

LP-75

Gary Flor García

Guía para Elaborar Planes de Negocios



CORPORACIÓN ECUATORIANA DE FORMACIÓN
PROFESIONAL COMUNITARIA

Segunda Edición



CORPORACION ECUATORIANA DE FORMACIÓN
PROFESIONAL COMPLETA

"GUÍA PARA ELABORAR PLANES DE NEGOCIOS"

GARY FLOR GARCÍA

2012

Título:

Guía para Elaborar Planes de Negocios

Autor:

Econ. Gary Flor García

E-mail: gafflor@uio.satnet.net

ISBN-13: 978-9978-44-851-9

Derechos de Autor: 023829

Diseño y Diagramación:

Editorial Ecuador

Impreso: Editorial Ecuador
editecua@editecua.com.ec

Segunda Edición:
1500 ejemplares

Quito - Ecuador

*A mis hijos Juan Sebastián y Camilo José,
jóvenes emprendedores preocupados
por su desarrollo personal y profesional.*

INDICE

	Pág.
Prólogo	9
Presentación	11
Capítulo 1	
<i>Reseña de la Guía</i>	
1.1.- Introducción	15
1.2.- Marco conceptual	16
1.3.- Inducción metodológica	18
1.4.- Importancia de la guía	19
1.5.- Recomendaciones	21
1.6.- Evaluación inicial	22
1.7.- Condiciones básicas	23
Capítulo 2	
<i>Operatividad de la Guía</i>	
2.1.- Generalidades	25
2.2.- Sistema de evaluación	26
2.3.- Dificultades que podrían presentarse	29
2.4.- Recomendaciones	29
Capítulo 3	
<i>Resumen Ejecutivo</i>	
3.1.- Introducción	31
3.2.- Contenido	31
3.3.- Autoevaluación	35
Capítulo 4	
<i>Modelo de Negocio</i>	
4.1.- Esencia del negocio	37
4.2.- Planeación estratégica	39
4.3.- Propuesta de valor al cliente	42
4.4.- Enfoque comercial	43
4.5.- Fuente de ventaja competitiva	43
4.6.- Autoevaluación	44
Capítulo 5	
<i>Mercado</i>	
5.1.- Introducción	45
5.2.- Oportunidades de mercado	47
5.3.- Caracterización de los segmentos	49
5.4.- Investigación de mercado	52
5.5.- Mercadotecnia	54
5.6.- Autoevaluación	61

Capítulo 6	
Producción	
6.1.- Introducción	65
6.2.- Producto o servicio	66
6.3.- Materia prima	68
6.4.- Equipamiento	68
6.5.- Capacidad de producción	69
6.6.- Tecnología de producción	71
6.7.- Flujograma de producción	72
6.8.- Autoevaluación	73
Capítulo 7	
Estructura Organizacional y Recursos Humanos	
7.1.- Estructura organizacional	75
7.2.- Equipo de trabajo	79
7.3.- Plan de desarrollo de recursos humanos	83
7.4.- Aspectos legales	84
7.5.- Autoevaluación	90
Capítulo 8	
Finanzas	
8.1.- Ideas claves	91
8.2.- Inversiones	92
8.3.- Fuentes de financiamiento	93
8.4.- Flujo de caja	95
8.5.- Análisis de rentabilidad	97
8.6.- Punto de equilibrio	103
8.7.- Autoevaluación	106
Capítulo 9	
Documentos	
9.1.- Ejemplos prácticos	109
9.2.- Test de evaluación	121
9.3.- Listado planes de negocios	127
9.4.- Formato de plan de negocios	131
9.5.- Anexos	144
9.6.- Resolución ejemplos prácticos	148
9.7.- Resolución test evaluación	152
Capítulo 10	
Bibliografía	
	159

PRÓLOGO

En el mundo empresarial actual, tan volátil y competitivo, es evidente la necesidad de conocer los componentes inmersos en un plan de negocios y, a partir de este, examinar los mejores medios para el logro de buenos resultados en las organizaciones. Por consiguiente, la preparación en este campo, a no dudarlo, es un asunto de primera línea en la agenda de los pequeños y medianos empresarios, tanto de aquellos que al momento tienen una unidad productiva, como los que desean crear una en el futuro.

En América Latina en general y en el Ecuador en particular, no existen suficientes fuentes de capital para emprender negocios propios, dada esta situación, las nuevas ideas deben ser financiadas buscando fondos en entidades y organizaciones especializadas, a nivel público o privado, por ello, es necesario aprender a vender las ideas a través de un adecuado plan de negocios.

En consecuencia, para vender una idea y conseguir financiamiento para emprender una iniciativa empresarial, es fundamental elaborar un plan de negocios, herramienta indispensable para que los inversionistas tengan en cuenta su idea de negocio y desarrollar el potencial del emprendimiento que se desea llevar adelante. Dada esta realidad, la presente Guía diseñada por nuestro amigo Gary Flor García, muestra los principales elementos que se deben considerar al momento de realizar un plan de este estilo, ya que en la sociedad actual, la agilidad y la eficiencia en la presentación de las ideas puede constituir un factor fundamental para vender.

Es imprescindible que un plan de negocios presente las ideas de una manera clara, ágil y dinámica, además debe mostrar las fortalezas que tiene el emprendedor y su negocio y debe ser una catapulta hacia el desarrollo de las ideas, las mismas que tienen que transformarse en proyectos concretos, que generen ingresos y bienestar para sus gestores y la comunidad en donde interaccionan.

Bajo estas consideraciones, la segunda edición de la obra "Guía para Elaborar Planes de Negocios", presenta los elementos básicos que deben tener estos instrumentos, desde la definición del modelo de negocio, hasta su evaluación financiera, pasando por aspectos importantes como el análisis del mercado, la delimitación de la producción y la especificación de la estructura organizacional y legal del negocio.

Es preciso aclarar que dichos elementos pueden variar en la práctica, más aún cuando la presente Guía no constituye una regla absoluta, sino que más bien cada persona puede hacer su plan de la manera que mejor le parezca, sin embargo, la riqueza de la obra de Gary Fior García, está también en la presentación de los textos, los mismos que incluyen autoevaluaciones en cada capítulo y un test de evaluación final, lo que unido al análisis de ejemplos prácticos, procurará un mejor entendimiento y aplicación del documento, por parte de sus distintos usuarios.

A no dudarlo, esta publicación será de enorme valía para aquellos micro, pequeños y medianos empresarios que deseen mejorar sus negocios, para jóvenes profesionales interesados en concretar sus iniciativas empresariales, para estudiantes de los últimos años de las universidades, escuelas politécnicas o institutos técnicos interesados en concretar sus emprendimientos productivos y para funcionarios del sector público que hayan vendido sus renuncias al Estado y que intenten incursionar en el mundo empresarial, con miras a generar riqueza y empleo para la sociedad ecuatoriana en su conjunto.

Enrique Cortés Pinto

**PRESIDENTE FEDERACIÓN DE
INDUSTRIALES GRÁFICOS DEL ECUADOR**

PRESENTACIÓN

Uno de los aspectos más importantes para el desarrollo del país radica en la necesidad de cambiar el rol de las universidades, a fin de que no solamente sean fábricas de profesionales, sino también entes generadores de empresarios, que se conviertan en alternativas viables para la generación de nuevas ideas y proyectos, y que sean espacios de creatividad e innovación para la sociedad del siglo XXI.

Nuestra propuesta se fundamenta en la premisa de que las universidades no solamente formen a sus alumnos y al final de su carrera les entreguen un diploma que avale los conocimientos adquiridos y salgan a buscar un empleo en el cada vez más competitivo mercado laboral, sino que por el contrario, ellos sean generadores de sus propios ingresos y de posibilidades de empleo para otros miembros de su comunidad. Bajo estas circunstancias, la formación empresarial es un tema importante para el crecimiento profesional de un individuo y del propio país, más aún cuando existe una gran masa de estudiantes y egresados desempleados o subempleados, que no encuentran trabajo fácilmente y que además no conocen los instrumentos necesarios para crear su propia empresa.

Para crear una empresa y tener éxito, entre otros elementos, se debe disponer de un conocimiento previo sobre la actividad que se quiere llevar adelante, el mismo que puede ser obtenido a través de una buena investigación del mercado, de un planeamiento eficaz, mucha creatividad y un sentido gerencial bien desarrollado; elementos que deben ser parte de un plan de negocios bien estructurado.

La presente publicación recoge la experiencia adquirida durante los últimos trece años en el dictado del módulo de creación y desarrollo de nuevas empresas, en algunas universidades del país, como en la carrera de Ingeniería de Administración de Procesos en la Escuela Politécnica Nacional, en los cursos de graduación de la Universidad del Azuay y en la carrera de Economía y Administración de la Universidad Internacional SEK, principalmente; instituciones que han acogido con gran interés la propuesta de formar a sus alumnos con una mentalidad emprendedora; para lo cual deben elaborar y presentar un plan de negocios en un formato especialmente preparado para el efecto.

El mencionado formato es un instrumento muy simple de llevarlo adelante y fue implementando por la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico (SWISSCONTACT) en un programa de formación de microempresarios con la colaboración del Gobierno de Bélgica, quienes incluso no tenían los conocimientos de los jóvenes universitarios, ya que en su mayoría eran emigrantes ecuatorianos que deseaban regresar a su país a montar pequeños negocios.

De igual manera, en el año 2004, SWISSCONTACT firmó un convenio de cooperación con la empresa GLOBATEL, con la finalidad de implementar un programa de formación empresarial para jóvenes, bajo la modalidad "blended learning"; es decir, utilizando el internet para el proceso de transferencia de conocimientos, específicamente en lo relacionado al diseño e implementación del módulo sobre elaboración de planes de negocios.

Este proyecto piloto contó con el auspicio de Global Development Learning Network (GDLN) y de Young Americas Business Trust (YABT), siendo parte de un programa integral de formación de emprendedores que tuvo la participación de jóvenes de Guatemala, Perú, Colombia y Ecuador, el mismo que fue validado en cada uno de los países y se espera que a futuro se lo pueda masificar, como una contribución a la generación de nuevos emprendimientos productivos que aporten al desarrollo de sus respectivas sociedades.

La "Guía para Elaborar Planes de Negocios" está especialmente dirigida a los jóvenes universitarios que deseen incursionar en el mundo de los negocios, de una manera más técnica y profesional, disminuyendo el riesgo que la actividad implica y por lo tanto, aumentando también sus probabilidades de éxito. Del mismo modo, podrá ser aplicada por funcionarios públicos que han vendido sus renuncias al Estado, producto de lo cual han recibido sus respectivas indemnizaciones, así como por micro y pequeños empresarios que desean potenciar sus negocios o implementar nuevas líneas productivas en sus empresas, y en definitiva, a cualquier persona, hombre o mujer, que quiera hacer realidad sus sueños, por ejemplo, a través de materializar la creación de sus propias empresas.

La Guía tiene como objetivo fundamental el proveer a los interesados en implementar sus nuevas empresas del marco conceptual y los pasos necesarios para llevar adelante sus ideas de negocios, tratando de mantener el grado de interés de los usuarios, explicando de una forma rápida y sencilla algunas recomendaciones para eliminar las dificultades que podrían presentarse y señalando algunos apoyos adicionales como ejemplos prácticos, a efectos de incrementar su interés conforme avanza el tratamiento de los diferentes temas propuestos.

Su estructura contiene seis unidades temáticas, las mismas que tienen una secuencia lógica, partiendo del resumen ejecutivo y pasando por el modelo de negocio, análisis del mercado, producción y estructura organizacional, hasta llegar a la parte financiera. Para facilitar el aprendizaje y posterior implementación, cada una de estas unidades presenta ejemplos que han sido obtenidos de planes de negocios elaborados por algunos alumnos de las universidades descritas anteriormente, así como autoevaluaciones que permitirán ir construyendo los respectivos planes de negocios.

El Resumen Ejecutivo contiene la propuesta resumida del plan de negocios y se constituye en la presentación atractiva de todo el negocio, razón por la cual, se lo debe escribir al final, cuidando de su estructura y redacción, además de ser muy corto y vendedor. Se sugiere que se lo escriba en un máximo de dos páginas, resaltando aspectos como: la descripción de la naturaleza del negocio, definiendo el producto o servicio que se va a fabricar o prestar y señalando los beneficios para el cliente; el resumen del mercado y el plan de mercadotecnia a aplicar; el proceso de producción y la tecnología requerida; la estructura organizacional, los empleos a generar y temas legales; y aspectos financieros como tasa interna de retorno, periodo de recuperación de la inversión y punto de equilibrio, entre otros.

La parte correspondiente al Modelo de Negocio trata de determinar cuál es el negocio en sí, sus productos y/o servicios, definiendo adecuadamente sus procesos y características únicas que puedan configurar estrategias para llegar y mantenerse en un mercado competitivo. Destaca la importancia de definir la esencia misma del negocio de una manera clara y sencilla; su misión, visión y objetivos estratégicos; razones por las cuales los consumidores van a adquirir los productos y/o servicios, es decir sus ventajas competitivas; y las formas de comunicación con los distintos mercados objetivos.

El capítulo del Mercado pretende desarrollar en el emprendedor un conocimiento práctico y capacidad para determinar su exitosa participación en el, definiendo claramente parámetros que permitan viabilizar la idea del negocio. Uno de los aspectos claves constituye el análisis real y suficientemente respaldado de la demanda potencial, la segmentación, sus oportunidades y el tamaño de ese mercado, presentando inclusive diferentes estrategias de mercadotecnia a fin de llegar a los clientes definidos.

El capítulo de Producción pretende definir claramente el proceso de producción asociado al producto que fabricará o el servicio que prestará la empresa en el mercado. Es evidente que de preferencia el emprendedor debe conocer todos los procesos productivos y de prestación de servicios de su negocio. Para su correcta definición se presenta en forma secuencial la siguiente información: características del producto o servicio, materias primas a utilizar, máquinas y equipos necesarios, capacidad instalada de producción, tecnología a utilizar y el diagrama de flujo del proceso.

La Estructura Organizacional y Recursos Humanos trata de resaltar la construcción de la estructura básica de la organización empresarial que viabilice una adecuada administración de los recursos a disposición de la empresa, de manera especial los recursos humanos. Uno de los aspectos claves de todo negocio a emprender es contar con las actividades y funciones claramente establecidas y relacionadas, determinando los puestos de trabajo y los perfiles profesionales requeridos, así como describiendo los pasos necesarios para constituir legalmente la empresa a crear.

El capítulo de Finanzas pretende determinar la factibilidad financiera del emprendimiento productivo a implementar para asegurar el éxito del negocio, para el efecto se presenta la forma de especificar las inversiones y sus fuentes de financiamiento; el concepto de flujo de caja a través de la implementación de un sencillo formato y el análisis de rentabilidad, explicando la manera de calcular algunos indicadores financieros y la justificación de las proyecciones de ventas que permitan alcanzar las utilidades previstas por la empresa, partiendo también de la descripción de supuestos bajo los cuales se construye el plan de negocios.

Finalmente, la Guía incluye algunos documentos para mejorar su total comprensión y aplicación, así se insertan ejemplos prácticos de las distintas unidades temáticas con sus correspondientes solucionarios; un test de evaluación con sus respectivas respuestas; un listado de planes de negocios como un aporte a la definición de ideas de negocios; un modelo de formato para elaborar el plan de negocios y cuadros ane-

ros para su adecuada presentación. De igual manera, se presenta una bibliografía general y bibliografía específica de cada capítulo, inclusive con el detalle de algunas páginas web que pueden ser de utilidad para los emprendedores interesados en cristalizar sus sueños de crear nuevas empresas.

Es preciso recalcar que un esfuerzo de esta naturaleza solamente es posible de realizar si se cuenta con el concurso y apoyo desinteresado de varias personas e instituciones, por ello va mi imperecedero agradecimiento en primera instancia al Ing. Danilo Aulla, Gerente de la Corporación de Servicios de Desarrollo Industrial (CORSE-DI) de Latacunga, quien proveyó de la información básica necesaria para armar los distintos capítulos y se encargó de la revisión de sus contenidos conceptuales y con quien hemos compartido los últimos años la ejecución de un gran número de proyectos dirigidos a potenciar el desarrollo de su provincia en particular y del país en general.

Los alumnos de la carrera de Ingeniería de Administración de Procesos de la Escuela Politécnica Nacional en Quito, de los cursos de graduación de la Universidad del Azuay en Cuenca y de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Internacional SEK, tienen un especial significado en la concreción de este trabajo, ya que el compartir el día a día en su proceso formativo, se ha convertido en una fuente inagotable de generación de ideas de negocios, algunas de las cuales inclusive se han llevado a la práctica, lo que sin lugar a dudas ha agregado un considerable valor a mi vida docente.

Algunos aspectos de los planes de negocios elaborados por esos estudiantes se presentan como ejemplos en la presente publicación, por esta razón, va mi reconocimiento a las siguientes personas: Freddy Quiroa, Oswaldo Cevallos y Mauricio Ramírez, de la Escuela Politécnica Nacional, quienes prepararon el plan denominado "Reencuentros-Recuerdos, Bar Café"; Ana Cruz, Carolina Hernández, Fernanda Garzón, Flor María Pinos y Liliana Guartatanga, de la Universidad del Azuay, quienes diseñaron el plan "Belleza y Salud, SPA"; y Martín Salas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, quien elaboró el plan "Escuela de Fútbol, formación y enseñanza para niños y jóvenes".

Por último, es justo mencionar con un cálido agradecimiento al Lcdo. Florian Meister, Ex-Representante de SWISSCONTACT en Ecuador y a la Sra. Bahiah Khamisi, Ex-Gerente de GLOBATEL, quienes permitieron la implementación del proyecto piloto de formación de jóvenes empresarios, que esperamos se multiplique a futuro, en beneficio del país. De igual manera, va mi reconocimiento especial a la Corporación Ecuatoriana de Formación Profesional Compartida (CEFORCOM), organización que posibilitó la publicación de la presente Guía.

Gary Flor Garcia

CAPÍTULO 1: RESEÑA DE LA GUÍA

- 1.1.- INTRODUCCIÓN
- 1.2.- MARCO CONCEPTUAL
- 1.3.- INDUCCIÓN METODOLÓGICA
- 1.4.- IMPORTANCIA DE LA GUÍA
- 1.5.- RECOMENDACIONES
- 1.6.- EVALUACIÓN INICIAL
- 1.7.- CONDICIONES BÁSICAS

OBJETIVO

Proponer al emprendedor una visión completa de la Guía, su marco conceptual y realizar una inducción rápida sobre el Plan de Negocios y algunos aspectos claves a tomar en cuenta.

1.1.- INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones empresariales tienen hoy varias dificultades que sortear; sean estas de carácter competitivo, de mercado, de estructura organizacional, etc.

Empero hoy también existen una serie de herramientas que se pueden aplicar con las adaptaciones y adecuaciones necesarias.

Usted puede obtener una de las mejores herramientas de administración y planificación, que ha ratificado su importancia a nivel mundial por los resultados que ésta ha brindado a todo tipo de organización; hablamos del Plan de Negocios.

El Plan de Negocios define su empresa, identifica sus metas y le sirve de carta de presentación ante terceros; es útil para establecer objetivos a corto plazo y para definir los pasos necesarios para lograrlo. El Plan de Negocios puede tener un propósito operativo y/o otro de propuesta financiera.

Es una herramienta utilizada para el control gerencial a corto plazo, en la ejecución del plan estratégico de la empresa y como presentación para atraer capital de riesgo, para la creación de una nueva línea de servicios o productos.

El Plan de Negocios determina los planes de operación en materia de producción, recursos humanos, distribución, almacenamiento, servicio al cliente y facilidades logísticas; establece además las necesidades financieras del negocio para lo cual aporta un estado de pérdidas y ganancias proyectadas, un análisis proyectado de flujo de fondos, y finalmente unas conclusiones y comentarios.

En general el Plan de Negocios le permite asignar de forma más apropiada sus recursos, prever las complicaciones que puedan surgir y tomar las decisiones correctas. Puesto que el Plan de Negocios suministra información específica y organizada de su empresa y proyecta cómo va a ser su desempeño financiero, es un instrumento clave para acceder a fuentes de financiamiento.

Adicionalmente, es una herramienta de comunicación sobre sus operaciones y metas para su fuerza de ventas, proveedores y otros integrantes de su cadena de valor.

En resumen; el Plan de Negocios es el "Plan de Planes" que integra los planes de las diferentes áreas funcionales de la empresa (Finanzas, Producción, Mercadeo, Recursos Humanos, etc.).

1.2.- MARCO CONCEPTUAL

¿Qué es un Plan de Negocios?

La metodología del Plan de Negocios es un modelo de planificación sistemática, el plan de planes, usualmente utilizado para un periodo de uno a tres años.

El Plan de Negocios define su empresa, identifica los resultados a ser alcanzados y le sirve de carta de presentación ante entidades auspiciantes, clientes, actores involucrados y posibles financistas.

Como se señaló en líneas anteriores, es útil para establecer objetivos a corto plazo y para definir los pasos y procesos necesarios que se deben dar para lograrlos. El Plan de Negocios puede tener un propósito operativo y/o otro de propuesta financiera.

En el primer caso se usa como herramienta gerencial de administración y control a corto plazo, en la ejecución del Plan Estratégico y planes operativos por áreas funcionales.

En el segundo caso, como presentación, evaluación de la factibilidad de una posible inversión, y para atraer capital de riesgo para la creación de una nueva línea de productos o servicios, o para el fortalecimiento y ampliación de la empresa.

El Plan de Negocios puede tener varios formatos, pero en general incluye un resumen que describe en forma concisa el concepto del negocio, su situación actual, los factores claves para su éxito y su situación o necesidades financieras.

Define la visión de la empresa, analiza el mercado y la competencia, determina la estrategia que va a seguir, describe y evalúa los productos o servicios que va a ofrecer y se incluye también una proyección de los productos o servicios futuros.

El Plan de Negocios alimenta y perfecciona los planes operativos de la empresa en materia de prestación de servicios, recursos humanos, distribución, servicio al cliente, mercado y mercadeo.

Establece además las necesidades financieras del negocio para lo cual se presenta un balance general actualizado y otro proyectado, como mínimo; un estado proyectado de pérdidas y ganancias, un análisis proyectado del flujo de fondos, y finalmente algunos condicionamientos necesarios como comentarios y conclusiones.

Un Plan de Negocios tiene una doble función: Uso interno y externo.

Interno:

La elaboración del Plan de Negocios le ayuda a usted a probar su idea global del Negocio. Usted puede analizar un grupo de ideas de negocios y reflexionar sobre cómo las pondría en práctica.

Externo:

Para obtener financiamiento del banco u otras instituciones. Para este propósito, el Plan de Negocios es esencialmente una herramienta de venta de su organización y su idea de fortalecimiento y desarrollo.

El Plan de Negocios puede ser usado como una herramienta de planificación para describir sus operaciones de negocios. Y este responde a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos ahora?
- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿Cómo lo alcanzaremos?

El Plan de Negocios es un mapa con señales y puntos importantes con los cuales se puede monitorear y evaluar el progreso de la Empresa.

¿Por qué elaborar un Plan de Negocios?

Cada día los Directivos y Gerentes de las empresas latinoamericanas, de todo tipo de estructura organizacional se ven obligados a meditar sobre los objetivos de la empresa; así como los medios para alcanzarlos.

El Plan de Negocios le servirá al emprendedor, como una guía para el desarrollo de las actividades del negocio. Su desafío es convertir las ideas en realidades y cuando existe un Plan en forma escrita, es más fácil discutirlo y compartirlo con las personas claves de su negocio.

El poner los planes e ideas por escrito le ayudará a clarificarles a ellos y al mismo tiempo usted está obligado a meditar y planificar apropiadamente lo que intenta hacer.

El Plan de Negocios le ayuda a:

- Enfocar el futuro;
- Ampliar su pensamiento;
- Analizar su mercado potencial;
- Obtener financiamiento externo o crédito de proveedores.

No obstante, recuerde que un Plan de Negocios es un medio para un fin, no el fin en sí.

1.3.- INDUCCIÓN METODOLÓGICA

Esta Guía recoge y reflexiona sobre la practicidad de las herramientas, los métodos y técnicas presentes en la administración y planificación; como insumos para la elaboración de Planes de Negocios.

Esta metodología muestra un conjunto de herramientas cuyos elementos, conceptuales, técnicos y de apoyo, facilitan la comprensión de las técnicas y pasos didácticos para la elaboración y el desarrollo de Planes de Negocios.

Cuáles son los propósitos de la Guía?

La Guía pretende apoyar el desarrollo de las capacidades de administración y planificación gerencial – empresarial para las diferentes áreas funcionales de una organización empresarial; aplicando un modelo metodológico de fácil implementación; que le permita gestionar sus actividades con eficiencia y eficacia.

Esperamos también que el lector, con el apoyo de la Guía desarrolle competencias para:

- Incorporar conceptos fundamentales de Planificación y Gestión Empresarial.
- Identificar los conceptos, principios, procesos y procedimientos que se desarrollan para la elaboración de un Plan de Negocios.
- Diseñar fichas técnicas y formularios que solucionen las necesidades de condensación de información presente en los Planes de Negocios.
- Facilitar la comprensión del Plan de Negocios y de su utilidad para los altos directivos de la organización y para terceros.

¿A quién va dirigida?

La Guía está diseñada para los futuros emprendedores que desean concretar sus ideas de negocios, principalmente, así como para las personas responsables de la Administración de cualquier tipo de organización empresarial y para aquellas personas que forman parte de los Directorios de empresas.

La operatividad de este documento es de suma utilidad para el emprendedor o el/la gerente; aquella persona responsable de la administración empresarial. Con los suficientes conocimientos, destrezas y experiencias descritas como recomendaciones didácticas específicas.

¿Cuándo utilizar la Guía?

Esta guía práctica de trabajo se la puede utilizar en cualquier etapa de la organización empresarial:

- Aquellas que inicien operaciones.
- Aquellas que se encuentran muy bien posicionadas y desarrolladas autónomicamente.
- Aquellas que necesiten posicionamiento en el mercado y conseguir autosostenimiento.
- Aquellas que se encuentren con dificultades de funcionamiento.

El momento para utilizarla es indistinto, aunque de preferencia debería ser antes del inicio de un período, o proyecto.

Sin embargo, hay que indicar que es una herramienta viva que apoya al emprendedor y a la administración de manera constante y permanente.

1.4.- IMPORTANCIA DE LA GUÍA

Siendo el Plan de Negocios una herramienta de gestión, la guía metodológica, muestra un ejercicio ideal de planificación y ejecución, que nos permite conocer la situación actual y asegurar el enlace efectivo con las posibilidades futuras de la empresa.

Las condiciones que imperan en el mundo de hoy, requiere de herramientas flexibles, completamente prácticas y sencillas en su uso y aplicación; para que puedan ser utilizadas por un sector determinado.

La importancia de este trabajo radica en los siguientes aspectos:



- **La presentación didáctica.-** La utilización de ilustraciones, gráficos, tablas, matrices, cuadros, etc.; hacen que esta Guía sea amena y fácilmente comprensible.
- **La secuencia lógica de desarrollo.-** Todos los procesos tienen una secuencia; los procesos de planificación son muy dados a ceñirse a lógicas establecidas. La Guía de Planes de Negocios presenta una secuencia lógica de pasos a desarrollarse; pasos que enriquecen las siguientes etapas, y no son otra cosa que la utilización de la información disponible, más sentido común.
- **Explicación simple y sencilla.-** La utilidad de la Guía quizá no radica en lo espectacular de su presentación, tampoco en lo extraordinario de su redacción; sin embargo, en lo que estamos seguros basa su utilidad, es en su aplicabilidad. Para esto hemos encontrado la forma de contarles como se hace un Plan de Negocios.
- **La casuística utilizada.-** El caso práctico desarrollado, los ejemplos y casos reales mencionados; se enmarcan dentro del sector de la formación profesional y capacitación, estudiados y mencionados para visualizar y demostrar la utilidad efectiva y práctica de este documento.
- **Enfoque práctico.-** La Guía en su totalidad es fruto del desarrollo práctico de cada uno de los temas presentes, más los importantes aportes de la experiencia construida por algunos profesionales y los aportes importantes realizados por varios actores de sectores productivos.

Elaborar adecuadamente un Plan de Negocios apoyados en este documento permitirá al emprendedor conocer y entender adecuadamente las reglas del mercado, al realizar un análisis a conciencia del sector de negocio donde competirá su empresa.

Servirá al futuro Gerente para clarificar y evaluar sus propias ideas, le permitirá prevenir errores poco comunes y evidentes, identificar los principales puntos críticos, administrar el riesgo y medir el potencial real de su negocio.

Desarrollar un buen Plan de Negocios permite mostrar y demostrar con mayor claridad el funcionamiento y desempeño de la empresa, al presentar la organización ante terceros y la venta del negocio cuando se trate de conseguir financiamiento.

Es importante mencionar que éste último aspecto en algunos casos es requisito fundamental para conseguir financiamiento en determinadas organizaciones.

1.5.- RECOMENDACIONES

Existen algunas indicaciones específicas, que no siendo condiciones "sin ecuanon" conviene ser tomadas en cuenta; con el propósito de llegar a obtener mejores resultados en la implementación de esta Guía.

GENERALES:

- Lea detenidamente las unidades y comparta las necesidades de información con sus colegas.
- Con la información disponible en sus manos analice las unidades para determinar la viabilidad de ponerlas en práctica de manera inmediata o determinar otros requerimientos.
- Analice las sugerencias descritas en las recomendaciones y seleccione aquellas que tengan relación al natural desarrollo de las actividades administrativas de planificación e implementación de la Guía.
- Todos los datos introducidos en la Guía están conectados entre sí, interactúan y afectan al contexto general del Plan de Negocios.
- Debe permanecer la secuencia descrita como un proceso lógico y la presentación estándar de un Plan de Negocios.
- La puesta en práctica de este documento sufrirá más de un retraso si no se cuenta con la información necesaria respecto de elementos que pueden

ser obstáculos y que se describen como dificultades que pueden presentarse.

DIDÁCTICAS:

- * Debe ser realizado por el emprendedor, de preferencia apoyado por otras personas como consultores o familiares.
- * Contará con información real, resultado de la información recopilada o producida en la empresa, fruto de investigaciones realizadas o de datos existentes en otras fuentes.
- * El emprendedor deberá contar con el perfil profesional adecuado a las funciones que desempeñará en la futura empresa.

1.6.- EVALUACIÓN INICIAL

Uno de los pasos previos a la elaboración de un Plan de Negocios, es el de realizar una evaluación inicial del potencial real del emprendimiento, tomando en cuenta algunos elementos tales como:

- Clientes potenciales y reales.
- Competidores en el mercado.
- Disposición de tecnología.
- Abastecimiento de materias primas.
- Necesidades de recursos humanos.
- Obtención de financiamiento.
- Niveles de rentabilidad.
- Normativas legales y ambientales.

Es decir que las organizaciones que nacen, las que se encuentran en problemas, las que desean desarrollarse, las que se encuentran en sus mejores momentos; todas ellas necesitan contar con algunos aspectos favorables que bajo ciertas condiciones adicionales puedan obtener resultados exitosos.

El contar con un mayor número de estos elementos bien estructurados será mucho mejor que ninguno. Por tanto más viable y motivante para la elaboración del Plan de Negocios para el futuro emprendedor o el gerente, su equipo de apoyo y para anticipar los resultados satisfactorios del mismo con Directivos y entidades de apoyo o posibles financistas.

1.7.- CONDICIONES BÁSICAS

Para la aplicación de la Guía y la metodología, se necesitan ciertas condiciones que deben estar presentes en las empresas o los emprendedores, condiciones que garanticen la efectividad en la implementación del Plan de Negocios.

Impero si no contamos con información confiable y buena voluntad para desarrollarla; la Guía por sí sólo no le brindará resultados.

Por tanto es vital contar con estas condiciones básicas para la elaboración de un buen Plan de Negocios:

- Participación de actores involucrados.
- Calidad de información y fuente.
- Suficiencia de información.
- Compromiso del emprendedor.

CAPÍTULO 2: OPERATIVIDAD DE LA GUÍA

- 2.1.- GENERALIDADES
- 2.2.- SISTEMA DE EVALUACIÓN
- 2.3.- DIFICULTADES QUE PODRÍAN PRESENTARSE
- 2.4.- RECOMENDACIONES

OBJETIVO

Definir algunos temas claves que garanticen la efectividad y practicidad de la Guía; realizando verificaciones y puntualizaciones vitales en un Plan de Negocios.

2.1.- GENERALIDADES

El Plan de Planes como se lo conoce al Plan de Negocios es la suma de varias acciones de planificación y de administración que de una manera superficial o altamente sofisticada se realiza con mayor o menor amplitud en las empresas que inician actividades o en aquellas que se encuentran en desarrollo.

En el desarrollo de esta Guía advertimos la totalidad de elementos a ser tomados en cuenta, los pasos, procesos y procedimientos a darse para conseguir un Plan de Negocios muy bien estructurado.

En aquellos elementos en los que el emprendedor disponga de suficiente información o la empresa tenga un mejor nivel de desarrollo no se tendrá ninguna dificultad en incorporarlo al Plan de Negocios. En aquellos elementos que no existen un método ni información confiable, existirá un grado mayor de dificultad; sin embargo, no existe posibilidad que se interrumpa indefinidamente la operación de la Guía en su totalidad.

El llevar a la práctica esta Guía requiere de un emprendedor comprometido o empresa organizada con una buena cantidad de información, el compromiso de la Gerencia y el apoyo de la junta de socios o accionistas. El emprendedor o el gerente es quien elabora el Plan de Negocios para que directivos y entidades interesadas en cofinanciar las actividades del proyecto o de la empresa lo aprueben.

Más allá de un requisito o compromiso de obtener un documento, el Plan de Negocios es una herramienta que le ayuda a la organización a prepararse, mejorar sus sistemas de información y a desarrollar el conjunto de sus actividades orientadas al mercado, con mejores resultados en todos los ámbitos organizacionales.

El dejar de poner en práctica y culminar esta Guía se relaciona más a factores externos que no son parte del diseño del documento y que se encuentran relacionados con:

- La pérdida de interés del emprendedor para concretar su idea de negocio.
- La decisión gerencial de la dirección de la empresa para tomar la metodología de Planes de Negocios.
- La inestabilidad social, económica y política que vive nuestro país y América Latina en medio de un mercado globalizado.
- Las exigencias específicas de planificación determinadas por instituciones y organismos de cofinanciamiento.
- La falta de información confiable para el desarrollo de los distintos elementos del Plan de Negocios.

La Guía es un documento interactivo, sencillo y de fácil aplicación, dispuesto para que los emprendedores y gerentes de las empresas la utilicen cotidianamente en su gestión empresarial.

2.2.- SISTEMA DE EVALUACIÓN

Proponemos tres etapas del proceso en donde pretendemos describir pequeños sistemas de evaluación, que permita evaluar en distintas fases la elaboración y ejecución de los Planes de Negocios realizados por los emprendedores o propietarios (gerentes) de las empresas.

Evaluación Inicial.- Antes de iniciar el proceso de elaboración del Plan de Negocios, recordaremos que hay necesidad de evaluar lo que tenemos y con que contamos en la empresa.

Uno de los pasos previos a la elaboración de un Plan de Negocios, es el de realizar una evaluación inicial del potencial real del emprendimiento, tomando en cuenta algunos elementos que ya señalamos anteriormente como: clientes potenciales y reales, competidores en el mercado, disposición de tecnología, abastecimiento de materias prima, necesidades de recursos humanos, obtención de financiamiento, niveles de rentabilidad y normativas legales y ambientales.

En esta primera etapa nos ocupamos de la verificación de que existan y que se los esté utilizando; sin entrar en detalles de contenidos y calidad. El contar o no con esta información complicará en función de tiempo la elaboración del Plan.

Evaluación de la Elaboración del Plan de Negocios.- Para evaluar la elaboración misma del Plan de Negocios es necesario en cada uno de sus componentes realizar una lista de chequeo mínima a cumplirse; con el fin de verificar su correcto desarrollo práctico y sobre todo que sea una herramienta útil para el emprendedor o para la dirección de la empresa.

Por un criterio exclusivamente didáctico, este proceso de evaluación del Plan de Negocios se lo ha dividido en los mismos capítulos que se sugieren en el diseño de la Guía:

Portada:

- ¿Se encuentran todos los datos generales de la empresa?
- ¿Tiene el slogan, logotipo, dirección, ámbito geográfico, clientes, productos y servicios?

Resumen Ejecutivo:

- ¿Contiene un resumen de todo el Plan?
- ¿En máximo dos o tres hojas se han escrito todos los elementos indispensables de un Plan vendedor?

Modelo de Negocio:

- ¿Describe a la empresa en su conjunto?
- ¿Está definida la visión, misión y objetivos empresariales del negocio?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa?
- ¿Cuenta con planes de expansión?
- ¿Describe sus alianzas estratégicas y las redes que conforma?

Mercado:

- ¿Explica cuál es el mercado y cuál es el nicho dentro de ese mercado?
- ¿Determina cuál es la participación del mercado en relación a sus competidores?
- ¿Por qué cree que ese mercado quiere sus productos y servicios?
- ¿Describe a los clientes tipos?
- ¿Están cuantificados los clientes potenciales y reales del negocio?
- ¿Describe en forma general las estrategias del marketing mix de la empresa?
- ¿Define las estrategias de ventas de la empresa?
- ¿Describe a los potenciales competidores, sus fortalezas y debilidades?
- ¿Detalla las principales diferencias entre la empresa y los competidores?
- ¿Describe con lujo de detalles las ventajas competitivas de la empresa?

Producción:

- ¿Describe exactamente los productos y servicios de la Empresa?
- ¿Detalla si el producto se encuentra en etapa de desarrollo, experimentación?
- ¿Define el proceso de producción, tecnología y el flujograma de producción?
- ¿Especifica las materias primas y maquinarias y equipos a utilizar?
- ¿Explica el precio del producto y si cuenta con convenios y contratos?
- ¿Describe que tipo de soporte brinda la empresa a sus clientes?

Modelo Organizacional y Desarrollo Humano:

- ¿Describe cómo se encuentra organizada la empresa?
- ¿Indica si tiene gente con un buen currículo?
- ¿Describe incentivos y planes de desarrollo del personal?
- ¿Explica la identificación de los funcionarios con los valores y políticas de la empresa?
- ¿Cómo está estructurada legalmente o como piensa estructurarse?
- ¿Sus productos y servicios cuentan con registro de propiedad intelectual?

Finanzas:

- ¿Describe con detalle la proyección de ventas de la empresa?
- ¿Describe los costos totales de la empresa?
- ¿Se encuentran los estados financieros: balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo?
- ¿Describe la inversión de la empresa y el tiempo en que se la va a recuperar?
- ¿Presenta los índices de rentabilidad del negocio?
- ¿Indica el punto de equilibrio del negocio?

Supuestos y Riesgos:

- ¿Describe todos los supuestos analizados para que se den las proyecciones del Plan?
- ¿Indica los principales problemas y riesgos?
- ¿Explica cómo piensa disminuir el riesgo?
- ¿Describe planes de contingencia en caso de presentarse emergencias?

Evaluación del Desarrollo del Plan de Negocios: La evaluación del desarrollo y cumplimiento de las actividades descritas en el Plan pueden ejecutarse con el apoyo y utilización de herramientas de evaluación de impacto.

Se recomienda sin embargo hacer uso de indicadores de resultados y cuantificar las desviaciones presentadas al finalizar un periodo del propio Plan en sí; realizar un FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) sobre la utilización de la metodología y descartar o incorporar elementos que por las nuevas condiciones presentes en la empresa tengan que hacerse.

2.3.- DIFICULTADES QUE PODRÍAN PRESENTARSE

Los obstáculos que se han presentado y que pueden presentarse están ligados a las etapas y pasos presentes en el proceso de elaboración del Plan de Negocios.

- Uno de ellos son los procesos de investigación que desarrollan las empresas.
- Los procesos participativos con elementos internos y externos involucrados en la empresa.
- La sistematización de la información.
- La falta de documentación de procesos y procedimientos.
- La evaluación y control de procesos y procedimientos.
- Definición y empaquetamiento de productos y servicios.
- Mercadeo de productos y servicios.
- Cálculo de costos.

2.4.- RECOMENDACIONES

- El Plan debe ser elaborado por el emprendedor o por la gerencia de la empresa. ¡No por una persona externa!
- Si varias personas están involucradas en la gestión del negocio o de la empresa, el Plan de Negocios siempre debe ser preparado por un equipo de trabajo; bajo el liderazgo del emprendedor o de la gerencia.
- Hay que enfatizar las oportunidades, pero no desestimar las amenazas, aunque estas sean mínimas.
- El contenido es lo más importante, sin embargo, hay que trabajar en el estilo de escribir; para que las ideas sean más convincentes y vendedoras.
- El periodo de planificación por las condiciones de las empresas en el país y Latinoamérica es necesario que sea de un año, máximo tres.

CAPÍTULO 3: RESUMEN EJECUTIVO

- 3.1- INTRODUCCIÓN
- 3.2- CONTENIDO
- 3.3- AUTOEVALUACIÓN

3.1.- INTRODUCCIÓN

En esta parte puede considerarse la más importante de un plan de negocios en la medida que muchos lectores no tienen el tiempo suficiente y solamente analizarán su contenido, explicado en forma breve y convincente. Muchos planes de negocios no son tomados en cuenta por los posibles inversores en razón de que están mal redactados o mal presentados, sin ofrecer la información básica para el proceso de toma de decisiones.

Este resumen debe presentar la información más relevante de cada una de las áreas funcionales del negocio, en vista de que sus lectores serán principalmente aquellos potenciales inversionistas interesados en colocar sus capitales en actividades que generen buenos niveles de rentabilidad o funcionarios de entidades financieras a las cuales se acude en búsqueda de recursos para llevar adelante las inversiones.

En razón de su importancia, es recomendable que el resumen ejecutivo del plan de negocios sea escrito en un lenguaje claro y sencillo, fácilmente entendible para cualquier público, destacando las ventajas competitivas del negocio, el potencial de los gestores del proyecto de inversión y principalmente los hechos económicos y financieros que se obtendrán con su implementación.

Debe ser redactado como máximo en dos a tres páginas, priorizando la estructura general del plan. Si bien desde el punto de vista de la presentación se lo inserta al comienzo del documento, éste se lo debe elaborar al final de su preparación, una vez que se hayan descrito todos los demás elementos del plan, relacionados a la naturaleza del negocio, el mercado existente, el sistema de producción, la estructura organizacional y los aspectos financieros.

3.2.- CONTENIDO

Este sumario debe contener fundamentalmente la propuesta resumida del plan de negocios, resaltando lo siguiente:

1. La descripción de la naturaleza del negocio, definiendo el producto o servicio y señalando los beneficios para el cliente.
2. El resumen del mercado, señalando el plan de mercadotecnia a aplicar.

3. El proceso de producción y la tecnología requerida.
4. La estructura organizacional y los recursos humanos necesarios.
5. Temas económicos y financieros de interés, incluyendo el margen de ganancias esperado.
6. El plan de implementación a desarrollar.

Veamos a continuación el contenido más detallado del resumen ejecutivo:

1. La descripción de la naturaleza del negocio, definiendo el producto o servicio y señalando los beneficios para el cliente

Esta parte es muy importante ya que dará la "personalidad al negocio", para lo cual habrá que buscar o elegir un nombre apropiado para el proyecto, justificando el porque de incursionar en la actividad elegida, así como definiendo la misión de la empresa y fundamentalmente el producto a fabricar y/o el servicio a prestar.

Información relativa a la ubicación del negocio, especificando las variables consideradas para su definición, siempre será relevante; de igual manera, el señalamiento de las ventajas competitivas y las oportunidades que se aprovecharán con la implementación del negocio serán interesantes de resaltar en el resumen ejecutivo, a efectos de describir claramente el "modelo de negocios" a aplicar.

2. El resumen del mercado, señalando el plan de mercadotecnia a aplicar

A no dudarlo, este tema es el más significativo del plan de negocios, en vista de que la palabra mágica para el éxito de un negocio se llama "clientes" y estos interactúan en el mercado; por ello, es imprescindible conocer quiénes son, en dónde están, cuántos son, cuáles son sus gustos y preferencias, la demanda potencial, barreras de entrada y salida, y datos relacionados a la competencia.

El plan de mercadotecnia a implementar también será importante de describir en el resumen ejecutivo, especificando las estrategias generales relativas a la forma de incrementar las ventas del negocio y los mecanismos para dar a conocer la empresa y sus productos o servicios en el mercado.

3. El proceso de producción y la tecnología requerida

La descripción del proceso de producción será un aspecto relevante en el resumen ejecutivo del plan de negocios, en razón de que demostrará el grado de complejidad tecnológica que tendrá el proyecto, indicando las características esenciales de la tecnología y los requerimientos de maquinarias y equipos, materias primas y mano de obra necesarias para llegar a la fabricación de un producto determinado o a la prestación de un servicio específico.

4. La estructura organizacional y los recursos humanos necesarios

En cualquier tipo de negocio es fundamental detallar el organigrama estructural y organizacional de la empresa, a efectos de determinar claramente los roles y funciones que tendrá el recurso humano al interior de la organización y la cantidad de empleos que se generarán; en este sentido igualmente es importante especificar el tipo de empresa que se conformará desde el punto de vista legal, a fin de que el potencial inversor sepa de antemano cuáles son las ideas del promotor del proyecto en cuanto a estas áreas de la empresa.

5. Temas económicos y financieros de interés, incluyendo el margen de ganancias esperado

A los potenciales inversionistas o a los funcionarios de las entidades financieras les interesa conocer sobremanera la cantidad de dinero necesitada, de dónde provendrá, para qué va a usarse y los indicadores financieros del negocio como valor actual neto, tasa interna de retorno, período de recuperación de la inversión y punto de equilibrio, principalmente, por esta razón, el resumen ejecutivo deberá contener datos informativos sobre esta área, con el fin de evaluar la factibilidad del negocio.

6. El plan de implementación a desarrollar

Un plan de implementación bien estructurado, sin lugar a dudas, dará información precisa a los inversores de que el gestor del negocio es una persona que tiene suficientes capacidades para llevar adelante la idea del proyecto, por ello, será conveniente que se detallen las fechas de inicio y de finalización del conjunto de actividades necesarias para la puesta en marcha de la empresa.

Ejemplo de un Resumen Ejecutivo



El presente documento contiene el estudio del plan de empresa para la creación y puesta en marcha de un negocio de Bar-Café.

Tipo de negocio

Nuestro negocio busca llenar el vacío de espacios de reencuentro, distracción, relajación y de relación de los ejecutivos altos y medios del sector norte de la capital, con espíritu joven y cuya edad está entre los 30 y 50 años.

El Bar-café estará ubicado en el sector del Batán Bajo, en un área de aproximadamente 200 m². En un ambiente de evocación de los años de juventud en el bar se presentará música en vivo y ambiental con acento en la música del recuerdo (70's, 80's y 90's) en los géneros tropical, baladas, rock, etc; Además se proyectarán video-clips y sound-tracks de los mejores grupos del ayer en todo género. De igual manera, se propiciará la participación de los clientes en un ambiente festivo y agradable dependiendo de la ocasión, a través de dinámicas de participación conjunta, concursos y programaciones dirigidas a lograr una plena distensión de las actividades empresariales realizadas durante la semana por los clientes a quienes nos dirigimos.

Servicios

Se prestará además los servicios de bar en una forma totalmente profesional, con gran gama de licores nacionales e importados, comida para picar, variedad de cafés, cócteles con y sin alcohol. Complementando se tendrá espacio de parqueadero con vigilancia privada, además de transporte a la clientela en caso de excesivo consumo de alcohol para evitar accidentes de tránsito.

Mercado

Para cubrir nuestro mercado se abrirá los días jueves, viernes y sábado a partir de las 17H00. Los días martes y miércoles proyectaremos videos y/o películas de temas específicos y de interés para nuestros clientes, con la debida promoción. Contaremos con un equipo de trabajo de ocho personas incluido el grupo musical de planta para la interpretación de la música en vivo. Se difundirá al negocio a través de marketing relacional con las asociaciones de las empresas del sector norte, se generará una base de datos para poner en conocimiento la programación vía correo electrónico.

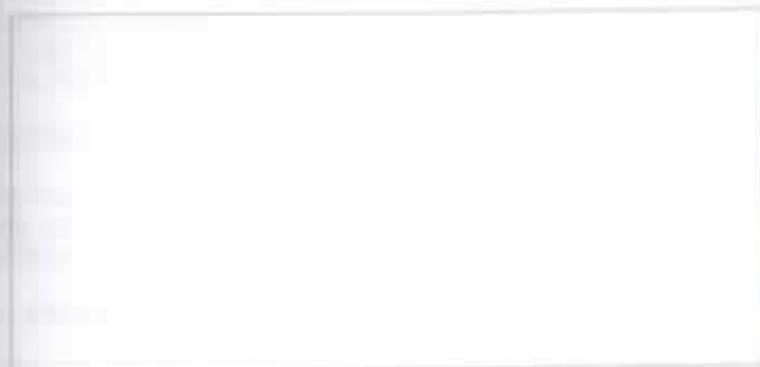
Inversión

La inversión inicial necesaria es de USD 26.000 dólares, la cual está solventada por aportes de dos socios en USD 20.000, y los USD 6.000 restantes se los financiará a través de un préstamo bancario a 24 meses plazo. Este dinero servirá para cubrir los gastos del estudio de mercado, la creación de la empresa, adecuación del local, la adquisición de máquinas, equipos e inmobiliario, el abastecimiento de licores y la financiación del capital de trabajo.

Se espera recuperar la inversión en poco menos de dos años, a partir de ello se proyecta ampliar y diversificar el servicio, para lograr la plena rentabilidad. Para conseguirlo se establecerá una entrada de USD 4 dólares y un consumo mínimo de USD 8 dólares.

3.3.- AUTOEVALUACIÓN

- Analice el ejemplo del resumen de negocios presentado y evalúe su contenido, detallando los aspectos que faltan especificar.



El Bar-café estará ubicado en el sector del Batán Bajo, en un área de aproximadamente 200 m². En un ambiente de evocación de los años de juventud en el bar se presentará música en vivo y ambiental con acento en la música del recuerdo (70's, 80's y 90's) en los géneros tropical, baladas, rock, etc; Además se proyectarán video-clips y sound-tracks de los mejores grupos del ayer en todo género. De igual manera, se propiciará la participación de los clientes en un ambiente festivo y agradable dependiendo de la ocasión, a través de dinámicas de participación conjunta, concursos y programaciones dirigidas a lograr una plena distensión de las actividades empresariales realizadas durante la semana por los clientes a quienes nos dirigimos.

Servicios

Se prestará además los servicios de bar en una forma totalmente profesional, con gran gama de licores nacionales e importados, comida para picar, variedad de cafés, cócteles con y sin alcohol. Complementando se tendrá espacio de parqueadero con vigilancia privada, además de transporte a la clientela en caso de excesivo consumo de alcohol para evitar accidentes de tránsito.

Mercado

Para cubrir nuestro mercado se abrirá los días jueves, viernes y sábado a partir de las 17H00. Los días martes y miércoles proyectaremos videos y/o películas de temas específicos y de interés para nuestros clientes, con la debida promoción. Contaremos con un equipo de trabajo de ocho personas incluido el grupo musical de planta para la interpretación de la música en vivo. Se difundirá al negocio a través de marketing relacional con las asociaciones de las empresas del sector norte, se generará una base de datos para poner en conocimiento la programación vía correo electrónico.

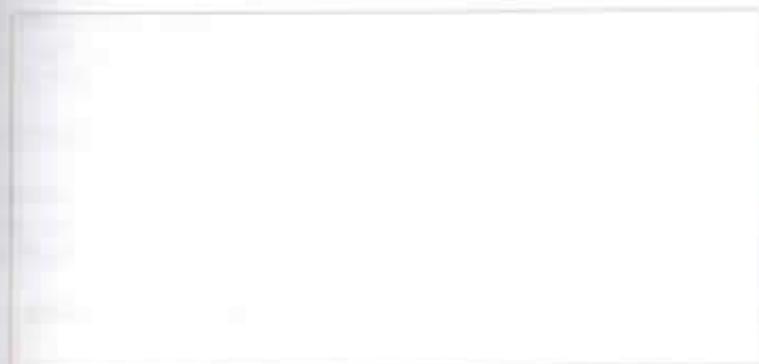
Inversión

La inversión inicial necesaria es de USD 26.000 dólares, la cual está solventada por aportes de dos socios en USD 20.000, y los USD 6.000 restantes se los financiará a través de un préstamo bancario a 24 meses plazo. Este dinero servirá para cubrir los gastos del estudio de mercado, la creación de la empresa, adecuación del local, la adquisición de máquinas, equipos e inmobiliario, el abastecimiento de licores y la financiación del capital de trabajo.

Se espera recuperar la inversión en poco menos de dos años, a partir de ello se proyecta ampliar y diversificar el servicio, para lograr la plena rentabilidad. Para conseguirlo se establecerá una entrada de USD 4 dólares y un consumo mínimo de USD 8 dólares.

3.3 - AUTOEVALUACIÓN

- Analice el ejemplo del resumen de negocios presentado y evalúe su contenido, detallando los aspectos que faltan especificar.



CAPÍTULO 4: MODELO DE NEGOCIO

- 4.1- ESENCIA DEL NEGOCIO
- 4.2- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
- 4.3- PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE
- 4.4- ENFOQUE COMERCIAL
- 4.5- FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA
- 4.6- AUTOEVALUACIÓN

OBJETIVO

Determinar cuál es el negocio; sus productos y / o servicios definiendo claramente sus procesos y características únicas que puedan configurar estrategias para llegar y mantenerse en un mercado competitivo.

4.1.- ESENCIA DEL NEGOCIO

Es necesario definir en forma concisa la esencia del negocio; explicando brevemente cual es el marco general de negocio de la empresa. Hay que definir el negocio, no a partir del producto o servicio que se ofrece, sino a partir de la necesidad del cliente que cubre el producto o servicio.

Esto nos sirve de apoyo para definir los límites y posibilidades de diseño de productos y servicios. Así como escoger el nombre que lo identifica.

NOMBRE DE LA EMPRESA

Es parte fundamental de la imagen corporativa de la empresa, puede llegar a constituirse en símbolo de calidad y medio de promoción.

Debe contener ciertas características:

- o **Descriptivo;** describe claramente a lo que se dedica el negocio.
- o **Original;** creativo, innovador, único.
- o **Atractivo;** promueve la comunicación atrayendo al consumidor.
- o **Claro y simple;** corto, de fácil identificación y pronunciación.
- o **Significativo;** de contenido exuberante, que demuestre grandeza y garantía.
- o **Agradable;** que se identifique, recuerde y guste fácilmente.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Se puede definir a la empresa como un organismo dotado de medios materiales propios que asumiendo patrimonialmente un riesgo, hace actuar graduada y sistemáticamente aquellos medios considerados necesarios para el logro de un propósito, generalmente lucrativo, sea cualquiera el objeto o la materia a que su actividad aplique.

Por tanto conviene definir que tipo de empresa es, tomado en cuenta a que se dedica.

Tipos de empresa

Industrial

- Confecciones
- Alimenticia
- Maderera
- Metalmecánica
- Química
- Gráfica, etc.

Servicios

- Banca
- Hotelería
- Personales, etc.

Comercial

- Electrodomésticos
- Primera necesidad, etc.

Ubicación

Demostrar que el medio en donde se desarrolla brinda las mejores ventajas de servicios y acceso al mercado.

Tamaño de la empresa

Lo determina el mercado y puede encasillarse en las clasificaciones internacionales o las establecidas por el gobierno.

4.2.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es indiscutible que para la elaboración del Plan de Negocios debemos tener una buena cantidad y calidad de información; por ello, la planeación estratégica es la base para desarrollar el Plan de Negocios.

La empresa deberá realizar o revisar su plan estratégico con el propósito de fijar un horizonte al que pueda apuntar un Plan de Negocios, por tanto, la Misión y los Objetivos son parte del Plan de Negocios.

Podemos incluir si es nuestro nivel de desarrollo en este tema a más de objetivos; estrategias, políticas y valores.

MISIÓN

La misión de la empresa define la razón de ser del negocio, la finalidad pretendida de la empresa en el tiempo.

Contiene características que le permiten trascender a la empresa:

- Orientación al cliente
- Alta calidad en sus productos y / o servicios
- Mejoramiento continuo
- Tecnología de punta
- Ventajas y / o distingos competitivos
- Preocupación por el ambiente
- Identificación con el ser humano

Debe reunir ciertos requisitos que le den valor y funcionalidad.

- Amplia
- Motivadora
- Congruente

Debe contestar cuatro preguntas básicas.

- Que?
- Quién?
- Cómo?
- Con qué?

La misión de la empresa debe revisarse permanentemente para ver si es congruente con el funcionamiento de la empresa. Pues los cambios que se experimentan durante el desarrollo de las actividades empresariales pueden obligar a efectuar cambios en la misión de la organización.

Ejemplo de una misión:

COTRAN: "Diseñar, fabricar y comercializar tarjetas hechas a mano de papel reciclable con altos estándares de calidad para el mercado nacional e internacional. La compañía quiere apoyar con el desarrollo del país ofreciendo oportunidades de trabajo a personas discapacitadas".

VISION

Expresa una actitud positiva hacia el futuro, es la imagen objetivo hacia la cual se desea llegar en un tiempo determinado, se sintetiza en la respuesta a la pregunta:

¿Qué queremos que sea la empresa en los próximos años?

Contiene algunas características como:

- Formulada por líderes
- Compartida por el equipo
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora

Debe contestar cinco preguntas básicas:

- Qué queremos?
- Quién lo hará?
- Cómo lo lograremos?
- Cuándo lo lograremos?
- En dónde lo haremos?

Ejemplo de una Visión:

HENRY FORD: Construiré un automóvil para la multitud... Su precio será tan bajo que todos los hombres, con un buen sueldo, podrán tener uno y disfrutar con su familia la bendición de horas de placer en los grandes espacios abiertos de Dios. Cuando haya terminado, todo el mundo podrá comprarlo y todos tendrán uno. El caballo desaparecerá de nuestras carreteras, el automóvil se dará por sentado y emplearemos a gran cantidad de hombres y les daremos un buen sueldo.

VALORES

Son valores éticos y administrativos que deben formar parte de la cultura organizacional de la empresa, determinan la rectitud de los objetivos.

Ejemplo de Valores de una Institución Gremial:

- Unidad (entre socios)
- Solidaridad (con la comunidad)
- Respeto (medio ambiente, entre socios)
- Responsabilidad (social, gremial)
- Honestidad (accionar)
- Lealtad (principios institucionales)
- Servicio (socios y clientes externos)
- Ética (normas morales)
- Compromiso (socios)

OBJETIVOS

Los objetivos son cambios e impactos que queremos lograr. Los objetivos buscan la situación ideal deseada para la empresa a través de la venta de sus productos y sus servicios en el mercado objetivo.

Ejemplos:

Para el segundo trimestre del 2006 diseñar nuevas líneas de productos para poder penetrar a nuevos mercados.

Para finales del 2006, un incremento del 100% en la producción.

Para el primer trimestre del 2006, exportar el 70% de la producción hacia los principales mercados de Estados Unidos y Europa.

Ocupar al menos el 80% de la capacidad instalada durante el primer año de funcionamiento del negocio.

Recuperar el 100% de la inversión en el segundo año de operación de la empresa.

Se puede decir también que son los puntos intermedios o elementos concretos de la misión que determinan:

- Asignación de recursos
- Asignación de responsables
- Asignación de actividades
- Asignación de tiempos

Los objetivos deben cumplir con ciertos requisitos y rasgos particulares para que su planteamiento sea el adecuado.

Medibles.- Esta característica nos refiere a la posibilidad de que puedan ser susceptibles de medición. Que sean cuantificables.

Específicos.- Este rasgo especial que debe cumplir un objetivo proporciona líneas de acción específicas al definir de manera clara lo que se pretende lograr.

Trazables.- Esta característica define con certeza que los objetivos puedan ser divididos en etapas.

Alcanzables.- Los objetivos deben ser grandes, deben ser desafiantes para la empresa, pero tienen que ser reales.

Los objetivos en este nivel se establecen en forma general para la empresa; sin entrar en detalles de contribución funcional.

Y se pueden clasificar de acuerdo con el tiempo en que se pretende alcanzarlos.

- | | |
|-----------------|-------------------|
| - Corto Plazo | (1 a 5 meses) |
| - Mediano Plazo | (6 meses a 1 año) |
| - Largo Plazo | (5 a 10 años) |

A nivel estratégico utilizaremos siempre de 5 a 10 años y a nivel operativo a mediano y corto plazo; tomando muy en cuenta que los objetivos operativos serán aquella desagregación de los objetivos estratégicos de la empresa.

4.3.- PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE

Explicamos de manera clara, por qué los clientes utilizarán nuestros productos y no los de otros competidores, y cuáles serán las características que generarán valor para el cliente.

En una propuesta de valor pueden explotarse elementos que no están relacionados directamente con los productos, pero que están relacionados con la empresa en su conjunto; por ejemplo: las capacitaciones a los empleados, las políticas de crédito y cobros, las políticas de cambios en los productos, las políticas de servicio, etc.

Hay que mencionar que en la actualidad, los servicios complementarios que brindan las empresas, pueden llegar a ser, incluso más importantes que los productos mismos o el servicio básico.

El objetivo es explicar, no solamente lo que va a hacer, sino "cómo lo va a hacer".

4.4.- ENFOQUE COMERCIAL

Para lograr un mejor entendimiento de hacia donde desea llegar la empresa, o hacia donde nos dirigimos y poder brindar mejor nuestros servicios; debemos estudiar cada uno de los pasos que se dan desde la empresa para llegar hacia los clientes; trabajando en la comercialización.

- Tendremos distribuidores?
- Venderemos directamente al consumidor?
- Tendremos puntos de venta?
- Tendremos fuerza de ventas?

4.5.- FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA

Cada una de las empresas cuenta en su mercado con interesantes fortalezas, deben ser gestionadas y aprovechadas como ventajas en el mercado.

La empresa debe identificar y fortalecer aquellas variables de diferenciación competitiva, tales como infraestructura, tecnología, recursos humanos, recursos económicos, experiencia, posicionamiento etc., así como las barreras de entrada y salida.

Los reconocimientos, permisos, autorizaciones, registros de propiedad intelectual, derechos de autor; alianzas estratégicas. Todos aquellos aspectos que aseguran el éxito de las actividades emprendidas por la empresa.

Las fortalezas que hacen esas diferencias que muy difícilmente pueden ser alcanzadas por otras organizaciones del mismo tipo, pueden ser enfocadas al mercado (producto, precio, plaza, publicidad) que hacen especial el producto y / o al servicio garantizando para su aceptación en el mercado.

Las ventajas competitivas en un mercado cada vez más complejo y cambiante, forman parte de la estrategia de la empresa y son las únicas garantías para que una empresa pueda mantenerse y desarrollarse; como lo esperan todos los perosoneros involucrados en su gestión y actividades.

Ejemplos:

- Servicio pos - venta
- Sistema de distribución
- Garantía
- Diseños únicos
- Financiamiento
- Mantenimiento gratuito

4.6.- AUTOEVALUACIÓN

- ¿Defina cuál es su negocio y cuál es el nombre de la empresa?
.....
.....

- ¿Por qué piensa que el nombre de su empresa es?:

- Original:
- Significativo:
- Agradable:

- ¿Indique cuál es la misión de su empresa?

- Defina los objetivos de su empresa:

1.
.....
2.
.....
3.
.....

- ¿Cuáles serán las estrategias de comercialización que utilizará?

.....
.....
.....

- Identifique las fuentes de ventaja competitiva que tiene su organización:

1.
.....
2.
.....
3.
.....
4.
.....

CAPÍTULO 5: MERCADO

- 5.1.- INTRODUCCIÓN
- 5.2.- OPORTUNIDADES DE MERCADO
- 5.3.- CARACTERIZACIÓN DE LOS SEGMENTOS
- 5.4.- INVESTIGACIÓN DE MERCADO
- 5.5.- MERCADOTECNIA
- 5.6.- AUTOEVALUACIÓN

OBJETIVO

Desarrollar en el emprendedor un conocimiento práctico y capacidad para determinar su exitosa participación en el mercado.

5.1.- INTRODUCCIÓN

El mercado está formado por todos los demandantes y oferentes (personas individuales, instituciones), que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar de un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.

Para orientar un negocio al mercado, se deben dar dos requisitos básicos:

- 1.- Que se brinde a los deseos de los consumidores.
- 2.- Que se obtenga utilidades en la empresa.

Pero la pregunta es: "¿por dónde empiezo?". Aquí es importante analizar un ejemplo práctico.

Supongamos que Usted dispone de un bosque de madera fina y desea hacer negocio. Sus primeras preguntas serán:

- a) ¿Qué fabricar?. Muebles de sala, comedor, dormitorios, muebles para oficina, sillas, adornos, esculturas, batutas para directores de orquesta.
- b) ¿Con qué capacidad de producción cuento?
- c) ¿Cuándo debo producir?
- d) ¿Cuánto podré vender?
- e) ¿Qué diseños y colores serán los más deseados por los clientes?
- f) ¿Cómo hago para distribuirlos?
- g) ¿A qué precio vendo?
- h) ¿Cuáles serán mis competidores?
- i) ¿A qué precio venden ellos?

- j) ¿Debo hacer publicidad?
- k) ¿Quién los venderá? etc. etc.

Lo primero que debemos hacer entonces es investigar qué mercado podemos alcanzar con nuestros productos, a quién se los venderemos; cómo son esos clientes; cuál es su perfil; dónde están localizados, es decir, seleccionar el mercado objetivo.

Para ello es necesario hacer algunas preguntas:

¿Cómo definimos a nuestros clientes?

Es decir, quiénes los componen, de qué sectores económicos provienen, edades de los prospectos, grado de instrucción, en qué zona geográfica están ubicados (localidad, ciudad, región, etc.).

¿Cuáles son los mercados meta?

De ese mercado general, es necesario obtener información más fina sobre aquel o aquellos segmentos a los que concretamente se desea llegar, para desarrollar una estrategia focalizada.

¿Cuáles son los motivos de compra de los productos – servicios?

Las motivaciones de compra tienen que estar referidas a las necesidades más sentidas de los clientes y, a su vez, estas necesidades estarán en directa relación con la búsqueda de satisfacción.

¿Cuál es la situación del mercado?

Analizamos la necesidad que deseamos satisfacer, luego hacemos una descripción general de la cobertura de mercado; es decir:

- Tamaño estimado, tasa de crecimiento.
- Extensión geográfica y segmentos.
- Clientes, necesidades, percepciones, comportamiento de compra.
- Las formas en que opera el mercado y los principales medios de competencia: precio, calidad, servicio, reputación.

5.2.- OPORTUNIDADES DE MERCADO

Explicamos cuál es nuestro mercado, por qué creemos que es una oportunidad y cuál es el nicho dentro de ese mercado.

Determinamos nuestra participación de mercado, comparado con el resto de los competidores.

Describimos nuestros clientes típicos.

Contestamos a las siguientes preguntas:

¿Por qué creemos que ese mercado quiere nuestro producto o servicio? y

¿Qué ventajas tiene nuestro producto o servicio a otros similares?.

Identifica las barreras de entrada tanto para ti, como para otros competidores potenciales, y describe como vas a superar esas barreras.

Estar atento en descubrir y evaluar las oportunidades que se nos presentan con nuestros recursos (el bosque, nuestros conocimientos, el capital de operación, nuestra capacidad instalada) y escoger entre las dos o tres opciones que nos hemos propuesto. A continuación, la idea debe ser estudiada, teniendo en cuenta el tamaño y rentabilidad de cada mercado.

Identificamos todos los productos que se venden en este mercado y las ventas reales o calculadas de los competidores. Igualmente el desarrollo o crecimiento que presenta este mercado en el futuro. Ejemplo: si estamos evaluando cunas para bebé frente a batutas para director de orquesta, concluimos que aunque las primeras sean menos rentables por unidad, es mejor que convertir todo un bosque en batutas. ¿Cuántos directores de orquesta existen? frente al número de bebés.

La realización de una estimación de mercado, nos conduce a un análisis de mercado en donde debemos tener en cuenta varios factores a saber:

- Medio Ambiente Demográfico

Hay que tener en cuenta los grandes cambios que en este aspecto se están dando en nuestros países y en el mundo. La población sigue creciendo. La familia ha cambiado, se casan de más edad que antes; tienen pocos hijos, una gran mayoría se divorcian. La mujer adquiere cada día un papel más preponderante, toma decisiones de consumo y maneja un gran porcentaje de los hogares y en especial ahora trabaja.

También crecen las ciudades, se expande la miseria, los campesinos se trasladan y hacen en las ciudades, etc.

- Medio Ambiente Económico

El cambio es constante en el entorno económico. Se toman medidas que afectan los presupuestos familiares y por ende el consumo, patrones de ahorro y de endeudamiento en la población. Es imposible ignorar estos factores en el momento de tomar decisión de cual será nuestro mercado.

- Medio Ambiente Tecnológico

El desarrollo tecnológico exige que los industriales y comerciantes se adapten e innoven permanentemente. Ya nada sorprende al consumidor. Y lo que hoy es novedad, mañana resulta caduco. Las oportunidades de hacer cosas originales cada vez son menores.

- Medio Ambiente Ecológico

Es el tema en boga. Existen leyes de protección al medio ambiente y al propio consumidor que hay que analizar. Las materias primas son más caras y más escasas. Se incrementa el costo a la vez que escasea la energía.

Se controlan los niveles de contaminación. En especial el consumidor está consciente de no hacer daño al medio en el cual vive.

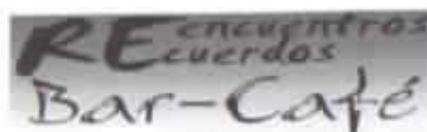
- Medio Ambiente Político

Se habla de apertura. Cambian las leyes. No existe protección a lo nacional. Hay que competir con base en calidad, contra tecnologías más eficaces y capitales mayores. Los impuestos crecen y se ejercen controles más severos.

Mediremos el mercado analizando como el o los productos que vamos a fabricar y vender se pueden desenvolver en todos estos ambientes cambiantes. Analizaremos a continuación si el mercado de nuestros productos está en expansión y crecimiento, si es estático o si está en decadencia.

Se acabó la época en que se producía a la "buena de Dios". Hoy es vital analizar todos los aspectos descritos en este componente del módulo ANTES de intentar salir al mercado a enfrentar la competencia.

Ejemplo de una nueva oportunidad en el mercado:



"La idea de este nuevo negocio es generar un ambiente de diversión y participación sana en base a concursos de karaoke y música en vivo con los clientes en las horas apropiadas, brindar muy buena calidad de cócteles, licores, bocaditos y picadas manteniendo el precio en base a un benchmarking. Presentar música en vivo de acuerdo a la edad del grupo que se encuentre en ese momento en el bar, priorizando la fidelidad de los clientes. Así imaginamos generar un público fiel a nuestras programaciones y especialidades en un ambiente familiar, agradable y bien atendido con productos de calidad y de manera personalizada".

5.3.- CARACTERIZACIÓN DE LOS SEGMENTOS

Al procedimiento de dividir el mercado en grupos homogéneos de consumidores, se le conoce con el nombre de Segmentación de Mercados, en tanto que al grupo seleccionado al que la empresa se quiere dirigir se le denomina: Segmento Meta o Segmento Objetivo.

Es importante definir el segmento objetivo, con el fin de realizar las respectivas proyecciones de ventas y orientar los esfuerzos de promoción y publicidad.

Debemos concentrarnos en algunos segmentos importantes de clientes y no tratar de llegar a todos. Lo contrario sería pérdida de energía y dinero para llegar a comunicarnos con nuestros potenciales clientes.

Cuando los clientes principales son empresas, las segmentaciones más comunes están dadas por el giro de la empresa, número de empleados, volumen de ventas anual, ubicación geográfica, nivel de tecnología que utilizan, ingreso económico, conocimiento del producto, necesidad que no está siendo cubierta, etc.

Es necesario definir el perfil del cliente al que se le ofrecerá los productos (edad, sexo, estado civil, ingreso mensual), identificando las características principales que le diferencian a un grupo en particular.

El objetivo es definir el mercado de referencia desde el punto de vista del comprador realizando por ejemplo:

La segmentación sociodemográfica o descriptiva

Los criterios sociodemográficos son utilizados como indicadores de necesidad y las variables más utilizadas son; la localización, sexo, edad, la renta y las clases profesionales. En la práctica es una combinación de dos o tres variables.

La segmentación por ventajas buscadas

Pone atención en las diferencias en los sistemas de valores de los compradores: Una persona puede dar más valor a la economía (precio), otra a la duración y calidad; otra a la exclusividad, etc.

La segmentación comportamental

Se refiere al comportamiento de compra y se pueden utilizar criterios como el estatus del usuario, las necesidades de pequeños y grandes clientes, la fidelidad, la sensibilidad a un factor de marketing.

La segmentación sociocultural

O por estilos de vida; se articula en torno a tres niveles de análisis de distinta proximidad en relación con el acto de compra: los valores individuales, intereses y opiniones y el conjunto de productos comprados y consumidos.

El perfil de los clientes estará relacionado con sus hábitos personales, generalmente estos se conocen a través de encuestas o de investigaciones de mercado a grupos focales.

El objetivo de conocer el perfil del cliente es saber la forma de "llegarle", de una manera atractiva, es decir el mensaje que debe contener la publicidad del producto.

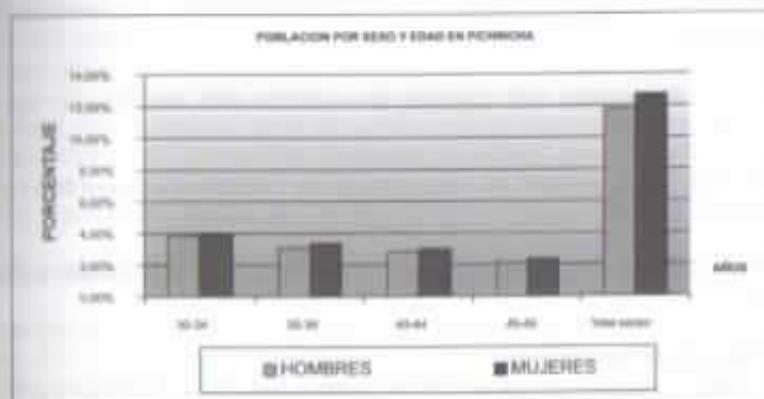
Ejemplo de la descripción de clientes potenciales:



"De acuerdo a las estadísticas del INEC, nuestros clientes potenciales están entre los 30 y 50 años de edad, son los patronos o socios activos y los ejecutivos de las empresas privadas del sector norte de la capital. Representan el 38% aproximadamente de la población económicamente activa, el 24.5% de la

población total. La mayor parte de ellos y ellas tienen un compromiso formal de pareja, más de un tercio no.

Los consumidores para este tipo de negocios son personas de nivel socio-económico medio, medio alto y alto, de ambos sexos entre 30 y 50 años, casados, divorciados o solteros del sector norte de Quito.



Se realizó una pequeña encuesta personal a algunos clientes de otros bares y en general se determinó que los clientes visitan un determinado bar con una frecuencia semanal y los días preferidos son el viernes y el sábado.

Estos clientes suelen pagar una cantidad que oscila entre 5 y 15 dólares y frecuentan estos lugares los días jueves, viernes y sábado. En promedio se utiliza el 60% de la capacidad instalada del bar.

Los clientes acuden a éstos sitios en busca de música en vivo del género rock, jazz, boleros y músicaailable, además son preferidos por el ambiente que ofrecen.

El mejor medio de comunicación para llegar a conocer sobre éstos lugares ha sido por recomendaciones y referencias entregadas por amigos, pero proponen que se les envíe información sobre las programaciones semanales mediante el empleo de e-mail o invitaciones personales.

En la medida en que el cliente se sienta parte del negocio (como en familia), participe de las actividades de diversión y se sienta a gusto, se podría tener la fidelidad esperada en los clientes".

5.4.- INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Tiene como finalidad el estudio analítico de la problemática que hace referencia a la planificación de la fabricación, producción, distribución y apoyo promocional y publicitario de los productos o servicios de una empresa con el objeto de reducir al máximo el riesgo comercial e incrementar las ventas lo máximo posible.

ENCUESTAS

Una de las herramientas más utilizadas para realizar esta investigación son las encuestas.

Lo que Usted quiere conocer del mercado debe ser trasladado a preguntas; claras concretas y breves.

ALGUNOS PASOS INDISPENSABLES PARA TENER ÉXITO EN ESTE PROCESO

- Elaboración de encuesta.
- Diseño y elaboración de encuestas, entre otras, de acuerdo con la naturaleza de la información requerida debidamente detallada.
- Diseño de la muestra y método de muestreo.
- Definición del prototipo o personas idóneas en proporcionar la información.
- Probabilístico y no probabilístico de acuerdo con la naturaleza del estudio a realizarse y sus resultados esperados.
- Prueba piloto.
- Validación de la encuesta con un grupo de informantes, con el propósito de establecer si se requieren ajustes; para obtener la información que se necesita, antes de realizarla en toda la muestra.
- Procesamiento e interpretación de resultados.
- Cuantificación de la información a través del proceso de revisión, clasificación y tabulación de datos obtenidos.
- De forma analítica y gráfica, se realiza la interpretación de cada uno de los datos analizados individualmente y en conjunto.

PROPORCIONA INFORMACIÓN A CADA ÁREA DE LA EMPRESA SOBRE:

- Tamaño global del mercado.
- Su demanda potencial.
- Participación de la competencia.

Tamaño global de mercado

Se establece el tamaño real del mercado:

- ¿Cuántos son?
- ¿Dónde están?
- ¿Quiénes son?
- ¿Cómo compran?
- ¿Con qué frecuencia compran?
- ¿Cuánto están dispuestos a pagar?

Los datos que se deberán tener en cuenta serán los lugares de venta, precios de venta, condiciones comerciales, márgenes de utilidad para el distribuidor, presentaciones, calidad, origen, posicionamiento de marcas, volúmenes de consumo, sistemas de distribución, márgenes sobre ventas, descuentos, etc.

Su demanda potencial

Determina la proyección del crecimiento del mercado en el corto mediano y largo plazo. Así como nos ayuda a determinar el comportamiento de las tendencias de ciertas variables de segmentación; Ejemplos:

- El aumento de la esperanza de vida.
- El crecimiento del número de divorcios.
- El retroceso en la edad del matrimonio, etc.

Participación de la competencia

Debemos determinar cuál es la participación en el mercado de sus competidores y cuál es o cuál va a ser su porcentaje de participación en ese mercado.

Se requiere información sobre sus principales competidores, sus principales o potenciales clientes, las fortalezas y debilidades de sus competidores en relación a sus productos y sus servicios para definir sus estrategias.

ESTUDIO DE MERCADO

Recopila, registra y analiza datos en relación con un segmento de mercado, al cual la empresa ofrece sus productos. Con el propósito de conocer su opinión sobre todo aquello que se requiera para superar las expectativas del cliente.

Son los insumos de partida para la mezcla de mercadotecnia (4Ps = precio, producto, plaza y promoción) o Marketing Mix; que se convierten en estrategias para incrementar participación en el mercado o buscar posicionamiento.

5.5.- MERCADOTECNIA

Una vez elegido el segmento a trabajar o mercado objetivo y con el producto en nuestro poder, o próximo a ser fabricado; debemos darle un POSICIONAMIENTO, es decir, dotarle de una personalidad clara y definida en el mercado y en la mente de nuestros consumidores meta.

POSICIONAMIENTO

El posicionamiento puede ser definido como la búsqueda de un espacio que ocupe nuestro producto en la mente del consumidor, es la imagen que se forman los consumidores del producto y por ella juzgarán y favorecerán al empresario con su compra, si es que el posicionamiento es positivo.

Como dice Al Riss en su libro "Posicionamiento", hay que buscar la solución del problema, no sólo dentro del producto, sino dentro de la mente del consumidor en perspectiva.

Cuando preguntamos a una persona por la primera mujer, dirá «Eva». No existe espacio en su mente para otra. Si le preguntamos por la segunda, no atinará a decir nada. Igual ocurre con el monte más alto (Everest) o con los conceptos de Kodak (Fotografía); Fotocopia (Xerox); etc.

Cuando se habla de Estrategia de Posicionamiento, se refiere a las técnicas posibles que nos permite encontrar un espacio en la mente del consumidor donde entrar con facilidad. Para graficar imagine que la mente del consumidor es como un tablero de ajedrez, con 32 cuadrados blancos y 32 negros; la estrategia debe ubicar algunos espacios vacíos para poder lograr un correcto posicionamiento, es decir, los cuadros blancos.

Ese concepto que queremos salten de sus mentes en el momento de ver u oír el nombre de nuestro producto. Bebelandia será la ciudad almacén donde se encuentra todo para los niños y Kentucky Fried Chicken será el pollo brosterizado y la comida rápida. Esto lo lograremos trabajando en el denominado Marketing MDX.

PRODUCTO Y / O SERVICIO

Una de las definiciones más claras sobre producto es aquella que indica que es un bien (tangibles) o servicio (intangibles) que cubre alguna necesidad específica de un grupo de consumidores. Y del mayor o menor grado de acercamiento y/o superación a las expectativas de los consumidores, es que se ampliarán o reducirán las utilidades de las empresas.

Al respecto vale la pena recordar a Michael Porter, profesor de Harvard, quien indica que "la competitividad de una empresa se traduce en su capacidad de generar una rentabilidad sostenible a largo plazo".

El producto presenta tres aspectos básicos:

- a) Beneficios;
- b) Componentes;
- c) Ciclo de Vida.

a) Beneficios

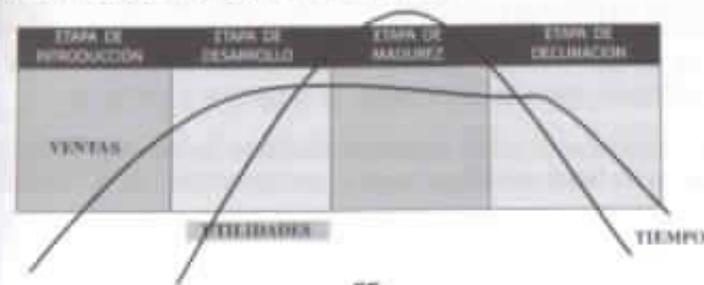
Un producto básicamente son beneficios, de ahí que es imprescindible enumerar los atributos que posee y cada uno de ellos convertirlo en beneficios para el consumidor.

b) Componentes del producto

- 1) Atributos originales
- 2) Marcas adecuadas
- 3) Gama de productos
- 4) Empaque
- 5) Calidad
- 6) Etiquetado
- 7) Garantía
- 8) Servicio de entrega y créditos
- 9) Servicios de instalación
- 10) Servicios de las ventas
- 11) Imagen y prestigio

c) Ciclo de vida del producto

Todo producto tiene cuatro etapas de vida desde que es lanzado a un mercado, a saber: Introducción o lanzamiento, crecimiento, madurez y decadencia. Cada etapa presenta fenómenos típicos. Veamos en el cuadro siguiente este comportamiento enfrentado a utilidades de la empresa:



Como puede verse en el gráfico:

La Primera Etapa es de lento crecimiento en ventas y al comienzo las utilidades son negativas por los fuertes costos de introducción.

La Segunda Etapa es de crecimiento. Se logran mayores ventas cada día y empiezan a obtenerse utilidades.

La Tercera Etapa es de madurez, y las ventas crecen relativamente poco, porque el producto ya alcanzó su máximo nivel de aceptación.

Las utilidades son fuertes, aunque al final del periodo comienzan a disminuir por las acciones necesarias para enfrentar a la competencia que se manifiesta fuerte en este periodo.

La Cuarta Etapa es dolorosa para quienes desconocen del Marketing dinámico, pero corresponde al periodo normal en el cual las ventas declinan fuertemente y las utilidades bajan a niveles críticos.

Existen muchas alternativas de ciclos de vida y las etapas pueden ser menores o mayores.

También pueden haber recitajes e incluso curvas ascendentes como las de algunas marcas de cervezas en el mercado, pero siempre los productos estarán marcados por el ciclo de vida.

Conviene al empresario identificar en qué estado del ciclo de vida se encuentra su producto y tomar las acciones necesarias para el desarrollo integral de su negocio, de acuerdo con ello.

PRECIO

El precio es la equivalencia monetaria del valor que los consumidores asignan a un producto o servicio.

Con frecuencia las pequeñas empresas, cometen muchos errores en la fijación de precios. En especial tienden a dejarse influenciar básicamente por los "costos" errados que realizan y olvidan factores como la psicología del cliente, los cambios constantes del mercado, la demanda, la innovación y oferta, etc.

Se tiende a establecer el precio independientemente de los otros factores y se olvidan que es un factor estratégico para el posicionamiento en el mercado.

Es necesario entender que el precio depende del producto y la percepción del valor que tenga de él el consumidor, queda claro que es una primera clave para la determinación de los precios; se hace un análisis de los precios que acostumbra pagar el Segmento Objetivo que hemos tomado del mercado, y la comparación de nuestro producto con los otros de los que puede disponer el consumidor.

En forma sencilla, se debe tener en cuenta en la fijación del precio inicial de un producto, los siguientes factores:

- Los costos totales;
- Los márgenes de utilidad esperados;
- Los precios de la competencia y sus acciones en el mercado;
- Los niveles de la oferta y la demanda;
- Lo que piensan o puedan pensar los consumidores.

PLAZA "DISTRIBUCIÓN"

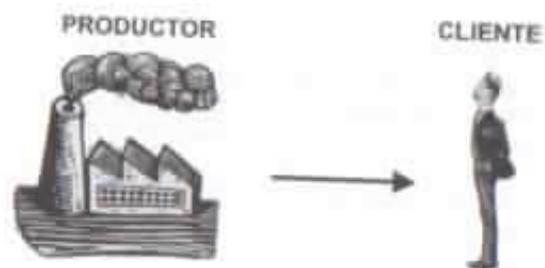
Si tenemos un buen producto, con un buen precio, nos corresponde ahora hacerlo llegar a los posibles compradores en la forma más rápida y eficiente. A esto le llamamos Plaza o Distribución.

En cuanto al manejo de esta variable, la experiencia dice que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen la tendencia a irse a los extremos: o intentan mantener toda la red de distribución bajo su mano, o por otro lado se apoyan tanto en los intermediarios (mayoristas, minoristas, vendedores independientes) que terminan perdiendo de vista el mercado, ambos extremos son peligrosos.

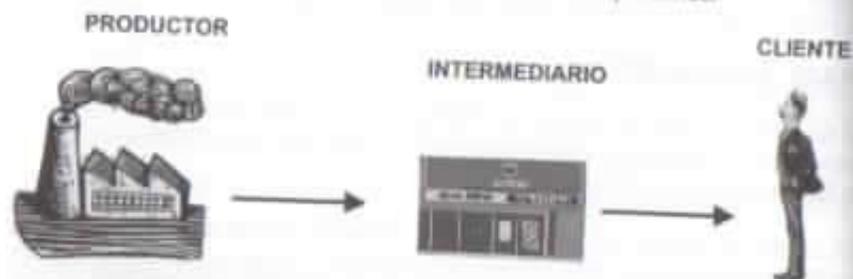
Cada empresario busca unir la institución que representa, con la institución de consumo o sea el cliente, mediante otras instituciones del mercado como son los mayoristas, minoristas, detallistas, intermediarios y en general todas las firmas e individuos que toman posesión o ayudan a transferir el producto hasta el Consumidor. A esta cadena la llamamos *CANALES DE DISTRIBUCIÓN*.

Los canales de distribución son las rutas, las calles, los diferentes caminos posibles por que puede optar un empresario para llegar a su segmento objetivo. En general los canales de distribución se pueden agrupar en dos, analizando las implicaciones Cliente/Consumidor por cada uno de ellos.

Directos: Cuando el producto llega de manera directa del taller del usuario a los consumidores, es decir, sin intermediarios. En este caso, el consumidor es al mismo tiempo cliente.



Indirectos: Cuando el producto llega al consumidor a través de uno o varios intermediarios, que son a su vez los Clientes de nuestros Empresarios.



PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

El mejor producto, con un buen precio y eficazmente distribuido no será bien recibido por los consumidores si éstos no conocen sus beneficios o si no se sienten motivados a comprarlo y usarlo.

Por esta razón es labor esencial del productor comunicar al consumidor las características y beneficios y hacerlo en la forma más agradable posible a la vista y oídos del consumidor potencial.

PROMOCIÓN

Promoción es el conjunto de actividades dirigidas a los clientes y/o consumidores con la finalidad de dar a conocer nuestros productos e incentivar su demanda; para ello es necesario informarles y crear actitudes y reacciones favorables hacia el producto.

Canales de Promoción:

- Medios de comunicación
- Contactos interpersonales
- Promoción de ventas.

PUBLICIDAD

Podemos entonces definir a la publicidad como una forma de comunicación con fines comerciales. Está compuesta por formas impersonales de comunicación dirigidas a segmentos específicos, a través de medios pagados por patrocinadores identificados.

Publicidad no pagada. Se define así a la actividad de lograr espacios editoriales diferentes a los pagados, en todos los medios vistos, escuchados o leídos por los mercados Meta de un producto.

EL SISTEMA DE PROMOCIÓN

Se compone de una variedad amplia de elementos tácticos que buscan estimular una respuesta temprana y/o tardía en un mercado Meta. Se subdivide en tres grandes grupos de elementos a saber:

Instrumentos Promocionales. Como son los cupones, rebajas, premios, bonos, estampillas, demostraciones, etc.

Promoción Comercial. Los descuentos por compras, artículos gratis, docenas de 13, concursos entre distribuidores, etc.

Promoción de la Fuerza de Ventas. Todas las actividades para incentivar la productividad de los vendedores como son los concursos, escalas de comisiones, etc.

MEDIOS. Debe conocer todo lo relacionado con los costos, el alcance, la frecuencia y la penetración de cada medio, sabiendo elegir él o los que se acomoden mejor a su presupuesto y objetivo para lo cual analizará el CPM (costo por mil) o sea el costo real en unidades monetarias de cada mensaje emitido que ligue a 1000 consumidores reales o potenciales de su producto. Con esto elegirá el medio, programa o espacio de menor costo con respecto a su audiencia.

Entre los medios a escoger tendrá en cuenta: la televisión, la radio, la prensa, revistas, publicidad exterior (vallas), cine, correo directo, telemarketing o fuerza directa de ventas.



Ejemplo de Estrategias de Comercialización de la empresa "Salud y Belleza Spa"

El canal de distribución que utilizaremos es el de producto – consumidor final. La forma en la que vamos hacer llegar el servicio a nuestros clientes será:

Crear una página Web.

En la Web, se detallan todos los servicios que brindamos, promociones, semanales, mensuales o en ocasiones especiales.

Publicidad en radio y periódicos locales.

Se realizará un contrato para difundir nuestros servicios con las principales estaciones de radio de la ciudad, de igual manera se procederá con los periódicos.

Membresías para instituciones públicas, privadas y personas particulares.

Membresías para instituciones públicas y privadas se realizará a través de un pago anual, en el cual puede financiarse con tarjetas de crédito y cheques hasta 6 meses plazo.

Para las personas particulares el pago de esta membresía podría pagarse con tarjeta de crédito o un pago en efectivo del 60% y el restante 40% podría financiarse a 6 meses.

La membresía permite acceso ilimitado a:

- Sauna
- Turco
- Hidromasajes
- Una sesión de masajes
- Una sesión estética
- Programa de aeróbicos

Promoción mediante combos de servicios

Combo 1

Aeróbicos + hidromasajes

Combo 2

Sauna + Sesión de Relajamiento + Sesión Estética
Turco + Sesión de Relajamiento + Sesión Estética

Combo 3

Sauna + Aeróbicos + Hidromasajes
Turco + Aeróbicos + Hidromasajes

Combo 4

Sesión de Yoga + Sesión Estética

8.6. - AUTOEVALUACIÓN

Escriba a continuación el o los productos que usted maneja y enumere las tres principales necesidades que cubren. Debajo escriba otros productos que puedan satisfacer la misma necesidad. Tenga presente que esos otros productos pueden estar ya en el mercado o ser creados en un futuro.

PRODUCTO	NECESIDAD 1.	NECESIDAD 2.	NECESIDAD 3.

• ¿Está su empresa actualmente orientada hacia al mercado?

SI

NO

Explique la razón:

.....

- Al encausar a partir de ahora su empresa o departamento hacia el concepto de mercado, debe realizar muchas acciones encaminadas a lograrlo.

Explique las cinco primeras cosas que hará:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Enumere ahora sus reales competidores.

Producto

Necesidades que cubre

Competidores actuales

- ¿Qué acciones tomará de inmediato, frente a la competencia?

.....

.....

(No importa si su producto está ya en el mercado o recién va a lanzarse)

1. Haga una estimación del mercado en la zona que vende o piensa vender.

a) El crecimiento de este mercado es:

Estático ...	Lento ...	(2 a 5%)
Dinámico ... (10 a 15%)	Muy dinámico ...	(+ 20%)

b) Competidores en el mercado

.....

.....

.....

Ventas que realizan

.....

.....

.....

c) Tamaño del mercado

..... (Dólares)

d) Estimado en participación% \$

3. Seleccione su Mercado Objetivo (target)

a) Edad Clase social Tamaño ciudad

b) Sexo Religión Densidad

c) Ingresos Ocupación

Otros

(Escriba en palabras su mercado objetivo:

.....

3. Escriba tres segmentos en los que piensa posicionar su producto para entrar a competir en el mercado actual.

4. Defina en una sola frase su posicionamiento:

.....

.....

.....

CAPÍTULO 6: PRODUCCIÓN

- 6.1.- INTRODUCCIÓN
- 6.2.- PRODUCTO O SERVICIO
- 6.3.- MATERIA PRIMA
- 6.4.- EQUIPAMIENTO
- 6.5.- CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN
- 6.6.- TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN
- 6.7.- FLUJOGRAMA DE PRODUCCIÓN
- 6.8.- AUTOEVALUACIÓN

OBJETIVO

Definir claramente el proceso de producción asociado al producto que fabricará o el servicio que prestará la empresa en el mercado.

6.1.- INTRODUCCIÓN

En esta parte del plan de negocios es conveniente realizar una breve descripción del proceso productivo, especificando la propiedad e infraestructura necesaria; señalando además la capacidad de producción tanto presente como futura y el porcentaje de rendimiento y pérdida, junto con sus factores determinantes.

Un dato interesante de presentar es la seguridad de contar con un suministro de materiales y proveedores alternativos, así como la disponibilidad de consultores especializados en el sector productivo y en la zona geográfica en donde se implementará el proyecto. Otra información de relevancia son las decisiones relacionadas a la ejecución interna o vía subcontratación; ventajas comparativas y competitivas sobre los posibles competidores; los procedimientos para el control de calidad y monitoreo; y los costos a diferentes niveles.

En el tema específico del proceso de producción el profesor Heitor José Pereira en su artículo "Aspectos Operacionales del Negocio", manifiesta que el emprendedor (a) deberá determinar si el negocio es de naturaleza industrial o comercial. Si es que se trata de una empresa industrial, el plan de negocios tiene que describir el proceso productivo, especificando los principales aspectos de tecnología a ser utilizados: características técnicas del producto; etapas del proceso productivo (materias primas y productos terminados); lay out del proceso productivo (ubicación de máquinas y equipos); descripción genérica de las tecnologías utilizadas y grado de dominio de estas tecnologías; formas del control de calidad del proceso productivo y del producto terminado; logística de transporte e infraestructura de almacenamiento de materia prima, inventario de productos terminados y expiración; y otros aspectos peculiares de cada proceso productivo o producto.

En el caso de que la actividad a emprender sea de naturaleza comercial o de servicios, el emprendedor (a) deberá señalar en etapas el proceso operacional principal, describiendo la forma en que el cliente será atendido, desde su solicitud hasta la entrega del producto o servicio.

La identificación del proceso productivo tiene importancia porque está ligada a la identificación de las instalaciones necesarias para montar la empresa, a las máquinas, equipos y muebles adecuados, así como a la caracterización de la mano de obra operacional y administrativa, en cuanto a su número y calificación. Esto permitirá estimar con mayor precisión la inversión inicial fija y los restantes aspectos financieros de la futura empresa.

6.2.- PRODUCTO O SERVICIO

A la producción se la define como la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores. Estos productos pueden ser bienes y / o servicios.

DEFINICIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS

Describimos los productos y servicios que vamos a ofrecer, que necesidad cubriremos en el cliente, si contamos con autorizaciones, precio de nuestros productos o servicios, calidad, características únicas, en que etapa está el producto o servicio: investigación, en desarrollo, desarrollado, en experimentación, etc.

Especificaciones del Producto:

Aquí el producto y / o servicio debe ser descrito detalladamente, con el propósito de que pueda ser identificado físicamente.

Será necesario determinar las dimensiones, los colores, los materiales de que está hecho y otros aspectos que nos permitan identificar al producto.

Adicionalmente será necesario definir aquellas características de diseño que permiten su adaptabilidad y funcionalidad en manos del cliente.

Características como:

- Simplicidad; es decir su facilidad de utilización y consumo.
- Confiabilidad; que trasmite confianza al garantizarse que no falle
- Calidad; que sea durable, esté bien hecho; con todo lo que eso encierra.

Ejemplo:



El "Bar-Café Reencuentros y Recuerdos" es un espacio de reencuentro y contacto con personas entre 30 y 50 años que disfrutaron de la música en vivo con variedad de género en especial del recuerdo (rock clásico, baladas, jazz, música nacional, romántica, tropical, etc) y a partir de las 17h00.

La idea es generar un espacio de participación del público, espacio interactivo de un segmento de personas con actitud joven y ejecutivos, expresivos, extrovertidos que visiten el bar para sentirse nuevamente jóvenes. Entre los productos y servicios se tienen los siguientes:

- Entretenimiento y reencuentro con amistades y recuerdos.
- Espacio de relajamiento, usando aromatizantes y extractor de olores para que el público no se sienta sofocado.
- Música ambiental por consenso de los clientes o de acuerdo al ambiente creado.
- Música en vivo generalmente de la década de los 70's, 80's y 90's de algunos géneros como rock clásico, baladas, ballables, etc., que inviten a los clientes a recordar "viejos tiempos".
- Generar un espacio de participación de los clientes a través de karaoke en vivo o dar la oportunidad para que los clientes escojan una pista y demuestren sus talentos.
- Concursos de baile con animación para garantizar la diversión y el entretenimiento de los clientes en días específicos.
- Los días martes y miércoles ofrecer la posibilidad de reuniones empresariales, para negocios u otros eventos, presentación de videos o películas de interés, acordados con el segmento de mercado y afinidad de los clientes.
- Servicio de parqueadero seguro con guardiana. En el caso de que el cliente no pueda conducir por exceso de alcohol, asegurar su llegada a la casa, a través de taxi y con la confianza de que él y su vehículo estarán en buenas condiciones.

- Cócteles, licores, picadas, pizzas, omelets, sándwiches fríos y calientes, variedades de cafés.

6.3.- MATERIA PRIMA

Establecemos las necesidades de materia prima que se requiere; todos aquellos elementos, partes, insumos o sustancias de las que está compuesto el producto o productos a ser producidos por la empresa.

Tomando en cuenta los datos del mercado determinaremos las cantidades a utilizarse por volumen de producción y / o periodo de tiempo.

Es importante identificar y seleccionar a los proveedores, para lo cual proponemos algunos parámetros a verificarse.

- Cumplimiento de fechas de entrega
- Calidad
- Precio
- Servicios adicionales que oferta
- Crédito
- Localización
- Etc.

Todas aquellas demás características, que usted necesite para asegurar contar con la mejor alternativa, en las mejores condiciones.

Es conveniente siempre tener a mano varias alternativas de proveedores de los mismos insumos, sustancias, partes o elementos; por que a largo plazo es muy posible que surjan dificultades en su perjuicio siempre.

6.4.- EQUIPAMIENTO

Indicamos las máquinas y equipos necesarios para la ejecución del proceso de producción, que se determinan a partir de la elaboración del proceso de producción con la herramienta diagrama de flujo de proceso.

Sin embargo, es recomendable seguir los siguientes pasos:

- Descomponer el proceso en operaciones o actividades específicas.
- Elaborar una lista de todo el equipo requerido para cada una de las operaciones o actividades.
- Determinar la lista de todas las herramientas requeridas para cada actividad.

- Determinar el espacio requerido para llevar a cabo cada una de las actividades.
- Establecer cualquier tipo de requerimiento especial de instalaciones o facilidades para llevar a cabo cada actividad.

Ejemplo:

Las máquinas y equipos para el funcionamiento del "Bar Café, Reencuentros y Recuerdos" son las siguientes:

- Sistema de iluminación
- Sistema de amplificación
- Sistema de video y pantalla mediana
- Computadora con software para mezclas y emisión de música de todos los géneros
- Accesorios para conexión de la computadora a la consola de sonido y al sistema de video
- Computadora para registro de caja y contabilidad
- Impresora matricial para impresión de facturas
- Refrigeradora
- Licuadora
- Batidora
- Cocina
- Horno microondas
- Cafetera industrial
- Vasos y vajilla de coctelería y bebidas
- Vajilla para alimentos
- Utensilios de cocina
- Estanterías y muebles de cocina
- Barra principal y adicionales
- Mesas y sillas exclusivas

6.5.- CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Capacidad instalada:

Una de las dificultades importantes que enfrenta la pequeña y median empresa es la desafortunada mala utilización de su capacidad instalada, tanto de maquinaria y equipo, como de sus instalaciones.

Las maquinarias y equipos están diseñados para trabajar inclusive sin descanso 24 horas al día y casi todo el año; entonces, con datos específicos del mercado, la tecnología elegida, la maquinaria y equipos elegidos calculamos la capacidad

de carga por unidad de tiempo y definimos la capacidad instalada total o potencial de la empresa.

Podemos ampliar la explicación con algunos ejemplos:

Una empresa que produce cunas, es capaz de realizar una cada cuatro horas, por tanto su capacidad instalada sería de seis cunas diarias. Si el mercado no es capaz de consumir las la empresa estaría sobredimensionada y si el mercado demanda más, su capacidad instalada sería insuficiente, por tanto, estaría subdimensionada.

Un estudio de métodos y tiempos como complemento al diagrama de flujo ayudaría a realizar una adecuada:

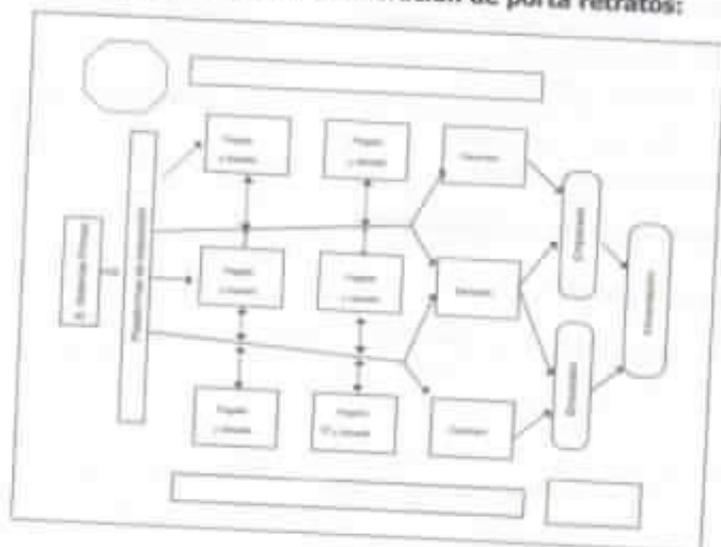
- Distribución en planta
- Definición de tiempos de proceso por producto

Distribución en planta:

La distribución en planta de una empresa, existente o en proyecto, es colocar las máquinas y demás equipo de la manera que permita a los materiales avanzar con mayor facilidad, al costo más bajo y con el mínimo de manipulación, desde que se reciben las materias primas hasta que se despachan los productos acabados.

Ejemplo:

Distribución en planta para la elaboración de porta retratos:



Tiempos de procesos:

Cada una de las operaciones o actividades así como los trasportes, inspecciones y demoras se desarrollan en el tiempo. Por lo que es importante definir el esquema de cálculo de tiempos estándares a utilizarse sumando el tiempo máquinas, transporte, demoras e inspecciones al de los suplementos del operario o trabajador.

6.6.- TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN

Descripción del proceso:

Hay que definir y describir en este punto del Plan de Negocios los procesos de producción; sea que produzca, maquile o compre, es necesario conocer el proceso de producción y / o prestación del servicio.

Una de las maneras más sencillas para establecer el proceso de producción es:

- Determinar todas aquellas operaciones o actividades
- Efectuar la organización de aquellas operaciones o actividades
- Definir y establecer los tiempos estándares requeridos

Tecnología:

Hay que anotar las características de la tecnología a ser utilizada en el proceso productivo. Para ello debemos realizar un proceso anterior al de la instalación o como ejercicio de verificación de las condiciones tecnológicas existentes:

- Determinando la tecnología mínima disponible para elaborar el producto. Sea que esté ya en la empresa o la que cuente a disposición el mercado.
- Y siendo parte fundamental para la competitividad de la empresa debemos tomar en cuenta ciertos aspectos para elegir la tecnología adecuada al producto y / o servicio.

Entonces es importante asegurar el escoger un nivel de tecnología apropiada al tipo de proyecto a ejecutarse, tomando en cuenta volumen y calidad; de acuerdo a las condiciones y tamaño del mercado que se piensa abarcar y teniendo todas las alternativas para ser consideradas en la selección a realizarse.

Factores adicionales de análisis al elegir la tecnología deben ser aquellos relacionados con:

- La facilidad para adquirir esa tecnología en el país.
- Ciertas condiciones especiales que algunas de ellas necesitan como pago de patentes, franquicias, convenios, etc.
- Aspectos técnicos especiales de ciertas tecnologías para poder ser aplicadas al proceso de producción.
- Las barreras y las posibilidades de piratería.

6.7.- FLUJOGRAMA DE PRODUCCIÓN

Un proceso se lo puede fácilmente diagramar a través de un diagrama de Flujo de Proceso y la utilización de su simbología característica.

○	Operación	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Por lo común, la materia, pieza o producto del caso se modifica durante la operación.
□	Inspección	Indica que se verifica la calidad, la cantidad o ambas.
➔	Transporte	Indica el movimiento de los trabajadores, materiales y equipo de un lugar a otro.
D	Espera	Indica demora en el desarrollo de los hechos para una posterior operación, inspección, o transporte.
▽	Almacenamiento	Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén donde se lo recibe o entrega.

Ejemplo:

Flujograma de procesos en el Bar Café, Reencuentros y Recuerdos:



6.8.- AUTOEVALUACIÓN

- * Defina el diseño del producto o servicio que usted piensa lanzar al mercado:

- * Describa las materias primas necesarias para la elaboración del producto o la prestación del servicio de su empresa, indicando sus cantidades y lugares de compra:

1.
2.
3.
4.
5.

- Describa las maquinarias y equipos principales para llevar adelante el proceso de producción de su negocio, indicando sus cantidades y lugares de compra:

1.
2.
3.
4.
5.

- Mencione la capacidad instalada de la planta, de acuerdo a sus productos y servicios:

.....
.....
.....

- Especifique el proceso de producción o prestación de servicio de su negocio:

.....
.....
.....

- Describa el lay out de su empresa:

.....

- Diseñe el flujograma del proceso de producción o prestación de servicio para su empresa:

.....

CAPÍTULO 7: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
2. EQUIPO DE TRABAJO
3. PLAN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
4. ASPECTOS LEGALES
5. AUTOEVALUACIÓN

OBJETIVO

Construir la estructura básica de la organización empresarial que viabilice una adecuada administración de los recursos a disposición de la empresa; de manera especial los Recursos Humanos.

ORGANIZACIÓN

Es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma.

Algunas premisas a ser tomadas en cuenta sobre las organizaciones empresariales:

- Una organización empresarial es un proceso estructurado en el cual individuos se interrelacionan para lograr objetivos.
- Todas las acciones en las organizaciones empresariales están basadas en actitudes, preparación y objetivos.
- Toda organización empresarial se desarrolla en un ambiente que cambia constantemente; por tanto ella debe prepararse y adaptarse permanentemente.

7.1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

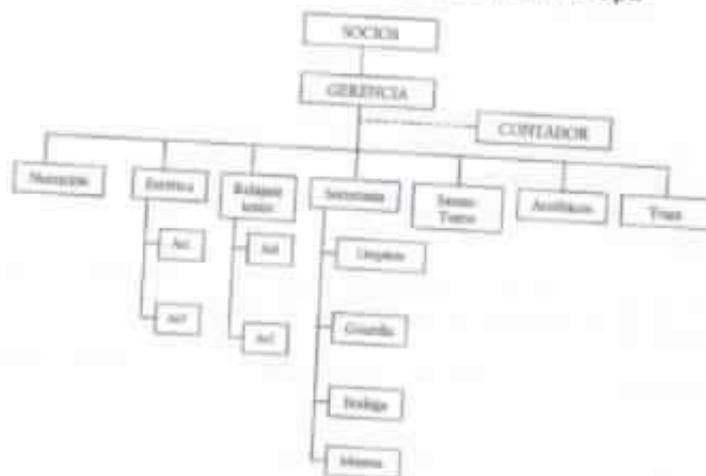
Debemos explicar como está organizada la empresa, de acuerdo a las diferentes áreas de trabajo. Presentar el diagrama de la organización de la empresa, a fin de ilustrar las relaciones existentes entre las áreas de trabajo.

Debemos describir como está organizada la empresa, de arriba hacia abajo (Organigrama).

En empresas con pequeño número de empleados, es necesario utilizar un diagrama para describir las relaciones, sin embargo será necesario definir el organigrama de la empresa a medida que aumentan sus operaciones.

Es importante considerar la posibilidad, de que una persona abandone la empresa después del inicio de las operaciones, por tanto será conveniente, desde un principio definir como se trataran esas eventualidades.

Ejemplo: Organigrama funcional de "Salud y Belleza Spa"



Deben complementarse los objetivos de cada área funcional.

Es necesario establecer lo siguiente:

- Los procesos funcionales de la empresa
- La descripción de cada uno de los puestos
- La definición del perfil para cada puesto de la empresa

Funciones específicas por puesto:

- Establece el objetivo general que se pretende lograr en cada función general.
- Desarrolla las funciones y / o actividades específicas.
- Elabora los procesos para cada actividad.
- Determinar indicadores.
 - Operativos (de desempeño)
 - De calidad (mejoramiento)

Ejemplo del Manual de Funciones "Salud y Belleza Spa"

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Gerente:

Es el responsable de la planificación, dirección y control de todas las actividades que se realizan tales como:

- Elaborar el presupuesto anual y coordinar su ejecución con los diferentes departamentos.
- Elaborar, poner en ejecución y fiscalizar políticas y procedimientos pertinentes a las operaciones cotidianas de la empresa.
- Fiscalizar las operaciones de todos los departamentos de la empresa mediante la supervisión.
- Garantizar que la empresa cumpla sus contratos y obligaciones pendientes y acate las reglamentaciones y normas aplicables.
- Coordinar las actividades con los demás departamentos.
- Ser responsable del cumplimiento de las actividades asignadas, así como de la calidad, servicio y profesionalismo que ofrecerá la empresa.
- Mantener informado a todo el personal de los eventos y circunstancias que afecten a la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes y normas que se deban aplicar en la empresa.

Contador:

Sus principales funciones son:

- Cumplir con lo dispuesto en el Código de Trabajo en cuanto al pago de sueldos y salarios.
- Llevar la contabilidad en forma transparente y actualizada.
- Tener la documentación necesaria para el pago de impuestos al Servicio de Rentas Internas.

Secretaria – Recepcionista:

Entre las funciones están:

- Organizar los turnos correspondientes a cada servicio.
- Dar información a los clientes sobre los servicios.
- Realizar telemarketing.
- Cobrar el dinero correspondiente que se cancele por la utilización del servicio.

DEPARTAMENTO DE NUTRICIÓN

Nutricionista:

Se encarga de orientar e informar a los clientes de las diversas alternativas para mejorar su alimentación y estilo de vida. Entre sus funciones están:

- Diseñar programas para subir o bajar de peso.
- Control de colesterol, diabetes, etc.
- Llevar un control de los clientes para asignarles la dieta correspondiente de acuerdo a sus requerimientos.

DEPARTAMENTO DE ESTÉTICA

Supervisor:

Sus funciones son:

- Coordinar con los auxiliares de esta área.
- Ser responsable de las actividades que realiza diariamente el departamento.
- Llevar una base de datos de los clientes que han ocupado este servicio, de manera de tener un historial de los mismos.

DEPARTAMENTO DE RELAJAMIENTO

Supervisor:

Sus funciones son:

- Coordinar con los auxiliares de esta área.
- Estar al día en el abastecimiento de insumos.
- Ser responsable de las actividades que realiza diariamente como masajes, aromaterapia, etc.
- Llevar una base de datos de los clientes que han ocupado este servicio, de manera de tener un historial de los mismos.

DEPARTAMENTO DE AERÓBICOS Y YOGA

Instructor de Aeróbicos:

Sus funciones son:

- Cumplir con la carga de trabajo asignada.
- Impartir clases de aeróbicos.
- Informar en secretaría sobre los insumos que se requiera.

Instructor de Yoga:

Sus funciones son:

- Cumplir con la carga de trabajo asignada.
- Impartir clases de yoga.
- Informar en secretaría sobre los insumos que requiera.

7.2.- EQUIPO DE TRABAJO

El éxito de todo proyecto estará en función de la capacidad de la gente que lo llevará a cabo, por lo que seleccionar a las personas ideales para las tareas adecuadas, es indispensable. Debemos detallar el perfil de las personas que ocuparán cada puesto y las tareas que serán responsabilidad de cada una.

Los datos que podría incluir son: el salario y forma de pago, el sexo del trabajador, el rango de edad ideal, el grado académico mínimo, la experiencia previa necesaria, las habilidades necesarias para el puesto y otras características personales.

Es necesario definir tareas específicas para cada área de trabajo y asignar responsabilidades, lo que permitirá medir el desempeño de los empleados y evitar la duplicidad de tareas. La definición de actividades no limita las tareas que puedan desempeñar los empleados dentro de la empresa, ya que en una pequeña empresa los empleados deben desempeñar muchas actividades; sin embargo, una correcta definición de tareas de cada puesto les hará más fácil el trabajo a los empleados.

En las áreas administrativas si las personas ya estuvieran definidas, será conveniente complementar la información con datos sobre la experiencia anterior de cada funcionario, a fin de demostrar que son las personas ideales para manejar esas áreas.

La formación de un equipo eficaz en la empresa es una tarea continua. Se trata de crear una atmósfera de confianza, lealtad y compromiso de todos los implicados. El empresario, en cuanto líder, tiene que evaluar cuidadosamente las decisiones relativas al personal para prevenir toda interferencia en el cumplimiento de la misión del negocio.

Ejemplo de un equipo de trabajo del Centro Estético y Relajamiento Integrado SPA

Puesto de Trabajo	Catificación Requerida	Remuneración
Gerencia	Conocimientos administrativos, financieros, contables. Título de ingeniero Comercial o afines. Capacidad de liderazgo, iniciativa. Experiencia mínima 2 años.	USD 1300
Secretaria Recepcionista	Conocimientos de archivo, redacción, relaciones humanas, organización de oficina, manejo de programas de computación. Iniciativa. Experiencia mínima de 1 año.	USD 300
Supervisor de estética	Título en cosmetología y estética facial y corporal. Manejo de personal, don de gentes. Experiencia mínima 2 años.	USD 600
Supervisor de relajación	Psicólogo, conocimientos básicos de medicina. Manejo de personal, don de gentes, facilidad de palabra. Experiencia mínima de 2 años.	USD 600
Profesor de Yoga	Conocimiento de técnicas asanas, movimientos, respiración, técnicas de respiración, meditación, catanma, don de gentes. Experiencia mínima 2 años.	USD 500
Profesor de acrobacias	Licenciado en cultura física, con don de mando y relaciones humanas, gran costabilidad, catanma, facilidad de palabra, entusiasta, dinámico. Experiencia mínima 2 años.	USD 500
Nutricionista	Título universitario en medicina nutricional, don de gentes, conocimiento de productos en el mercado, dinámica, responsable, constante. Experiencia mínima 2 años.	USD 10 la hora 16 horas al mes
Contable	Título universitario, responsabilidad, puntualidad, manejo de sistemas contables computarizados, agilidad. Experiencia mínima de 2 años.	USD 10 la hora 48 horas al mes

CAPTACIÓN DE PERSONAL

Reclutamiento:

Debe existir un proceso formal establecido que garantice el personal adecuado. Se deben determinar ciertos puntos importantes.

- Ventajas y desventajas
- Proceso y costo dispuestos a pagar
- Medio de reclutamiento

Selección:

- Como documento principal debe diseñarse un formato para solicitud de empleo, con todos aquellos datos que serán de utilidad a la administración.
- Usted debe definir algunos parámetros determinantes para la ejecución de la entrevista; en la actualidad es determinante el desarrollo y resultado de la entrevista para definir la adjudicación de un cargo.

- La administración de la empresa contará con un banco de pruebas y exámenes establecidos por función y puesto. Tanto en el campo psicotécnico como de conocimientos profesionales.
- La gerencia establecerá un sistema adecuado y eficiente de investigación y comprobación de información de candidatos.

Contratación:

En este tema, tomamos en cuenta las formas de contratación existentes en el país; derechos y obligaciones consagrados en las leyes laborales. Las posibles relaciones sindicales existentes; requisitos y régimen de prestaciones y beneficios de Ley.

Se entiende por contrato individual aquel convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada de antemano por convenio mutuo, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Ejemplos de contratos de trabajo previstos en la Legislación Ecuatoriana:

Expreso o tácito.- Se produce cuando el empleador y el trabajador acuerdan las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito. A falta de estipulación expresa, se considera tácita toda relación de trabajo entre estas partes.

A sueldo, a jornal, en participación y mixto.- En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base cierta unidad de tiempo.

Contrato en participación es aquel en que el trabajador tiene parte en los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

En tanto que la remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

A prueba.- Es todo contrato de tiempo fijo o indefinido, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, con una duración máxima de 90 días. Vencido este plazo, en forma automática se considerará que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año.

Por obra cierta, por tarea y a destajo.- El contrato por obra cierta, cuando el trabajador toma su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en cuenta el tiempo que se invierta en cumplirla.

En contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un pequeño periodo de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o periodo de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea.

El contrato a destajo, el trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta por cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor.

Eventuales, ocasionales y de temporada.- Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales de la empresa, tales como reemplazo de personal o para atender incrementos de trabajo motivados por una mayor demanda. Su duración no excederá de 6 meses en un año.

Son contratos ocasionales aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador.

Con contratos de temporada aquellos que en razón de la costumbre o de la contratación colectiva, se han venido celebrando, para que realicen trabajos cíclicos o periódicos en razón de la naturaleza discontinua de sus labores.

Inducción:

Presentación de la filosofía y valores de la empresa; puesto a desempeñar; sus políticas, leyes y reglamentos.

Que espera la empresa de él y él de la empresa. Es necesario determinar que es lo más importante para la empresa que sea importante para él como individuo.

Compromisos del equipo de trabajo:

Las personas que trabajan en la empresa; deben tener complementariamente a su perfil profesional una mística única de trabajo. Que esté dispuesto a trabajar siempre guiado por una motivación interna, frecuentemente participe de la comunicación, dispuesto a ser parte de un equipo de trabajo; que construya calidad personal y de vida de todos los miembros de la organización.

De ninguna manera debe dejarse de lado que estos buenos seres humanos cuenten con un incentivo económico similar o superior al de organizaciones similares en su mercado de intervención.

7.3.- PLAN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Un punto neurálgico en toda empresa moderna es el realizar una buena gestión administrativa, con el principal elemento de toda organización, que es el Recurso Humano. La calidad y productividad de los bienes y servicios que ofrecen las empresas a sus clientes en el mercado se la logra con personas, no solamente con máquinas y equipos de última generación.

Necesitamos desarrollar una organización que haga posible los objetivos profesionales - personales en congruencia con los objetivos institucionales.

Un plan de capacitación, plan de carrera para los funcionarios de la empresa y el establecimiento de incentivos; deben también incluirse en este punto.

El Plan de Capacitación:

El diseño de un programa de entrenamiento que se le da a cada funcionario de la empresa para facilitarle un mayor desarrollo personal y profesional que promueva, consecuentemente, el desarrollo de la empresa.

Es un proceso de desarrollo muy importante en la empresa, cuyo objetivo fundamental es preparar y formar a la persona, tanto en conocimientos como en actitudes para el ejercicio de un determinado trabajo. Es importante que el gestor o creador de una empresa, comprenda que la capacitación precisa medios y por ello supone un costo que a la postre se convierte en una inversión, de ahí que es necesario que este plan esté perfectamente definido, en cuanto a plazos y objetivos a conseguir.

Remuneraciones e incentivos:

La remuneración de un funcionario debe ser acorde a sus responsabilidades y obligaciones; sin embargo, establecer políticas de incentivos ayudará al trabajador a permanecer comprometido y proactivo en la empresa.

La empresa debería pagar a sus empleados lo que se pudiera permitir. Tendría que entrar en competencia con empresas similares, pero no ser quien pague más, si se da el entorno adecuado. Vea cuánto paga la competencia y programe de acuerdo a su negocio. Al planificar un paquete de compensaciones a los empleados hay que considerar muchas ideas.

- Ofrezca descuentos en el producto o servicios de la empresa, si es posible.
- Déles todos los beneficios que pueda y que sean adecuados: vacaciones pagadas, seguros de enfermedad, etc.

- Considere un programa de bonificaciones que mejoren las ganancias, pues motivan y no comprometen a largo plazo. Algunas empresas ofrecerán premios no consistentes en dinero, que suelen considerarse como regalos y se aprecian más, suponiendo, claro está, que sean buenos y deseados.
- Cuando la empresa emplea vendedores hay que considerar el fijo y las comisiones; el fijo o salario, hace que el empleado se considere parte de la empresa aunque sea reducido, la comisión conviene tanto al empresario como al empleado.
- Considere la oferta de participación en el negocio; existen normas y planes que pueden favorecer a propietarios y empleados.

Evaluación del desempeño:

La permanencia de los trabajadores en la empresa depende de su desempeño; así como los incentivos a los que se haga merecedor por su buen desempeño. El tema es delicado ya que tiene muchas repercusiones en la moral del trabajador y la eficiencia de la empresa; por lo que el mismo debe fundamentarse en los manuales de cada trabajador.

Recomendamos determinar objetivos anuales para cada trabajador y establecer claramente mediante diálogo gerente - trabajador:

- Objetivos anuales, semestrales, mensuales y semanales.
- Indicadores de cumplimiento.
- Sistema de evaluación.
- Elementos para el reconocimiento.
- Medidas correctivas para el desempeño deficiente.

Es importante evaluar sobre una base semestral o anual. No es necesario someterla a muchos formalismos, pero el empresario debe planificar por adelantado qué es lo que se pretende de la evaluación.

7.4.- ASPECTOS LEGALES

Todos aquellos aspectos establecidos en la Ley para implementar y desarrollar las actividades relacionadas con el negocio.

Personas Naturales y Jurídicas:

Las Leyes establecen que la capacidad jurídica de las personas naturales se adquiere con el nacimiento y se pierde con la muerte, está facultada para realizar actos de comercio aquella persona que es mayor de edad (18 años cumplidos).

Por consiguiente se puede manifestar que cualquier persona natural que legalmente pueda obligarse a contraer responsabilidades (a excepción de menores de edad, mayores con incapacidades mentales, entre otros) y tener derechos puede libremente establecerse como empresario, es decir, crear su empresa cumpliendo adicionalmente las disposiciones emanadas en el Código de Comercio.

La persona natural tiene más libertad para hacer negocios en vista de que no tiene que cumplir con todas las obligaciones formales a las que está obligada una persona jurídica, ya que al ser su propio dueño y jefe, él mismo decide hasta dónde debe o puede comprometerse al realizar su actividad económica; además de que tiene ciertas ventajas en el campo fiscal.

Sin embargo, es importante señalar que cuando la persona natural se obliga, puede comprometer incluso el patrimonio familiar, en razón de que no existe un mínimo o máximo legal para adquirir dichas obligaciones.

La persona jurídica; es una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

El mismo cuerpo legal expresa que una sociedad o compañía es un contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común, con el fin de dividir entre sí los beneficios que de ello provengan. Esta sociedad forma una persona jurídica, distinta de los socios individualmente considerados.

Ejemplos de clases de sociedades y compañías previstas en las Leyes Ecuatorianas:

Compañía en nombre colectivo:

La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social, ésta es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de alguno de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía".

El extracto deberá contener:

- El nombre, nacionalidad y domicilio de los socios que la forman;
- La razón social, objeto y domicilio de la compañía;
- El nombre de los socios autorizados para obrar, administrar y firmar por ella;
- La suma de los aportes entregados, o por entregarse, para la constitución de la compañía; y
- El tiempo de duración de ésta.

La compañía en comandita simple y dividida por acciones:

La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

Este tipo de compañía se constituirá en la misma forma y con las mismas solemnidades señaladas para la compañía en nombre colectivo. En cuanto al capital, el socio comanditario no puede llevar en vía de aporte a la compañía su capacidad, crédito o industria.

La compañía de responsabilidad limitada:

Es la que se contrae entre tres o más personas que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales.

La escritura pública de formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil.

La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por sí, o por medio de apoderado. En la escritura se expresará:

- Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas, y en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
- La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
- El objeto social, debidamente concretado;
- La duración de la compañía;
- El domicilio de la compañía;
- El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;
- La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y plazo para integrarlo;
- La forma en que se organizará la administración y la fiscalización de la compañía (si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización) y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;
- La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general de socios y el modo de convocarla y constituiría; y

- Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley.

La compañía anónima:

Es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil.

La escritura de fundación de la compañía anónima contendrá:

- El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
- El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
- El objeto social, debidamente concretado;
- Su denominación y duración;
- El importe del capital social con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital.
- La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
- El domicilio de la compañía;
- La forma de administración y las facultades de los administradores;
- La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
- La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
- Las normas del reparto de utilidades;
- La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y
- La forma de proceder a la designación de liquidadores.

La compañía de economía mixta:

El Estado, las Municipalidades, los Consejos Provinciales y las personas jurídicas de derecho público o las personas jurídicas semipúblicas, podrán participar, conjuntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión de esta compañía.

Existen otros tipos de organizaciones empresariales, que son las sociedades de hecho y los empresarios unipersonales o individuales; estos dos tipos de empresas están regidas por el Código Civil y no por el Código de Comercio.

Se puede decir que **una sociedad de hecho** es la que no se constituye o no puede subsistir bajo ninguna de las formas regulares de las señaladas anteriormente, por omisión de los requisitos propios de cada una de esas formas o de las solemnidades que le son comunes a ellas.

Empresario unipersonal o individual; los dos principales requisitos formales que debe cumplir el empresario individual para el ejercicio de su actividad son el poseer la matrícula de comercio y la afiliación a la respectiva Cámara de la Producción que corresponda al giro de su negocio (pequeña industria, comercio, construcción, agricultura, turismo, etc.).

Ejemplos de trámites y requisitos para establecer una empresa según la Legislación Ecuatoriana:

• **Patente municipal**

Para su obtención, quienes ejerzan actividades económicas se deben inscribir en el registro de la Jefatura Municipal de Rentas y cancelar el impuesto de patente anual para la inscripción y, de patente mensual, para el ejercicio. Cuya cuantía está determinada en proporción a la naturaleza, volumen y ubicación del negocio.

• **Registro único de contribuyentes**

La Ley de Registro Único de Contribuyentes, establece que todas las personas naturales o jurídicas, antes sin personería jurídica, nacionales o extranjeras, que inicien actividades económicas en el país, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación, están obligadas a inscribirse, por una sola vez, en el Servicio de Rentas Internas (SRI).

• **Aspectos medioambientales (ordenanzas municipales)**

Las Municipalidades han expedido ordenanzas para la prevención y control de la contaminación producida por las descargas líquidas industriales y las emisiones hacia la atmósfera, en vista de que la contaminación ambiental estaba tomando características de peligrosidad para la salud y bienestar de los habitantes.

Si su negocio genera un impacto ambiental está obligado a solicitar las respectivas autorizaciones de funcionamiento según lo previsto en la Ley de Régimen Municipal.

• **Propiedad intelectual**

La propiedad intelectual permite obtener derechos de exclusividad sobre algunos conceptos que pueden parecer abstractos, como los diseños, nombres o invenciones; derechos tales que brindan a su titular la exclusividad al uso y explotación que éstos contemplan, los mismos que se encuentran sujetos a condiciones para su obtención y conservación.

• **Registros sanitarios**

Implica que los productos ofrecidos por las empresas cuentan con la debida aprobación de la autoridad competente, en este caso el Ministerio de Salud, garantizando su uso o consumo en condiciones que no afectan la salud e integridad de los consumidores.

Los alimentos procesados o aditivos, medicamentos en general, productos naturales procesados, drogas, insumos o dispositivos médicos, productos médicos naturales y homeopáticos, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, fabricados en el país o en el extranjero, deberán contar con el Registro Sanitario para su producción, almacenamiento, transportación, comercialización y consumo.

• **Registro de marca**

Se entenderá por marca cualquier signo que sirva para distinguir productos o servicios en el mercado, los productos o servicios comercializados por una persona de los productos o servicios idénticos o similares de otra persona.

Confiere a su titular el derecho de actuar contra cualquier tercero que la utilice sin su consentimiento y en especial realice, con relación a productos y servicios idénticos o similares para los cuales haya sido registrada la marca.

• **Registro de patente**

La Ley de Propiedad Intelectual establece que se otorgará patente para toda invención, sea de productos o de procedimientos, en todos los campos de la tecnología, siempre que sea nueva, tenga nivel inventivo y sea susceptible de aplicación industrial. Confiere a su titular una protección de 20 años improrrogables, además el derecho exclusivo de explotar su invento y a impedir que cualquier tercero que no cuente con su consentimiento; es decir, que es un título de propiedad conferido al inventor.

7.5.- AUTOEVALUACIÓN

- ¿Mediante un organigrama, defina la estructura organizacional de su empresa?

- ¿Indique quienes serán parte de su equipo de trabajo; detallando todo el conjunto de requerimientos por área funcional?

Profesión	Nombre	Área de trabajo	Experiencia

- ¿Qué tipos de contratos realizará con sus trabajadores y por qué?

.....

.....

.....

- ¿Determine el Plan de Capacitación por área funcional de toda la empresa?

.....

.....

.....

- ¿Qué requerimientos legales necesita su negocio para su adecuado funcionamiento?

.....

.....

.....

CAPÍTULO 8: FINANZAS

- 8.1.- IDEAS CLAVES
- 8.2.- INVERSIONES
- 8.3.- FUENTES DE FINANCIAMIENTO
- 8.4.- FLUJO DE CAJA
- 8.5.- ANÁLISIS DE RENTABILIDAD
- 8.6.- PUNTO DE EQUILIBRIO
- 8.7.- AUTOEVALUACIÓN

OBJETIVO

Determinar la factibilidad financiera del emprendimiento productivo a implementar para asegurar el éxito del negocio.

8.1.- IDEAS CLAVES

Cualquier nuevo negocio presupone la cuantificación del volumen de capital que será necesario invertir para desarrollar la actividad elegida. El volumen de los recursos financieros a invertir dependerá de las características del negocio y fundamentalmente de la capacidad de inversión del emprendedor (a).

El emprendedor (a) deberá preparar el presupuesto de capital, es decir, cuantificar el volumen de recursos financieros necesarios para adquirir determinados activos como inmuebles, máquinas y equipos, vehículos y muebles, etc., los mismos que constituirán los activos productivos del nuevo emprendimiento; aunque es posible recurrir al arrendamiento mercantil de algunos activos o si no se puede recurrir también a la tercerización o subcontratación de actividades productivas, a fin de minimizar los niveles de inversión requeridos.

También reviste vital importancia el hecho de asegurar adecuados niveles de inversión para cubrir rubros relacionados a la contratación de personal, a la adquisición de materias primas y al pago de determinados costos de fabricación, los mismos que se los presupuesta dentro del "capital de trabajo", que constituye el conjunto de recursos necesarios en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un período definido y para una capacidad y tamaño determinado.

Adicionalmente esta sección deberá contener información financiera proyectada por lo menos a 3 años sobre flujo de efectivo, pérdidas y ganancias y el balance general y cualquier antecedente relacionado. Los pronósticos son importantes para entender, en términos financieros, las implicaciones a largo plazo que tienen sus intenciones para el negocio.

Estructura de costos

Un conocimiento bien fundamentado de los costos debe ser la base para poner precio a los diferentes productos o servicios que la empresa ofrece a sus clientes. Conocer a fondo los costos permite determinar la relación de costo / beneficio de cada producto y la rentabilidad, además de evaluar el rendimiento de cada miembro del personal.

Hablar de manejo de costos es sinónimo de búsqueda permanente de un mejor aprovechamiento de los recursos invertidos e incremento de la productividad.

La organización de los costos se puede clasificar en función a la naturaleza del gasto, dividiéndose en costos fijos y costos variables.

El costo fijo agrupa todos los costos en los que incurre la empresa independientemente del nivel de producción, como por ejemplo, el sueldo fijo del gerente, arrendamiento del local, los pagos de servicios como: agua, luz, teléfono, etc.

El costo variable agrupa todos los costos que están relacionados directamente con las ventas de los servicios o el bien, como por ejemplo gastos de materiales y viáticos, alquiler de transporte, alquiler de equipos, empaques, etc.

Ejemplo de los costos de producción de portarretratos son especificados en la siguiente tabla:

<i>Costos de Producción</i>	<i>Porcentaje</i>
Resina	40%
Madera	10%
Mano de Obra	20%
Empaques	15%
Varios	10%
Depreciación de equipos	5%

8.2.- INVERSIONES

El inicio de operaciones de cualquier negocio requiere de inversiones financieras, es evidente que la empresa al principio genera ingresos que no son suficientes para cubrir todos sus gastos, razón por la cual, es necesario disponer de recursos para cubrir estos déficits.

De igual manera, para llevar adelante una actividad productiva, la empresa requiere hacer inversiones en activos fijos y circulantes que demandan tener un capital mínimo para sus actividades, por ello, es importante conseguir en forma anticipada los fondos necesarios para financiar el proyecto.

Antes de tener sus primeros clientes, usted necesitará de los recursos financieros señalados anteriormente, para hacer andar su empresa deberá disponer de una lista muy completa, con su valores respectivos, de todos los medios de acción con sus precios lo más aproximados posibles a la realidad, a efectos de cuantificar su inversión.

A continuación se presenta un listado de los posibles rubros que usted necesita financiar para iniciar su actividad productiva, dependiendo del tipo de negocio la misma puede variar:

- Gastos de estudios previos
- Inmuebles (plantas industriales, oficinas)
- Terrenos
- Maquinarias y equipos
- Vehículos
- Herramientas
- Materiales de oficina
- Garantías
- Materias primas
- Mercancías
- Capital de trabajo
- Gastos de arranque

8.3.- FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Para crear y desarrollar una empresa propia se necesita dinero y este se lo puede obtener de distintas fuentes: ahorros personales, parientes y amigos, bancos y financieras, cooperativas de ahorro y crédito, inversionistas privados, organismos no gubernamentales (ONG's) y en algunas ocasiones del gobierno, aunque también es posible iniciar un negocio a través del crédito de proveedores, arrendamiento de equipos, contratación de servicios y pago anticipado de pedidos. La mayoría de los negocios empiezan con una combinación de las fuentes mencionadas.

La primera fuente de recursos financieros para iniciar una empresa proviene de sus propios ahorros, es la mejor manera de sentirse tranquilo y sin preocupaciones sobre la urgencia de cubrir los préstamos adquiridos. Estando libre de deudas puede concentrar todas sus energías en llevar adelante su negocio. Algunas investigaciones señalan que dos de cada tres empresarios manifiestan que es la forma óptima de iniciar un negocio. Claro está que dependerá de las exigencias financieras de la empresa, si es que son pequeñas se podrán cubrir con los ahorros personales, caso contrario se deberá recurrir a otras fuentes.

Los parientes y amigos son otra fuente de recursos para iniciar un negocio. La mayoría de pequeñas empresas en el mundo nacen como negocios familiares, círculo en el cual se puede conseguir con mayor facilidad el capital necesario para nuevos emprendimientos. Un adagio popular dice que no se deben mezclar los negocios con la familia y con las amistades, en vista de que se pueden perder las dos cosas. Sin embargo, si es que el capital inicial proviene de esta fuente es necesario desde el principio determinar claramente el monto, la forma y el plazo de devolución del dinero, a fin de que se tenga mutua tranquilidad.

Los préstamos ofrecidos por los bancos y financieras son usados por la mayoría de los hombres y mujeres para consolidar empresas, aunque se debe aclarar que la banca tradicional no ofrece créditos para iniciar empresas, por el supuesto riesgo que ello implica. Algunas investigaciones indican que alrededor de un 80% de los negocios utilizan al banco como fuente principal de dinero efectivo.

Para este objetivo, los interesados en proveerse de estos recursos deberán cumplir eficientemente las reglas de juego impuestas por los bancos, desarrollando y presentando perfiles de proyectos bien elaborados y documentados, que faciliten el análisis de los banqueros. Muchas personas inician sus negocios con préstamos personales, en vista de que todavía no tienen información exacta y confiable sobre el desarrollo de la futura empresa, además son más rápidos y menos complicados de obtener.

Las cooperativas de ahorro y crédito son fuentes muy importantes de obtención de recursos, aunque demandan afiliación previa para conceder préstamos de consumo, en la actualidad se encuentran otorgando créditos productivos a sus afiliados. Los organismos no gubernamentales, nacionales e internacionales, también son otra fuente de dinero, generalmente actúan con el apoyo de la cooperación internacional de países desarrollados que trabajan en áreas urbanas y rurales, ofreciendo recursos en condiciones más favorables, al menos en términos de agilidad en su entrega, sin demasiados trámites y sin exageradas garantías.

Aunque no muy fáciles de encontrar en nuestro medio, determinados inversionistas privados buscan negocios que pueden ser rentables, para lo cual, los interesados en obtener esta forma de financiamiento deben cumplir una serie de exigencias sobre la seguridad de la inversión, en vista de que ellos son muy cautelosos e imponen condiciones para concretar la operación. De todas formas, siempre es aconsejable verificar cuidadosamente los antecedentes de los inversionistas privados o futuros socios, ya que podrían estar vinculados a operaciones ilícitas.

Una gran cantidad de proveedores ofrecen a sus clientes crédito a corto plazo para la compra de sus productos, por lo que se pueden iniciar negocios recu-

riendo a esta alternativa, que generalmente no tiene costo financiero. El límite sería disponer de los contactos previos que posibiliten un adecuado desarrollo de relaciones comerciales.

Otra de las posibilidades de financiación para nuevos empresarios es utilizar el alquiler o arrendamiento de instalaciones, incluso maquinaria y equipo. Esta estrategia permite reducir considerablemente la inversión fija inicial, aunque aumenta los costos operativos, siendo el "leasing" el instrumento más conocido para el arranque y desarrollo de nuevos negocios.

Del mismo modo, es posible también iniciar nuevos emprendimientos productivos mediante la subcontratación de servicios a otras empresas que producen algunas partes o piezas de los productos a fabricar. Este mecanismo permite obtener productos de mejor calidad y a menor precio, ya que seguramente su mayor capacidad instalada así lo determina, además disminuye considerablemente las inversiones fijas.

Por último, aunque menos posible, se pueden comenzar negocios con pedidos hechos y pagados por anticipado, lo que posibilita a la empresa tener dinero antes de iniciar la producción, mejorando de esta manera la obtención de capital de trabajo necesario para la implementación de las operaciones respectivas.

8.4.- FLUJO DE CAJA

El constante movimiento financiero que ocurre en la empresa como producto de su actividad, cuando transforma materias primas, agrega insumos, mano de obra, energía y materiales; cuando comercializa mercaderías, productos o servicios; cuando recibe ingresos por las ventas al contado o a plazos; cuando paga por las compras efectuadas, salarios, contribuciones sociales, impuestos, servicios de terceros; cuando realiza transacciones bancarias, efectúa inversiones y capta financiamientos, genera un flujo permanente de entradas y salidas de recursos (dinero), denominado Flujo de Caja.

La eficiente gestión de Caja presupone que el Flujo sea administrado racionalmente, a efectos de incrementar el patrimonio del emprendedor y eliminar el desperdicio de recursos financieros. En tal virtud, la gestión de Caja debe ser previsional; para gerenciar en una forma adecuada los recursos presentes, debe también tomar en cuenta los recursos futuros de la empresa, valiéndose para esto de las previsiones de caja que se generan en las previsiones de ventas, de producción, de egresos e inversiones, etc.

En otras palabras, el Flujo de Caja representa la previsión, el control o el registro del movimiento de recursos financieros (entradas y salidas de dinero), durante un periodo determinado.

La información necesaria para la elaboración del Flujo de Caja proviene o se genera en las distintas áreas funcionales de una empresa, así por ejemplo: el área de producción debe solicitar los recursos para la compra de materiales e insumos necesarios para la elaboración de los distintos productos y para el mantenimiento de la maquinaria y equipo; el área de marketing debe pedir recursos para las actividades de publicidad, desarrollo de nuevas marcas o empaques, etc. El área de ventas también informará sobre los posibles ingresos a obtener por la comercialización de los productos de la empresa en el mercado.

Cuando se trata de un nuevo negocio, es un tanto difícil realizar las previsiones de entradas y salidas de dinero, en este caso se debe recurrir a técnicas de previsión desarrollada por especialistas en el tema, a fin de elaborar proyecciones futuras con márgenes de error aceptables. Una recomendación se basa en trabajar en distintos escenarios económicos, políticos y sociales, que varían de pesimistas a optimistas. También se sugiere realizar proyecciones de cuatro a cinco años, dependiendo del horizonte de planificación del proyecto.

A continuación se presenta un ejemplo de un esquema de rubros que debe contener un Flujo de Caja:

RUBROS	SEMESTRES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Ingresos líquidos de ventas								
(-) Costo de productos vendidos								
(-) Alquiler (fábrica o almacén)								
(-) Salarios y cargas sociales								
(-) Energía eléctrica								
(-) Agua potable								
(-) Teléfonos								
(-) Aportes a socios								
(-) Gastos de comunicación								
(-) Seguros								
(-) Asistencia jurídica y contable								
(-) Servicios de terceros								
(-) Impuestos diversos								
(-) Otros gastos								
(-) Depreciación								
= Utilidad antes de impuestos								
(-) Impuesto a la renta								
= Utilidad líquida final								
(+) Depreciación *								
= Entradas de caja								

* La depreciación fue sumada nuevamente porque no representa salida de dinero, es un gasto no monetario, cuyo objetivo en este caso es reducir el impuesto a la renta a ser pagado, permitiendo con ello la constitución de una reserva para la posterior reposición de los bienes depreciados.

El Flujo de Caja tiene el carácter de previsional, de largo plazo, y tiene el objetivo de determinar las entradas y salidas de dinero que serán generadas por el negocio para fines de análisis económico y financiero. Por su parte, el Flujo de Caja Operacional se refiere al día a día de la empresa, en un horizonte temporal de muy corto plazo, este puede ser semanal, quincenal, mensual o bimestral, dependiendo del giro del negocio.

Es preciso recalcar que el Flujo de Caja no es un elemento estático en el proceso de gestión de una empresa, debe ser actualizado constantemente, ya que todos los días surgen nuevos datos que deben tomarse en cuenta, a fin de manejar correctamente los recursos de la empresa, más aún cuando se vive en economías inflacionarias como la nuestra.

Uno de los principales problemas de las empresas proviene del manejo inadecuado de sus Flujos de Caja, éstos pueden generarse en la expansión descontrolada de la producción y de las ventas, en el desfase entre precios de venta y costos de producción, en el escaso esfuerzo de planificación para enfrentar a la competencia, en el atraso en el pago de clientes, en las políticas muy liberales de conceder créditos, entre otros.

8.5.- ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Una vez que el emprendedor (a) ha determinado las inversiones fijas y corrientes necesarias para la implementación de su proyecto de inversión, es oportuno que las evalúe desde un punto de vista financiero, a fin de determinar la posible rentabilidad que le producirá su negocio.

Al momento de evaluar una inversión el emprendedor (a) deberá analizar algunas variables consideradas muy importantes:

- Calendario temporal de cobros o pagos y de costos o ingresos
- Monto de las inversiones
- Factores aleatorios (externos al negocio)
- Impuestos a pagar por las inversiones, beneficios y gastos
- Expectativas inflacionarias
- Tipos de interés en el mercado

Desde un punto de vista conceptual existen algunos criterios de evaluación de inversiones, los mismos que se pueden clasificar de dos maneras:

Criterios o métodos aproximados (estáticos): que no tienen en cuenta la cronología de los distintos flujos de caja y que operan con ellos como si se tratara de cantidades de dinero percibidas en el mismo momento del tiempo. Se entienden como flujos de caja a la diferencia entre ingresos y egresos o inversiones.

Dentro de estos criterios se pueden mencionar: el criterio del flujo neto de caja total por unidad monetaria comprometida, el criterio del flujo neto de caja medio anual por unidad invertida, el criterio del plazo de recuperación o payback, y el criterio de la tasa de rendimiento contable.

Criterios clásicos que tienen en cuenta la cronología de los flujos de caja **(dinámicos)**: utilizan por ello el procedimiento de actualización o descuento, con el objeto de homogenizar las cantidades de dinero recibidas en diferentes momentos del tiempo. Son métodos mucho más refinados desde el punto de vista científico, entre los cuales se destacan: el criterio del valor actual neto o valor capital y el de la tasa de retorno o tipo de rendimiento interno.

El emprendedor (a) debe saber cuáles son los riesgos para la recuperación del capital invertido, analizando la viabilidad del negocio en el periodo de un año, si el dinero invertido será recuperado, en cuanto tiempo y a que tasa de retorno.

Sobre el aspecto económico-financiero, la inversión de capital debe someterse a una triple exigencia: debe ser rentable (ofrecer un retorno satisfactorio), debe ser segura (tener el menor riesgo posible) y poseer liquidez (generar adecuado flujo de caja). Para cada una de estas dimensiones existen instrumentos específicos, como por ejemplo:

- **Periodo de Recuperación del Capital (PRC)**: sirve para analizar la liquidez del proyecto o para medir en cuanto tiempo será recuperada la inversión.
- **Valor Actual Neto (VAN)**: para analizar la seguridad de autofinanciamiento, es decir, la posibilidad de que el emprendimiento genere un flujo de caja suficiente para cubrir la inversión inicial.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**: para identificar la rentabilidad del capital invertido, es decir la tasa de retorno que deberá ofrecer el negocio.

Se puede manifestar entonces que el negocio ideal sería aquel que pudiese ofrecer simultáneamente la mayor liquidez posible, la máxima seguridad (o bajo riesgo) y una óptima rentabilidad. Pero estas tres condiciones no siempre son fáciles de obtener, ya que algunos emprendedores preferirán, de acuerdo a su carácter o su sistema de valores, tener el mínimo riesgo en su inversión dejando a un lado la rentabilidad y la liquidez; otros darán mayor importancia a la rentabilidad en vez de preocuparse de la seguridad y la liquidez, etc.

A) EL PERÍODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL

El plazo o periodo de recuperación del capital (también llamado payback, pay-cash, payout o payoff) es el tiempo que tarda en recuperarse el desembolso inicial (A).

Si los flujos netos de caja son constantes ($Q_1 = Q_2 = \dots Q_n = Q$), el plazo de recuperación estará dado por la fórmula:

$$P = A / Q$$

Si los flujos netos de caja no son constantes, el plazo de recuperación se calcula acumulando los sucesivos flujos de caja hasta que su suma sea igual al desembolso inicial (A). Pero cuando además del desembolso inicial los flujos netos de caja de los primeros años son negativos (egresos mayores que ingresos), el plazo de recuperación vendrá dado por el tiempo que tarde en recuperarse la suma de esos flujos negativos.

De acuerdo a este criterio las mejores inversiones son aquellas que tienen un plazo de recuperación más corto. Este método de evaluación de inversiones es utilizado especialmente en épocas de inestabilidad política y cambiaria, por ello es muy usado en países en desarrollo.

Este modelo es discutible por las siguientes razones:

- No considera los flujos netos de caja obtenidos después del plazo de recuperación, es decir, no toma en cuenta la actualización de los flujos.
- No tiene en cuenta la diferencia en los vencimientos de los flujos de caja netos obtenidos antes de alcanzar el plazo de recuperación.
- Busca más liquidez que rentabilidad, entonces no es un modelo económico amplio.
- Es de fácil uso y sólo analiza el riesgo temporal que se corre en recuperar una inversión.
- Facilita información de cuánto tiempo transcurre desde que se ejecuta la inversión hasta que se recupera su valor nominal.
- El modelo puede dinamizarse mediante el valor actualizado de los flujos.

B) EL VALOR ACTUAL NETO

Este criterio señala que el valor capital de una inversión es igual al valor actualizado de todos los rendimientos esperados, es decir, es igual a la diferencia entre el valor actualizado de los ingresos esperados y el valor también actualizado de los pagos previstos.

El valor actual neto de la inversión estará dado por la fórmula:

$$VAN = - A + Q_1/(1+k_1) + Q_2/(1+k_1)(1+k_2) + Q_n/(1+k_1)(1+k_2) \dots (1+k_n), \text{ en donde:}$$

k_1, k_2, \dots, k_n = son los tipos de descuento o intereses calculatorios para cada uno de los "n" futuros y sucesivos periodos de tiempo (que suponemos anuales)

A = desembolso inicial o tamaño de la inversión

Qj = flujo neto de caja del año "j" (suponemos que se genera al final del año "j")

En el caso de que el tipo de actualización o descuento sea independiente del tiempo, es decir, $k_1 = k_2 = \dots = k_n$, el valor actual neto estará dado por la fórmula:

$$VAN = -A + \sum Q_j / (1+k)^j$$

Los resultados de la aplicación de este criterio pueden ser:

$VAN > 0$ Flujo actualizado positivo. Se recupera el capital invertido más un beneficio, a una tasa k . Hay un excedente real a la tasa de interés deseada.

$VAN = 0$ El flujo actualizado se iguala al desembolso y se recupera la inversión.

$VAN < 0$ El flujo actualizado es negativo, entonces no se recupera el capital invertido. Hay una pérdida real a la tasa de interés deseada.

Este método expresa que conviene llevar adelante aquellas inversiones cuyo VAN sea positivo, ya que son las únicas que contribuyen a la consecución del objetivo general de la empresa, que consiste en incrementar el valor de la firma o su riqueza.

Con respecto al período de recuperación del capital el VAN tiene la ventaja de tener en cuenta los diferentes valores y vencimientos de los flujos de caja. En efecto, una cantidad de dinero disponible hoy es más valiosa que la misma cantidad de dinero disponible en un momento futuro más o menos próximo.

El punto débil de este criterio es el siguiente:

- Existe dificultad para especificar un tipo de actualización o descuento "k". Para unos es el interés que rige en el mercado financiero o el costo de oportunidad del capital, en tanto que para otros se trata más bien de una tasa de rendimiento mínima aceptable.

C) LA TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa de retorno o tipo de rendimiento interno de una inversión es aquel tipo de actualización o descuento "r", que hace igual a cero el valor capital o VAN, es decir, la tasa de retorno será aquel valor de "r" que verifique la ecuación:

$$VAN = -A + Q_1/(1+r) + Q_2/(1+r)^2 + \dots + Q_n/(1+r)^n = 0$$

En el VAN el tipo de descuento o actualización "k" era un dato conocido, que con mayor o menor aproximación proporciona el mercado, en cambio en la TIR, el tipo de descuento que anula el valor es precisamente la incógnita del problema.

En la TIR también se necesita conocer el límite mínimo de rentabilidad "k", que es la llamada condición de efectuabilidad de una inversión. Cuando existen varias alternativas de inversión efectuales, se dará prioridad a aquellas cuya tasa de retorno sea mayor.

Si los flujos netos de caja son iguales, es decir, $Q_1 = Q_2 = \dots = Q_n$, la tasa de retorno quedará definida así:

$$VAN = -A + Q \sum_{j=1}^n 1 / (1+r)^j = 0$$

Y si además la duración de la inversión es ilimitada, la tasa de retorno quedará expresada de la siguiente forma:

$$VAN = -A + Q / r = 0, \text{ de donde } r = Q / A$$

En la TIR se supone que los flujos netos de caja positivos son reinvertidos, mientras dure la inversión, al tipo de interés igual a "r", y que los flujos netos de caja negativos son financiados con capital cuyo costo también es igual a "r".

La debilidad de este método se encuentra cuando se tienen inversiones con varias tasas de retorno positivas o sin ninguna tasa de retorno real. En estos casos se dice que el criterio no es consistente, porque conduce a resultados que no están de acuerdo con la lógica. La tasa de retorno de una inversión es una medida de su rentabilidad y por lo tanto debería estar expresada siempre por su valor real único.

Cuando la tasa de retorno es positiva y supera el costo del capital "k" conviene llevar a cabo la inversión, por el contrario, cuando la tasa de retorno es positiva pero inferior al valor de "k" o es negativa, entonces no es conveniente implementar la inversión.

Para algunos economistas el método de la TIR es la "tasa natural de interés", mientras que para otros es una mera convención matemática desprovista de todo significado económico. Actualmente existe una corriente que se muestra partidaria del criterio del VAN, porque tiene una conexión más directa con el objetivo general de la empresa.

Sin embargo, es mejor considerar a estos tres métodos como complementarios, ya que se basan en criterios que se apoyan en diferentes supuestos y que miden aspectos distintos de la inversión. Al evaluar la rentabilidad de una inversión sería

aconsejable entonces conjugar estos tres métodos que darían información confiable sobre los mayores niveles de rendimiento, seguridad y liquidez de la empresa.

Ejemplo práctico de los criterios dinámicos de evaluación de inversiones (VAN y TIR)

Se tienen que evaluar dos inversiones a ejecutarse en periodos similares de un año, con una tasa de descuento "k" del 30%. Los datos se presentan en dólares

Inversión	Desembolso Inicial	Flujos Netos de Caja
1	A = 50.000	Q1 = 68.000
2	A = 100.000	Q2 = 135.000

Criterio del VAN:

$$VAN = -A + Q / (1+k)$$

$$VAN1 = -50.000 + \frac{68.000}{(1+0.30)} = 2.307,69$$

$$VAN2 = -100.000 + \frac{135.000}{(1+0.30)} = 3.846,15$$

Criterio del TIR:

$$VAN = -A + Q / (1+r) = 0$$

$$VAN1 = -50.000 + \frac{68.000}{(1+r1)} = 0 \quad r1 = 0.36 = 36\%$$

$$VAN2 = -100.000 + \frac{135.000}{(1+r2)} = 0 \quad r2 = 0.35 = 35\%$$

Conclusiones:

- De acuerdo al criterio del VAN es preferible la inversión 2 a la inversión 1, en vista de que VAN2 > VAN1.
- De acuerdo al criterio del TIR es preferible la inversión 1 a la inversión 2, en vista de que r1 > r2.

Análisis:

- Si la empresa dispusiera de 150.000 dólares y con un costo de capital del 30%, le interesaría implementar las dos inversiones.
- Si la empresa dispusiera solamente de 100.000 dólares, debería elegir la inversión 2, en razón de que cada sucre invertido en 2 produce una rentabilidad del 35% (35.000 dólares), mientras que cada sucre invertido en 1 produce una rentabilidad del 36% (18.000 dólares), la diferencia está en los montos de inversión.
- Sin embargo, en la alternativa 1 sólo se podría invertir 50.000 dólares, la diferencia, es decir, los otros 50.000 dólares los colocarían en el mercado financiero a un tipo de interés k = 30%, esto conduciría a una rentabilidad media para los 100.000 dólares inferior al 35%, que supone la alternativa 2.
- Si la inversión 2 fuera fraccionable, la política óptima consistiría en realizar la inversión 1 y la mitad de la inversión 2.
- Si la empresa dispusiera de más de 50.000 dólares y menos de 100.000 dólares, sólo podría realizar la inversión 1.
- Si la empresa dispusiera de menos de 50.000 dólares no sería conveniente que realizara ninguna inversión.

8.6.- PUNTO DE EQUILIBRIO

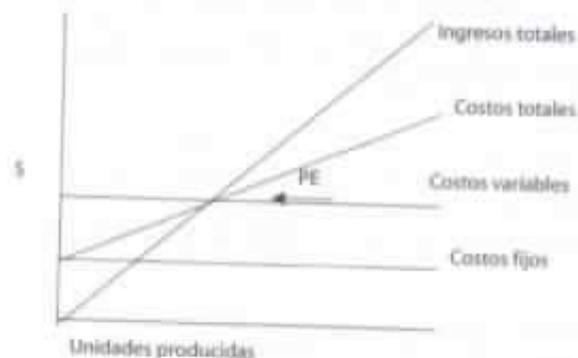
El punto de equilibrio es el nivel de ventas que debe realizarse para no obtener ni pérdida ni ganancia, es decir, cubrir los costos totales. Existen tres métodos para obtener el Punto de Equilibrio, estos son:

- Método Gráfico
- Método de la Ecuación
- Método del Margen de Contribución o Utilidad Marginal

a) MÉTODO GRÁFICO

Este método hace posible la representación gráfica de las relaciones existentes entre el volumen de ventas y los costos fijos variables de un determinado estado de ingresos y egresos. Debe tomarse en cuenta que es necesario hacer previamente un análisis de las diferentes partidas que conforman los gastos totales de la empresa para clasificarlos en sus componentes fijos y variables.

Se emplean coordenadas, en cuya área de convergencia se hace la representación, tomando en cuenta que la coordenada vertical sirve para registrar la escala de valores tanto de ingresos como de gastos, en tanto que en la coordenada horizontal se registran a escala los volúmenes de ventas en dólares, como de ventas en unidades, pudiendo también emplearse líneas horizontales auxiliares para medir la capacidad de producción en porcentajes.



b) MÉTODO DE LA ECUACIÓN

Según este método que utiliza una incógnita en número de unidades, el resultado que se obtiene es el punto de equilibrio en unidades vendidas. Para resolver se emplea la ecuación de:

$$\text{VENTAS} = \text{COSTOS VARIABLES} + \text{COSTOS FIJOS} + \text{UTILIDAD}$$

Siendo las ventas igual al precio de venta multiplicado por el número de unidades que se busca.

$$\text{VENTAS} = 4 X \text{ (precio unitario de venta)}$$

Los costos variables serán iguales al costo variable unitario conocido multiplicado por el número de unidades que se buscan.

$$\text{COSTOS VARIABLES} = \frac{\text{Costo variable}}{\text{Unidad Producida}} X, \quad \frac{696.000}{300.000} X = 2,32$$

Los costos fijos se asumen en 360.000

La utilidad para efectos de encontrar el punto de equilibrio es igual a cero, resolviendo se tiene:

$$\begin{aligned} 4x &= 2,32 x + 360.000 \\ 4x - 2,32 x &= 360.000 \\ 1,68x &= 360.000 \end{aligned}$$

$$x = \frac{360.000}{1,68} = 214.286 \text{ Unidades}$$

Para obtener el Punto de Equilibrio en dólares multiplicamos el número de unidades por el precio de venta conocido.

c) MÉTODO DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN O DE LA UTILIDAD MARGINAL

La utilidad marginal es el resultado de la diferencia entre las ventas y los costos variables de la empresa.

$$\text{Utilidad Marginal} = \text{Ventas} - \text{Costos Variables}$$

Para establecer el Punto de Equilibrio se procede de la siguiente manera:

- 1.- Al precio unitario de venta se resta el costo variable unitario y se obtiene la contribución por unidad para cubrir los costos fijos.
- 2.- El total de los costos fijos se divide entre la contribución unitaria para obtener el número de unidades que deben venderse para alcanzar el punto de equilibrio.

Con los datos conocidos el método puede aplicarse como sigue:

Precio Unitario de Venta	4.00
Costo Variable Unitario	2.32
Margen de Contribución por Unidad	1.68

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución}} = \frac{360.000}{1,68} = 214.286 \text{ uni.}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 214.286 \text{ unidades por } 4 \text{ (precio venta)} = 857.144 \text{ dólares.}$$

8.7.- AUTOEVALUACIÓN

- Defina cuáles serán los costos fijos y variables en los que debe incurrir su empresa

FIJOS

.....

VARIABLES

.....

- Especifique el monto total de sus inversiones, expresadas en función de los distintos componentes

Activo fijo
Activo realizable
Activo disponible
Otros activos
TOTAL

- Detalle los fuentes de financiamiento de su inversión, en caso de préstamos, incorpore la tabla de amortización

.....

- Elabore el flujo de caja de su empresa, utilizando para el efecto el formato sugerido

- Indique la forma en que llegará al nivel de ventas deseado que le permita obtener un flujo de caja positivo

- En el caso de su proyecto, qué tipo de cálculo de rentabilidad utilizaría y por qué?

.....

- Calcule el punto de equilibrio de su proyecto, utilizando el método de la ecuación

CAPÍTULO 9: DOCUMENTOS

- 9.1.- EJEMPLOS PRÁCTICOS
- 9.2.- TEST DE EVALUACIÓN
- 9.3.- LISTADO PLANES DE NEGOCIOS
- 9.4.- FORMATO PLAN DE NEGOCIOS
- 9.5.- ANEXOS
- 9.6.- RESOLUCIÓN EJEMPLOS PRÁCTICOS
- 9.7.- RESOLUCIÓN TEST EVALUACIÓN

9.1.- EJEMPLOS PRÁCTICOS

A continuación se presentan algunos ejemplos prácticos, los mismos que contienen sus correspondientes preguntas guías para su análisis y hacen referencia a los siguientes aspectos a tomar en cuenta dentro de la elaboración de un plan de negocios: presentación del producto y/o servicio, descripción del diagrama de flujo, análisis de la competencia, estrategia de comercialización y plan de inversión y financiamiento.

A) PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO: "Salud y Belleza Spa"

Nuestro servicio es de consumo dirigido hacia gustos suntuarios, es decir para personas que puedan tener acceso a disfrutar de servicios que pasan de ser de primera necesidad, para ello se buscara ofrecer servicios especializados y de manera individual en cuanto a lo Estético y de Relajamiento, logrando que nuestra clientela encuentre la satisfacción de acudir a nuestro SPA.

Este plan tiende a dirigirse a una sociedad con un nivel económico medio alto en edades comprendidas de 12 hasta 65 años. Pretendemos atender alrededor de 100 personas semanales en un horario que vaya de 10 de la mañana a 10 de la noche.

Finalmente con este proyecto pretendemos expandir e introducir nuevas opciones en la mentalidad de la sociedad a fin de contribuir al desarrollo cultural, social y comercial de nuestra ciudad.

Preguntas Guías para el Análisis

¿A su criterio qué le hace falta a esta presentación del servicio?
¿Describe realmente el servicio que ofertarán?

B) DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO: "Salud y Belleza Spa"

- **Llegada del Cliente:** Como su nombre lo dice, consiste en la entrada del consumidor.
- **Atención al Cliente:** Una recepcionista se encargará de brindar la atención y explicar los servicios que prestamos.
- **Selección del Producto:** En esta operación el cliente tiene que elegir algunos de los servicios que brindamos, siendo inmediato o por turnos, para lo cual se le dará un ticket correspondiente al servicio.
 - **Sauna:** La persona se dirige a las cámaras de sauna donde se le recomendará un descanso de máximo 30 minutos. A continuación deberá tomar una ducha en agua fría. Finalmente saldrá del lugar.
 - **Turco:** El cliente se dirige a las cámaras del mismo, donde se le sugiere un descanso de 30 minutos. Luego deberá enfriarse mediante una ducha de agua fría. Finalmente saldrá del lugar.
 - **Yoga:** Este servicio se prestará en 2 horarios, donde la persona se dirigirá al lugar de entrenamiento y se le dará una sesión de 30 minutos.
 - **Masajes Corporales:** La persona se dirige a la cabina donde se relajará en una camilla, posteriormente se le aplicará aceites para masaje y relajación. Este masaje tendrá una duración de 30 minutos.
 - **Hidromasaje:** El cliente se dirigirá al hidrotanque, donde anticipadamente se echarán las esencias de acuerdo a las exigencias del cliente, posteriormente la persona se introducirá en el agua donde reposará por 30 minutos aproximadamente y luego saldrá del lugar.
 - **Masajes Faciales:** El cliente se dirigirá al lugar donde generalmente se realizará una limpieza, exfoliación y humectación respectiva, posteriormente la persona descansará unos 5 minutos y luego saldrá del lugar.
 - **Aeróbicos:** Las personas ingresarán al lugar de entrenamiento durante 60 minutos, luego procederá a salir.
- **Facturación:** Luego que el cliente desea abandonar el lugar procederá a cancelar en recepción donde se le hará la correspondiente factura.

Preguntas Guías para el Análisis

- ¿Qué le hace falta a esta descripción del diagrama de flujo de la prestación del servicio?
- ¿Qué podría incorporarse a esta descripción?

C) ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: "Salud y Belleza Spa"

En la ciudad de Cuenca existen centros estéticos y clubes que ofrecen los mismos servicios que nuestro proyecto, con la diferencia que cada uno los desarrolla independientemente, así tenemos:

- **Centro de Estética y Relajamiento:** Han sido creados recientemente, los cuales ofrecen limpiezas faciales, masajes corporales, mascarillas, peelings, depilación, entre estos tenemos:
 - Marcel France
 - Beauty Spa
 - Centro Estético Cubano
 - Line
 - Dermadclinic
 - Betania Spa
- **Clubes:** Ofrecer servicios de aeróbicos, sauna, turco e hidromasaje y algunas actividades deportivas extras como racket, entre éstos tenemos:
 - CEDCARE (Club del Banco Central)
 - Club del Banco del Pacífico
 - Durán - Durán
 - Tenis y Golf Club
 - Hotel Oro Verde
 - Aquazul
- Nuestra mayor ventaja radica en que nuestro servicio es completo, es decir, integra lo estético, relajamiento, aeróbicos, salud, por lo cual, nuestros potenciales clientes se sentirán satisfechos de adquirir un servicio conjunto y personalizado por profesionales dentro de cada rama, simplemente asistiendo a un solo lugar.
- El canal publicitario utilizado por la mayoría de nuestros competidores es radial y unos cuantos como Marcel France, Hostería Durán, Line, utilizan los medios televisivos y prensa.

Preguntas Guías para el Análisis

- ¿Qué elementos adicionales a los presentados utilizaría para analizar a la competencia?
- ¿Qué aspectos son indispensables a la hora de analizar la competencia?

D) ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN: "Salud y Belleza Spa"

El canal de distribución que utilizaremos es de producto consumidor final. La forma en la que vamos a hacer llegar el servicio a nuestros clientes será:

- Crear una página Web
 - Publicidad en radio y periódicos de la ciudad
 - Membresías para Instituciones Públicas, Privadas y Personas particulares
 - Promociones mediante combos de servicios
- **Creación de una Página Web:** En la página Web, se detallarán todos los servicios que brindamos promociones, semanales, mensuales o en ocasiones especiales.
 - **Publicidad en Radio y Periódicos de la Ciudad:** Se realizará un contrato para difundir nuestro servicio con las principales radios de la ciudad, de igual manera se procederá con los periódicos.
 - **Membresías para Instituciones Públicas, Privadas y Personas Particulares:** Las membresías en el caso de las instituciones públicas y privadas se realizarán a través de un pago anual, en el cual puede financiarse con tarjetas de crédito y cheques hasta 6 meses plazo.

En el caso de personas particulares el pago de estas membresías sería de la misma forma anteriormente mencionada o de lo contrario se hará un pago en efectivo de un 70% y su saldo se podrá financiar hasta 6 meses plazo con pagos mensuales.

Todas las membresías permiten acceso ilimitado a: sauna, turco, hidromasajes, una sesión de masajes, una sesión estética y aeróbicos.

• Promoción Mediante Combos:

- **Combo 1:**
✓ Aeróbicos + Hidromasajes
- **Combo 2:**
✓ Sauna + Sesión de Relajamiento + Sesión Estética
✓ Turco + Sesión de Relajamiento + Sesión de Estética
- **Combo 3:**
✓ Sauna + Aeróbicos + Hidromasaje
✓ Turco + Aeróbicos + Hidromasajes
- **Combo 4:**
✓ Sesión de Yoga + Sesión Estética

Preguntas Guías para el Análisis

¿Considera que estas estrategias permitirán desarrollar el negocio?
 (Las estrategias descritas, son los caminos adecuados para llegar a los potenciales clientes?)

E) PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO: "Escuela de Fútbol"

PLAN DE INVERSIÓN

ACTIVOS DE LA EMPRESA	
A. Inmovilizaciones Intangibles	
Gastos de es todo precio:	
Estado actual de encuestas	\$75.00
Materiales educativos	\$85.00
Tubos de datos	\$105.00
Transporte	\$25.00
Total	\$290.00
Transformaciones y arreglos	
Mantenimiento vehículos	\$100.00
Materiales y mano de obra	\$500.00
Arreglos y adecuaciones de instalaciones	\$400.00
B. Activos Fijos	
Equipos y mobiliario	
Estaciones para práctica de tiro libre (2)	\$300.00
Arrojos para práctica de tiro libre (2)	\$400.00
Ciclómetros (4)	\$400.00
Camión	\$100.00
Muebles	
Escritorio (2)	\$200.00
Arcas de archivo	\$200.00
Sillas	\$200.00
Sofá	\$200.00
Sillas plásticas (10)	\$200.00
Sillas de oficina (2)	\$200.00
Equipos electrónicos	
Televisor	\$200.00
Telefóno	\$100.00
Módem para internet	\$40.00
Calculadora	
Equipos de computación	
Computador (2)	\$1,000.00
Impresora (2)	\$200.00
Total	\$6,040.00
C. Otros Activos	
Otros	
Artículos de baño	\$150.00
Bañerías de agua (2)	\$800.00

Gastos constitucionales	
Tarifa de patentes y autorizaciones	\$450.00
Documentación	\$300.00
Impuestos	\$500.00
Total	\$1.450.00
D. Prepagados	
Asiento pre pagado 1 año	\$3.000.00
Servicio medico prepagado 1 año	\$1.200.00
Publicidad prepagada	500
Total	\$5.200.00
E. Inversiones e Inmuebles	
Garantías locativas	\$2.000.00
Auditorías locativas	
50 salones	
40 charcos	\$1.200.00
30 estacion	\$200.00
40 ceras	\$100.00
100 sillones	\$60.00
4 Rodas	\$1.200.00
40 m. ceras sistema	\$100.00
Video	\$70.00
Suministros primeros auxilios	\$70.00
artículos de limpieza	\$100.00
Veces Plásticas (1500 ceras)	\$50.00
	\$15.00
Total Inmuebles	\$5.315.00
Activo disponible	
Caja	\$500.00
Bancos	\$5.000.00
Total Disponible	\$5.500.00
F. Gastos de Arranque	
En caso de pérdida o fracaso, el primer año	\$4.000.00
Total Inversión	\$28.655.00

PLAN DE FINANCIAMIENTO	
Monto de la inversión	\$28.655.00
Financiamiento	
Aporte personal	
En efectivo	\$18.000.00
Aporte Familiar (Padres)	
En efectivo	\$7.000.00
Préstamos	\$5.000.00
Garantía Locativa	\$2.000.00
Total	\$32.000.00

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Fórmulas	
Ventas =	Costos Variables + Costos Fijos + UNIDAD
Ventas =	25 x
Costos Variables	
=	$\frac{\text{Costo Variable}}{\text{Servicio Brindado}} = \frac{2000}{130} = 15,34$
Resultado:	
	$25x = 15,34x + 2000$
	$25x - 15,34x = 2000$
	$9,66x = 2000$
	x = 207 unidades
Punto de Equilibrio USD:	$x * P \text{ precio de venta}$
	PE = 207 * 25
	PE = 5175
El punto promedio a trabajar para los servicios es	\$15.00
El costo variable a trabajar en todos los servicios es	\$15.34
El número de unidades de servicios para el nivel de pérdidas y ganancias	207

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
Meses Pagos		12		
Tasa		10% anual		
Pago		954.24		
Valor Actual		10000		
Valor Final		0		
No. de Pagos	Pago	Intereses	Amortización	Saldo
0				10,000.00
1	954.24	833.33	120.91	9,879.06
2	954.24	821.74	132.50	9,746.56
3	954.24	810.00	144.24	9,602.32
4	954.24	798.11	156.13	9,446.19
5	954.24	786.08	168.16	9,278.01
6	954.24	773.91	180.33	9,097.68
7	954.24	761.50	192.74	8,904.94
8	954.24	748.85	205.39	8,699.55
9	954.24	735.96	218.28	8,481.27
10	954.24	722.83	231.41	8,249.86
11	954.24	709.46	244.78	7,995.08
12	954.24	695.85	258.39	7,696.69

DEPRECIACION

Activos Fijos	Valor de Adquisición	Vida Útil (años)	Valor Residual	Depreciación
Equipos para oficina				
De tres años	\$200.00	3	\$0.00	\$66.67
Autos para oficina de ventas	\$400.00	3	\$0.00	\$133.33
Computadoras	\$450.00	3	\$0.00	\$150.00
Cable	\$150.00	3	\$0.00	\$50.00
Escritorio	\$200.00	10	\$0.00	\$20.00
Archivador	\$300.00	10	\$0.00	\$30.00
Mobiliario	\$200.00	10	\$0.00	\$20.00
Software	\$300.00	10	\$0.00	\$30.00
Mobiliario adicional	\$200.00	10	\$0.00	\$20.00
Telefonos	\$100.00	3	\$0.00	\$33.33
Muebles para oficina	\$100.00	10	\$0.00	\$10.00
Computadora	\$1,000.00	3	\$0.00	\$333.33
Impresora	\$200.00	3	\$0.00	\$66.67
Total Anual				\$633.33

CALCULO DE VAN Y TIR EN EXCEL

VAN	
MES	FLUJO
Total inversión	-28655.00
1	84728.00
2	84653.00
3	84578.00
4	84503.00
5	84428.00
6	84353.00
7	84278.00
8	84203.00
9	84128.00
10	84053.00
11	83978.00
12	83903.00
VAN	7879.12

TIR	
MES	FLUJO
Total inversión	-28655.00
1	4728.00
2	4653.00
3	4578.00
4	4503.00
5	4428.00
6	4353.00
7	4278.00
8	4203.00
9	4128.00
10	4053.00
11	3978.00
12	3903.00
TIR	12%

FORMULA VAN (8% : 01 x H12) FORMULA TIR (H0 x H12 : 8%)

CALCULO DEL PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION

TOTAL DE LA INVERSION		28655
FLUJO DE CAJA		sumas
1	4728.00	4728.00
2	4653.00	9381.00
3	4578.00	13959.00
4	4503.00	18462.00
5	4428.00	22417.00
6	4353.00	26890.00
7	4278.00	31000.00
8	4203.00	
9	4128.00	
10	4053.00	
11	3978.00	
12	3903.00	

→ Total Recuperado

Se necesitan aproximadamente 7 meses para recuperar la inversión

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD						
COSTOS Y VENTAS						
MES DE INICIO	Precio de Venta	Servicios Anuales	Ventas Anuales	Costo Anual	Costo Variable	Costo Fijo
Inicio de Facturación	25	1120	27500	18400	17.2	7900
Desarrollo	15	200	3450	1400	8	1300
		1320	30950	20000	13.5	9200

CONSIDERACIONES:

Gracias al estudio realizado, técnicamente si se puede realizar este volumen de ventas.

- Como se ve hablamos de ventas anuales de \$ 30.950 y si revisamos la capacidad de las instalaciones, en el año se pueden aceptar hasta 1.120 deportistas, incluso, 20 más sobre nuestro estimado anterior de 1.100 deportistas que multiplicado \$ 25, nos dan de ingresos por 27.500 dólares, y a esto, al sumarle los 3.450 de inscripciones, podremos tranquilamente, alcanzar tal cifra de ventas.
- Comercialmente ésta cifra es totalmente aplicable, en base a las encuestas que se inclinan hacia la aceptación a este tipo de servicio.
- Más que alcanzar un mercado lo suficientemente grande, debemos concentrarnos en la atracción al cliente del segmento de población que escogimos y en brindar un excelente servicio, así alcanzaremos con facilidad esta cifra de ventas.

Análisis de los resultados del VAN, TIR y Periodo de Recuperación de la Inversión:

- El resultado del cálculo del VAN, resultó 7.419,12 positivo por lo que se acepta.
- El resultado del cálculo de la TIR fue de 13,5% puntos mayor que la mínima aceptable de 8%, por lo tanto si se acepta.
- El periodo de recuperación de la inversión nos resulta de aproximadamente 7 meses, el cuál representa un tiempo favorable.
- Desde éste punto de vista, la rentabilidad del negocio si es aceptable.

Preguntas Guías para el Análisis

- ¿Existe congruencia en la presentación de los diferentes cuadros?
- ¿La rentabilidad que se obtiene, justifica la inversión que se realiza en este negocio?
- ¿Cree Usted que los datos corresponden a la real dimensión del negocio propuesto?

9.2.- TEST DE EVALUACIÓN

Lea detenidamente cada una de las preguntas formuladas y conteste de acuerdo a su criterio, lo que se pretende es que usted mida el grado de comprensión de los conceptos presentados en esta Guía para Elaborar Planes de Negocios, las respuestas se encuentran al final de este capítulo.

1. Coloque números del 1 al 5 para indicar la secuencia correcta

El procedimiento para identificar una idea de negocio acorde con los requerimientos iniciales es:

- Generación de ideas de negocio dirigidas hacia un determinado fin.
- Elección de la idea de negocio más adecuada a los conocimientos y experiencia del emprendedor.
- Elaboración del Plan.
- Selección de las ideas más favorables para el emprendedor.
- Análisis comparativo de la rentabilidad y otros beneficios de las ideas de negocio.

2. Subraye lo que tenga relación. ¿El Plan de Negocios es una herramienta para?:

- a) Presentar al empresario y sus clientes.
- b) La planificación y administración.
- c) Conseguir financiamiento externo.

3. Complete lo siguiente:

Mercado es:

.....

.....

.....

.....

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD						
COSTOS Y VENTAS						
UNIDAD DE SERVICIO	Precio de Venta	Servicios Anuales	Ventas Anuales	Ciclo Anual	Costo Unitario	Costo Fijo
Estudio de Factibilidad	25	1100	27500	18400	11.3	7900
Inscripciones	15	220	3450	1400	8	1300
		1320	30950	19800	19.3	9200

CONSIDERACIONES:

Gracias al estudio realizado, técnicamente si se puede realizar este volumen de ventas.

- Como se ve hablamos de ventas anuales de \$ 30.950 y si revisamos la capacidad de las instalaciones, en el año se pueden aceptar hasta 1.120 deportistas, incluso, 20 más sobre nuestro estimado anterior de 1.100 deportistas que multiplicado \$ 25, nos dan de ingresos por 27.500 dólares, y a esto, al sumarle los 3.450 de inscripciones, podremos tranquilamente, alcanzar tal cifra de ventas.
- Comercialmente ésta cifra es totalmente aplicable, en base a las encuestas que se inclinan hacia la aceptación a este tipo de servicio.
- Más que alcanzar un mercado lo suficientemente grande, debemos concentrarnos en la atracción al cliente del segmento de población que escogimos y en brindar un excelente servicio, así alcanzaremos con facilidad esta cifra de ventas.

Análisis de los resultados del VAN, TIR y Período de Recuperación de la Inversión:

- El resultado del cálculo del VAN, resultó 7.419,12 positivo por lo que se acepta.
- El resultado del cálculo de la TIR fue de 13,5% puntos mayor que la mínima aceptable de 8%, por lo tanto si se acepta.
- El período de recuperación de la inversión nos resulta de aproximadamente 7 meses, el cuál representa un tiempo favorable.
- Desde éste punto de vista, la rentabilidad del negocio si es aceptable.

Preguntas Guías para el Análisis

- ¿Existe congruencia en la presentación de los diferentes cuadros?
- ¿La rentabilidad que se obtiene, justifica la inversión que se realiza en este negocio?
- ¿Cree Usted que los datos corresponden a la real dimensión del negocio propuesto?

9.2.- TEST DE EVALUACIÓN

Lea detenidamente cada una de las preguntas formuladas y conteste de acuerdo a su criterio, lo que se pretende es que usted mida el grado de comprensión de los conceptos presentados en esta Guía para Elaborar Planes de Negocios, las respuestas se encuentran al final de este capítulo.

1. Coloque números del 1 al 5 para indicar la secuencia correcta

El procedimiento para identificar una idea de negocio acorde con los requerimientos iniciales es:

- Generación de ideas de negocio dirigidas hacia un determinado fin.
- Elección de la idea de negocio más adecuada a los conocimientos y experiencia del emprendedor.
- Elaboración del Plan.
- Selección de las ideas más favorables para el emprendedor.
- Análisis comparativo de la rentabilidad y otros beneficios de las ideas de negocio.

2. Subraye lo que tenga relación. ¿El Plan de Negocios es una herramienta para?:

- a) Presentar al empresario y sus clientes.
- b) La planificación y administración.
- c) Conseguir financiamiento externo.

3. Complete lo siguiente:

Mercado es:

.....

.....

.....

.....

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD						
COSTOS Y VENTAS						
Tipo de Servicio	Precio de Venta	Servicios Anuales	Ventas Anuales	Costo Anual	Costo Unitario	Costo Fijo
Inscripción de Fútbol Anual	25	1100	27500	19400	11,8	7900
Equipamiento	15	230	3450	1400	8	1300
		1330	30950	20800	15,6	9200

CONSIDERACIONES:

Gracias al estudio realizado, técnicamente si se puede realizar este volumen de ventas.

- Como se ve hablamos de ventas anuales de \$ 30.950 y si revisamos la capacidad de las instalaciones, en el año se pueden aceptar hasta 1.120 deportistas, incluso, 20 más sobre nuestro estimado anterior de 1.100 deportistas que multiplicado \$ 25, nos dan de ingresos por 27.500 dólares, y a esto, al sumarle los 3.450 de inscripciones, podremos tranquilamente, alcanzar tal cifra de ventas.
- Comercialmente ésta cifra es totalmente aplicable, en base a las encuestas que se inclinan hacia la aceptación a este tipo de servicio.
- Más que alcanzar un mercado lo suficientemente grande, debemos concentrarnos en la atracción al cliente del segmento de población que escogimos y en brindar un excelente servicio, así alcanzaremos con facilidad esta cifra de ventas.

Análisis de los resultados del VAN, TIR y Periodo de Recuperación de la Inversión:

- El resultado del cálculo del VAN, resultó 7.419,12 positivo por lo que se acepta.
- El resultado del cálculo de la TIR fue de 13,5% puntos mayor que la mínima aceptable de 8%, por lo tanto sí se acepta.
- El periodo de recuperación de la inversión nos resulta de aproximadamente 7 meses, el cuál representa un tiempo favorable.
- Desde éste punto de vista, la rentabilidad del negocio si es aceptable.

Preguntas Guías para el Análisis

- ¿Existe congruencia en la presentación de los diferentes cuadros?
- ¿La rentabilidad que se obtiene, justifica la inversión que se realiza en este negocio?
- ¿Cree Usted que los datos corresponden a la real dimensión del negocio propuesto?

9.2.- TEST DE EVALUACIÓN

Lea detenidamente cada una de las preguntas formuladas y conteste de acuerdo a su criterio, lo que se pretende es que usted mida el grado de comprensión de los conceptos presentados en esta Guía para Elaborar Planes de Negocios, las respuestas se encuentran al final de este capítulo.

1. Coloque números del 1 al 5 para indicar la secuencia correcta

El procedimiento para identificar una idea de negocio acorde con los requerimientos iniciales es:

- Generación de ideas de negocio dirigidas hacia un determinado fin.
- Elección de la idea de negocio más adecuada a los conocimientos y experiencia del emprendedor.
- Elaboración del Plan.
- Selección de las ideas más favorables para el emprendedor.
- Análisis comparativo de la rentabilidad y otros beneficios de las ideas de negocio.

2. Subraye lo que tenga relación. ¿El Plan de Negocios es una herramienta para?:

- a) Presentar al empresario y sus clientes.
- b) La planificación y administración.
- c) Conseguir financiamiento externo.

3. Complete lo siguiente:

Mercado es:

.....

.....

.....

.....

4. Marque verdadero (V) o falso (F) según corresponda:

- Producto es cualquier cosa capaz de satisfacer por lo menos una necesidad. () ()
- Los servicios no satisfacen una necesidad física y psicológica. () ()
- La comercialización es el camino para hacer llegar los productos y / o servicios al consumidor. () ()

5. Complete lo siguiente:

Precio es:

.....

.....

.....

6. Subraye: ¿Para qué sirve el conocimiento del mercado?

- Determinar la estructura organizacional del negocio
- Definir los productos y / o servicios que ofertará el negocio
- Diseñar estrategias relacionadas con el Producto, Precio, Plaza, Promoción y Publicidad.

7. Subraye: El estudio de mercado considera aspectos que se refieren a:

- a) La oferta, la rentabilidad y la inflación
- b) La economía, la tasa de interés en los bancos y el mercado
- c) La oferta y la demanda de productos y servicios

8. ¿Qué entiende usted por segmentación de mercado y cuantos tipos de segmentación conoce?

Segmentación de Mercado es:

.....

.....

9. Subraye: ¿Qué entiende por posicionamiento?

- a) La cantidad de productos que puede colocar un negocio en un mercado.
- b) Identificación rápida y oportuna en la mente de los consumidores de una marca.
- c) La ubicación frente a sus competidores en una localidad.

10. Complete: ¿Cual es el ciclo de vida de los productos?

Introducción Declinación

11. Marque verdadero (V) o falso (F) en cada una de las alternativas que se describen:

¿Explique cuales son los criterios a tomar en cuenta a la hora de elegir un canal de distribución?

- | | | |
|--|---|---|
| - Interés del empresario en el negocio | V | F |
| - Cobertura del intermediario | V | F |
| - Cantidad de productos y / o servicios a distribuir | V | F |
| - Profundidad del intermediario | V | F |
| - Promoción y publicidad requeridos | V | F |
| - Márgenes de contribución al negocio | V | F |
| - Longitud de los canales de distribución | V | F |

12. ¿Subraye que estrategias de mercado se pueden establecer?

- Estrategias de administración integral
- Estrategias de precios
- Estrategias de productos y servicios adicionales
- Estrategias de canales de distribución
- Estrategias de administración de personal
- Estrategias de promoción y publicidad

13. ¿Determine las diferencias que existen entre publicidad y promoción?

- 1.-
- 2.-

14. Marque verdadero (V) o falso (F) en cada una de las alternativas que se describen:

¿Los procesos de producción transforman?

- | | | |
|--|---|---|
| a) Una necesidad existente en el mercado en un producto, bien o servicio | V | F |
| b) A una persona en un ser idóneo | V | F |
| c) Una necesidad en satisfacción con el consumidor | V | F |
| d) Las materias primas o productos en su estado primario | V | F |

15. **Subraye:** ¿Qué elementos resultan indispensables en el proceso de producción?

- a) Materias primas
- b) Vendedores
- c) Tecnología
- d) Recursos humanos
- e) Métodos y procedimientos
- f) Maquinarias y equipos
- g) Herramientas
- h) Flujo de materiales

16. **Complete:** ¿Qué identifica la simbología siguiente en un diagrama de flujo de proceso?



17. **Marque verdadero (V) o falso (F) en cada una de las alternativas que se describen:**

¿Cuál es la manera más sencilla para establecer el proceso de producción:

- Determinar todas aquellas operaciones o actividades. V F
- Efectuar la organización de esas operaciones o actividades. V F
- Buscar un método de producción o prestación de servicios. V F
- Definir y establecer los tiempos estándares requeridos. V F
- Trabajar en una fase experimental. V F

18. **Complete:** Distribución en planta de una empresa, existente o en proyecto, es colocar las y demás de la manera que permita a los materiales avanzar con mayor facilidad, al costo más bajo y con el mínimo de manipulación, desde que se reciben las materias primas hasta que se despachan los productos acabados.

19. **Complete:** ¿Por qué es necesario establecer un organigrama? Debemos explicar como está organizado el negocio, de acuerdo a las diferentes áreas de trabajo, a fin de ilustrar las existentes entre las de trabajo.

20. **Subraye:** ¿Qué elementos son necesarios para asegurar el proceso de captación de personal?

- Reclutamiento
- Selección
- Capacitación
- Contratación
- Inducción
- Entrenamiento

21. **Subraye:** ¿Que se requiere establecer para cada cargo del equipo de funcionarios?

- Descripción del cargo
- Denominación del cargo
- Requerimientos
- Calificación
- Remuneración

22. **Marque verdadero (V) o falso (F) en cada una de las alternativas que se describen:**

¿Al establecer las funciones de cada área del negocio que parámetros debemos tomar en cuenta?

- Los procesos funcionales de la empresa. V F
- La descripción de cada uno de los puestos. V F
- La definición del perfil para cada puesto de la empresa. V F
- Establece el objetivo general que pretende lograr en la función. V F
- Desarrolla las funciones y / o actividades específicas. V F
- Elabora los procesos para cada actividad. V F
- Determinar indicadores. V F

23. **Marque verdadero (V) o falso (F) en cada una de las alternativas que se describen:**

¿Por qué es necesario un plan de capacitación?

- Para preparar y formar a las personas. V F
- Par potenciar al recuso humano involucrado en el negocio. V F
- Para encontrar mejores utilidades por producto. V F
- Para mejorar el compromiso del equipo de trabajo. V F
- Mejorar los conocimientos y actitudes del los funcionarios V F

24. ¿Un flujo de caja es?

- Los ingresos y egresos mensuales que produce el negocio cuando entra en funcionamiento.
- La cantidad de recursos necesarios para el mantenimiento del negocio.
- Es una proyección de liquidez del negocio que registra las entradas y salidas de efectivo, antes y después del inicio de operaciones.

25. Escoja y subraye: ¿Qué componentes determinan el costo por producto?

Costos Administrativos Costos Variables Gastos Fabricación
 Gastos de Ventas Costos operativos Costos Fijos

26. ¿Diga Usted que determina un Balance?

- Indica de donde viene el dinero (pasivo) y como está siendo usado (activo).
- Determina la cantidad de dinero que requiere la empresa en un periodo.
- Define las inversiones que se necesitan para arrancar el negocio.
- Determina el capital de operación para el negocio.

27. Marque verdadero (V) o falso (F) en cada una de las alternativas que se describen:

El punto de equilibrio se utiliza para:

- Calcular la utilidad de un producto y / o servicio. V F
- Cubrir las pérdidas por falta de ventas V F
- Identificar el punto en que no se pierde ni se gana V F

28. Marque verdadero (V) o falso (F) en cada una de las alternativas que se describen:

El margen de contribución a costos fijos, resulta de:

- Restar el precio de venta a los costos variables. V F
- Restar a los costos variables el costo fijo. V F
- Aumentar al precio de venta, el costo fijo anual V F

29. Marque verdadero (V) o falso (F) en cada una de las alternativas que se describen:

- El VAN a escoger será el que arroje un resultado positivo mayor: V F
- El TIR debería ser mayor a la tasa de interés: V F
- El PRI debería estar en relación con el ciclo de vida del proyecto V F

30. Señale 5 formas de obtener financiamiento para iniciar su propio negocio:

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

9.3.- LISTADO PLANES DE NEGOCIOS

A manera de información se presentan 160 ideas de negocios sobre las cuales se podría elaborar el plan de negocios:

1. Producción de cajas de seguridad para habitaciones de hoteles
2. Pan de casa, integral de dulces y de sal
3. Producción y comercialización de flores naturales procesadas
4. Desarrollo de software aplicativo
5. Procesamiento de harinas caseras y balanceados
6. Servicio de mantenimiento, reparación, diseño y construcción de equipos electrónicos sofisticados
7. Fabricación y comercialización de velas decorativas y de relajación
8. Desarrollo de un sistema de control de la producción y costos para Pymes
9. Servicios de soldadura de mantenimiento
10. Producción y exportación de jengibre
11. Ensambladora de cocinas
12. Servicio técnico especializado para equipos informáticos PC y Macintosh
13. Distribuidora de materiales de construcción
14. Producción y distribución de paneles metálicos decorativos para cielo falso
15. Envasado de productos líquidos (sachets)
16. Crianza y comercialización de ganado bovino de ceba
17. Producción de shampoo al aceite y al huevo
18. Cómo instalar una academia de gimnasia
19. Cómo montar una gasolinera
20. Cómo implementar una escuela de informática
21. Fabricación de plásticos reciclados, peletizados o granulados
22. Cómo montar una fábrica de botellas plásticas
23. Compra y venta de desperdicios para reciclaje de papel
24. Fábrica de sacos plásticos
25. Implementación de una carpintería metálica
26. Fabricación de muebles tubulares
27. Cómo montar una pequeña farmacia
28. Cómo montar una fábrica de elementos de hormigón

29. Crianza de avestruces
30. Cómo montar una vulcanizadora
31. Instalación de una papelería
32. Cómo montar un restaurant self-service
33. Cómo montar una imprenta
34. Cómo montar un hotel
35. Instalación de una industria de purificación
36. Fabricación de camisetas con tintes naturales
37. Fabricación de fundas de papel
38. Gestión e instalación de una bombonería
39. Fabricación de mocasines
40. Fabricación de biscochos
41. Lavandería self-service
42. Cómo montar una empresa para confeccionar artículos de cama y mesa
43. Confección de cobertores de plumón
44. Cómo montar una vidriería
45. Cómo montar una fábrica de zapatos tenis
46. Cómo montar una distribuidora de bebidas
47. Cómo montar un videoclub
48. Cómo montar una empresa de calzado masculino
49. Cómo montar una fábrica de hielo
50. Cómo montar una fábrica de sandalias de tira
51. Cómo montar una fábrica de pulpa de fruta congelada
52. Cómo montar una fábrica de sandalias
53. Cómo montar una agencia de viajes
54. Cómo montar un centro infantil
55. Cómo montar una fábrica de curtido de piel y cuero de pescado
56. Instalación de sistemas de chapas magnéticas
57. Servicio de comida rápida ecuatoriana
58. Crianza y comercialización de cuyes
59. Comercialización y producción de cerámica
60. Siembra, engorde y comercialización de tilapia
61. Alquiler de maquinaria para la construcción e instalaciones eléctricas
62. Fabricación, venta y distribución de bloques
63. Fabricación de tintas para impresión
64. Terciarización de laboratorios de computación
65. Procesadora de alimentos balanceados
66. Pan de harina de trigo y galletas
67. Fabricación, comercialización y distribución de productos naturales (granola, germen y salvado de trigo)
68. Producción y comercialización de champiñones
69. Elaboración de camisetas y uniformes deportivos
70. Comercialización, instalación y mantenimiento de sistemas de seguridad electrónica domiciliar

71. Servicios de internet
72. Prestación de servicios integrales de copiado de documentos
73. Comercialización de dulces tradicionales típicos
74. Fabricación y comercialización de pasteles y helados dietéticos
75. Servicios de enrolamiento, selección y colocación de profesionales de alto nivel
76. Producción de pulpa de fruta
77. Comercialización de productos de consumo masivo
78. Fabricación de tejas, ladrillos, bloques, tubos de hormigón y baldosas
79. Cómo montar una fábrica de calzado tejido
80. Importación y comercialización de frazadas de origen coreano
81. Cultivo de tomate de árbol
82. Instalación de una peña-bar
83. Cultivo de tomate riñón bajo invernadero
84. Fabricación de dulces artesanales
85. Comercialización de equipos electrónicos de seguridad
86. Servicio de reparación, innovación y restauración de muebles de madera
87. Fabricación y comercialización de ladrillos, panelón y gigante
88. Servicios de mantenimiento, asesoría y asistencia técnica industrial
89. Cultivo y comercialización de manzanilla
90. Comercialización de medicamentos de marca y genéricos
91. Construcción y reconstrucción de piezas y partes de vehículos
92. Comercialización de ternos, camisas y corbatas
93. Importación de calzado casual desde Argentina
94. Proyectos de inversión y asesoramiento empresarial para emigrantes
95. Servicios para trámites de importación y exportación
96. Centro de capacitación en ventas
97. Producción y comercialización de tortas para compromisos sociales
98. Producción y venta de artículos de imprenta
99. Compra y distribución de corbatas y ternos de casimir importados
100. Empresa de servicios turísticos de aventura
101. Creación de un centro de comida rápida típica
102. Entrega de estados de cuenta, correspondencia, tarjetas de crédito y revistas
103. Fabricación y comercialización de juegos de muebles de sala
104. Producción y comercialización de abono orgánico
105. Fabricación de detergentes para la industria
106. Servicios de latonería y pintura automotriz
107. Alquiler de sillas, mesas, vajillas, cristalería, mantelería y carpas para eventos
108. Producción y comercialización de ácidos limpiadores para la construcción
109. Comercialización de ropa interior para damas, caballeros y niños
110. Servicio de limpieza de hogares y oficinas
111. Producción y comercialización de caracoles

112. Producción de plantas medicinales
113. Centro de nivelación escolar y media
114. Comercialización de artículos de cuero
115. Servicios de asesoría para Pymes
116. Comercialización y preparación de pinturas automotrices y arquitectónicas
117. Servicios de revisoría fiscal, auditoría contable y tributaria
118. Clínica de belleza, cuidado capilar y corporal
119. Restaurante de comida rápida (pollo brosterizado)
120. Restaurante de comida típica (lechón ahumado)
121. Comercialización de prendas de vestir para damas, caballeros y niños
122. Servicio de cafetería, biblioteca e Internet
123. Distribución de leche
124. Servicio de balanceo de llantas
125. Construcción y comercialización de un recinto ferial
126. Supermercado de productos dietéticos
127. Producción y comercialización de ácidos limpia carros
128. Reparación, biselado e instalación de vidrios
129. Lavado y lubricación de vehículos de gran tonelaje
130. Entrega de comida dietética a domicilio
131. Alquiler de vehículos infantiles para recreación
132. Producción y comercialización de frutillas
133. Servicio de termolaminado, recubrimiento para muebles de aglomerado
134. Distribución de perfiles y ángulos de hierro
135. Distribución de accesorios para vehículos de lujo
136. Mantenimiento técnico de sistemas radiantes de estación de televisión
137. Comercialización a domicilio de productos hortofrutícolas
138. Locutorios para servicio de telefonía nacional e internacional
139. Elaboración y comercialización de arreglos florales
140. Venta de codificadores industriales
141. Comercialización de baterías multimarca
142. Obras y reformas, diseños para remodelaciones de viviendas
143. Instalación de una tienda interactiva de juguetes de peluche
144. Servicio, limpieza y mantenimiento de calzado
145. Producción y comercialización de chocolate de mesa
146. Servicio de tapetería automotriz y kit de seguridad automotriz
147. Entrega de correspondencia y asesoría para emigrantes
148. Producción y venta de ladrillos panorámicos
149. Servicio de grabaciones digitales, master de producción
150. Elaboración de postres para diabéticos
151. Servicio de cosmética y estética con SPA
152. Comercialización al por mayor de huevos de codorniz
153. Servicio de banda ancha para comunicaciones
154. Venta de licores nacionales y extranjeros
155. Venta, instalación y mantenimiento de ascensores

156. Consultoría en gestión de procesos
157. Escuela de fútbol para niños
158. Restaurante de cuyes y conejos a la brasa
159. Importación y distribución de tubos eliminadores de humedad
160. Restaurante express de comida thai

9.4.- FORMATO PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es la descripción de las actividades que el candidato empresario (promotor de un proyecto de empresa) quiere poner en marcha, la manera de hacerlo, los medios necesarios, los resultados esperados.

Un plan de negocios comprende siempre los siguientes elementos: la identificación del proyecto y su promotor, su objeto, sus planes de mercadeo, de gestión y su plan financiero. El plan de negocios es indispensable para enseñar el proyecto a otra persona y otra institución para pedir un apoyo financiero y/o consejos.

A. RESUMEN EJECUTIVO

Este sumario debe contener básicamente la propuesta resumida del plan de negocios; la cantidad de dinero necesitada, de dónde provendrá y para que va a usarse; una breve descripción del producto o servicio y del mercado, resaltando los beneficios para el cliente; el plan de mercadotecnia; número de empleos a generar; y temas financieros y legales de interés, incluyendo el margen de ganancias esperado.

B. MODELO DE NEGOCIO

Se trata de indicar claramente su propia identidad como la de la empresa que se va a crear. Es también necesario indicar si la empresa pertenecerá de manera exclusiva a su creador o pertenecerá a varias personas que pondrán en común sus esfuerzos y sus contribuciones (aportes en especies o en efectivo).

B1. El nombre de la empresa, el título del proyecto o de la actividad principal.

Escoja un nombre que indica el objeto de la empresa, su actividad principal, un nombre que da una idea clara del proyecto y de sus objetivos.

B2. Identidad del promotor (futuro responsable, propietario, persona física)

- | | |
|---------------|--------------------|
| • Apellido : | • Fax : |
| • Nombre : | • Casilla postal : |
| • Dirección : | • E-mail : |
| • Teléfono : | |

B3. Localización del proyecto

Indique la ubicación de la empresa (región, ciudad, barrio) especificando las variables tomadas en cuenta para su selección.
Indique también a qué distancia (en kms. u horas de viaje) se encuentra la capital del país u otras ciudades importantes.

C. PRESENTACIÓN DEL EMPRESARIO

Se trata de mostrar por qué Ud. piensa que tiene las cualidades / habilidades necesarias para llevar a cabo su proyecto. Explique además por qué Ud. se decidió a empezar este proyecto (motivaciones).

C1. Cuáles son sus motivaciones para realizar el proyecto ?

C2. Cuáles son sus ventajas (cualidades y habilidades) para llevar a cabo este proyecto ?

C3. Con qué apoyo familiar y social cuenta ?

D. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE EMPRESA

D1. Actividad principal de la empresa

Describe la actividad principal de la empresa, sea la fabricación, la comercialización de algunos productos o la oferta de servicios?

D2. Visión y misión del negocio

Visión: Hacia dónde quiere llevar al proyecto, es la imagen objetivo del negocio

Misión: Qué va a hacer el negocio, cómo lo va a llevar adelante y para quién lo va a desarrollar.

D3. Meta y objetivos del empresario

Meta: el resultado que quiere alcanzar el proyecto a largo plazo, incorporando indicadores para medir resultados.

Objetivo: son los resultados intermedios, a corto o mediano plazo, que tendrían que realizarse en los límites del proyecto, especificados por cada área funcional del negocio (mercado, producción, recursos humanos y finanzas).

Objetivos personales: son los objetivos del empresario.

D4. Ventajas competitivas

Señale las fortalezas que tiene su negocio y las variables de diferenciación competitiva

D5. Calendario de ejecución del proyecto

Precise las actividades previstas para alcanzar los objetivos.
Proponga un cronograma de realización de cada una de las actividades del proyecto.

MES	ACTIVIDADES
1 :	
2 :	
3 :	
4 :	
5 :	
6 :	
7 :	
8 :	
9 :	
10 :	
11 :	
12 :	

B3. Localización del proyecto

Indique la ubicación de la empresa (región, ciudad, barrio) especificando las variables tomadas en cuenta para su selección.

Indique también a qué distancia (en kms. u horas de viaje) se encuentra la capital del país u otras ciudades importantes.

C. PRESENTACIÓN DEL EMPRESARIO

Se trata de mostrar porqué Ud., piensa que tiene las cualidades / habilidades necesarias para llevar a cabo su proyecto. Explique además porqué Ud. se decidió a empezar este proyecto (motivaciones).

C1. Cuáles son sus motivaciones para realizar el proyecto ?

C2. Cuáles son sus ventajas (cualidades y habilidades) para llevar a cabo este proyecto ?

C3. Con qué apoyo familiar y social cuenta ?

D. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE EMPRESA

D1. Actividad principal de la empresa

Describa la actividad principal de la empresa, sea la fabricación, la comercialización de algunos productos o la oferta de servicios?

D2. Visión y misión del negocio

Visión: Hacia dónde quiere llevar al proyecto, es la imagen objetivo del negocio

Misión: Qué va a hacer el negocio, cómo lo va a llevar adelante y para quién lo va a desarrollar.

D3. Meta y objetivos del empresario

Meta: el resultado que quiere alcanzar el proyecto a largo plazo, incorporando indicadores para medir resultados.

Objetivo: son los resultados intermedios, a corto o mediano plazo, que tendrían que realizarse en los límites del proyecto, especificados por cada área funcional del negocio (mercado, producción, recursos humanos y finanzas).

Objetivos personales: son los objetivos del empresario.

D4. Ventajas competitivas

Señale las fortalezas que tiene su negocio y las variables de diferenciación competitiva

D5. Calendario de ejecución del proyecto

Precise las actividades previstas para alcanzar los objetivos. Proponga un cronograma de realización de cada una de las actividades del proyecto.

MES	ACTIVIDADES
1 :	
2 :	
3 :	
4 :	
5 :	
6 :	
7 :	
8 :	
9 :	
10 :	
11 :	
12 :	

E. MERCADO

El conocimiento del mercado por el creador (promotor) de la empresa es fundamental para la realización de su proyecto. El plan de mercadeo busca describir y profundizar lo que sabemos del comportamiento que tendrá el producto o la oferta del servicio. El mercado es el conjunto de las personas y de las actividades ubicadas en un lugar dado y susceptible de consumir los productos o servicios que la empresa ofrecerá. Se tomará en cuenta aquí las informaciones sobre el mismo producto, los clientes, sus experiencias, la importancia del mercado, las actividades de la competencia, las eventuales estrategias de venta, la propaganda, etc. El conjunto de estos datos debe llevar a presentar las pares "producto / mercado" escogidas como también la política comercial que se utilizará.

E1. Descripción de los clientes potenciales

Ud. tiene que definir el grupo de los consumidores que puedan tener algún interés para su producto o servicio. Ud. tiene que precisar los límites de este grupo a través de cifras y datos concretos.

Caracterice la población (cantidad, nivel de vida, en que trabaja,...) de la región, de la ciudad, del barrio donde piensa ubicar su empresa.

Cuáles son los mercados potenciales? Cuáles serán los consumidores potenciales de los productos o servicios que propone Ud.; individuos (edad, sexo, clase social, nivel de ingreso, etc.), comerciantes, colectividades,...? Dónde vive esta clientela potencial?

Cuáles son las características, las expectativas, las necesidades, las exigencias de los clientes potenciales?

Tiene Ud. alguna idea de la importancia cuantitativa de esta clientela potencial?

Cuál es el comportamiento de los consumidores? De qué manera se compra su producto o servicio? Hay fidelidad de los clientes?

Qué monto promedio gastan los clientes al mes o al año para la compra de su producto o servicio? Con qué frecuencia y cuando realizan esta compra?

E2. Análisis de la competencia

La competencia son las empresas que ya están presentes y activas en el mercado donde desea Ud. instalarse. Es muy importante conocerlas bien para poder posicionarse respecto a ellas. Las siguientes preguntas pueden ayudarle.

Cuáles son?. Cuántos son?. Importancia y fuerza de la competencia en su campo de acción?

Cuáles son las cualidades y defectos de su producción o de sus servicios?. Sus ventajas y sus debilidades?. Cuáles son las causas del éxito o no de las actividades de las empresas de la competencia?

Qué hará Ud. mejor que ellas?. Por qué los clientes acudirán a Ud. en vez de a ellas?

De qué manera sus competidores utilizan la publicidad?

Para completar todos estos datos Ud. necesitará llevar adelante una pequeña investigación de mercado, a través de la aplicación de una encuesta o de grupos focales.

E3. Plan de mercadotecnia

Describa el ciclo de vida del producto

Señale los componentes del producto

Especifique los canales de distribución del producto o servicio

Indique los sistemas de promoción y publicidad

F. PRODUCCIÓN

Es la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores, estos productos pueden ser bienes y / o servicios.

F1. : Características del producto

Producto o servicio:

Describe brevemente el producto o servicio final que la empresa se propone ofrecer

Materia prima:

Describe los principales materiales que intervienen en la fabricación del producto, mencionando sus fuentes de abastecimiento (materia prima local y/o importada,..).

Equipamiento:

Enumere el equipamiento básico que requiere para la fabricación del producto o el ofrecimiento del servicio, mencionando de igual manera sus fuentes de abastecimiento.

Capacidad de producción:

Indique la cantidad de producto que la instalación básica puede producir y acondicionar en un tiempo dado.

Tecnología de producción:

Describe las principales operaciones de producción y de acondicionamiento del producto.

Fujograma de producción:

Describe con un esquema las principales operaciones señaladas para la fabricación del producto o para la prestación del servicio.

G. MODELO ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS

Este plan presenta la estructura organizacional y legal del negocio, así como las necesidades de personal requerido para el funcionamiento de la empresa. Se describe allí los diferentes puestos de trabajo y el perfil de las personas quienes los ocuparán. La cantidad, la calificación y el costo de la mano de obra (incluso del promotor) deben estar claramente definidos para asegurar la buena puesta en marcha de la empresa. Tome en cuenta solo la mano de obra estrictamente necesaria.

Defina la estructura organizacional y funcional del negocio, sería conveniente presentar un diagrama

Señale la estructura legal del negocio, qué tipo de empresa se va a conformar desde el punto de vista jurídico, cuáles son los registros que debe cumplir la empresa para su operación en el medio?

Complete el siguiente cuadro sobre la necesidad de recursos humanos para el funcionamiento de la empresa, especificando el perfil y las funciones a desarrollar en el negocio

Puesto de trabajo (función)	Calificación Requerida (perfil)	Remuneración + costos sociales

H. PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

H1. Plan de inversión:

Antes de tener su primer cliente, Ud. necesitará medios para funcionar y empezar los primeros gastos. Es importante hacer una lista muy completa y analizar el valor de todos estos medios de acción con precios lo más exactos posibles. Todos estos gastos están agrupados en el cuadro que se llama plan de inversión. Su estructura corresponde a la estructura del balance de la empresa.

Encontrará aquí abajo una lista que le puede servir de ayuda memoria para la elaboración de su plan de inversión. Pero tenga cuidado pues esta lista puede ser incompleta para su propio proyecto. Puede ser que tenga que hacer otros gastos específicos a su empresa. Sea realista y no subestime sus costos para evitar sorpresas desagradables.

1. EL INMOVILIZABLE	
1.1. Las inversiones immobilizadas en la empresa y de las cuales no se deducen impuestos	
1.2. Inmuebles (edificios)	
• Gastos de este rubro	
Total	
2. Inmuebles amortizables	
• Depreciable	
• Terrenos	
• Transformación, arreglo	
• Maquinaria, aparatos	
• Vehículos	
• Herramientas, equipos manuales	
• Mobiliario de oficina	
• Otros	
• Otros depreciados	
Total	
3. Inmuebles depreciables	
• Gastos (depreciados)	
• Otros	
Total	
4. EL REALIZABLE (1) Las inversiones que pueden convertirse o ser transformadas en liquidez en un plazo corto	
• Bienes físicos	
• Mercaderías	
• Otros	
Total realizables	
5. EL DISPONIBLE (2) Los fondos de los cuales depende el funcionamiento de la empresa durante un año	
• Caja	
• Bancos	
Total disponible	
6. LOS GASTOS DE ARRANQUE (3) Gastos a financiar el primer año	
Total gastos de arranque	
INVERSIÓN TOTAL	

H2. Plan de financiamiento

Ud. conoce las necesidades financieras para empezar su empresa. Las fuentes y los montos necesarios para su proyecto son:

Subvención para la creación de la empresa:
Aporte personal : - en efectivo:
- especie: -
-valor equivalente a:
Préstamos:
Otros:
TOTAL:

H3. La cuenta de explotación

Luego de haber visto los gastos correspondientes al arranque de su empresa, se necesita examinar no solamente los gastos suplementarios que tendrá la empresa cuando funcionará, sino también cuales serán los ingresos. Es lo que se llama la cuenta de explotación.

Le llaman también cuadro previsional de resultados. Su objetivo es establecer un cálculo o una estimación del beneficio o de la pérdida después de un año de funcionamiento. Para realizarlo Ud. necesita listar todos los costos y las ganancias ligados al funcionamiento de la empresa. Se trata de una etapa esencial para verificar si su plan es factible financieramente.

Ud. tiene que calcular los costos que tendrá durante un año de funcionamiento de su empresa. Luego comparará estos costos con las ganancias para calcular el beneficio. Los costos pueden ser fijos o variables. Los costos fijos son independientes de la cifra de ventas. Son todos los gastos que hacemos independiente de cuales sean las cantidades vendidas o producidas (alquiler, transporte, salarios, etc). Al contrario los costos variables están ligados a la cifra de ventas. Son los gastos causados por el proceso de producción o de ventas (materia prima por ejemplo).

En la primera parte del cuadro, se toma en cuenta todos los gastos posibles, necesarios y directamente ligados a la actividad de la empresa. En la segunda parte, se toma en cuenta los productos provenientes de la empresa (ganancias por la venta de bienes o servicios, alquiler percibido, intereses en la cuenta "clientes"...). La diferencia entre el total de los gastos y el total de los productos da el resultado, beneficio o pérdida, según el caso.

Es prudente no subestimar los gastos y no ser demasiado optimista en cuanto a los ingresos. Esto permite ser realista y posibilita al emprendedor o gerente reorientar su actividad para maximizar las ganancias y disminuir los gastos.

H4. Cuadro previsional de tesorería

El objetivo de este cuadro es determinar para cada mes (o cada semana) el nivel de fondos disponibles para el funcionamiento corriente de la empresa. Permite hacer previsiones para los gastos para evitar la falta de dinero. El cuadro previsional de tesorería da la disponibilidad de fondo rotatorio durante el periodo de actividad de la empresa.

Este cuadro comprende 4 partes:

- A. la situación a principio del mes
- B. la situación de los ingresos del mes
- C. la situación de las salidas del mes
- D. la situación a fin del mes

H5. Estudio de factibilidad

Ud. ha calculado desde que cifra de venta su empresa trabaja teóricamente sin pérdida. Se trata ahora de verificar si estas ganancias son factibles realizables.

Técnicamente, se puede realizar la cifra de ventas?

Para responder a esta pregunta, compare la cifra de venta con la capacidad de producción y la infraestructura.

Comercialmente, la cifra de ventas es factible?. Puede su empresa conquistar una parte de mercado bastante grande para realizar esta cifra de venta?.

Calcule las cifras relacionadas a la rentabilidad de su negocio, especificando el periodo de recuperación de la inversión, el valor actual neto y la tasa interna de retorno.

Sería conveniente conocer el punto de equilibrio del negocio, es decir, aquella situación en donde los ingresos son iguales a los gastos y a partir del cual la empresa puede obtener pérdidas o ganancias.

I. ANEXOS

Esta parte es útil para incorporar información adicional al plan de negocios como por ejemplo: curriculum vitae de los gestores, administradores y consultores del proyecto; especificación técnica de maquinaria y equipos; listado de potenciales clientes y de proveedores de materias primas e insumos; consideraciones legales sobre la creación de la empresa, entre otros.

9.5. ANEXOS

Anexo 1

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

EMPRESA XYZ

PRODUCTO	PRINCIPALES CLIENTES	PRINCIPALES COMPETIDORES	PRODUCTOS SUSTITUTOS	COMPETENCIA		INCIDENCIA	ESTRATEGIAS
				DEBILIDADES	FORTALEZAS		

Anexo 2

EMPRESA XYZ
ANÁLISIS FODA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OBJETIVO:		
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)

Anexo 3

**INTEGRANTES DEL EQUIPO
EMPRESA XYZ**



HOJA DE VIDA

1. DATOS PERSONALES

- 1.1 Nombres completos:
- 1.2 Fecha de nacimiento:
- 1.3 Edad:
- 1.4 Estado civil:
- 1.5 Cédula de Identidad:
- 1.6 Tipo sanguíneo:
- 1.7 Dirección domiciliaria:

Agama Molina José Rodrigo
12/05/1973
30 Años
Soltero
050190135-9
OrH +
Antonio Clavijo y Av. Antonia Vela,
Nº 47 - 03,
03 2800 - 670; 03 2801 - 145.

1.8 Teléfono:

2. ESTUDIOS REALIZADOS

- 2.1 Nivel Primario:
- 2.2 Nivel Medio:
- 2.3 Nivel Superior:
- 2.4 Posgrado:

"Otto Arosemena Gómez". Latacunga.
"Instituto Superior Vicente" León. Latacunga.
UTA. Facultad de Ingeniería Agronómica.
Proyectos Agropecuarios UTC

2.5 Cursos de Perfeccionamiento:

Injertación y podas de frutales;
Manejo sustentable de recursos
naturales, Producción y
exportación de rosas, Cultivo de
tomate y babaco de exportación.

3. EXPERIENCIA PROFESIONAL

Catedrático de nivel tecnológico Instituto Tecnológico Agropecuario Simón
Rodríguez.
Representante técnico comercial AGRO - CIENCIA.

4. REFERENCIAS PERSONALES

Ing. Edgar Alemán; Gerente Comercial Zona Centro Agripac.
Ing. Jorge Fabara; Gerente General AGROFABARA.

20 de Marzo del 2005

Firma:

**EMPRESA XYZ
PRODUCTOS Y DESARROLLO DE PRODUCTOS**

Nombre del producto	Cliente	Area	Base del análisis de necesidad	Resultado	Proyección de ventas	Recursos	Financ	Tiempo del plan (meses)	MESF	Costo

Anexo 4

9.6.- RESOLUCIÓN EJEMPLOS PRÁCTICOS

En este punto es conveniente precisar que habrá más de una posibilidad para solucionar los ejemplos prácticos, por efectos didácticos a continuación se presentan algunas de ellas y solamente tienen el propósito de profundizar su análisis y por lo tanto no se las puede considerar como soluciones ideales, en vista de que en el mundo real de las empresas habrá que tomar en cuenta muchos aspectos del entorno de los negocios.

A) PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO: "Salud y Belleza Spa"

¿A su criterio que le hace falta a esta presentación del servicio?

- Le hace falta una descripción clara de cada uno de los servicios que prestarán a sus clientes y los beneficios que ellos obtendrán al acudir al SPA.
- Sería importante describir las ventajas competitivas de los servicios que ofrecerá la empresa, resaltando las principales diferencias con negocios ya existentes en la zona, es decir, la diferenciación con su competencia.
- Se necesita claridad en cuanto a satisfacer necesidades del grupo meta definido, en vista de que a jóvenes de 12 años no se puede ofrecer los mismos servicios que a personas de 65 años; en este sentido, el público objetivo es muy amplio.
- Es imprescindible señalar no solamente el servicio que se va a prestar sino también la forma de cómo se lo va a hacer, describiendo por ejemplo los horarios de atención, la ubicación geográfica del negocio y demás temas de interés de los posibles clientes.

¿Describe realmente el servicio que ofertarán?

- Consideramos que solo lo describen muy superficialmente, sería interesante disponer de un portafolio de los servicios claramente definido y caracterizado.
- Tal como está descrito el servicio es demasiado general y se puede prestar a interpretaciones erradas por parte del grupo meta al cual se quiere llegar.
- Su presentación únicamente nos entrega información sobre las necesidades que se van a cubrir y las expectativas del negocio en cuanto a las posibles expectativas de los clientes.

B) DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO: "Salud y Belleza Spa"

¿Qué le hace falta a esta descripción del diagrama de flujo de la prestación del servicio?

- En primer término no se presenta ningún diagrama de flujo del proceso, solamente es una descripción de las actividades que se realizarán en el SPA para atender a los clientes, sin describir las operaciones que efectuará el personal de la empresa y sin utilizar la simbología recomendada.
- Faltaría especificar dentro de la infraestructura aquellos lugares en donde los clientes se cambiarán su vestimenta y en donde la guardarán antes de utilizar los diferentes servicios.
- Existen unas etapas previas y posteriores a la prestación de los distintos servicios en el SPA, como por ejemplo, la apertura y limpieza de las instalaciones y al final un proceso de evaluación de la satisfacción del cliente.
- Habría que definir alternativas en caso de que uno de los servicios esté copado y por lo tanto no se encuentre disponible para su uso, estableciendo el procedimiento a seguir.
- Antes de que el cliente abandone el lugar tiene que haber cancelado la correspondiente factura emitida por contabilidad, quien luego hará el registro contable, después de verificar la conformidad del pago.

¿Qué podría incorporarse a esta descripción?

- Como complemento a un diagrama de flujo sería interesante señalar los tiempos esperados de cada una de las actividades, así como las personas encargadas y un plano de las instalaciones.
- Se podría agregar una explicación de la estructura de la organización para tener bien claro el personal que se necesita para la operación del negocio, a efectos de optimizar los procesos de control interno.
- Sería interesante conocer también los servicios externos a ofrecer a los clientes como por ejemplo estacionamientos y guardiana.
- De igual manera, podrían definirse diagramas de flujo para los otros procesos del negocio como promoción y captación de los clientes potenciales, venta y postventa, entre otros.

C) ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: "Salud y Belleza Spa"

¿Qué elementos adicionales a los presentados utilizaría para analizar a la competencia?

- Es importante que se analicen aspectos como la ubicación de la competencia; sus ventajas y desventajas en cuanto a precios, calidad, agilidad y amabilidad; el segmento de mercado que atienden y su participación porcentual en ese mercado.

- No solamente se debe investigar a los competidores directos, sino también a aquellas empresas que ofrecen servicios complementarios o sustitutos.
- Información relacionada al nivel de ventas de la competencia y el tipo de clientes que atienden siempre será importante disponer.
- Señalar el tipo de tecnología que aplican y su capacidad instalada se convierte en una interesante información que se debería investigar.

¿Qué aspectos son indispensables a la hora de analizar la competencia?

- En primera instancia es importante conocer quiénes son, cuántos son, dónde están y cómo ofrecen sus servicios.
- Cuáles son su fortalezas y debilidades y que hará usted mejor que ellas a fin de lograr un mejor posicionamiento, es decir, clarificar nuestras ventajas competitivas.
- De qué manera su competencia utiliza los mecanismos de promoción y publicidad, por ejemplo conocer a fondo sus catálogos de servicios y canales de comunicación con su clientela.
- Conocimiento profundo de la oferta de sus servicios, las formas de prestación y pago de los mismos.
- La existencia de barreras de entrada o salida del negocio, con el fin de conocer de antemano los posibles riesgos a incurrir en caso de fracasar en su implementación.

D) ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN: "Salud y belleza Spa"

¿Considera que estas estrategias permitirán desarrollar el negocio?

- Antes de definir las estrategias de comercialización a aplicar se debería investigar claramente al grupo meta a atender, con el fin de disponer información sobre su ubicación, gustos y preferencias, niveles de ingresos, entre otras variables.
- Invertir en publicidad en radios y periódicos puede ser muy costoso para un negocio nuevo que está en proceso de implementación, habría que conocer exactamente el público objetivo, a efectos de determinar el mejor medio de comunicación, en función de la capacidad financiera de los gestores del negocio.
- La estrategia de membresías empresariales y combos promocionales si pueden ser efectivas para apoyar al desarrollo del negocio, al igual que la página web, siempre dependiendo del tipo de clientes.
- La mejor estrategia de comercialización se fundamenta en proporcionar un buen servicio, a un buen precio y con una excelente calidad, el mismo que debería ser ofrecido por personal muy bien capacitado.

¿Las estrategias descritas, son los caminos adecuados para llegar a los potenciales clientes?

- En términos generales se podría manifestar que las estrategias señaladas si son las adecuadas, en vista de que las personas que concurren a un SPA tienen ingresos económicos medios altos y altos, los mismos que si leen revistas, periódicos y tienen internet en sus hogares o sibos de trabajo; aunque se debería aclarar que el servicio prestar no es un servicio de consumo masivo.
- También vale la pena precisar que si el target definido es aquel de ingresos medios altos y altos, la estrategia de difundir los servicios a través de periódicos y radios puede ser contraproducente, ya que podría restar exclusividad al SPA.
- En el caso de que los clientes potenciales sean personas que van a adquirir una membresía y que vivan o trabajen muy cerca del SPA, entonces se pudiera colocar afiches en lugares públicos, repartir hojas volantes en las calles y hacer visitas directas a las empresas de la localidad.
- Del mismo modo se podrían entregar hojas volantes que contengan cupones para la rifa de algún producto o servicio, a efectos de motivar la presencia de los clientes en el SPA.

E) PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO: "Escuela de Fútbol"

¿Existe congruencia en la presentación de los diferentes cuadros?

- Si existe coherencia en la presentación de los dos cuadros principales, tanto el previsional de resultados (estado de resultados) como el previsional de tesorería (flujo de caja), que están bien especificados.
- Por principio el monto total de recursos destinados a la inversión debe ser exactamente igual a los del financiamiento.
- Los costos variables se incrementan de acuerdo al incremento de las ventas, situación que es lógica.
- El monto de dinero destinado a publicidad podría resultar muy poco, más aún cuando se trata de un servicio nuevo en el mercado.

¿La rentabilidad que se obtiene, justifica la inversión que se realiza en este negocio?

- La rentabilidad del negocio si justifica la inversión, aunque la tasa de interés del préstamo, presentada en la tabla de amortización respectiva, es muy alta, en vista de que actualmente está en el orden del 15%.
- La tasa de descuento utilizada es la adecuada para el cálculo de los indicadores financieros como el TIR, VAN y PRI.

- El período de recuperación de la inversión (PRI) es interesante en la medida que se trata solamente de 7 meses.
- Los saldos positivos estipulados en el flujo de caja inclusive darán un buen margen de liquidez al negocio, además de que el monto del VAN es positivo, lo que da validez a la inversión.

¿Cree Usted que los datos corresponden a la real dimensión del negocio propuesto?

- Estimamos que los datos sí corresponden al volumen del negocio propuesto, ya que inclusive se puede apreciar en el flujo de caja que los ingresos son estacionales y esto es correcto en vista de que en el período de vacaciones escolares es cuando se incrementa el número de niños y jóvenes que pueden ir a la escuela de fútbol.
- Es preciso señalar que el punto de equilibrio de 983 deportistas es alto, en vista de que la capacidad instalada es de 1.120, lo que daría muy poco margen de crecimiento al negocio.
- Siempre sería conveniente disponer de información relacionada al tipo de servicios que ofrecerá el negocio, en este caso la Escuela de Fútbol y quien será su grupo meta principal.

9.7.- RESOLUCIÓN TEST EVALUACIÓN

1. Coloque números del 1 al 5 para indicar la secuencia correcta

El procedimiento para identificar una idea de negocio acorde con los requerimientos iniciales es:

- 1 Generación de ideas de negocio dirigidas hacia un determinado fin.
- 3 Elección de la idea de negocio más adecuada a los conocimientos y experiencia del emprendedor.
- 5 Elaboración del Plan.
- 2 Selección de las ideas más favorables para el emprendedor.
- 4 Análisis comparativo de la rentabilidad y otros beneficios de las ideas de negocio.

2. Subraye lo que tenga relación. ¿El Plan de Negocios es una herramienta para?:

- a) Presentar al empresario y sus clientes.
- b) La planificación y administración.
- c) Conseguir financiamiento externo.

3. Complete lo siguiente:

Mercado es:

Donde concurren los oferentes y los demandantes para satisfacer necesidades específicas

4. Marque verdadero (V) o falso (F) según corresponda:

- Producto es cualquier cosa capaz de satisfacer por lo menos una necesidad. () ()
- Los servicios no satisfacen una necesidad física y psicológica. () ()
- La comercialización es el camino para hacer llegar los productos y / o servicios al consumidor. () ()

5. Complete lo siguiente:

Precio es:

El valor de venta que se asigna a productos y servicios

6. Subraye: ¿Para qué sirve el conocimiento del mercado?

- Determinar la estructura organizacional del negocio
- Definir los productos y / o servicios que ofertará el negocio
- Disenar estrategias relacionadas con el Producto, Precio, Plaza, Promoción y Publicidad.

7. Subraye: El estudio de mercado considera aspectos que se refieren a:

- a) La oferta, la rentabilidad y la inflación
- b) La economía, la tasa de interés en los bancos y el mercado
- c) La oferta y la demanda de productos y servicios

8. ¿Qué entiende usted por segmentación de mercado y cuantos tipos de segmentación conoce?

Segmentación de Mercado es:

Definir quienes necesitan mi producto, quienes lo podrán comprar, como lo compran, por qué lo compran, etc. Existen algunos tipos como: sociodemográfica, por ventajas buscadas, comportamental, sociocultural.

9. **Subraye: ¿Qué entiende por posicionamiento?**

- a) La cantidad de productos que puede colocar un negocio en un mercado.
- b) Identificación rápida y oportuna en la mente de los consumidores de una marca.
- c) La ubicación frente a sus competidores en una localidad.

10. **Complete: ¿Cual es el ciclo de vida de los productos?**

Introducción Desarrollo Madurez Declinación

11. **Marque verdadero (V) o falso (F) en cada una de las alternativas que se describen:**

¿Explique cuales son los criterios a tomar en cuenta a la hora de elegir un canal de distribución?

- | | | |
|--|---|---|
| - Interés del empresario en el negocio | V | E |
| - Cobertura del intermediario | V | F |
| - Cantidad de productos y / o servicios a distribuir | V | E |
| - Profundidad del intermediario | V | F |
| - Promoción y publicidad requeridos | V | E |
| - Márgenes de contribución al negocio | V | F |
| - Longitud de los canales de distribución | V | F |

12. **¿Subraye que estrategias de mercado se pueden establecer?**

- Estrategias de administración integral
- Estrategias de precios
- Estrategias de productos y servicios adicionales
- Estrategias de canales de distribución
- Estrategias de administración de personal
- Estrategias de promoción y publicidad

13. **¿Determine las diferencias que existen entre publicidad y promoción?**

- 1.- La publicidad comunica a los consumidores sobre los productos y servicios
- 2.- La promoción entrega valor adicional al producto o servicio, sea en producto, servicios adicionales, complementos, descuentos, etc.

14. **Marque verdadero (V) o falso (F) en cada una de las alternativas que se describen:**

¿Los procesos de producción transforman?

- | | | |
|--|---|---|
| a) Una necesidad existente en el mercado en un producto, bien o servicio | V | F |
| b) A una persona en un ser idóneo | V | E |
| c) Una necesidad en satisfacción con el consumidor | V | E |
| d) Las materias primas o productos en su estado primario | V | F |

15. **Subraye: ¿Qué elementos resultan indispensables en el proceso de producción?**

- a) Materias primas
- b) Vendedores
- c) Tecnología
- d) Recursos humanos
- e) Métodos y procedimientos
- f) Maquinarias y equipos
- g) Herramientas
- h) Flujo de materiales

16. **Complete: ¿Qué identifica la simbología siguiente en un diagrama de flujo de proceso?**



17. **Marque verdadero (V) o falso (F) en cada una de las alternativas que se describen:**

¿Cual es la manera más sencilla para establecer el proceso de producción:

- | | | |
|---|---|---|
| • Determinar todas aquellas operaciones o actividades. | V | F |
| • Efectuar la organización de esas operaciones o actividades. | V | F |
| • Buscar un método de producción o prestación de servicios. | V | E |
| • Definir y establecer los tiempos estándares requeridos. | V | F |
| • Trabajar en una fase experimental. | V | E |

18. Complete: Distribución en planta de una empresa, existente o en proyecto, es colocar las **máquinas** y demás **equipos y herramientas** de la manera que permita a los materiales avanzar con mayor facilidad, al costo más bajo y con el mínimo de manipulación, desde que se reciben las materias primas hasta que se despachan los productos acabados.

19. Complete: ¿Por qué es necesario establecer un organigrama? Debemos explicar como está organizado el negocio, de acuerdo a las diferentes áreas de trabajo, a fin de ilustrar las **relaciones** existentes entre las áreas de trabajo

20. Subraye: ¿Qué elementos son necesarios para asegurar el proceso de captación de personal?

- Reclutamiento
- Selección
- Capacitación
- Contratación
- Inducción
- Entrenamiento

21. Subraye: ¿Qué se requiere establecer para cada cargo del equipo de funcionarios?

- Descripción del cargo
- Denominación del cargo
- Requerimientos
- Calificación
- Remuneración

22. Marque verdadero (V) o falso (F) en cada una de las alternativas que se describen:

¿Al establecer las funciones de cada área del negocio que parámetros debemos tomar en cuenta?

- Los procesos funcionales de la empresa. Y F
- La descripción de cada uno de los puestos. V E
- La definición del perfil para cada puesto de la empresa. V E
- Establece el objetivo general que pretende lograr en la función. Y F
- Desarrolla las funciones y / o actividades específicas. Y F
- Elabora los procesos para cada actividad. V E
- Determinar indicadores. V E

23. Marque verdadero (V) o falso (F) en cada una de las alternativas que se describen:

¿Por qué es necesario un plan de capacitación?

- Para preparar y formar a las personas. V E
- Par potenciar al recuso humano involucrado en el negocio. Y F
- Para encontrar mejores utilidades por producto. V E
- Para mejorar el compromiso del equipo de trabajo. Y F
- Mejorar los conocimientos y actitudes del los funcionarios. Y F

24. Un flujo de caja es?

- Los ingresos y egresos mensuales que produce el negocio cuando entra en funcionamiento.
- La cantidad de recursos necesarios para el mantenimiento del negocio.
- Es una proyección de liquidez del negocio que registra las entradas y salidas de efectivo, antes y después del inicio de operaciones.

25. Escoja y subraye: ¿Qué componentes determinan el costo por producto?

Costos Administrativos	<u>Costos Variables</u>	Gastos Fabricación
Gastos de Ventas	Costos operativos	<u>Costos Fijos</u>

26. ¿Diga Usted que determina un Balance?

- Indica de donde viene el dinero (pasivo) y como está siendo usado (activo)
- Determina la cantidad de dinero que requiere la empresa en un período.
- Define las inversiones que se necesitan para arrancar el negocio.
- Determina el capital de operación para el negocio.

27. Marque verdadero (V) o falso (F) en cada una de las alternativas que se describen:

El punto de equilibrio se utiliza para:

- Calcular la utilidad de un producto y / o servicio. V E
- Cubrir las pérdidas por falta de ventas V E
- Identificar el punto en que no se pierde ni se gana Y F

28. Marque verdadero (V) o falso (F) en cada una de las alternativas que se describen:

El margen de contribución a costos fijos, resulta de:

- | | | |
|---|---|---|
| - Restar el precio de venta a los costos variables. | V | F |
| - Restar a los costos variables el costo fijo. | V | E |
| - Aumentar al precio de venta, el costo fijo anual. | V | E |

29. Marque verdadero (V) o falso (F) en cada una de las alternativas que se describen:

- | | | |
|---|---|---|
| - El VAN a escoger será el que arroje un resultado positivo mayor: | V | F |
| - El TIR debería ser mayor a la tasa de interés: | V | F |
| - El PRI debería estar en relación con el ciclo de vida del proyecto: | V | F |

30. Señale 5 formas de obtener financiamiento para iniciar su propio negocio:

- Préstamos de amigos y familiares
- Ahorros propios
- Créditos de bancos, ONG's, cooperativas
- Inversiones privados
- Leasing

CAPÍTULO 10: BIBLIOGRAFÍA

General:

- AEJE. "Carta de Identidad Corporativa y Estatutos", Quito-Ecuador, 1996
- AJECR. "Manual Orientativo para la Creación de Empresas", Ciudad Real España, 1999
- ALCARAZ, Rafael. "El Emprendedor de Éxito, Guía de Planes de Negocios", México DF-México, 2002
- ALFARO, Luis. "Evaluación de Inversiones, Métodos de Evaluación Financiera", Nota Técnica-Incae, San José-Costa Rica, 1997
- ALFARO, Luis. "La Nueva Visión en la Prestación de Servicios Financieros para la Microempresa", Nota Técnica-Incae, San José-Costa Rica, 1997
- AMERICA ECONOMIA. Revista, Varios números, Quito-Ecuador
- ANZOLA, Sérvulo. "Administración de Pequeñas Empresas", México DF-México, 1993
- ANZOLA, Sérvulo. "De la Idea a tu Empresa, Una Guía para Emprendedores", México DF-México, 1996
- ANZOLA, Sérvulo. "Actitud Emprendedora, Espíritu que Enfrenta los Retos del Futuro", México DF-México, 1995
- BARROS, Jorge. "188 Consejos para ser Exitoso en sus Negocios", Santiago-Chile, 1999
- BERMEJO, Manuel. DE LA VEGA, Ignacio. "Crea tu Propia Empresa, Estrategias para su puesta en marcha y supervivencia", Madrid-España, 2003
- BERNSTEIN, Leopold. "Análisis de Estados Financieros", Barcelona-España, 1996
- BID, "Documentos de la Mesa Redonda sobre Pequeñas Empresas", Washington-Estados Unidos, 1998
- BRENES, Esteban. "Empresarialismo y Nuevas Empresas", Nota Técnica-Incae, San José- Costa Rica, 1997

- BRENES, Esteban. "Los Bloques de Construcción para el Plan Empresarial", Nota Técnica-Incae, San José-Costa Rica, 1997
- CEAJE. "Documentos del I Congreso Iberoamericano de Jóvenes Empresarios", Zaragoza-España, 1995
- CEPAE, "Manual para Registrar Marcas y Patentes", Asunción-Paraguay, 1996
- CEPESIU y Otros. "La Microempresa en el Ecuador, El Desafío hacia el año 2000", Quito-Ecuador, 1996
- CHOY, Marco y Otros. "Guía para Dirigir Eficientemente su Propia Empresa", Lima-Perú, 1993
- CJE. "Documentos del II Encuentro de Empresarios Jóvenes Europa-América Latina", Buenos Aires-Argentina, 1996
- CONGRESO NACIONAL DEL ECUADOR, "Ley de Propiedad Intelectual", Quito-Ecuador, 1998
- CORFO. "Pyme, Un Desafío a la Modernización Productiva", Santiago-Chile, 1994
- CORPORACION DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES. "Código de Comercio", Quito-Ecuador, 1997
- CORPORACION DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES. "Ley de Compañías", Quito-Ecuador, 1997
- CRESPI, Gustavo. "Pyme en Chile: Nace, Crece y ... Muere", Santiago-Chile, 2003
- CYTED. "Cooperación Empresa-Universidad en Iberoamérica", Sao Paulo-Brasil, 1993
- DEMAC, "Desarrollo de Emprendedores", México DF-México, 1991
- DEL CASTILLO, Javier. "El Sueño Español, Vida y Consejos de Doce Empresarios que Partieron de Cero", Barcelona-España, 1999
- DRUCKER, Peter. "Teoría de la Empresa", Nota Técnica, San José -Costa Rica, 1996

- DURAN, Fidel. "Financiamiento para el Sector Mipyme", Nota Técnica-Incae, Quito-Ecuador, 1997
- EJECUTIVO 2000. "Sumarios del Pensamiento de los Maestros de los Negocios", Varios Números, Quito-Ecuador
- EKOS. Revista, Varios Números, Quito-Ecuador
- ENTREPRENEUR, Revista, Varios Números, México DF-México
- ESEM, "Economía de Empresas", Madrid-España, 1994
- FLOR, Gary. "101 Mensajes para el Alma", Quito-Ecuador, 2004
- FLOR, Gary. "Es Posible Crear una Cultura Emprendedora desde la Escuela?", Revista Impresión, Quito-Ecuador, 2004
- FLOR, Gary. "Guía para Crear y Desarrollar su Propia Empresa", Quito-Ecuador, 2001
- FLOR, Gary. "Las Incubadoras Empresariales, Apoyo Eficaz a la Consolidación de Nuevos Negocios Productivos", Revista Ekos, Quito-Ecuador, 1997
- FMI. "Perspectivas de la Economía Mundial. La Globalización, Oportunidades y Desafíos", Washington-Estados Unidos, 1997
- GIL, María de los Angeles. "Cómo Crear y Hacer Funcionar una Empresa", ESIC. Madrid-España, 1996
- HIDALGO, Roberto. "Evolución y Situación Actual de la Pequeña y Mediana Industria en el Ecuador", Quito-Ecuador, 1999
- ICESI. "Memorias del XI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial", Cali-Colombia, 1997
- INCAE, Revista, Varios Números, San José-Costa Rica
- IRIZAR, Iñazio. "Cómo Crear una Empresa, Lo que todo Emprendedor debe saber", Barcelona-España, 2004
- LEGUIZAMON, Francisco. "El Extensionismo Empresarial, Un Vínculo para el Desarrollo", Nota Técnica-Incae, San José-Costa Rica, 1997

- LEGUIZAMON, Francisco y Otros. "El Extensionista Empresarial Emerge, Proceso de Formación", Guatemala-Guatemala, 1991
- MATEO, Ricardo. SAGARRA, Ramón. "Creación de Empresas, Teoría y Práctica", Madrid-España, 2004
- MICIP. "Memoria Técnica del Gran Encuentro Nacional de Empresarios de la Pequeña Industria", Quito-Ecuador, 1994
- NEWMAN, John. "Tips for the Aspiring Entrepreneur, Babson College. Estados Unidos-1987
- OIT, Manual "Mejore su Negocio", Ginebra-Suiza, 1991
- PORTER, Michael. "Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia", México DF-México, 1987
- PYMES, Mesa de Concertación. "Encuentro Internacional de Servicios de Desarrollo Empresarial", Lima-Perú, 1998
- RAMIREZ, Noel. "El Empresario y su Entorno Económico", San José-Costa Rica, 1987
- RICH, Stanley. "Cómo Redactar un Plan Empresarial Exitoso", Harvard Business Review. Estados Unidos-1985
- SANTOS, Carlos. "Cómo ser un Empresario y Tener Éxito", Sao Paulo-Brasil, 1998
- SAPAG, Nassir y Reinaldo. "Preparación y Evaluación de Proyectos", México DF-México, 1994
- SEBRAE, "Creando su Propio Negocio", Brasilia-Brasil, 1995
- SEBRAE-ACSP, "Documentos del 25 Congreso Internacional de Pequeñas y Medianas Empresas", Sao Paulo-Brasil, 1998
- SHEEDY, Edna, "Cómo Iniciar y Administrar un Negocio en Casa", Editorial Norma, Bogotá-Colombia, 1992
- SHEFSKY, Lloyd. "Los Emprendedores no Nacen, se Hacen", México DF-México, 1997
- TOFFLER, Alvin. "El Cambio de Poder", Barcelona-España, 1994

- URRUTIA, Vicente. "Manual de Preparación de Pequeños Proyectos Empresariales Rurales", Quito-Ecuador, 1995
- VALCARCEL, José. "Plan de Negocios para Centros de Servicios Empresariales", Lima-Perú, 2002
- VALNALON, "Cadena de Formación de Emprendedores", Asturias-España, 2003
- VARELA, Rodrigo. "Innovación Empresarial, Un Nuevo Enfoque de Desarrollo", Cali-Colombia, 1996
- VARELA, Rodrigo. "Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas", Bogotá-Colombia, 2001
- VARELA, Rodrigo y Otros. "Crear Empresas, Misión de Todos", Cali-Colombia, 1995
- WARSHAM, Michael. "The Mind-Style of the Entrepreneur", Estados Unidos-1993
- WASME-FAU. "Conclusiones y Recomendaciones de la Décima Conferencia Internacional sobre Pequeñas y Medianas Empresas", Miami-Estados Unidos, 1997
- WATSON, Alexander. WISE, Karen. "Guía del Emprendedor", México-México, 1997

Específica:

Mercado

- BADE E. Nicholas, 1999, Management para Pequeña y Mediana Empresa, segunda edición; editorial McGRAW - HILL INTERAMERICANA S. A.
- Lamb . Hair . McDaniel; 2001, MARKETING, cuarta edición; International Thomson Editores, S.A. de C. V.
- JANI José N.; 2000; Investigación Integral de Mercados, segunda edición; McGraw - HILL INTERAMERICANA S.A.
- PUJOL BENCOCHEA Bruno; 2002, Dirección de Marketing y Ventas; Edición 2002; CULTURAL S.A.

Internet

<http://www.myownbusiness.org/>

<http://www.soyentrepreneur.com>

Modelo de Negocio

- ROSAS, F. 2001. "El Plan de Negocios esencia para conseguir inversiones". Revista haznegocio. Edición febrero del 2001.
- GIBSON, A. 1999. "Business Plan". The Springfield Center for Business in Development. London - UK.
- VALCARCEL, J. (s.f). "Plan de Negocios". DESIDE / SWISSCONTACT - COSUDE. Lima - Perú.

Internet

<http://www.dinero.com.ve/plandenegocios.html>

<http://www.soyentrepreneur.com>

http://www.fiaagro.org.sv/ebooks/plan_negocio/main01.htm

<http://www.sal.itesm.mx/incubadora/plan.htm>

Estructura Organizacional y Recursos Humanos

- WAGHORN Terri; 1999, MISIÓN POSIBLE; primera edición en español; editorial MCGRAW - HILL INTERAMERICANA S. A.
- PASOS Tarsicio; Conducción Estratégica de la Empresa; tercera edición;
- FLOR Gary; 2001, Guía para Crear y Desarrollar su propia empresa; segunda edición; Editorial Ecuador F. B. T. Cla. Ltda.
- SOTO Eduardo; 2001, Comportamiento Organizacional; primera edición; Internacional Thomson Editores S. A. de C. V.
- HOLPP Lawrence; 2003, Dirija el Mejor Equipo de Trabajo; primera edición en español; editorial MCGRAW - HILL INTERAMERICANA S. A.

Internet

<http://www.dinero.com.ve/plandenegocios.html>

<http://www.anri.org.ve/>

Producción

- Organización Internacional del Trabajo, 1990; Introducción al Estudio del Trabajo; cuarta edición (revisada) OIT; Ginebra.
- NIEBEL Benjamín, 1998; Ingeniería Industrial, Métodos, Tiempos y movimientos, primera edición; Editorial Marcombo.
- PIEDRAFITA M. Ramón, 2000; Ingeniería de la Automatización Industrial, segunda edición Ampliada y actualizada; Editorial MARCOMBO.

Internet

<http://www.emagister.com>

<http://www.eris.unalmed.edu.co>

<http://www.degerencia.com>

Finanzas

- COOKE Robert, 1997; Finanzas para no Financieros; primera edición en español MCGRAW - HILL; INTERAMERICANA, S.A.
- BURBANO Jorge, 1998; PRESUPUESTOS; Enfoque moderno de planeación y control de recursos, tercera edición; MC GRAW - HILL, INTERAMERICANA, S.A.
- MAROTO Juan Antonio, 1999; La guía de los Números; segunda edición en español; EDICIONES EL PRADO, Madrid España.
- OROZCO Cadena José, 1995; Contabilidad General; Tercera reimpresión, EDICIONES CULTURALES UNP y Productora de publicaciones.

Internet

<http://www.mvowobusair.com>

<http://www.soyetrot.com>

Modelo de Negocio

• ROSAS, F. 200
Revista *haz*

• GIBSON
Devel

• V&S

el Estudiante del

CAPÍTULO 10. Emprendedoría



Gary Flor Garcia

- Economista, Universidad Central del Ecuador.
- Master en Gerencia Empresarial (MBA), Escuela Politécnica Nacional.
- Diplomados en Economía Pública de la Universidad Alcalá de Henares en España, Administración y Finanzas Corporativas del IBD de Estados Unidos, Competencias Laborales de la Universidad Frank País García de Cuba, Liderazgo Personal Basado en Valores de la Universidad de Liderazgo de Miami y PHD de Ecuador, y Docencia Universitaria en la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador.
- Cursos, seminarios, congresos internacionales y pasantías profesionales realizadas en Colombia, Perú, Bolivia, Chile, Brasil, Argentina, Nicaragua, México, Estados Unidos, España, Suecia, Canadá, Italia, Jamaica, Suiza, El Salvador, República Dominicana y Cuba.
- Asesor de instituciones públicas, organizaciones gremiales y de la cooperación internacional en temas de servicios de desarrollo empresarial (elaboración de proyectos, formación profesional dual, competencias laborales, desarrollo de emprendedores, incubadoras de empresas, planificación estratégica, etc.).
- Actual Presidente de la Corporación Ecuatoriana de Formación Profesional Compartida (CEFORCOM).
- Autor de los libros "Guía para Crear y Desarrollar su Propia Empresa", "101 Mensajes para el Alma", "Guía para Elaborar Planes de Negocios" y "Evaluación del Impacto de la Formación y Capacitación Profesional".
- Profesor de Creación de Empresas, Elaboración de Planes de Negocios, Gerencia Estratégica, Habilidades Gerenciales, Financiamiento para Emprendedores y Elaboración de Planes de Tesis en la Escuela Politécnica Nacional, Universidad de Cuenca, Universidad del Azuay, Universidad Tecnológica América de Quito y Cuenca, Universidad Andina Simón Bolívar, Universidad Indoamérica, Escuela Politécnica del Ejército en Quito y Latacunga y Universidad Internacional SEK.
- Director de Tesis e Investigador a nivel de Pregrado y Maestría en la Universidad Andina Simón Bolívar, Universidad Internacional SEK y Universidad Internacional del Ecuador.

"..... Bajo estas consideraciones, la segunda edición de la obra "Guía para Elaborar Planes de Negocios", presenta los elementos básicos que deben tener estos instrumentos, desde la definición del modelo de negocio, hasta su evaluación financiera, pasando por aspectos importantes como el análisis del mercado, la delimitación de la producción y la especificación de la estructura organizacional y legal del negocio".

".....A no dudarlo, esta publicación será de enorme valía para aquellos micro, pequeños y medianos empresarios que deseen mejorar sus negocios, para jóvenes profesionales interesados en concretar sus iniciativas empresariales, para estudiantes de los últimos años de las universidades, escuelas politécnicas o institutos técnicos interesados en concretar sus emprendimientos productivos y para funcionarios del sector público que hayan vendido sus renuncias al Estado y que intenten incursionar en el mundo empresarial, con miras a generar riqueza y empleo para la sociedad ecuatoriana en su conjunto".

Enrique Cortés Pinto
PRESIDENTE FEDERACIÓN DE
INDUSTRIALES GRÁFICOS DEL ECUADOR

