximo tus puntos fuertes?
- ¿Cómo eludir tus debilidades?
- ¿Cómo aprovechar al máximo tus oportunidades? y
- ¿Cómo manejar tus amenazas?

En otras palabras, esta matriz te ofrece un cuadro de la situación de tu empresa, para que en base a lo que encuentres puedas formular objetivos

y políticas para el corto plazo y para el mediano y largo plazo.

Con el FODA, cuando haces coincidir las oportunidades y amenazas (factores externos) de tu empresa con sus fortalezas y debilidades (factores internos) puedes conocer qué prima en tu caso: ¿Has encontrado más elementos positivos o que prevalecen los elementos negativos?.

Puede darse, por ejemplo, que tu empresa tenga más fortalezas y oportunidades, en este caso estarás en condiciones de aplicar estrategias ofensivas frente a tu competencia. Por ejemplo, atacar sus puntos flacos. Otras posibilidades son que tu empresa tenga más fortalezas y amenazas. Ello te llevaría a aplicar estrategias defensivas, con las que puedas enfrentar las amenazas que tienes por parte de tu competencia. O, que tu empresa tenga más debilidades y amenazas, lo cual te exigiría emplear estrategias adaptativas, para corregir esas debilidades y convertirlas en fortalezas. La última posibilidad (debilidades y amenazas) es INACEPTABLE para tu empresa, por cuanto te obligaría a retirarte del mercado. Fíjate en la siguiente tabla:

TABLA No 01: MATRIZ FODA

	oportunidades 1.- 2.- 3.-	amenazas 1.- 2.- 3.-
fortalezas 1.- 2.- 3.-	a mayor cantidad de fortaleza y oportunidades. estrategias ofensivas	a mayor cantidad de fortalezas y amenazas. estrategias defensivas
debilidades 1.- 2.- 3.-	a mayor cantidad de debilidades y oportunidades. estrategias adaptativas	¡cuidado! si tu empresa tiene mayor cantidad de debilidades y amenazas... ¡se retira del mercado!

Fuente: TELLO Berenstein, Alicia. Elaboración propia

Hemos visto que, antes de entrar al mercado, debes saber a qué competidores te vas a enfrentar y quiénes pueden ser tus clientes. Cuando estudias a las otras empresas que ofrecen productos con las mismas características que los que vas a ofrecer o que pueden satisfacer necesidades afines, aunque no sean iguales a los tuyos, estás estudiando a tus com-

petidores directos e indirectos o sustitutos. Estas empresas, en su conjunto, conforman la OFERTA. Y el conjunto de productos o servicios que las personas que presentan necesidades insatisfechas -hasta el momento- y están dispuestas a adquirir tus productos, constituyen la DEMANDA. Pasemos, pues, a estudiar cómo se analiza la oferta y la demanda.

EJEMPLO:

Análisis FODA de una Empresa de Construcción “Fachada”

ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
» Conocimientos técnicos para el negocio	» Nuevos en el mercado
» Creación de diseños originales	» No tener tienda para exhibición
» Recopilación de Diseños	» Poco capital económico
» Tecnologías de Información disponibles	» Competencia posicionada
» Contactos con medios de comunicación (Prensa, radio, television e internet)	» Pocos proveedores confiables
» Local propio para la producción	» Costo de traslado alto
» Conocimientos del mercado: segmentación, público objetivo, y gustos del cliente	
ANÁLISIS EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
» Clientes desatendidos	» Incremento de precios de materia prima
» Falta de creatividad y diseños originales en el sector	» Trámites engorrosos para el sector construcción por parte de autoridades.
» Poca variedad en los productos	» Entrada de competidores extranjeros
» Crecimiento del sector de construcción	» Clientes morosos

» Alto porcentaje de personas que mejoran los acabados de sus casas.	
--	--

El cruce de estas variables produce distintos tipos de situaciones que nos obligarán a tomar diferentes estrategias en cada caso. A su vez, para cada estrategia se deben tomar las acciones que correspondan. Las estrategias son:

- **Estrategias DA:** Situación muy precaria del negocio. Enfrenta amenazas con debilidades manifiestas. La estrategia intentará disminuir debilidades para soportar las amenazas externas.
- **Estrategias DO:** Pretende superar las debilidades aprovechando las oportunidades. La situación es que se perciben oportunidades interesantes y reales pero por las debilidades internas se las puede perder. La contratación de personal especializado o la compra de tecnología pueden ser la salida.
- **Estrategia FA:** Se sostiene la situación con la fortaleza interna ante las amenazas crecientes y así disminuyen los riesgos de las mismas.
- **Estrategia FO:** Se utilizan las fuerzas internas para aprovechar las oportunidades que se le presenta a las organizaciones. Es la situación ideal. Cuando la organización sigue estrategias DO, FA o DA, tratará de mejorar su performance y colocarse en situación FO.

EJEMPLO: Utilización de la MATRIZ FODA para un Complejo Recreacional "Paradise"

<i>Empresa</i> <i>Contexto</i>	FORTALEZAS – F 1. Ambientes muy amplios, mayores a los de cualquier competidor en la ciudad. 2. Alto nivel de fidelidad por parte de los clientes. 3. Publicidad boca a boca muy positiva. 4. Buenas relaciones con competidores para la formación de alianzas para fines específicos. 5. Orientación del negocio hacia el cliente	DEBILIDADES – D 1. La gestión del negocio no ha sido profesionalizada ni se realiza la consulta a especialistas asesores. 2. Los propietarios desarrollan todas las tareas que comprende el negocio. 3. Escasos fondos para continuar con la construcción del complejo y mejorar los servicios. 4. El complejo no desarrolla acciones de promoción ni comunicación de su oferta. 5. Los precios son iguales a los de la competencia, pero los costos fijos son mayores, así como la amortización del inmueble.
OPORTUNIDADES – O 1. Oferta indiferenciada de los complejos recreacionales. 2. Crecimiento del flujo de turistas que llegan al destino a los largo de todo el año. 3. Acciones positivas de planificación y desarrollo turístico por parte de las autoridades municipales de la ciudad.	ESTRATEGIAS – FO 1. Desarrollar una estrategia de enfoque diferenciado hacia un nicho de turistas	ESTRATEGIAS – DO 1. Buscar un socio capitalista 2. Incorporar personal técnico y pasantes. 3. Realizar alianzas con competidores para promocional conjuntamente el destino y para conformar un club de compras para ejercer un mayor poder de negociación ante los proveedores.

4. <i>Tendencia a realizar alianzas entre empresas del sector para acciones globales de comercialización y compras que permiten un mayor nivel de negociación.</i> 5. <i>Existencia en la ciudad de un centro de formación terciaria de técnicos en hotelería y gastronomía.</i> 6. <i>Oferta de terceros para sumarse al negocio como socios capitalistas</i>		
AMENAZAS – A 1. <i>Los competidores ofrecen una amplia variedad de servicios a los huéspedes sin cargo, estableciendo nuevos estándares de calidad en el mercado y reduciendo las utilidades si los precios se mantienen.</i> 2. <i>Alta concentración de complejos recreacionales que apuntan al mismo mercado meta en la zona.</i>	ESTRATEGIAS – FA 1. <i>Ofrecer nuevos servicios a los huéspedes aprovechando que tenemos ambientes muy amplios, mayores a los de cualquier competidor en la ciudad.</i>	ESTRATEGIAS – DA 1. <i>Transformar debilidades en fortalezas.</i>

2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

A. ANALISIS DE LA OFERTA:

- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA¹³ : Los competidores pueden ser empresas del sector que producen productos o servicio similares.

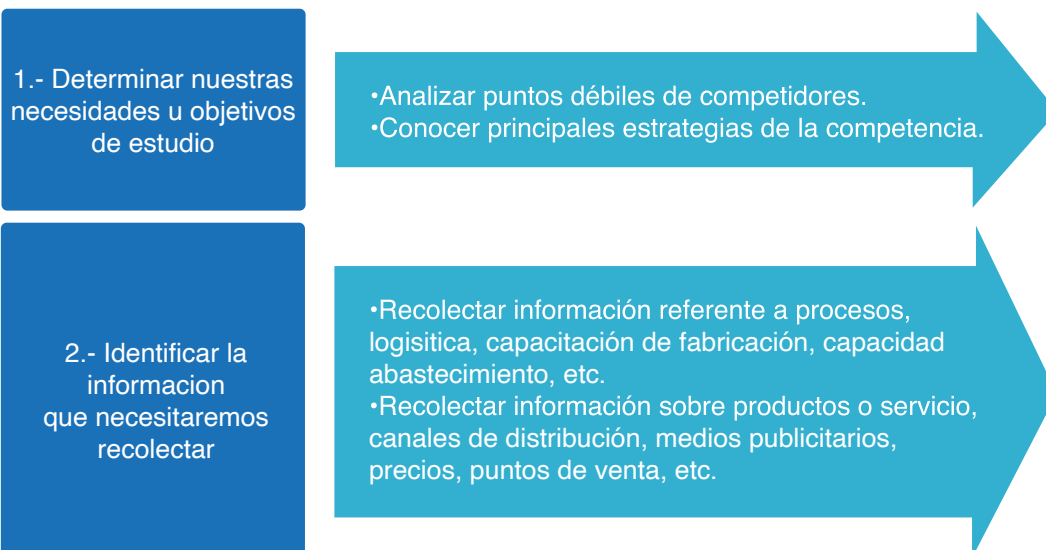
Por ejemplo: helados dentro del sector de helados

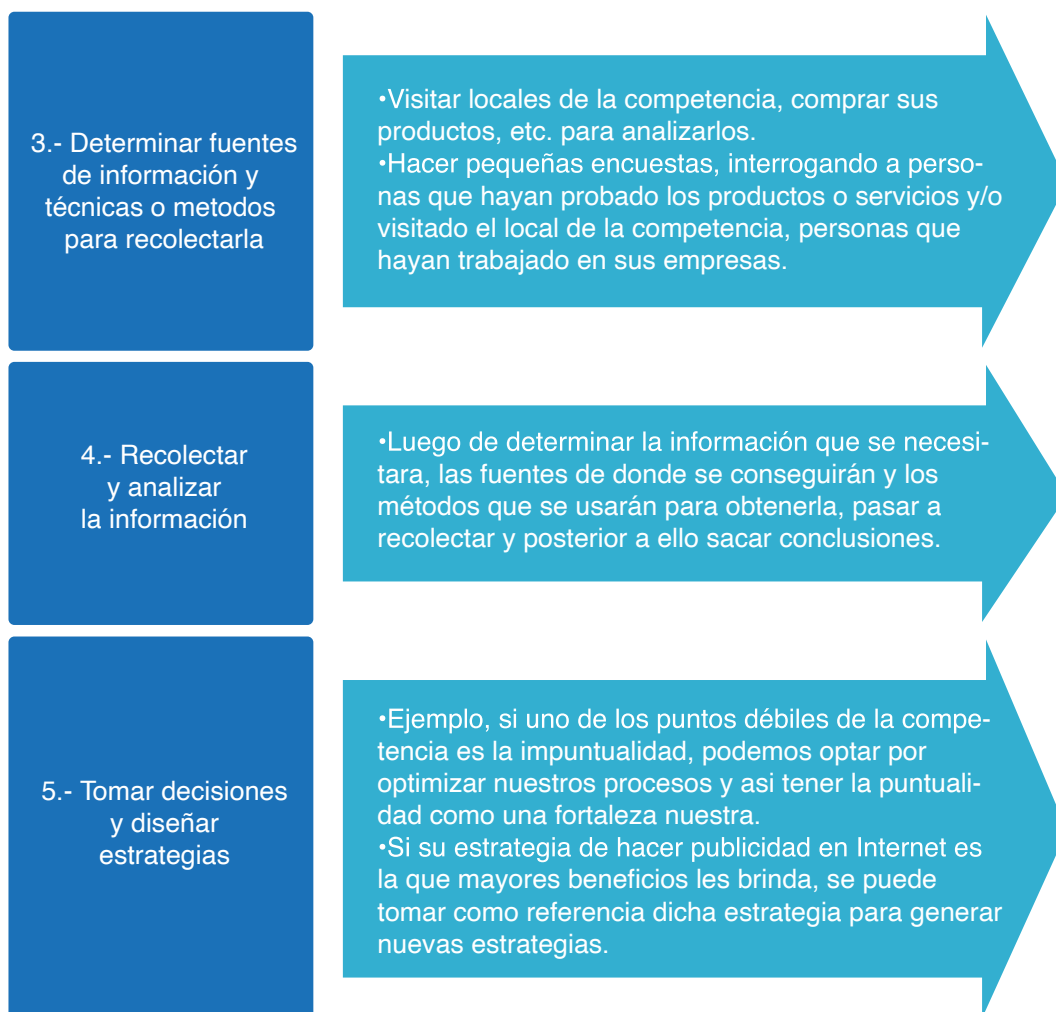
También podrían ser empresas en sectores rivales, las cuales elaboran productos u ofrecen servicios que caen en otra categoría del sector, pero que, a su vez, resuelven el mismo problema del consumidor.

Por ejemplo: si la necesidad que se está atendiendo es encontrar un producto para calmar la sed, entonces un helado, una gaseosa o agua podrían ser soluciones competitivas.

Entonces, puedes tener competidores directos o indirectos (sustitutos). Ahora, veamos cuáles son los pasos que debes seguir para analizar a la competencia.

PASOS PARA REALIZAR EL ANALISIS DE LA COMPETENCIA¹⁴





Veamos un ejemplo del análisis de la competencia, en relación a nuestra familiar empresa de ropa deportiva, “La Favorita”:

¹³ Harvard Business Press. *Crear un plan de negocios*. Editorial Impact Media Comercial S.A. Boston, Massachusetts. Año 2009 - ¹⁴ Unidad de Posgrado – Facultad de Ingeniería Industrial – Universidad Nacional Mayor de San Marcos – *Materiales de Capacitación: Programa Formación de Emprendedores* - 2012

ESTUDIO DE LA COMPETENCIA:
Diseño y Confección de Ropa Deportiva “La favorita”

Nombre del Competidor	Ubicación Geográfica	Productos Servicios	Precio de Venta
Walon	Calle Real - Huan-cayo	Ropa deportiva / Accesorios	Alto
FAGUM E.I.R.L	Jr. Ancash - Huan-cayo	Ropa deportiva	Regular
Confecciones FA-BRIS S.R.L.	Jr. Arequipa - Huan-cayo	Ropa deportiva / Accesorios	Regular
Comercial Romero	Jr. Arequipa - Huan-cayo	Ropa deportiva/ accesorios/ maqui-naria	Alto
NORR Sport Center	Jr. Ancash - Huan-cayo	Ropa deportiva	Alto

Calidad de los Productos	Calidad de la Atención	Publicidad	Capacidad de Respuesta
Buena	Buena	TV /Auspicios	Inmediata
Normal	Regular	Volantes	Inmediata
Buena	Regular	Volantes	Inmediata
Buena	Buena	Página web / TV x canje	48 horas
Buena	Buena	Banner	24 horas

Canal de Comercialización	% Participación del Mercado	Fortalezas	Debilidades
Directa	Sin datos	Telas de Calidad	Atención solo a clientes corporati-vos
Directa	Sin datos	Rapidez	Mala Atención
Directa	Sin datos	Buenas Máquinas	Capacidad satu-rada
Directa /promotores de venta	Sin datos	45 años en el Mer-cado	Atención a solo a clientes corporati-vos
Directa	Sin datos	Local propio, bue-nos acabados.	Capacidad satu-rada

VENTAJA COMPETITIVA¹⁵

La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa que puede manifestarse de diferentes formas y que la colocan en una situación ventajosa con respecto a sus competidores. Puede derivarse de una buena imagen, de un adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o un precio más reducido en relación con los competidores.

Esta particularidad debe ser diferencial, única, posible de mantener, aplicable a variadas situaciones del mercado y debe ser apreciada por los consumidores o clientes de la empresa.

Veamos algunos ejemplos:

En relación con nuestra familiar empresa de diseño y confección de ropa Deportiva “La favorita”, sus productos cuentan con diseños exclusivos, entrega a domicilio y el uso de las TIC's para la aprobación del diseño del Producto.

NIKE ofrece campañas de personalización y su diseño al gusto del consumidor de distintos modelos de su material deportivo.

Por otro lado, la ventaja competitiva de APPLE se encuentra en la tecnología con que implementa sus dispositivos así como en su diseño innovador y en el acaparamiento del mercado de tecnología touch o táctil.

B. Análisis de la demanda:

Ya hemos visto que la Demanda es la cantidad de productos o servicios que las personas están dispuestas a comprar o adquirir. Para determinarla debemos reconocer el mercado potencial, los posibles compradores, las necesidades y gustos de estos, en que se fijan más el cliente si en el precio o en la calidad.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO¹⁶

Justamente, llamamos segmentación del mercado a la acción de dividir el mercado en grupos de compradores diferenciados y significativos. O sea que es un grupo homogéneo de consumidores. Para este estudio, podemos hacer uso de fuentes secundarias, es decir, podemos buscar datos, información estadística y estudios sobre diversos temas económicos, sociales, culturales, legales, tecnológicos. Hay muchas instituciones que hacen estudios sobre diversos temas relacionados con hábitos de compra,

poder adquisitivo, sectores con mayor índice de compra por rubros, etc. Por ejemplo, podemos citar: Cámara de Comercio, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Instituciones Gubernamentales (Ministerio de Trabajo, Ministerio de la Producción, Ministerio de Agricultura, etc.). Universidades, entre otros.

Recuerda que tú no vas a estudiar a toda la gente en su totalidad. Tienes que seleccionarla de acuerdo a algunos criterios básicos, como son los criterios geográficos, demográficos o psicográficos. Por ejemplo, si estás pensando en una tienda de ropa para bebés en la ciudad de Huancayo, tendrás que analizar el clima de la ciudad de Huancayo (que está ubicada en la región central, en el departamento de Junín). A su vez, tendrás que analizar cómo se incrementa la población anualmente (densidad poblacional), cual es el porcentaje de niños y niñas que nacen anualmente, con qué tamaño...

Cuando tú vas analizando la demanda en relación con criterios que te interesan, en relación al sector donde se orienta tu empresa, estás aplicando criterios de segmentación. Veamos cómo se clasifican estos criterios:

ALGUNOS CRITERIOS DE SEGMENTACION

A. GEOGRÁFICOS

Región
Tamaño
Ciudad
Densidad
Clima

¹⁵Unidad de Posgrado – Facultad de Ingeniería Industrial – Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Materiales de Capacitación: Programa Formación de Emprendedores – Año 2012. - ¹⁶Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MANUAL: ¿CÓMO ELABORAR MI PLAN DE NEGOCIO? ¡ATRÉVETE Y SALTA! – Progra-

B. DEMOGRÁFICAS

Edad
Sexo
Tamaño Familia
Ciclo Familia
Ingresos
Ocupación
Educación
Religión
Raza
Nacionalidad

C. PSICOGRÁFICAS

Clase Social
Estilo de Vida
Personalidad

D. COMPORTAMIENTO HACIA EL PRODUCTO

Ocasión de compra
Beneficios buscados
Status Usuario
Frecuencia de uso
Lealtad
Disposición para el uso
Sensibilidad al Marketing

Veamos, cómo sería el análisis de la demanda, en el caso de nuestra ya conocida empresa “La Favorita”:

Ejemplo:

Diseño y Confección de Ropa Deportiva “La favorita”

“La Favorita”, cuando decidió ingresar al mercado durante el año 2011, eligió para su negocio **la Provincia de Huancayo, distrito de El Tambo, con 146,847 habitantes** (Fuente: INEI Censo Poblacional 2011). Además, estableció que quería dirigirse a las personas **entre 20 a 49 años**, quienes percibían un sueldo igual o mayor a S/. 3, 350 soles (**sectores B, B+**) y que representan **un 8.9% de la población del Tambo**.

Distrito	El Tambo
Población	146,847
Edad (20 - 49 años)	64974
NSE (B)	8.9%
Total	5782 personas

Entonces, su mercado potencial es de **5782** personas.

Ejemplo:
“LA CASA DEL HELADO”
EMPRESA DE SERVICIO:

Criterios de Segmentación	Resultados		Porcentajes	
	Huancayo	Tambo	Huancayo	Tambo
Población por distrito	116915	158752	24%	31.50%
Edad: 18 - 45 años	44054	60342	37.68%	38.01%
NSE A-B	12115	16594	27.50%	27.5%
ESTILO DE VIDA	7511	10288	62%	62%
17799				

De acuerdo a nuestro público objetivo al cual dirigimos el negocio elegimos las localidades de Huancayo y El Tambo, en segmentación demográfica tomamos las edades de 18 a 45 años de edad y por nivel socio económico al A y B de dichas localidades. Como resultado se tiene un universo 7799 personas.

Este ejemplo “LA CASA DEL HELADO” es tomado para el desarrollo de la plantilla en formato Excel.

Variables de Fórmula	
N	17799
P	0.8
Q	0.2
Z	1.96
E	5%
n	243

Para hallar la muestra, utilizamos la fórmula de población infinita que a continuación les presentamos:

Fórmula:

$$n = \frac{(N \times Z^2 \times P \times (1 - P))}{e^2 \times N - 1 + Z^2 \times P \times (1 - P)}$$

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN:

Consiste en recopilar datos que nos ayude en la determinación de nuestro mercado, y demanda. Puedes emplear la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, que consiste en preguntar directamente a los consumidores sobre datos relativos a sus preferencias, opiniones, frecuencias, satisfacción, comportamientos, etc. Con esta información se puede determinar el número de personas que quieren comprar el producto y cuantos comprarían, así además estimaríamos el mercado potencial. Para realizar la encuesta deberás considerar donde encontraras tus clientes y definir con preguntas sus posibles necesidades.

Debes recordar que tu muestra tiene que estar conformada por personas elegidas al azar, no debes buscar amigos, o familiares porque su respuesta no sería imparcial, tu muestra puede estar formada por una parte de la población donde se encuentren tus clientes potenciales.

MODELO DE ENCUESTA Y PROCESAMIENTO DE DATOS EJEMPLO: “LA CASA DEL HELADO”

MODELO DE ENCUESTA

Saludo: Buenos días/tardes, estamos realizando una investigación sobre helados personalizados, para lo cual su opinión es de vital importancia, por ello le agradecemos responder la siguientes preguntas de manera acertada marcando con un aspa(x)

I. DATOS GENERALES

Nombre: _____

Edad: a) 18 – 24 () b) 25 – 35 () c) 36 – 45 ()

Género: Femenino () Masculino ()

II. OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

Identificar gustos y preferencias que tienen las personas sobre confección de ropa deportiva.

- ¿Ud. Consume helado?
a) Si () b) No ()
- Si su respuesta es no, especifique porque:
.....
- ¿Consumiría helados preparados de acuerdo a gustos si hubiera un establecimiento que los ofrecería?
a) Si () b) No ()
- De las siguientes variedades de helados ¿Cuál estaría dispuesto a comprar?
a) Helado clásico b) Helados two – con 2 ingredientes c) Helados four – con 4 ingredientes.
- ¿En compañía de quién acudiría a un establecimiento a consumir helados preparado de acuerdo a sus gustos?
a) Amigos b) Familia c) Pareja d) Solo
- ¿Qué tamaño de presentación de su helado es el de su preferencia?
a) Pequeño b) Regular c) Grande
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?
a) Menos de 5.00 b) Entre 5.00 a 10.00 c) Entre 10.00 a 15.00 d) más de 15.00
- ¿Con qué frecuencia lo consumiría?
a) Semanal b) Quincenal c) Mensual d) Bimestral
- ¿Cuántos consumiría en una visita a nuestro establecimiento?
a) 1 b) 2 c) 3 d) 4
- ¿Dónde debería ubicarse el establecimiento de venta de helados preparados de acuerdo a los gustos de cada cliente?
a) Huanayo b) El Tambo c) Chilca
- ¿Qué ingredientes le gustaría que tenga su helado?
a) Chocochip b) Fudge c) Chantilly d) golosinas e) otros
- Especifique el nivel de importancia de cada uno de los siguientes aspectos con los que debe contar un establecimiento de ventas de helados
a) Atención rápida b) servicio personalizado c) variedad de productos

Una vez diseñada la encuesta, debes de proceder a recopilar la información, conforme a la idea de negocio que tienes. Y el número de personas a las cuales debes encuestar depende de la muestra que anteriormente se halló.

Luego de realizadas las encuestas, debes ordenar, clasificar y sumar resultados obtenidos. Puedes utilizar hojas de cálculo.

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Para conocer la estimación de la demanda del plan de negocio, es necesario procesar los datos de la encuesta y realizar una tabla resumen con los principales datos esto nos ayudará a saber con mayor precisión que productos prefiere las personas encuestadas, que frecuencia de consumo tienen y las unidades de consumo.

Ejemplo de cuadro de resumen de: “LA CASA DEL HELADO”

DATOS PARA ESTIMAR MERCADO DISPONIBLE POR PRODUCTO		
HELADOS CLASIC	REGULAR	35.58%
HELADOS TWO	REGULAR	47.24%
HELADOS FOUR	REGULAR	17.18%

DATOS PARA ESTIMAR MERCADO EFECTIVO POR PRODUCTO		
HELADOS CLASIC	REGULAR	81.50%
HELADOS TWO	REGULAR	81.50%
HELADOS FOUR	REGULAR	81.50%

DATOS PARA ESTIMAR FRECUENCIA CONSUMO POR PRODUCTO		
HELADOS CLASIC	REGULAR	24
HELADOS TWO	REGULAR	24
HELADOS FOUR	REGULAR	24

DATOS PARA ESTIMAR UNIDADES CONSUMIDAS POR VISITA POR PRODUCTO		
HELADOS CLASIC	REGULAR	1
HELADOS TWO	REGULAR	1
HELADOS FOUR	REGULAR	1

Luego de realizar el cuadro de resumen de preferencias de las personas encuestadas, pasamos a hallar nuestro mercado potencial, mercado disponible y mercado objetivo.

MILSHAKE CLASIC						
CUADRO DE DEMANDA PROYECTADA DE "MILKSHAKE CLÁSICO"						
	Unidad	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PROYECCIÓN PORCENTUAL	%		0.022	0.022	0.022	0.022
MERCADO POTENCIAL	PERSONAS	17799	18191	18591	19000	19418
MERCADO DISPONIBLE	PERSONAS	6333	6473	6615	6761	6909
MERCADO EFECTIVO	PERSONAS	5161	5275	5391	5510	5631
MERCADO OBJETIVO	PERSONAS	516	528	539	551	563
FRECUENCIA DE CONSUMO ANUAL	VASOS DE MILKSHAKE	24	24	24	24	24
UNIDADES CONSUMIDAS POR VISITA	VASOS DE MILKSHAKE	1	1	1	1	1
UNIDADES ESTIMADAS	VASOS DE MILKSHAKE	12384	12672	12936	13224	13512
VALOR DE VENTA	S/.	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50
VENTAS ESTIMADAS	S/.	92866.55	92866.55	97005.95	99165.63	101325.32

MILKSHAKE CLASIC	
	TAMAÑO REGULAR
PERÍODO	CANTIDAD
ANUAL	12384
MENSUAL	1032
SEMANAL	258
DIARIO	37
TOTAL DIARIO	37

CUADRO DE DEMANDA PROYECTADA DE “MILKSHAKE TWO”						
	Unidad	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PROYECCIÓN PORCENTUAL	%		0.022	0.022	0.022	0.022
MERCADO POTENCIAL	PERSONAS	17799	18191	18591	19000	19418
MERCADO DISPONIBLE	PERSONAS	8408	8593	8782	8975	9173
MERCADO EFECTIVO	PERSONAS	6853	7003	7157	7315	7476
MERCADO OBJETIVO	PERSONAS	685	700	716	732	748
FRECUENCIA DE CONSUMO ANUAL	VASOS DE MILKSHAKE	24	24	24	24	24
UNIDADES CONSUMIDAS POR VISITA	VASOS DE MILKSHAKE	1	1	1	1	1
UNIDADES ESTIMADAS	VASOS DE MILKSHAKE	16440	16800	17184	17568	17952
VALOR DE VENTA	S/.	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50
VENTAS ESTIMADAS	S/.	156228.22	159649.27	163298.40	166947.53	170596.65

MILKSHAKE CLASIC	
	TAMAÑO PEQUEÑO
PERÍODO	CANTIDAD
ANUAL	16440
MENSUAL	1370
SEMANAL	343

CUADRO DE DEMANDA PROYECTADA DE “MILKSHAKE FOUR”						
	Unidad	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PROYECCIÓN PORCENTUAL	%		0.022	0.022	0.022	0.022
MERCADO POTENCIAL	PERSONAS	17799	18191	18591	19000	19418
MERCADO DISPONIBLE	PERSONAS	3057	3125	3194	3264	3336
MERCADO EFECTIVO	PERSONAS	2491	2547	2603	2660	2719
MERCADO OBJETIVO	PERSONAS	249	255	260	266	272
FRECUENCIA DE CONSUMO ANUAL	VASOS DE MILKSHAKE	24	24	24	24	24
UNIDADES CONSUMIDAS POR VISITA	VASOS DE MILKSHAKE	1	1	1	1	1
UNIDADES ESTIMADAS	VASOS DE MILKSHAKE	5976	6120	6240	6384	6528
VALOR DE VENTA	S/.	11.50	11.50	11.50	11.50	11.50
VENTAS ESTIMADAS	S/.	68704.4	70360.0	71739.6	73395.1	75050.6

MILKSHAKE CLASIC	
	TAMAÑO PEQUEÑO
PERÍODO	CANTIDAD
ANUAL	5976
MENSUAL	498
SEMANAL	125
DIARIO	18
TOTAL DIARIO	18

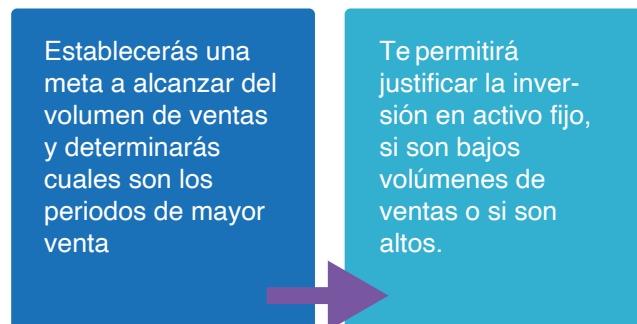
2.4 ANÁLISIS Y PRONÓSTICO DE VENTAS

La proyección de ventas en unidades te permite planificar el número de unidades que puedes colocar en el mercado en un determinado período de tiempo.

Esta proyección se obtiene del análisis de mercado realizado, donde ya realizaste una segmentación de mercado que te acerca al número de personas que puedes atender, considerando su frecuencia de consumo y en qué períodos puedes vender más productos o menos bienes.

Por lo tanto, estás en condiciones de realizar la planificación de unidades de producto que podrías vender en un determinado período de tiempo.

Es muy importante que planifiques el número de unidades a vender, de acuerdo a tu capacidad instalada, y a tu proyección real de ventas, ya que con ello:



Recuerda : El empresario decide cuánto vender, pero la proyección de unidades a producir sería un buen punto de apoyo para tal decisión.

<i>En unidades</i>													
Visitas mensuales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
HELADO CLASIC	1,032	1,032	1,032	1,032	1,032	1,032	1,032	1,032	1,032	1,032	1,032	1,032	12,384
HELADO TWO	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370	16,440
HELADO FOUR	498	498	498	498	498	498	498	498	498	498	498	498	5,976

<i>En Soles</i>													
Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
HELADO CLASIC	7,739	7,739	7,739	7,739	7,739	7,739	7,739	7,739	7,739	7,739	7,739	7,739	92,867
HELADO TWO	13,019	13,019	13,019	13,019	13,019	13,019	13,019	13,019	13,019	13,019	13,019	13,019	156,228
HELADO FOUR	5,725	5,725	5,725	5,725	5,725	5,725	5,725	5,725	5,725	5,725	5,725	5,725	68,704
Totales	26,483	26,483	26,483	26,483	26,483	26,483	26,483	26,483	26,483	26,483	26,483	26,483	317,799

Proyección Mensual (Segundo Año)

<i>En unidades</i>													
Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
HELADO CLASIC	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	1,135	13,622
HELADO TWO	1,507	1,507	1,507	1,507	1,507	1,507	1,507	1,507	1,507	1,507	1,507	1,507	18,084
HELADO FOUR	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548	6,574

<i>En Soles</i>													
Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
HELADO CLASIC	8,513	8,513	8,513	8,513	8,513	8,513	8,513	8,513	8,513	8,513	8,513	8,513	102,153
HELADO TWO	14,321	14,321	14,321	14,321	14,321	14,321	14,321	14,321	14,321	14,321	14,321	14,321	171,851
HELADO FOUR	6,298	6,298	6,298	6,298	6,298	6,298	6,298	6,298	6,298	6,298	6,298	6,298	75,575
Totales	29,132	29,132	29,132	29,132	29,132	29,132	29,132	29,132	29,132	29,132	29,132	29,132	349,579

Proyección Mensual (Tercero Año)

En unidades													
Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
HELADO CLASIC	1,249	1,249	1,249	1,249	1,249	1,249	1,249	1,249	1,249	1,249	1,249	1,249	14,985
HELADO TWO	1,658	1,658	1,658	1,658	1,658	1,658	1,658	1,658	1,658	1,658	1,658	1,658	19,892
HELADO FOUR	603	603	603	603	603	603	603	603	603	603	603	603	7,231

En Soles													
Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
HELADO CLASIC	9,364	9,364	9,364	9,364	9,364	9,364	9,364	9,364	9,364	9,364	9,364	9,364	112,369
HELADO TWO	15,753	15,753	15,753	15,753	15,753	15,753	15,753	15,753	15,753	15,753	15,753	15,753	189,036
HELADO FOUR	6,928	6,928	6,928	6,928	6,928	6,928	6,928	6,928	6,928	6,928	6,928	6,928	83,132
Totales	32,045	32,045	32,045	32,045	32,045	32,045	32,045	32,045	32,045	32,045	32,045	32,045	384,537

Proyección Mensual (Cuarto Año)

En unidades													
Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
HELADO CLASIC	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	16483
HELADO TWO	1823	1823	1823	1823	1823	1823	1823	1823	1823	1823	1823	1823	21882
HELADO FOUR	663	663	663	663	663	663	663	663	663	663	663	663	7954

En soles													
Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
HELADO CLASIC	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	123,605
HELADO TWO	17,328	17,328	17,328	17,328	17,328	17,328	17,328	17,328	17,328	17,328	17,328	17,328	207,940
HELADO FOUR	7,620	7,620	7,620	7,620	7,620	7,620	7,620	7,620	7,620	7,620	7,620	7,620	91,446
Totales	35,249	35,249	35,249	35,249	35,249	35,249	35,249	35,249	35,249	35,249	35,249	35,249	422,991

Proyección Mensual (Quinto Año)

En unidades													
Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
HELADO CLASIC	1511	1511	1511	1511	1511	1511	1511	1511	1511	1511	1511	1511	18131
HELADO TWO	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	24070
HELADO FOUR	729	729	729	729	729	729	729	729	729	729	729	729	8749

En soles													
Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
HELADO CLASIC	11,330	11,330	11,330	11,330	11,330	11,330	11,330	11,330	11,330	11,330	11,330	11,330	135,966
HELADO TWO	19,061	19,061	19,061	19,061	19,061	19,061	19,061	19,061	19,061	19,061	19,061	19,061	228,734
HELADO FOUR	8,383	8,383	8,383	8,383	8,383	8,383	8,383	8,383	8,383	8,383	8,383	8,383	100,590
Totales	38,774	38,774	38,774	38,774	38,774	38,774	38,774	38,774	38,774	38,774	38,774	38,774	465,290

Proyección de Ventas Anual del Proyecto

En unidades					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
HELADO CLASIC	12384	13622.4	14985	16483	18131
HELADO TWO	16440	18084	19892	21882	24070
HELADO FOUR	5976	6573.6	7230.96	7954	8749
Totales	34800	38280	42108	46318.8	50950

En Soles					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
HELADO CLASIC	92,867	102,153	112,369	123,605	135,966
HELADO TWO	156,228	171,851	189,036	207,940	228,734
HELADO FOUR	68,704	75,575	83,132	91,446	100,590
Totales	317,799	349,579	384,537	422,991	465,290

De los cuadros, podemos observar las proyecciones mensuales realizadas por “La Casa del Helado” para cada año durante 5 años. En este caso, “La Casa del Helado” está proyectando vender en el primer año 34800 unidades para sus tres productos (lo que en soles asciende a un total de S/. 317,799.00 nuevos soles), en los distritos de El Tambo y Huancayo. Se ha considerado una venta constante para cada mes, debido a la capacidad que se ha proyectado para el negocio. Estas proyecciones pueden cambiar dependiendo del giro del negocio.

2.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING

Estrategia de Producto o servicio¹⁷:

Al desarrollar tu idea de negocio, debes evaluar qué tipo de producto o servicio deseas ofrecer y qué beneficio brindarás a tus clientes. Además, es muy importante que ofrezcas algo que te diferencie de tus competidores.

Para definir tu producto, debes responder lo siguiente:

- ¿Cuál es el producto o servicio que ofrezco?.
- ¿Cuál es su principal atributo o ventaja?.
- ¿Cuántas variedades de producto o servicio voy a ofrecer?.
- ¿Cuáles son las características físicas principales de los productos o servicios que ofrezco? (forma, contenido, envase).
- ¿Cuáles son las características del servicio post-venta o garantías principales de los productos que ofrezco?.

¹⁷Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo – Perú, Manual: ¿Cómo elaborar mi plan de negocio? ¡atrévete y salta! 2005

EJEMPLO DE PRODUCCIÓN

Nuestro producto (miel de abejas) se presentará con marca registrada “Miel Dulzura”. Incluirá en sus etiquetas y folletín información completa del producto como datos legales (registro sanitario, habilitación industrial, slogan marca Perú, fecha de producción y envasado, fecha de vencimiento y número de lote), datos de producción (pureza y manejo general de las abejas, propiedades de la miel de abeja de la sierra, características florales de las microcuencas del valle del Mantaro, valor nutritivo, alimenticio y dérmico), además de un recetario de colección para su mejor uso y aprovechamiento. Entonces, nosotros ofertaremos lo siguiente:

Item	MARCA DE PRODUCTO	PRESENTACIÓN: (gr.)	PRECIO SUGERIDO (S/.)	PRECIO DE MAYOREO (S/.)	CARACTERÍSTICAS
A	“Miel Dulzura”	300	11.20	7.00	Con etiqueta y Folletín
B	“Miel Dulzura”	600	18.50	13.60	Con etiqueta y Folletín
C	“Miel Dulzura”	1000	30.00	22.00	Con etiqueta y Folletín

Para los establecimientos comerciales se elaborará banners a todo color de acuerdo a las medidas solicitadas por los establecimientos comerciales que ofertan nuestros productos.

Fuente: Planes de Negocio – Programa Formación de Emprendedores 2012

Estrategia de Precio¹⁸:

Esta estrategia está referida al valor que tendrá tu producto en el mercado y que pagarán tus clientes. Este precio involucra tanto los costos de producción, distribución y promoción así como las características añadidas que hacen de él algo diferente a los productos de la competencia y que por tanto, le agregan valor.

EJEMPLO EMPRESA “Miel Dulzura”

Para las decisiones sobre el precio de venta del producto tanto al por mayor y menor será de suma importancia para posicionarnos realmente en el mercado muy competitivo. Para ello se calculará efectivamente los costos de producción y comercialización (mercadeo y publicidad) para establecer un precio justo tanto para la empresa como para el cliente, pero teniendo en cuenta el precio de las otras marcas competidoras para ser bien competitivos en el mercado Huancaíno con fines de crecer en la demanda de productos y fidelizar a nuestros clientes.

¹⁹Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo – Perú, Manual: ¿Cómo elaborar mi plan de negocio? ¡Atrévete y salta! 2005 - ²⁰Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo – Perú, Manual: ¿Cómo elaborar mi plan de negocio? ¡atrévete y salta! 2005

Estrategia de Plaza¹⁹:

Está referida a cómo se llevará el producto a los consumidores finales del mismo. Por ejemplo, ¿se empleará fuerza de ventas o venta directa?; ¿se contará con intermediarios?; ¿se realizará ventas virtuales?; ¿se considerará delivery?

EJEMPLO EMPRESA “Miel Dulzura”

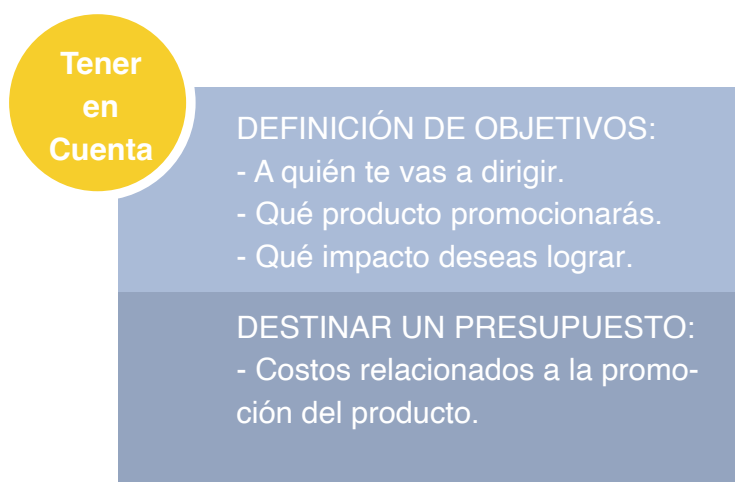
Para el caso, ya se cuenta con pedidos para nuestro producto, después de conversaciones directas con los gerentes y administradores de establecimientos comerciales tales como:

- “Plaza Vea” (Ubicado en Av. Ferrocarril 1021 – Cercado)
- “Casa Sueldo” (Ubicado en Av. Real # 890 – Cercado)
- “Feria 13” (Av. 13 de noviembre # 1380, El Tambo)
- “Autoservicio San Carlos” (Av. Calmell del Solar # 2136 – San Carlos) y
- Minimarket “Inka news” (Jr. Ayacucho 854).

Dichos establecimientos están dispuestos a ofertar nuestros productos como con nuestra marca comercial “Miel Dulzura”, previa colocación de pequeños afiches en sus respectivos establecimientos.

Estrategia de Promoción²⁰:

El tener un buen producto o servicio no es una garantía de éxito. Tienes que dar a conocer los beneficios de tus productos o servicios e informar a tu cliente cómo y dónde pueden adquirirlos.



²⁰Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo – Perú, Manual: ¿Cómo elaborar mi plan de negocio? ¡atrévete y salta! 2005

Para ello, puedes emplear diversos medios:

PUBLICIDAD	• Radio • Televisión • Revistas • Correo Electronico, Etc.
PROMOCIÓN DE VENTAS	• Degustaciones del producto. • Demostraciones del servicio. • Descuentos. • Muestras gratis. • Concursos o sorteos • BTL, etc.
- PUBLICIDAD A TRAVEZ DE LLAMADAS TELEFONICAS - PARTICIPACIÓN EN FERIAS	

EJEMPLO DE EMPRESA "MIEL DULZURA"

La empresa "MIEL DULZURA" promocionará sus productos, mediante una página web, visitas personalizadas a los establecimientos que ofertan nuestros productos, llamadas a un teléfono fijo y gratuito, spots de radio y colocación de banners a la medida solicitada por los comercios donde se expenderá la miel con nuestra marca registrada. También ofertaremos con impulsadoras para la degustación de la miel en nuestros puntos de venta.

Fuente: Planes de Negocio – Programa Formación de Emprendedores 2012

Ciclo de vida del producto/servicio

El ciclo de vida del producto es un modelo de análisis que permite estudiar la dinámica de los productos a lo largo de las diferentes etapas que atraviesa. Este modelo es aplicable a los bienes tangibles, servicios, mezclas de productos, marcas e incluso mercados.

Kotler identifica las siguientes etapas en el transcurso de vida de un producto o servicio:

1. Introducción: período de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. No hay utilidades en esta etapa debido a los elevados gastos en que se incurre con la introducción del producto.
2. Crecimiento: período de rápida aceptación por parte del mercado y considerable mejora en las utilidades.
3. Madurez: período en que se frena el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan bajan debido al aumento de la competencia.
4. Decrecimiento: período en que las ventas muestran una curva descendente y las utilidades sufren una erosión.

ESTAS ETAPAS SON IMPORTANTES DE CONSIDERAR, YA QUE NOS PERMITE, DE ACUERDO A LA QUE SE ENCUENTRA NUESTRO PRODUCTO APLICAR LA ESTRATEGIA ADECUADA: NO ES LO MISMO LANZAR UN PRODUCTO NUEVO AL MERCADO QUE EL RELANZAMIENTO DEL MISMO.

2.6 ANÁLISIS TÉCNICO

Características técnicas del producto/servicio²¹

Definirá los elementos con los que debe contar la futura empresa para realizar sus actividades de producción o de servicio.

Diseño del producto: Para elaborar un producto o prestar un servicio se requiere definir con claridad y precisión sus características. Cuando se trata de un producto, el diseño se plasma cuando corresponda, en un plano, croquis o diagrama, y en las especificaciones técnicas. Cuando se trata de un servicio se describe la forma en que se prestará el servicio.

El diseño del producto es un prerrequisito para la producción. Este diseño se transmite en especificaciones del producto. En estas especificaciones se indican las características que tendrá el producto para proceder a la producción.

²¹ Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo – Perú, Manual: ¿Cómo elaborar mi plan de negocio? ¡atrévete y salta! 2005

Ejemplo:
Características técnicas para producir ropa deportiva
"La Favorita"

NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO:	Short y polo deportivo	
FOTOGRAFÍA	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	
	Short + polo	
	Materia prima	Algodón pique, microfibra y algodón
	Insumos	Rit, Elástico regulador, hilo, tintes, tinta de agua, tela algodónada, hilo de algodón y velcro
	Diseños	Variados
	Tallas	Small Medium Large Extra large
	Otros	odas vienen con su respectiva talla en la etiqueta
CANTIDAD DE PRODUCCIÓN MENSUAL	347 UNIDADES A S/.70.00 CADA UNO	

Fuente: Planes de Negocio – Programa Formación de Emprendedores Vamos Perú 2012

Ejemplo:
Características técnicas para producir un pantalón²²

Producción de Pantalón	
Tela	Jersey
Densidad	180gr
Color	Azul
Talla	S – M – L
Proporción	S(25) – M(25) – L(10
Modelo	Clásico
Insumos y avíos	Cierre plateado, botones plateados
Etiqueta	Marca, parte posterior

²² Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo – Perú, Manual: ¿Cómo elaborar mi plan de negocio? ¡atrévete y salta! 2005

Ejemplo: Características técnicas del servicio de restaurante de menús²³

Servicio de restaurante	
Uniforme	Blanco (mandil y gorra)
Mesas	Limpias, adornadas con floreros
Cubiertos	Envueltos en servilletas de papel
Servilleteros	Servilletas dobles
Condimentos	En cada mesa, recipientes con ají, sal y limón
Sillas	4 por mesa
Atención	Recepción con respectivo saludo cordial al cliente en la puerta, acompañamiento hacia la mesa, presentación de la carta de menú, toma pedido por escrito, se le ofrece refresco. Durante el servicio, estar pendiente de requerimientos. Al término se le agradece y se le entrega la cuenta.
Servicio complementario	Luego del pago, se entrega caramelos.

Descripción del proceso para producto/servicio²⁴

Para elaborar un producto o brindar un servicio se requiere de una secuencia de transformación, la cual se inicia con el ingreso de la materia prima y continúa con un proceso de transformación para convertir la materia prima y los insumos requeridos en un producto final determinado.

La secuencia de transformación depende del equipamiento, maquinaria, instalaciones y personal que se empleara. A esta secuencia de transformación se denomina “proceso productivo”. El proceso productivo está conformado, entonces, por todas las operaciones que se realizan para transformar la materia prima en el producto final, con las características técnicas requeridas por el cliente. Se refiere, entonces, a las operaciones manuales, diferenciándolas de las operaciones administrativas.

Todo proceso productivo tiene que ser representado gráficamente, para lo cual se puede el Diagrama de Operaciones de Proceso – DOP.

DOP, es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda

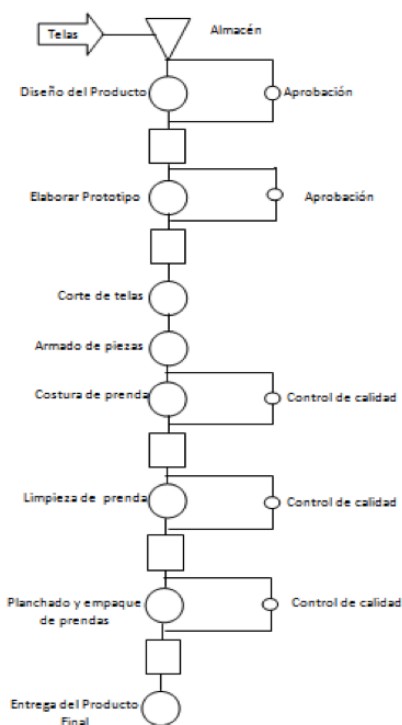
²³Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo – Perú, Manual: ¿Cómo elaborar mi plan de negocio? ¡atrévete y salta! 2005 - ²⁴Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo – Perú, Manual: ¿Cómo elaborar mi plan de negocio? ¡atrévete y salta! 2005

una secuencia de actividades, identificándolos mediante símbolos. Este diagrama muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones del taller, desde la llegada de la materia prima hasta el empaque o arreglo final del producto terminado.

Los símbolos usados son cinco:

SÍMBOLO	REPRESENTA
	OPERACIÓN: Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	INSPECCIÓN: Indica que se verifica la calidad o cantidad de algo.
	DESPLAZAMIENTO O TRANSPORTE: Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	DEPOSITO PROVISIONAL O ESPERA: Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	ALMACENAMIENTO PERMANENTE: Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objetivo cualquiera en un almacén.

Ejemplo:
Proceso producto en Diagrama de Operaciones de Proceso de ropa deportiva “La Favorita”



2.7 LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA DEL NEGOCIO

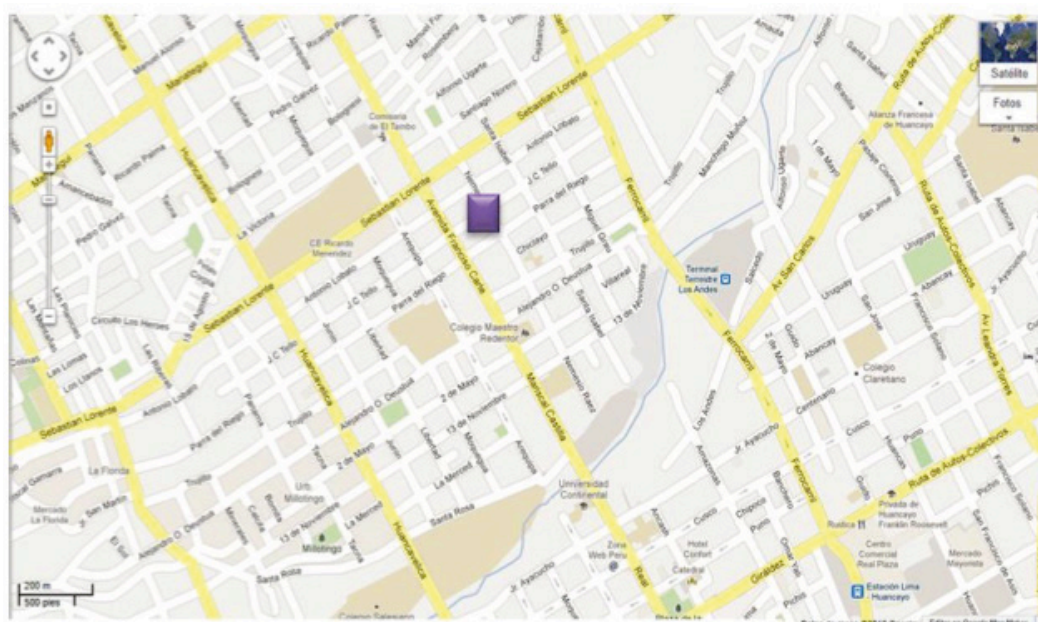
2.7.1 LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO:

Es la ubicación macro del negocio. ¿Dónde ubicar tu empresa?

- Selecciona el mejor lugar, conforme a la necesidad del negocio.
- Revisa cuál sería el mejor lugar de todas las opciones que podrías tener.
- Cuando cuentes con la ubicación del negocio, especifica la dirección exacta y referencias de localización.

Para ello, puedes utilizar la herramienta de GOOGLE MAPS.

EJEMPLO DE UBICACIÓN



Consultoría – Jr. Julio C Tello 485 Tambo - Huancayo

Fuente: Google Maps

2.7.2 DISTRIBUCIÓN FÍSICA DEL NEGOCIO²⁵

Es el ordenamiento físico de los elementos de la producción o servicio. Para ello se toma en cuenta sus características y todos aquellos factores que inciden en su funcionamiento, como el flujo de materiales y todos los

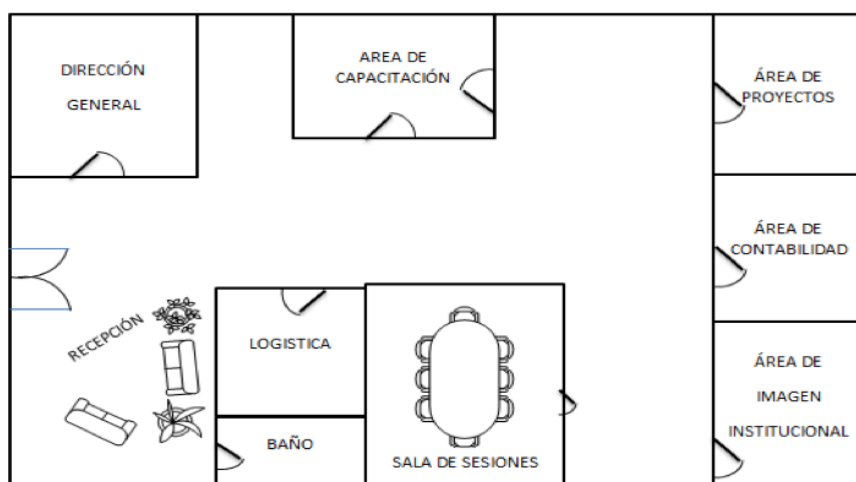
²⁵Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo – Perú, *Manual: ¿Cómo elaborar mi plan de negocio? ¡atrévete y salta!* 2005

requerimientos de espacios. Se debe tener en cuenta los espacios necesario para el movimiento de materiales, de trabajadores, almacenamiento y todas las actividades o servicios que se realizan en la empresa.

Para una adecuada distribución debes seguir algunos criterios como:

- Funcionalidad: Que las cosas queden donde se puedan trabajar efectivamente.
- Economía: Ahorro en distancias recorridas y utilización plena del espacio.
- Flujo: Permitir que los procesos se den continuamente y sin tropiezos.
- Comodidad: Crear espacios suficientes para el bienestar de los trabajadores y el traslado de los materiales.
- Buena iluminación: No descuidar este elemento que depende de la labor específica que se realice.
- Buena ventilación: En procesos que demanden una corriente de aire, ya que comprenden el uso de gases o altas temperaturas, etc.
- Accesos libres: permita el trafico sin tropiezos
- Flexibilidad: prever cambios futuros en la producción que demanden un nuevo ordenamiento de la planta.
- Seguridad: Considerar normas de seguridad que eviten accidentes a las personas, al equipo, al material, a la infraestructura y al medio ambiente.

EJEMPLO DE DISTRIBUCIÓN DE SERVICIO



2.7.3 RECURSOS NECESARIOS: MATERIALES, EQUIPOS Y RECURSOS HUMANOS

2.7.2.1 Para las máquinas y equipos: Debes definir aquellas operaciones que se harán manualmente y aquellas en las que usarás máquinas. Ello, por supuesto, depende del nivel de tecnificación de la empresa.

Asimismo, necesitas precisar las operaciones que se harán directamente y aquellas para las que se contratará servicios de terceros.

Finalmente, debes evaluar la capacidad operativa de las máquinas ¿Cuánto pueden producir? Para ellos tomamos en cuenta las especificaciones técnicas de la máquina, así como los años de vida útil de la misma.

Materia Prima:

¿Qué insumos necesito para producir mi producto?

NECESIDADES DE MATERIA PRIMA					
PRODUCTO	MATERIA PRIMA	CANTIDAD POR UND DE PRODUCTO	UND DE MEDIDA	VOLUMEN DE PRODUCCIÓN POR PERIODO	TOTAL DE M.P.
Paquete 1 (Buzo y casaca)	Tela microfibras	60	cm	180 und.	216 m
	Tela stretch	60	cm		216 m
	Jersey	55	cm		198 m
	jersey licrada	50	cm		180 m
	hilo para máquina	1	cono		1 cono
	Elásticos	45	cm		162 m
	Hilo para remalladora	1	kg		1 kg
Paquete 1 (Buzo y casaca)	Rit	6 (ancho) *20(largo)	cm	150 und.	108 m
	Tela microfibras o algodón stretch	30	cm		108 m
	Algodón pique	30	cm		1/2cono
	hilo para máquina	1/2	cono	150 short y polo	1 kg
	Hilo para remalladora	1	Kg	150 short y polo	1 kg
	Elastico (ligas)	25	cm	150 und	90 m

Capital Humano:

¿Cuántas personas calificadas necesito para desarrollar el proyecto?
¿Qué tareas deben cumplir las personas requeridas? ¿Cuál debe ser su dedicación?

TIPO PERSONAL (OPERATIVO ADMINISTRATIVO)	PERSONAL REQUERIDO (PUESTO DE TRABAJO)	CANTIDAD DE PERSONAL	DEDICACIÓN DEL PERSONAL	COSTO POR PERIODO MENSUAL
Administrativo	Gerente General	01	Tiempo completo	S/ 1200.00
Operativo	Máquina Recta/Remalladora	01	Tiempo completo	S/ 750.00
Operativo	Recubridora	01	Tiempo completo	S/ 750.00

Maquinaria y equipo:

¿Qué tipo de maquinarias o equipos necesitamos para el proceso de producción? ¿Cuántas máquinas o equipos se requieren? ¿Cuál es su costo?.

TIPO PERSONAL (operativo administrativo)	MÁQUINA O EQUIPO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	PRODUCTOS QUE LA UTILIZAN
Operativa	Remalladora	01	S/2800.000	S/2800.000	Remallar y poner cuellos
Operativa	Maquina recta	02	S/2500.000	S/5000.000	Coser doblados de polo(basta)
Operativa	Plancha para estampado alto relieve	01	S/120.000	S/120.000	Estampar en alto relieve
Operativa	Maquina para broches +dados	01	S/80.00	S/80.00	Poner broches y ojallillos
Operativa	recubridora	01	S/3800.00	S/3800.00	Para poner cinta de buzos y bastas
Operativa	Sublimadora	01	S/.18000.00	S/.18000.00	Sublimar polos y shorts
Administrativo	Computadora + impresora	01	S/.1000.00	S/.1000.00	Para los diseños y kardex

2.8 ANALISIS ECONOMICO - FINANCIERO

Inversión Inicial

Para el caso de un proyecto nuevo, la inversión inicial está conformada por las asignaciones de dinero necesarias para la compra de máquinas, equipos, herramientas, vehículos, compra del local, mobiliario, gastos preoperativos, capital de trabajo...

En otras palabras, la inversión inicial total está conformada por el conjunto de recursos o requerimientos necesarios para poner en marcha el negocio. Su estructura dependerá del tipo de negocio a implementar. Estos recursos o requerimientos, generalmente, están agrupados de la siguiente manera:

Activo Fijo: Conocido también como Inversión Fija Tangible, está constituido por los recursos que la empresa necesita para producir, vender y ejecutar todas sus operaciones del negocio, pero no se van con producto final. Los Activos Fijos se deprecian de acuerdo a las tablas de la Sunat con excepción de los terrenos.

Los conforman principalmente:

- Maquinarias
- Equipos
- Herramientas
- Terrenos
- Infraestructura
- Muebles y enseres

Gastos pre-operativos: Conocidos también como Inversión Fija Intangible, están conformados por los recursos que la empresa necesita para su puesta en marcha. Comprende principalmente:

- Capacitación del empresario y Capacitación del personal.
- Licencia de funcionamiento, Carne sanitario.
- Licencia de aviso (paneles, letreros, etc.)
- Gastos de constitución legal.
- Estatutos.
- Elaboración de planos.
- Registros de marcas y patentes.

Capital de Trabajo:

Es el fondo que se aplica para cumplir con las obligaciones del corto plazo (el día a día del negocio), para atender sin problemas las operaciones del producción.

Comprende:

- Materia prima e insumos.
- Mano de obra.

También incluye los recursos que la empresa necesita para atender operaciones de corto plazo, distintas a la de producción conformado por Administración y Ventas. Por ello, contienen a su vez los Gastos Administrativo y Gastos de Ventas.

El capital de trabajo, se puede estimar de varias maneras o metodologías, las que dependerán del tipo de proyecto y de los datos con que se cuente.

Ejemplo de Inversión Inicial "LA CASA DEL HELADO"

Inversiones (soles)				
CONCEPTO	U.M.	CANT.	P.UNIT	TOTAL
			S/.	S/.
ACTIVOS FIJOS				17,393.00
I. Maquinaria y equipo				
Computadora	ud	1	1850.00	1850.00
Caja registradora	ud	2	1100.00	2200.00
Licuada	ud	2	399.00	798.00
Microondas	ud	1	350.00	350.00
Refrigeradora	und	1	2500.00	2500.00
Batidora	ud	4	130.00	520.00
Congelador	ud	1	1300.00	1300.00
Sub total S/.				9,518.00
II. Muebles y enseres				
Escritorio + sillas	ud	1	1200.00	1200.00
Sillas para clientes	ud	25	120.00	3000.00
Mesa rectangular	ud	8	350.00	2800.00
Sillas p/ colaboradores	ud	5	75.00	375.00
Utensilios	ud	1	500.00	500.00
Sub total S/.				7,875.00
III CAPITAL DE TRABAJO				
Costos variables	mes	1	2,288.88	2,288.88
Costos y gastos fijos	mes	1	22,607.42	22,607.42
Sub total S/.				24,896.30
IV GASTOS PREOPERATIVOS				
Plan de negocio e investigación	ud	1	500.00	500.00
Licencias y constitución de empresa	ud	1	1070.00	1070.00
Publicidad	ud	1	980.00	980.00
Software de venta	ud	1	180.00	180.00
Obras civiles (decoración del local, pintura)	m ²	1	3000.00	3000.00
Sub total S/.				5,730.00
Total Inversiones				48,019.30

El plan de negocio “LA CASA DEL HELADO” inicia sus operaciones con una inversión inicial de S/. 48,019.30, la que se encuentra integrada por Gastos pre operativos (por un monto de S/. 5,730.00); inversión fija del negocio (por un monto de S/. 17,393.00) y Capital de trabajo por un monto de S/. 24,896.30.

- La estructura del capital se encuentra integrada de la siguiente forma: 52% por aporte propio y 48% por aporte externo

Depreciación:

Conocemos como depreciación al proceso de asignar, dentro del rubro de gastos, a la pérdida de valor de un activo fijo durante toda su vida útil. Si el activo fijo es usado en producción, su depreciación se considera como Costo Indirecto de Fabricación (un CIF). Para calcular la depreciación de un activo fijo, es necesario conocer el costo original del activo y la tasa de depreciación que le corresponde según SUNAT.

Ejemplo: En cuanto a la depreciación de activos del plan de negocio “LA CASA DEL HELADO”, es como sigue:

DEPRECIACION DE ACTIVOS			
% Depreciación	Vida Útil años	Depr. Anual	Depr. Mes
20%	5	370	31
25%	4	550	46
25%	4	200	17
25%	4	88	7
25%	4	625	52
25%	4	130	11
25%	4	325	27
10%	10	120	10
10%	10	300	25
10%	10	280	23
10%	10	38	3
10%	10	50	4
TOTAL	S/.	3,074.50	256.21

Del resultado de la depreciación de activos, tenemos como valor de salvamento o valor residual un monto de S/. 8,169.50.

2.8.1 COSTOS: COSTOS FIJOS, COSTOS VARIABLES, COSTO UNITARIO.

Denominamos costos a los gastos económicos que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Si determinamos el costo de producción y el costo total de un producto o servicio y, a su vez, tomamos en cuenta los precios de la competencia, podemos establecer el precio de venta al público de nuestros productos, dado que el precio al público es la suma del costo total más el beneficio.

Recuerda: El cálculo de los costos es indispensable para una correcta gestión empresarial.

2.8.1.1 TIPOS DE COSTO

Los costos se dividen en costos fijos, costos variables y costos unitarios.

Los **COSTOS FIJOS** son aquellos que intervienen en la elaboración y distribución del producto o servicio; no varían si aumenta o disminuye la producción (o ventas). Estos costos deben asumirse aún no haya ventas. Veamos algunos ejemplos: la depreciación de máquinas y equipos, sueldos del personal de Administración, servicios de luz, agua, los alquileres, los intereses por préstamos.

En cambio, llamamos **COSTOS VARIABLES** a aquellos relacionados directamente con el volumen de producción, es decir aumentan o disminuyen en proporción directa, según varíe el volumen de producción (o ventas). Todos los elementos del costo variable se van con el cliente, cuando este compra el producto o servicio. Como ejemplos de este tipo de costos tenemos: La materia prima, los insumos, el pago de mano de obra directa, la comisión por ventas, entre otros.

Ejemplo de Costos Fijos “LA CASA DEL HELADO”

COSTOS FIJOS MENSUALES				
Descripción	U.M.	Cantidad	Valor Unitario	Monto
Electricidad	mes	1	400	400.00
Mantenimiento y limpieza	mes	1	250	250.00
Agua	mes	1	200	200.00
Alquiler	mes	1	1200	1,200.00
Sueldo Administrativo ()	mes	1	1500	1,500.00
Sueldo de Atención al Cliente ()	mes	1	2250	2,250.00
Telefonía e Internet	mes	1	150	150.00
Útiles de oficina	mes	1	80	80.00
Sueldo de Producción ()	mes	1	1500	1,500.00
Depreciación	mes	1	256	256.21
Amortización de intangibles	mes	1	48	47.75
TOTAL COSTOS FIJOS MENSUAL				7,833.96

Como podemos apreciar, los costos fijos del plan de negocio “LA CASA DEL HELADO” suman un total de S/. 7,833.96 nuevos soles, los que se tendrá que pagar mensualmente. En cuanto a los sueldos hallados, debemos recordar que existe una ley para cada tipo de Régimen Laboral, tal como podemos apreciar en el siguiente cuadro:

ES SALUD			ASIGNACIÓN FAMILIAR		
RLE MICROEMPRESA	RLE PEQUEÑA EMPRESA	RÉGIMEN GENERAL	RLE MICROEMPRESA	RLE PEQUEÑA EMPRESA	RÉGIMEN GENERAL
9% de la RMV	9% de la RMV	9% de la RMV	No aplica	No aplica	10% de la RMV
Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual

GRATIFICACIONES (Jul - Dic)			CTS		
RLE MICROEMPRESA	RLE PEQUEÑA EMPRESA	RÉGIMEN GENERAL	RLE MICROEMPRESA	RLE PEQUEÑA EMPRESA	RÉGIMEN GENERAL
No aplica	1/2 remuneración en Julio y Diciembre	1 remuneración en julio y diciembre	No aplica	1/2 remuneración por año	1 remuneración por año

Ejemplo de Costos Variables “LA CASA DEL HELADO”

COSTOS VARIABLES (PARA UN MES)					
Descripción	U.M.	Cantidad	Valor Unitario	Monto	COSTO VARIABLE UNIT. X Servicio
HELADO CLASIC	ud	1,032	3.41	3,517.06	3.41
HELADO TWO	ud	1,370	5.93	8,128.21	5.93
HELADO FOUR	ud	498	7.43	3,701.63	7.43
				0.00	
				0.00	
TOTAL COSTOS VARIABLES				15,346.90	

Tal como podemos apreciar en el ejemplo, los costos variables del plan de negocio “LA CASA DEL HELADO” ascienden a un monto de S/. 15,346.00 nuevos soles mensuales. Estos costos son el resultado de sumar los Costos unitarios de producción que aparecen en los siguientes cuadros detallados y que corresponden, en este caso, a los Helados Classic, Two y Four.

Costos de producción unitario HELADO CLASIC

Descripción	U.M.	Cantidad	Proveedor	Costo x UM	Sub Total
LECHE	LITRO	1,032	Marrache SAC	0.88	908.16
HELADO	LITRO	1,032	D'onofrio	1.50	1,548.00
CHOCOLATE	GRAMOS	1,032	Lusani EIRL	0.90	928.80
VASO DESCARTABLE	UNIDAD	1,032	Lusani EIRL	0.10	103.20
SORBETE	UNIDAD	1,032	Lusani EIRL	0.03	27.86
SERVILLETA	UNIDAD	1,032	Lusani EIRL	0.00	1.03
Total					3,517.06
Valor Unitario					3.41
Lote de Producción		1,032			

Costo Unitario HELADO TWO

Descripción	U.M.	Cantidad	Proveedor	Costo x UM	Sub Total
LECHE	LITRO	1,370	Marrache SAC	0.88	1,205.60
HELADO	LITRO	1,370	D'onofrio	1.50	2,055.00
CHOCOLATE	GRAMOS	1,370	Lusani EIRL	0.90	1,233.00
INGREDIENTE ADICIONAL	UNIDAD	1,370	Marrache SAC	2.50	3,425.00
VASO DESCARTABLE	UNIDAD	1,370	Lusani EIRL	0.13	171.25
SORBETE	UNIDAD	1,370	Lusani EIRL	0.03	36.99
SERVILLETA	UNIDAD	1,370	Lusani EIRL	0.00	1.37
Total					8,128.21
Valor Unitario					5.93
Lote de Producción		1,370			

Costo Unitario HELADO FOUR

Descripción	U.M.	Cantidad	Proveedor	Costo x UM	Sub Total
LECHE	LITRO	498	Marrache SAC	0.88	438.24
HELADO	LITRO	498	D'onofrio	1.50	747.00
CHOCOLATE	GRAMOS	498	Lusani EIRL	0.90	448.20
INGREDIENTE ADICIONAL	UNIDAD	498	Marrache SAC	4.00	1,992.00
VASO DESCARTABLE	UNIDAD	498	Lusani EIRL	0.13	62.25
SORBETE	UNIDAD	498	Lusani EIRL	0.03	13.45
SERVILLETA	UNIDAD	498	Lusani EIRL	0.00	0.50
					3,701.63
Valor Unitario					7.43
Lote de Producción		498			

Entonces, después de apreciar el cuadro mencionado, ya podemos decir a qué llamamos **COSTO UNITARIO**, ¿verdad? Veamos otro ejemplo de costos unitarios:

Ejemplo de Costos Unitarios: “LA CASA DEL HELADO”

Como podemos apreciar, el costo unitario del plan de negocio “LA CASA DEL HELADO”, para el producto Helado Classic es de S/. 6.11 nuevos soles.

PRODUCTO 1 :		HELADO CLASSIC	
COSTOS UNITARIOS DEL PLAN DE NEGOCIO			
Obtenido en la estructura de costos			
CVU		3.41	
$CFU = \frac{CF}{Q}$			
CF: Costo Fijo Mensual			
Q : Producción Estimada Mensual (Cercana al punto de equilibrio)			
CF :		2,787.81	
Q :		1,032	
CFU		2.70	
COSTO TOTAL UNITARIO (CTU)			
$CTU = CVU + CFU$			
Dónde:			
CVU		Costo Variable Unitario	
CFU		Costo Fijo Unitario	
CTU		6.11	

El costo unitario del plan de negocio “LA CASA DEL HELADO”, para el producto Helado Two es de S/. 8.63 nuevos soles.

PRODUCTO 2 :		HELADO TWO				
COSTOS UNITARIOS DEL PLAN DE NEGOCIO						
Obtenido en la estructura de costos						
		CVU	5.93			

El costo unitario del plan de negocio “LA CASA DEL HELADO”, para el producto Helado Four es de S/. 10.13 nuevos soles.

PRODUCTO 3 :		HELADO FOUR	
COSTOS UNITARIOS DEL PLAN DE NEGOCIO			
Obtenido en la estructura de costos			
CVU		7.43	
$CFU = \frac{CF}{Q}$			
CF: Costo Fijo Mensual			
Q : Producción Estimada Mensual (Cercana al punto de equilibrio)			
CF :		1,345.28	
Q :		498	
CFU		2.70	
COSTO TOTAL UNITARIO (CTU)			
$CTU = CVU + CFU$			
Dónde:			
CVU		Costo Variable Unitario	
CFU		Costo Fijo Unitario	
CTU		10.13	

2.8.2 VALOR DE VENTA

Como ya mencionamos anteriormente, para hallar el precio o valor de venta es importante considerar los costos de producción y el precio de venta de la competencia.

La expresión matemática para hallar el valor de venta es:

$$\text{VALOR DE VENTA} = \text{COSTO TOTAL UNITARIO} + \text{GANANCIA}$$

Siguiendo con nuestro ejemplo anterior, hallemos el Valor de Venta de “LA CASA DEL HELADO”:

PRODUCTO 1 : HELADO CLASIC			
V.V = CTU + G			
Dónde:			
PVC	=	7.50	Ingrese el precio de venta de la competencia
CTU	=	6.11	(cálculo automático)
G	=	18.53%	ingrese la ganancia esperada como % del precio de venta
Valor de Venta		7.50	

El valor de venta, en este caso, para el producto HELADO CLASIC es de 7.50 nuevos soles.

PRODUCTO 2 : HELADO TWO			
PV = CTU + G			
Dónde:			
PVC	=	9.50	Ingrese el precio de venta de la competencia (Referencial)
CTU	=	8.63	(cálculo automático)
G	=	9.14%	ingrese la ganancia esperada como % del precio de venta
Precio de Venta		9.50 (cálculo automático)	

A su vez, el valor de venta para el producto HELADO TWO, es de 9.50 nuevos soles.

PRODUCTO 3		HELADO FOUR							
:									
PV = CTU + G									
Dónde:									
PVC	=	11.50	Ingrese el precio de venta de la competencia (Referencial)						
CTU	=	10.13	(cálculo automático)						
G	=	11.85%	ingrese la ganancia esperada como % del precio de venta						
Precio de Venta		11.50	(cálculo automático)						

Finalmente, el valor de venta para el producto HELADO FOUR, es de 11.50 nuevos soles.

2.8.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es aquel nivel de producción de bienes donde se igualan los ingresos totales y los costos totales, donde la **Utilidad de operación es igual a cero. En otras palabras, “el nivel de operaciones donde no tenemos ganancias ni pérdidas”**

Otro concepto importante que debemos añadir acá es el del margen de contribución. Llamamos así a la diferencia entre el Precio de Venta y el Costo Variable Unitario. Se llama así porque muestra como contribuyen los precios de los productos o servicios a cubrir los costos fijos y generar utilidad, que es la finalidad que persigue toda empresa.

**MARGEN DE CONTRIBUCIÓN = PRECIO
VENTA – COSTO VARIABLE UNITARIO**

Para hallar el punto de equilibrio, necesitamos el costo fijo total y el margen de contribución, tal como podemos apreciar en la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Margen de Contribución}} \quad \text{Punto de equilibrio}$$

$$\text{Punto de equilibrio en S/.} = \text{Cantidades} \times \text{Precio de Venta}$$

Halleemos, pues, el de Punto de Equilibrio para el plan de negocio de nuestro ejemplo, “LA CASA DEL HELADO”:

CONCEPTO	HELADO CLASIC	HELADO TWO	HELADO FOUR
Precio de Venta	7.50	9.50	11.50
Costo Variable Unitario	3.41	5.93	7.43
Margen de Contribución	4.09	3.57	4.06
Proporción de Ventas	36%	47%	17%
Costos Fijos 22,607.42	2,787.81	3,700.87	1,345.28
PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES	681	1,037	331
PUNTO DE EQUILIBRIO SOLES (es el PE en Unds. X Precio)	5,110	9,851	3,806

Entonces, el punto de equilibrio con respecto al helado classic es de 681 unidades al mes, lo que en soles representa el monto de S/. 5,110.00 nuevos soles. Respecto a helado two, el punto de equilibrio es de 1037 unidades al mes, lo que, en soles, representa el monto de S/. 9,851.00 nuevos soles. Y, finalmente, respecto a helado four el punto de equilibrio es de 331 unidades al mes, lo cual en soles representa el monto de S/. 3,806.00 nuevos.

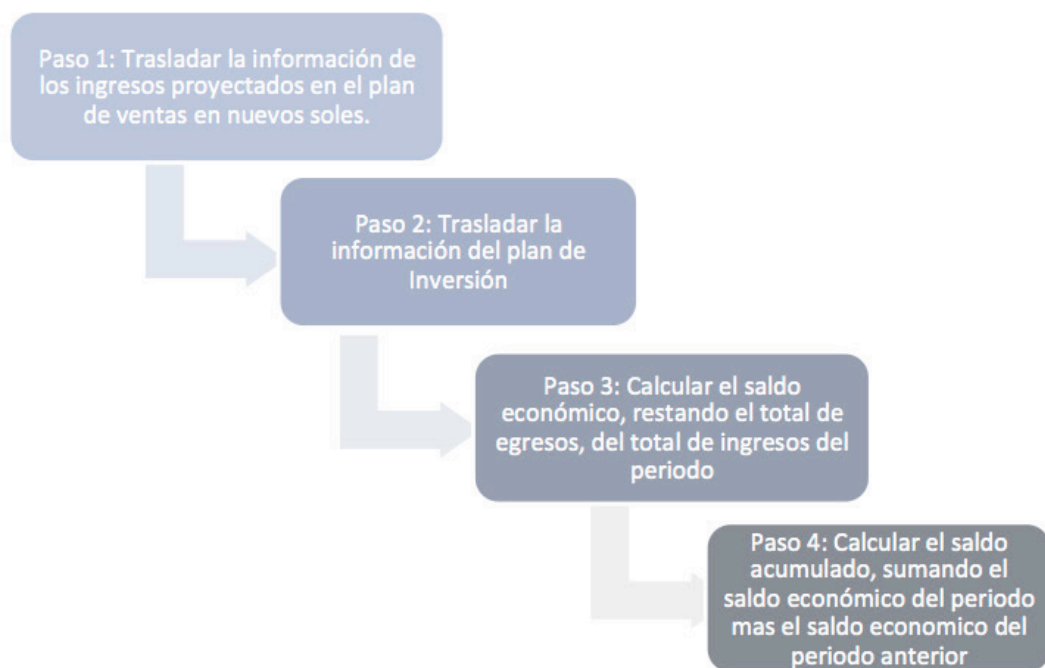
2. 8.4 FLUJO DE CAJA ECONÓMICO DEL NEGOCIO

El Flujo de caja económico, es una herramienta útil para la gestión de la empresa. Ayuda a un eficiente manejo de la liquidez del negocio, pues permite prever los egresos y proyectar los ingresos, de manera que se asegure la operatividad de la empresa.

Antes de elaborar el Flujo de Caja, necesitamos conocer algunos conceptos fundamentales:

- Ingresos: Monto recaudado por las ventas, sea al contado y al crédito. En el caso de las ventas al crédito, su ingreso se registra en el periodo en que el pago se hace efectivo.
- Egresos: Corresponden a las salidas de dinero en efectivo, para realizar todas las compras y gastos previstos
- Saldo Económico: Es el resultado de restar los egresos de los ingresos, en un periodo determinado.
- Saldo Acumulado: Es la suma del saldo económico de un periodo más el saldo económico del periodo anterior.

Para elaborar el Flujo de Caja, debemos seguir el siguiente procedimiento:



EJEMPLO DE FLUJO DE CAJA ECONÓMICO: "LA CASA DEL HELADO"
FLUJO DE CAJA ECONOMICO DEL PROYECTO
(Expresado en Soles)

	PERIODO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIQUIDACION
A. BENEFICIOS							<i>Valor de Rescate</i>
INGRESOS POR VENTAS	-	317,799	349,579	384,537	422,991	465,290	
V.R. Activos Fijos		-	-	-	-	-	
V.R Capital de Trabajo		-	-	-	-	24,896	
TOTAL BENEFICIOS	-	317,799	349,579	384,537	422,991	490,186	
B. COSTOS							
Costos Fijos		90,360	99,761	110,102	99,990	110,353	
Costos Variables		184,163	202,579	222,837	245,121	269,633	-
Impuesto a la Renta (18%) *		3,750	4,125	4,538	4,991	5,490	
Inversiones	-						8,170

<i>Activos Fijos</i>	17,393						
<i>Intangibles</i>	5,730						
<i>Capital de Trabajo</i>	24,896						
TOTAL COSTOS	48,019	278,273	306,465	337,476	350,102	385,477	
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	- 48,019	39,526	43,114	47,061	72,889	112,879	

Elaboración propia

IMPUESTO A LA RENTA *	
<i>El Régimen General de Renta</i>	<i>Régimen Especial de Renta</i>
30%	18%
<i>De las utilidades</i>	<i>De los ingresos</i>

2.8.5 EVALUACIÓN ECONÓMICA

- Mide la rentabilidad del proyecto sin importar la estructura de financiamiento (se asume que todo el capital es “propio”). Supone que todas las compras y las ventas son al contado riguroso.
- Para evaluar la rentabilidad de un proyecto, recurrimos al VANE (Valor Actual Neto Económico).

2.8.5.1 Valor Actual Neto Económico (VANE)

Es el valor actual de los flujos de caja económico que genera el proyecto durante un periodo determinado (si utiliza solo capital propio). Es la rentabilidad económica del negocio en términos monetarios.

Para su cálculo se requiere predeterminar un TASA DE DESCUENTO que representa el “Costo de Oportunidad” del capital (COK = Se considera como la rentabilidad mínima que el inversionista espera al invertir en este negocio y se considera como la rentabilidad de la mejor alternativa de inversión).

El Valor Actual Neto Económico; también mide en moneda de hoy, cuando más dinero recibe el inversionista si decide ejecutar el proyecto en vez de colocar su dinero en una actividad que le reditue una rentabilidad equivalente a la tasa de descuento. Su valor depende del tiempo

COK ANUAL (%)	28.125%
COK MENSUAL (%)	2.1%
VANE	85,240
TIRE	93.09%

BENEFICIO	906,462.91
COSTO	823,423.5
PR	133,259
B/C	1.10

2.8.6 INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

¿Cómo vamos a financiar la inversión inicial requerida? En primer lugar, se tienen dos alternativas:

1. Aporte Propio: Considerando que el inversionista asuma la totalidad de la inversión inicial, tanto en efectivo y en bienes.

2. Financiamiento: Considerando que una parte la aporte el emprendedor y la otra parte restante será con préstamo de terceros(bancos, cajas, etc).

Si la opción es financiar con préstamos bancarios:

Se tendrá que pagar la deuda de acuerdo a las condiciones de tasas, plazos y modalidad de pago contratada.

Asimismo, es pertinente alinear dicha modalidad de pago, a las posibilidades de generación de liquidez de la nueva empresa; para esto, previamente se tendrá que hacer una exhaustiva evaluación de Flujos de Fondos estimados.

La cuota de amortización constante de la deuda, se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Cuota} = \text{FRC} \times D$$

$$\text{FRC} = \frac{i \cdot (1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

Dónde:

FRC= Factor de recupero

D= monto del préstamo

I= Tasa de interés efectiva mensual, TEM

n = es el período de pago del préstamo, en meses

Ejemplo de Flujo de Caja Financiero "LA CASA DEL HELADO"

FLUJO DE CAJA FINANCIERO DEL PROYECTO

(Expresado en Soles)

	PERIODO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIQUIDACION
INGRESOS							Valor de Rescate
VENTAS TOTALES		317,799	349,589	384,654	423,110	465,298	
EGRESOS							
INVERSIÓN TOTAL	48,019						13,850
ACTIVO FIJO	17,393						
CAPITAL DE TRABAJO	24,896						
GASTOS PRE-OPERATIVOS	5,730						
RECUPERACION DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-			24,896	
COSTOS		274,523	302,340	332,939	345,110	379,986	
COSTOS FIJOS		90,360	99,761	110,102	99,990	110,353	
COSTOS VARIABLES		184,163	202,579	222,837	245,121	269,633	

COSTOS Y GASTOS TOTALES		274,523	302,340	332,939	345,110	379,986	
IMPUESTO A LA RENTA (18%)		3,750.03	4,125.15	4,538.92	4,992.70	5,490.52	
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	48,019	39,526	43,124	47,177	73,007	79,822	
FLUJO DE FINANCIAMIENTO NETO	23,123	6,681	4,848	7,340			-
+ PRÉSTAMOS	23,123						
- AMORTIZACIÓN		1,882	3,247	4,351	5,830	7,813	
- INTERESES		6,672	3,247	4,351	6,647	7,813	
- GASTOS		183	167	145	115	-75	
+ ESCUDO FISCAL		2,057	1,813	1,507	1,022	415	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-24,896	32,845	38,275	39,837	73,007	79,822	-

La evaluación financiera de un proyecto permite determinar la “capacidad financiera” del proyecto y mide la rentabilidad del capital propio invertido. A su vez, contempla todos los flujos financieros del proyecto, distinguiendo entre capital “propio” y “préstamo”.

Para ello, usa dos indicadores: VANF y TIRF.

El VANF es el valor actual de un determinado número de flujos de caja financiero futuros que genera el proyecto. Mide el valor del negocio en términos monetarios. Determina la utilidad financiera del inversionista, en las mejores condiciones de rentabilidad al ejecutar su negocio, respecto de cualquier otra alternativa de inversión, tomando en cuenta las modalidades para la obtención y pago de los préstamos otorgados por las entidades financieras.

Por otro lado, el TIRF es una tasa que indica la rentabilidad promedio del periodo que genera el capital que permanece invertido en el negocio y que parte de la inversión sido financiado con fuentes externas.

Ejemplo de Indicadores Económicos Financieros

WACC ANUAL (%)	26.5%
WACC MENSUAL (%)	2.0%
VANF	97,958
TIRF	147.80%

*Una vez realizado todos estos estudios podemos
afinar nuestro resumen ejecutivo con esta información
haciendo de este nuestra hoja de ruta.*

CONCLUSIONES

- Realizar un plan de negocio, tiene vital importancia. Desde el punto de vista empresarial, una idea por sí sola no tiene ningún valor. Es necesario probarla, saber cuáles son sus oportunidades en el mercado, establecer su viabilidad económica, sus posibilidades y requisitos tecnológicos, su aporte como elemento innovador. Y lo más importante llevarla a cabo.
- Precisamente el plan de negocio pretende ser una herramienta para tener un rumbo intencionalmente definido por el emprendedor, para construir el futuro a través del proceso decisorio. Además, el instrumento apropiado para caracterizar un proyecto de empresa es el plan de negocio, que integra todas las premisas y concepciones que el futuro empresario pretende desarrollar.
- Nuestro Plan de negocios debe reflejar lo que es nuestro negocio, para esto debe estar bien definido, tener un nombre atractivo, unos objetivos, misión y visión claros; Debemos tener claro el ambiente en el que nos desenvolvemos, conocer nuestra competencia, definir nuestra fortalezas y desarrollarlas, establecer lo que nos hace diferentes de la competencia, definir quiénes son nuestros clientes potenciales y donde los encontramos, establecer nuestros costos de producción, nuestro precio de venta, y tener claro nuestro punto de equilibrio para así apuntar nuestras estrategias de ventas, al logro de nuestros objetivos establecidos.
- Por último, es responsabilidad del emprendedor hallar la mejor manera de desarrollar y llevar a cabo su plan de negocio y a la vez buscar constantemente la innovación, el cambio y la mejora de este.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable que al momento de realizar el plan de negocio, se proceda con la investigación a profundidad a los posibles clientes, competencia, proveedores, y a todos los agentes internos y externos que impliquen una acción directa con nuestro negocio. Ya que así obtendremos conocimiento útil y necesario que es vital para el desarrollo del plan de negocio y a la vez este también nos será de gran ayuda cuando llevemos a cabo nuestro plan de negocio.

-También es recomendable que cuando se realice el análisis económico financiero se proceda con el mayor cuidado posible, ya que estos indicadores son los primero que revisarán los inversionistas, bancos, socios u otros posibles interesados en el plan de negocio.

- Por último los inversionistas o socios de cualquier empresa no buscan productos, sino más bien oportunidades de negocios. En consecuencia, los planes de negocios deben demostrar la existencia de oportunidades y no ser la descripción de productos o servicios. Es fundamental que usted encuentre la relación entre el producto, el mercado y los recursos disponibles. Un negocio existe en la medida que haya coherencia entre el producto ofrecido, el mercado atraído y los recursos disponibles.

EJEMPLO DE IDEA DE NEGOCIO²⁶

1. FAST FOOD DE COMIDA PERUANA	
¿Qué información me sirve para definir una buena idea de Negocios?	Descripción: Los fast food son locales que sirven "comida rápida", es decir, productos de elaboración sencilla, estándar y con características similares (como por ejemplo McBurger). Competencia: Otros negocios similares Características clave de los fast food Investigación de mercado: - Gustos del consumidor. - Opinión sobre un fast food de comida peruana. - Preferencias de los consumidores sobre determinados platos de comida. - Cantidad que gastarían por determinados platos. - Características del local. - Ubicación del local.
Datos obtenidos a partir de la información anterior	- Características del mercado interno. - Productos a ofrecer: cau-cau, arroz con pollo, carapulcra, ollquito con charqui, papa a la huancaína, ocopa, causa; postres como arroz con leche, mazamorra morada, suspiro a la limeña; entre otros. - Características del cliente: edad, género, ingresos, gustos y comportamiento. - Nivel de gasto estimado por persona. - Horarios de atención. - Características del local: tamaño, decoración. - Muebles y equipos necesarios. - Ubicación del local. - Afluencia de público. - Inversión estimada.
¿Cómo dar a conocer el negocio?	- Realizar campañas publicitarias: periódico, revistas, radio o televisión. - Volanteo. - Elaboración de tarjetas de presentación. - Promociones: por ejemplo ofrecer una cena por cada grupo de 10 personas; tarifas bajas en horas punta; descuentos por menús o combos.

GLOSARIO²⁷

ADMINISTRACIÓN

La administración es un conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización, a través de la provisión de los medios necesarios para que se obtengan resultados con la mayor eficiencia, eficacia, congruencia y la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros de la organización.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Es el proceso administrativo aplicado a conservar y acrecentar el esfuerzo, experiencias, salud, conocimientos y habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y de la comunidad en general. Tiene como objetivo principal desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para promover una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de trabajo, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad del trabajador en sí mismo; asesorar a las direcciones y otras unidades de la organización.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

Se refiere a la utilización de técnicas y principios administrativos tendientes a lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos con los que cuenta una institución, con el fin de proporcionarlos en el tiempo, el lugar, la cantidad y la calidad requeridos para el desarrollo de las actividades sustantivas y adjetivas de una institución.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Es un enfoque de la administración que se propone el establecimiento de compromisos entre los supervisores y los administradores para alcanzar metas específicas de producción, planeación y evaluación, conjuntamente con el desarrollo de sus actividades, a través de un proceso que comprende todos los niveles de la organización.

ADMINISTRAR

Realizar actos mediante los cuales se orienta el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros de una organización hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

ADQUISICIÓN

Acto o hecho en virtud del cual una persona obtiene el dominio o propiedad de una cosa —mueble o inmueble— o algún derecho real sobre ella. Puede tener efecto a título oneroso o gratuito; a título singular o universal, mortis causa o intervivos.

ÁREA DE TRABAJO

Comprende el espacio en que se ubica el centro de trabajo así como todo aquel establecimiento, cualquiera que sea su denominación, en el que se realicen actividades de producción de bienes o de prestación de servicios y en los cuales participen personas que sean sujetos de una relación de trabajo.

BIENES DE CONSUMO

Son aquellos que por su naturaleza y finalidad de servicio son considerados como insumos o materias primas del proceso productivo, que pueden o no tener un uso constante y duradero.

BIENES INMUEBLES

Son aquellos bienes arraigados que por su propia naturaleza no se pueden trasladar de un lugar a otro sin deterioro o sin alteración de su forma o sustancia, o los que son considerados como tales por la ley.

BIENES MUEBLES

Son objetos susceptibles de ser trasladados sin que se deterioren o se modifique ni afecte su forma o sustancia. Lo son por su naturaleza o por disposición de la ley.

CALENDARIO DE METAS

Es el programa que indica cuándo deben de cumplirse las metas operativas de una institución; puede ser anual, semestral o mensual, de acuerdo con las necesidades.

CAPACITACIÓN

Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo. Su cobertura abarca, entre otros, los aspectos de conocimientos, atención, memoria, análisis, actitudes y valores de los individuos, respondiendo sobre todo a las área cognoscitiva y afectiva del aprendizaje.

CAPITAL SOCIAL

Totalidad de los bienes de una sociedad civil, industrial o comercial. En especial, es el inicial de bienes con que se constituye y emprende sus actividades.

COMUNICACIÓN

Es la acción por la cual el ser humano transmite y recibe opiniones, ideas, pensamientos, informes, instrucciones, órdenes y señales, ya sea en forma individual o colectiva.

En términos administrativos, es la trasmisión y recepción de información que se desarrolla en cada una de las diferentes fases de la actividad administrativa y que tiene como finalidad establecer canales o conductos de transmisión de mensajes, los que pueden ser orales o escritos.

COSTOS:

Aquellos rubros que forman parte de la fabricación de un producto.

DEBERES

Es el conjunto de actividades que deben realizar una persona dentro de una institución para cumplir con el desempeño de su puesto.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

Es el acto por el cual se faculta y responsabiliza a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan.

DELEGACIÓN DE FUNCIONES

Es el hecho por el cual un funcionario confiere a un subalterno la facultad de obrar en su nombre en una o varias acciones específicas.

DERECHO

Conjunto eficaz de normas para regular la conducta de los hombres, o bien: Conjunto de normas heterónomas, bilaterales, externas y coercitivas que regulan la actividad de las personas en su interrelación subjetiva.

DERECHO AL TRABAJO

Es una prerrogativa de los ciudadanos por mandato constitucional: gozar de un trabajo libre, subordinado y remunerado.

EGRESO

Erogación o salida de recursos financieros, motivada por el compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido; el egreso es la representación, en dinero, de lo gastado. En términos generales un egreso representa una salida de cosas o personas de un ámbito determinado.

EMPRESA

Unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios, en la que se interrelacionan elementos humanos, físicos y técnicos para cumplir con un fin o actividad determinada.

Es la organización de una actividad económica que reúne los elementos del capital y el trabajo para orientar sus relaciones hacia la producción de bienes y servicios o la distribución en el mercado.

ENCUESTA

Técnica para la recopilación de datos mediante la entrevista y el cuestionario, con propósitos de investigación y análisis de una situación dada o del comportamiento de fenómenos sociales, económicos, políticos, culturales, o de una organización en particular.

ENTRENAMIENTO

Serie sistemática de actividades que tiene por objeto que el individuo desarrolle, con un máximo de eficiencia, ciertas habilidades y destrezas.

ENTREVISTA

Diálogo en el que la persona encargada de obtener datos para una investigación (entrevistador), cuestiona orientadamente a la persona (entrevistado) que proporcionará la información requerida, para los propósitos de antemano previstos.

EQUIDAD

Principio que resuelve situaciones controvertidas, respetando los preceptos generales del Derecho, con la finalidad de suplir las deficiencias que presentan los elementos jurídicos aplicables al caso.

EQUIPO

Conjunto de elementos o instrumentos para uso específico de una persona o grupo de personas para realizar una o varias actividades determinadas. También se denomina así al grupo de trabajo formado expreso para la realización de actividades conjuntas.

FINANCIAMIENTO

Es un medio por el cual el Gobierno proporciona recursos financieros para cubrir un déficit presupuestario o asigna recursos financieros provenientes de un superávit presupuestario.

GASTO

Es toda aquella erogación que llevan a cabo los entes económicos para adquirir los medios necesarios en la realización de sus actividades de producción de bienes o servicios, ya sean públicos o privados.

INGRESO

Percepción económica o en especie que recibe de diversas fuentes una persona física o moral para hacer factible su operación o la consecución de sus fines y objetivos, o cantidad de dinero que se recibe por vender un bien o dar un servicio.

INMUEBLES

Bienes que no pueden ser trasladados de un lugar a otro sin alterar, en algún modo, su forma o sustancia, siéndolo, unos, por su naturaleza; otros, por disposición legal expresa en atención a su destino.

INVENTARIO

Relación ordenada de los bienes muebles e inmuebles de una institución que inscribe las características de cada bien, su ubicación y el responsable de su custodia, entre otros datos.

INVERSIÓN

Empleo de dinero o de capital, particularmente en empresas de larga duración, en empréstitos, en propiedad, en edificios o maquinaria, entre otros. Incremento de los bienes de capital de un sistema económico que se constituye con la parte de la renta no destinada al consumo directo y gastada en la adquisición de los bienes de capital que se obtienen con los factores productivos que el ahorro deja libres para esta función.

LEGAL

Prescrito por la ley y ajustado a ésta.

LIDERAZGO

Arte de dirigir a un grupo de individuos para que alcancen determinados fines. Capacidad, aptitud, habilidad que tienen ciertas personas para influir en el comportamiento de los demás, especialmente de quienes están en su radio de acción o ámbito de actividades, haciéndolos seguir ciertos caminos para que alcancen determinados objetivos comunes.

LINEA DE MANDO

Relación formal y de enlace entre las unidades de diferente nivel jerárquico. Canal de responsabilidad, a lo largo del cual se emiten las instrucciones.

LIQUIDEZ

Disposición inmediata de fondos financieros para hacer frente a pagos o a otro tipo de egresos u obligaciones de una institución.

MERCADO

Concurrencia de personas físicas y/o morales para ofrecer o solicitar productos y servicios y establecer relaciones de compraventa.

META

Cuantificación de los objetivos a alcanzar en los ámbitos temporal y espacial.

OBJETIVO

En términos de programación, es la expresión cualitativa de los propósitos para los cuales ha sido creado un programa; en este sentido, el objetivo debe responder a la pregunta “para qué” se formula y ejecuta dicho programa. También puede definirse como el propósito que se pretende cumplir, y que especifica con claridad el qué y para qué se proyecta y se debe realizar una determinada acción.

PLAN

Es un instrumento diseñado para alcanzar determinados objetivos, en que se definen, en espacio y tiempo, los medios utilizables para su alcance.

PRECIO UNITARIO

Valor monetario que se asigna a cada artículo producido para su puesta en el mercado.

PRESUPUESTO

Estimación programada en forma sistemática de los ingresos y egresos que maneja un organismo empresa en un período determinado.

Puede considerarse como un plan de acción expresado en términos monetarios, y cuyo ejercicio abarca generalmente un año de actividad.

PROYECTO DE INVERSIÓN

Conjunto de bases y de estudios que se integran para la realización de una inversión, sin que ésta se haya llevado a cabo. Tiene por objeto evaluar a priori la bondad de la inversión, así como su factibilidad económica. Sirve de apoyo para formular el programa de inversiones.

PÚBLICO OBJETIVO

Público al que está dirigido nuestro producto o servicio.

PUNTO DE EQUILIBRIO

Cantidad en bienes o Nuevos Soles, que indica en que momento nuestra empresa empieza a obtener utilidades.

RECURSOS

Son las personas, los bienes materiales y financieros, las técnicas con que cuenta y utiliza una institución para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

REGISTRO

Evidencia o anotación de información sobre hechos, personas, actividades o sucesos que permite conocer o verificar los datos en forma sistemática.

REMUNERACIÓN

Percepción de un trabajador o retribución monetaria que se da en pago por un servicio prestado o actividad desarrollada.

RESPONSABILIDAD

Obligación de atender todos los deberes y de ejercer la autoridad con base en las normas de actuación establecidas y en las facultades otorgadas.

Preocupación y atención sostenida desde el inicio hasta el término de un trabajo y de los resultados que se obtengan.

SEGMENTAR

Sub dividir un todo en partes, siguiendo unos criterios determinados.

SERVICIO

Actividad encaminada a dar satisfacción a alguna necesidad de terceros.

TAREA

Fracción de trabajo u operación específica que debe ser ejecutada para la realización de una acción concreta dentro de un proceso gradual, a través de la cual se obtiene un resultado parcial.

TOMA DE DECISIÓN

Selección entre una o varias opciones de acción que realiza un funcionario o empleado que está capacitado para determinar o resolver sobre el curso que deberá darse a la actividad institucional o de un área específica de la organización.

TRABAJO

Conjunto de labores, deberes, relaciones y responsabilidades que deben realizarse para el logro de un fin determinado y por las que se percibe una remuneración o beneficio.

UTILIDAD

Es la diferencia entre los ingresos y los egresos de caja y cuentas por pagar.

VALOR

Es la estimación o precio de las cosas.

BIBLIOGRAFÍA

BORELLO, Antonio. El Plan de Negocios-De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo, Mc Graw Hill, 2001.

FASIOLO, Urii. Emprender el Camino – Estrategia, Estructura y Plan de Negocios, Año 2006

FRANCO, Pedro. Planes de Negocios: una metodología alternativa. Lima: Universidad del Pacífico, 2000. (Apuntes de Estudio; 34)

HARVARD BUSINESS PRESS. Crear un plan de negocios, Impact Media Comercial. Boston, Massachusetts (2009).

MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO – Manual: ¿Cómo elaborar mi plan de negocio? ¡Atrévete y salta! – Programa Mi Empresa. Año 2005

PLANES DE NEGOCIO – Programa Formación de Emprendedores Vamos Perú 2012

SÁNCHEZ YÁBAR, Guido. Aprendiendo a emprender. Manual para facilitadores de emprendedurismo .SYSA Inversiones & Finanzas. 2005.

UNIDAD DE POSTGRADO- Facultad de Ingeniería Industrial- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. “Materiales de Capacitación – Programa Formación de Emprendedores”. 2012 Sede Huancayo.

VARELA V., Rodrigo (2008) Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la creación de empresas 3era. Edición. Pearson Educación de Colombia.

PÁGINAS WEB

Banco Central de Reserva (Publicaciones y estadísticas): <http://www.bcrp.gob.pe/> Crece Mype: <http://www.crecemype.pe>. Página recuperada el 17 de abril de 2013

Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com>. Página consultada el 18 de marzo de 2013.

Instituto Nacional de Estadística e Informática: <http://www.inei.gob.pe>