

Presentación

MANUAL DE PLAN DE NEGOCIOS: LA CARTA DE NAVEGACION PARA EL ÉXITO

Los peruanos somos personas emprendedoras, según se refleja en una investigación internacional realizada por la Florida International University, en que se mide el emprendedorismo en 43 países del mundo. En dicho estudio se muestra que el Perú destaca como el país con mejor índice, con un abrumador 40% mientras que Ecuador y Venezuela tienen el 26% México 16%, Chile 15% y Brasil 7%.

Lamentablemente en nuestro caso los emprendimientos son motivados por necesidad ante la falta de empleo y no por la búsqueda de oportunidades. Esto afecta el camino del éxito, característica principal del ciudadano emprendedor.

En este camino, una herramienta indispensable para poder desarrollar empresas competitivas y altamente rentables, es el Plan de Negocios en donde los y las emprendedoras desarrollan en el papel su idea de negocio para evaluar su viabilidad o no.

El Plan de Negocios permite determinar si una idea puede llegar a ser un buen negocio, proporciona información para la puesta del proyecto de empresa. Las ideas buenas convertidas en buenos planes de negocios, generarán mejores negocios, y serán la base para iniciar empresas competitivas, rentables y generadoras de empleo.

Es por ello que el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, con el apoyo de la Cooperación Coreana, KOIKA, conscientes de esta realidad, promueve una cultura emprendedora encaminada a generar negocios que busquen y aprovechen las oportunidades, en cumplimiento con la política de Estado establecida por el Sr. Alejandro Toledo Manrique, Presidente Constitucional de la República.

En esta ocasión presentamos el Manual de Planes de Negocio, el cual constituye una herramienta importante para el desarrollo y consolidación de las nuevas empresas que se generen, contribuyendo de esa manera a la generación de empleo sostenible en el país.

ING. JUAN SHEPUT MOORE
Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo

Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo

Juan Sheput Moore

Vice Ministro de Promoción del Empleo y de la Micro y Pequeña Empresa (e)

Roberto Servat Pereira De Souza

Directora Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

Rocio Pariasca Cajacuri

Directora(e) de Promoción de Nuevos Emprendimientos

Melina Burgos Quiñones

Sub Directora de Nuevas Empresas Competitivas

Natalia Gamarra Goyzueta

Sub Director(e) de Promoción de Micronegocios

Patrick Villanueva Bartra

Especialistas de Promoción Social

Flor Cruzado González

Dennys Jesusi Poma

María Chirinos Arias

Cooperante Coreana

Soo Jae Pack

Apoyo Administrativo

Norisa Obispo Villanueva

Lima, 2005

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2005-6264





Indice

PRESENTACION	1
I. POR FAVOR, ¡NO LO HAGASI	4
II. EL MATERIAL DIDACTICO Y SU EMPLEO	6
III. TRES ACTITUDES FUNDAMENTALES PARA EL CAMBIO	6
IV. EL PLAN DE NEGOCIOS	7
4.1 ¿Qué es un plan de negocios?	7
4.2 ¿Por qué es importante un plan de negocios?	7
V. IDENTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	7
5.1 ¿Qué es una idea de negocio?	7
5.2 ¿Cómo se identifica una idea de negocio?	8
5.3 ¿Cómo y donde puedo encontrar una idea de negocio?	9
5.4 ¿Métodos y fuentes para generar e identificar ideas de negocios?	9
VI. DEFINIENDO EL NEGOCIO	18
6.1 Reseña histórica del negocio	18
6.2 Nombre del negocio	18
6.3 Visión del negocio	19
6.4 Misión del negocio	19
6.5 Determinación de los objetivos del negocio	20
6.6 Estructura organizacional	21
VII. ANÁLISIS DEL MERCADO	21
7.1 Análisis del entorno empresarial	21
7.2 Análisis del mercado potencial	24
7.3 Segmentando el mercado: el público objetivo (clientes potenciales)	24
7.4 Ventaja competitiva del negocio o empresa	26
7.5 Análisis de la competencia	27
7.6 Estrategias del mercadeo	28
VIII. ESTUDIO TÉCNICO DE LA PRODUCCIÓN	32
8.1 Diseño del producto	32
8.2 Proceso productivo	33
8.3 Distribución del espacio en el área de trabajo	36
8.4 Cálculo de materiales	38
8.5 Determinación de herramientas, máquinas y equipos	39
8.6 Organización de las personas en el proceso productivo	40
IX. ANÁLISIS ECONÓMICO	42
9.1 Proyección de ventas en unidades	42
9.2 Cálculo de inversión	43
9.3 Cálculo de costo unitario - CTU	47
9.4 Determinación del precio de venta	48
9.5 Proyección de ventas en soles	49
9.6 Flujo de caja económico	49
9.7 Margen de contribución y punto de equilibrio	52
X. IMPORTANCIA DE LA FORMALIZACIÓN	54
APÉNDICE 1 GUIA APLICATIVA	
APÉNDICE 2 IDEAS DE NEGOCIO	
GLOSARIO	

Por favor,
¡NO LO HAGAS!



No sólo con "entusiasmo" se opera un negocio. Es necesario saber planificar el rumbo de un negocio, además de aprender de los errores de los demás.

"Había una vez", una emprendedora llamada Elena que pasó malos momentos al tener que cerrar el restaurante que inició con sus socias; no duraron ni seis meses. Sin embargo aquella historia nos dejó a todos una buena lección emprendedora, que queremos compartirla.

Elena decidió mudarse a la playa Colán, al norte de nuestro Perú (hermoso lugar en Piura). Dejó la ciudad, pues la empresa en la que trabajaba allí en Piura despidió a una parte de sus trabajadores, incluyéndola a ella, es así que con el dinero de su liquidación, decide formar un pequeño capital para hacer realidad ese tan anhelado sueño: "tener una mejor calidad de vida, en un lugar maravilloso y, claro, con un negocio propio que fuera su fuente de ingresos".

¿Y qué negocio poner? Dos amigas argentinas pensaron en un restaurante de carnes y empanadas, tipo argentino, en donde también podrían incluir la delicada repostería que prepara una de ellas. Es así que se asocian las tres para iniciar su aventura empresarial. Además, en Colán no habían visto un lugar en donde comer una buena carne, **la intuición les dijo que ese era el camino**. ¡Punto en contra!

Casualmente, un amigo suyo estaba alquilando un local del que, decían, **"es un muy buen punto"**, y por la amistad y **la recomendación decidieron no buscar más**. ¡Punto en contra!

Pisadas en falso

Una vez listo el local, era hora de surtir el restaurante para hacer la comida, preparar todo e inaugurar la empresa. ¡Todo parecía perfecto! Pero aquí comienzan los errores: "Empezamos con los refrigeradores **llenos** de carne", nos cuenta Elena y continúa, "para que un restaurante sea de primera, el principio básico es que sus insumos sean frescos, del día si es posible", esa afirmación es muy cierta, pero, ¿acaso la carne no es un producto muy delicado como para tener los refrigeradores llenos? Le preguntamos a Elena.

Surtirse de buena carne en Colán era complicado pues había que comprarla en la ciudad de Piura, así que las emprendedoras decidieron hacer un pedido grande y congelarla, ¡punto en contra! Ya que al principio ellas desconocían cuánta gente visitaría el negocio, "hay que estar preparados para tener todo lo que ofrecemos en la carta" - pensaba ella, pero las compras dependen de la demanda, es decir de la cantidad de platos que la gente esta dispuesta a comprar, pues de lo contrario se corre el riesgo de tener grandes pérdidas por la comida echada a perder. Pues bien, esto fue lo que le sucedió a Elena y sus socias, que nunca recuperaron esa fuerte inversión inicial en insumos, al no tener la clientela suficiente.



Y aunque la zona era muy buena, muy cerca de la playa, la ubicación dejaba qué desear, otro error: estaba escondida y aislada de la zona comercial. ¡Punto en contra! Y para colmo de males, el alquiler resultó ser muy alto.

Para rematar, otra falla estratégica, por aquello de "lo que mal empieza mal acaba", sucedió el día de la inauguración. ¿Sabes qué día abrieron el restaurante? ... un día después de terminadas las vacaciones de año nuevo, o sea, cuando ya no había turismo en el pueblo... y con los lugareños no era suficiente.

¡Punto en contra!

A pesar de tanto sol, los días que siguieron fueron grises, pues aunque llegaba uno que otro cliente, el negocio se alejaba cada vez más de aquella excelente idea de negocio que las impulsó a atreverse, llevándose consigo los sueños y el dinero de Elena.

Finalmente, tuvieron que consumir la carne que ya se estaba perdiendo, así como los pasteles que terminaron comiéndose ellas o regalándolos. Resultado: la quiebra del negocio y lo que es peor, el desmoronamiento de sus ilusiones.

Y es que quizá no era tan mala idea lo del negocio de carne, pese a que en la playa uno busca comer mariscos y pescado, pero se agravó debido a fallas mayores, como:

- La falta de planeación en general. Se precipitaron en la toma de decisiones.
- Empezar en un sector en el que no se tiene experiencia
- No tener un conocimiento del mercado al que se iban a dirigir. No hubo nunca un estudio de mercado, aunque de manera sencilla.
- Comprar insumos sin control.
- La elección de una muy mala ubicación y con alquiler muy alto.
- Y, por supuesto, haber inaugurado el negocio cuando ya no había clientes; al fin y al cabo, Colán es un lugar en donde los negocios deben pensarse dependiendo de la época del año.

Hoy, mirando hacia atrás parece una película cómica, pero no es más que la constatación de que emprender sin un plan de negocios puede ser un salto al abismo. Cuando trates de invertir, por favor, ¡no sólo sigas tu intuición!, ni pongas todos los huevos en la misma canasta.

Por favor, ¡no lo hagas!

En esta historia se plantean una serie de conceptos y términos que son cotidianos en el mundo de los negocios, pero que muchas veces no son entendidos de manera adecuada o simplemente son pasados por alto por ser considerados poco importantes para iniciar la empresa o el negocio. No importa el tamaño, un negocio por más pequeño que sea, debe contar con un plan de negocios, será nuestra brújula en la aventura empresarial.

En el presente manual encontrarás respuestas a cómo iniciar un negocio de manera correcta, pero recuerda, el plan de negocios sólo te dirá si el negocio va bien o va mal y te permitirá modificar, ampliar o recudir las estrategias que planteas, pero eres tú quien decide la estrategia, eres tú quien toma las decisiones y quien decide el futuro de tu negocio...

II. EL MATERIAL DIDACTICO Y SU EMPLEO



El manual te proporciona la información que necesitas acerca de cómo elaborar un Plan de Negocios. Es importante que sigas con cuidado la secuencia planteada, leas la información y realices todos los ejercicios y actividades que se indican. Cuando concluyas un paso, lee nuevamente y verifica los resultados obtenidos. Si algo no está claro, busca ayuda, pregunta, nunca te quedes con la duda.

En este manual encontrarás **señales** que contienen sugerencias y mensajes como los que se enuncian a continuación:



Ej. Después de haber redactado el documento borrador es aconsejable pedir a alguien que lo lea y preguntarle si lo ha comprendido...

También verás estos recuadros donde encontrarás una idea fuerza o un concepto que resaltar. Por ejemplo:

El Cliente es la persona más importante para tu empresa.

III. TRES ACTITUDES FUNDAMENTALES PARA EL CAMBIO

Para el desarrollo de tu plan de negocios, es importante que tomes en cuenta los siguientes criterios:



1. PERSEVERANCIA

Perseverar es esforzarse siempre, vencer los obstáculos cada día para alcanzar el objetivo propuesto. Es una de las características que define e identifica a un emprendedor y estará a prueba a la hora de iniciar, crecer y consolidar un negocio o empresa.

Recuerda que para ser un emprendedor, hay que ser positivo para alcanzar nuestras metas y perseverar siempre en el logro de los objetivos. Las personas emprendedoras son aquellas que gestionan la oportunidad, perciben y ejecutan una innovación con energía y convicción para obtener los mejores resultados.



2. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Para planificar y tomar decisiones es necesario contar con información de calidad que permitan tomar decisiones acertadas sobre el negocio.

Puedes acceder a diversos medios, por ejemplo: periódicos, revistas, Internet, bases de datos de instituciones que apoyan a la microempresa, entre otros.

Para lograr una búsqueda eficiente de información es necesario definir y priorizar la información que exactamente se relacione con tu idea de negocio. Por ejemplo, es importante saber qué es lo que necesitan tus futuros clientes, qué gustos y preferencias tienen, en qué lugar ubicarás tu negocio o quienes son tus competidores.



3. PRECISIÓN

Recuerda que los planes de negocio son un medio de comunicación para presentar tus ideas a otras personas, por lo tanto la redacción debe ser clara y concreta, debes dar al lector detalles precisos para que no queden dudas.



Después de haber redactado el documento borrador es aconsejable pedir a alguien que lo lea y preguntarle si le pareció claro, es parte de la experiencia retroalimentar el documento con aportes y consejos de personas que trabajen el tema empresarial.

IV. EL PLAN DE NEGOCIOS



4.1. ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?

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

4.2. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE TENER UN PLAN DE NEGOCIOS ?

Porque visualizas la posibilidad de realizar con éxito tu emprendimiento y además te permite evaluar los riesgos antes de invertir en él.

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

V. IDENTIFICACION DE LA IDEA DE NEGOCIO



5.1. ¿QUÉ ES UNA IDEA DE NEGOCIOS?

Una idea de negocios es una descripción corta y precisa de lo que será tu negocio, por lo que es necesario tener una idea clara sobre lo que deseas llevar a cabo.

Ejemplo:

- Elaboración y comercialización de jarabe de yacón.
- Ofrecer servicios turísticos en el sur del Perú.



**¿Has pensando ya en una idea?
¿Sabes qué pasos debes seguir para implementarla?**



5.2. ¿CÓMO SE IDENTIFICA UNA IDEA DE NEGOCIOS?

Una idea de negocio exitosa debe cumplir dos requisitos básicos:

1. Cubrir las necesidades de los clientes, brindándoles lo que desean o necesiten y
2. Cubrir tus expectativas de utilidades del negocio.

Un aspecto clave para identificar una idea de negocio es:
¿Qué sé hacer yo?, ¿Qué puedo hacer mejor que otros?
Ello significa evaluar también las habilidades que tienes y los recursos que posees para poder llevar a cabo tu idea de negocio.

Tu idea de negocio debe responder a las siguientes interrogantes:

a) ¿Qué necesidad de todas las que tienen tus probables clientes será satisfecha por tu negocio con los productos o servicios que vendas?

Es necesario aprender a identificar las necesidades del entorno que tú puedas atender con los recursos que cuentas. Puedes darte una idea analizando el siguiente comentario:

"Quisiera que existieran golosinas que no engorden y nutran. Ahora me encuentro bien pero mis costumbres alimenticias no son tan fáciles de cambiar y pensando en el futuro no quiero tener problemas de salud. Sin embargo la rutina del estudio en la universidad me hace comer muchas golosinas que encuentro fácilmente en los cafetines. ¡Cómo me gustaría encontrar golosinas nutritivas y que no engorden! "



Para conocer las necesidades del mercado es recomendable que realices un estudio de mercado que te permita identificar las características de tus clientes potenciales.

b) ¿Qué tipo de producto o servicio venderá tu negocio que satisfaga esa necesidad?



La idea de tu futuro negocio debe estar basada en productos o servicios que conozcas bien. Deben ser, además más, productos o servicios por los cuales la gente esté dispuesta a pagar. El conocimiento técnico productivo es un elemento importante en la implementación de la idea de negocio. Debes **evitar** comentarios como el siguiente:

"Estudí computación y he decidido poner en marcha un negocio de cultivo y comercialización de alcachofas en un terreno arrendado en el norte del país. Lamentablemente no conozco mucho sobre dicho cultivo. ¿Me irá bien?".

c) ¿A quién le venderás en tu negocio? ¿Cómo son las personas que tienen esa necesidad?

Es importante describir claramente quienes serán tus clientes, sus gustos y preferencias, edad, sexo, nivel de ingresos, condición laboral, en qué lugar se encuentran, qué idioma hablan, etc. Esto sirve para determinar el perfil del cliente potencial. Lee atentamente lo siguiente:

"Soy secretaria, tengo 25 años, trabajo en una empresa y siempre necesito ropa formal para la oficina. La empresa brinda uniformes pero todas son tallas estándar, yo soy bastante gordita. Por ello tengo que buscar en otra parte, pero lamentablemente hay pocos lugares que hagan tallas sobre medidas".



En la medida que avances en la elaboración de tu plan de negocios, podrás observar si aún le falta información, si hay alguna debilidad en la idea y si es necesario realizar una revisión.



Revisa y analiza varios planes de negocio, esto te ayudará en la elaboración de tu documento.

Recuerda que una buena idea de negocio, es aquella que satisface una necesidad; por lo tanto, las personas a las que se les satisface su necesidad, son a quienes denominamos "clientes".

5.3. ¿ CÓMO Y DONDE PUEDO ENCONTRAR UNA BUENA IDEA DE NEGOCIOS?



Las ideas de nuevos negocios son producto de la observación de los cambios **y de las nuevas necesidades** que se producen en la economía y en la sociedad que nos rodea.

Una forma de generar ideas exitosas de negocios es observar con atención la vida cotidiana, cómo se desarrollan los cambios y así aprovechar las oportunidades.

Las oportunidades de negocios generalmente **son espacios vacíos entre lo que las personas desean comprar y lo que los negocios existentes están ofreciendo**. Los vacíos no atendidos o mal atendidos del mercado pueden ser cubiertos por empresas nuevas o empresas existentes que introducen o mejoran productos en el mercado.

La idea está en cualquier lugar, pero éstas deben corresponder a lo que los clientes quieren y lo que ellos están dispuestos a pagar.

Un emprendedor nunca deja de buscar ideas, nunca se rinde. Sigue intentándolo, ¡ persevera y serás un ganador!.

5.4. ¿ MÉTODOS Y FUENTES PARA GENERAR E IDENTIFICAR IDEAS DE NEGOCIO?



Existen herramientas que te pueden ayudar a generar una serie de ideas de negocios, pero recuerda que la idea de negocio que identifiques como "buena" será aquella que cumpla con algunas condiciones que tu mismo pondrás como exigencias para desarrollarla.

La identificación de una buena idea de negocio requiere de cuatro fases:

Paso 1 : Generación de ideas de negocio

Paso 2 : Identificación de la mejor idea de negocio - Técnica del Macro y Micro filtro

Paso 3 : Análisis FODA, aplicado a la mejor idea de negocio

Paso 4 : Contraste entre la idea de negocio identificada y la necesidad real de los posibles clientes - Sondeo de mercado.

PASO 1: GENERACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO

Para generar ideas de negocio, puedes emplear las siguientes pautas:



a) Lluvia de Ideas: Despierta tu imaginación y creatividad con este método, pensando en en todas las ideas que lleguen a tu mente. Estas son algunas reglas que te pueden ayudar:

- Es recomendable que este método se realice en forma grupal, funciona mejor.
- Inicia con una palabra o frase, escriban todo lo que se les ocurra.
- Todas las ideas valen, no importa lo descabellado que estas parezcan, den rienda suelta a su imaginación, elijan soñar y escriban una gran cantidad, tantas ideas como sea posible, luego evalúen si cada una es o no una buena idea. En esta fase no importa la calidad.

b) Buscar nuevas formas de hacer cosas viejas: por ejemplo, hay gente que emplea más tiempo de lo necesario en sus actividades diarias relacionadas con su negocio por ello necesitan reorganizarse para poder cumplir con todas las tareas; tal vez usted pueda sugerir o hacer algo que les ahorre tiempo a esas personas.

Si puedes hallar algo que la gente necesita y por lo que están dispuestas a pagar y que no pueden conseguir en su zona, probablemente has encontrado una buena idea de negocio

c) Publicaciones: Revisa materiales como: libros, catálogos, revistas comerciales, periódicos, entre otros, que pueden ayudarte a encontrar ideas de negocio. Ellos están llenos de ideas y te informan sobre negocios o desarrollo de productos recientes. Los avisos clasificados y los artículos sobre tendencias actuales también pueden darte algunas ideas.

d) Habilidades y pasatiempos: Quizá eres bueno diseñando, entonces según tu vocación puedes dedicarte al diseño de carteras, ropa, muebles, interiores, publicidad, etc. O tal vez conoces mucho sobre carpintería y puedes hacer muebles de diversos modelos, al gusto de diferentes públicos.

e) Recursos naturales locales: Estos son una fuente donde encontrar buenas ideas de negocios. Identifica qué recursos están disponibles en forma abundante en el mar, tierra, plantas, río, etc., y qué productos puedes elaborar a partir de ellos, manteniendo el cuidado del medio ambiente.



f) Productos de desechos: Generalmente estamos eliminando algo sobrante de las cosas que hacemos y se sugiere usar las dos "R" del medio ambiente: reciclar y reducir para generar ideas de negocios; estos desechos pueden provenir de productos agrícolas y animales, desperdicios de las casas y de las industrias. Aquí puedes encontrar cosas interesantes a partir de objetos que otros han desechado. Por ejemplo, se puede reciclar papel que una vez tratado, sirve como insumo para hacer productos como: agendas, posavasos, portaretratos, cajas, etc.

g) Ferias de exposición y venta de productos: Estos eventos proporcionan una oportunidad para investigar qué productos y servicios se están ofreciendo y cual es su demanda en el mercado.



h) Búsqueda de Información en Internet: Puedes consultar en diversos sitios de Internet en los que encontrarás información sobre ideas de negocios. Investiga en los buscadores con la frase: "ideas de negocio", "negocios para emprendedores", "planes de negocio", etc.¹



Usando cualquiera de estos métodos y consejos sugeridos piensa y anota las posibles **NUEVAS IDEAS DE NEGOCIO** que puedes implementar.

Las necesidades no solamente se identifican, también se pueden crear determinadas necesidades en la población; esto pasa con los productos de "moda". Por ejemplo, a fines de los años 80 nadie usaba "zapatillas con luces", durante 1990 y 1994, este tipo de productos tuvieron una gran aceptación entre los jóvenes varones de 13 a 17 años de edad; sin embargo, ¿Esta necesidad se identificó o se creó? ¿Cómo crees que apareció esta idea?

PASO 2: IDENTIFICACIÓN DE LA MEJOR IDEA DE NEGOCIO - MACRO Y MICRO FILTRO

En el **PASO 1** has generado una serie de ideas de negocio, ahora ¿cuál de ellas desarrollarás?, ¿Cuál es la mejor idea de negocio?

En principio puedes escoger aquellas ideas que crees responden a las necesidades de tus posibles clientes, pero para esto requieres de un mayor análisis. Puedes usar los métodos denominados: Macro Filtro y Micro Filtro, que te permitirán seleccionar la mejor idea.



Macro Filtro: El ejercicio consiste en trabajar en el cuadro siguiente, respondiendo con un SI o un NO a las preguntas orientadoras que se indican. Las respuestas te darán luces sobre si tu idea de negocios puede ser exitosa. Coloca una "X" en cada casillero según corresponda y al final cuenta el número de "Si" que obtuvo cada idea. Debes quedarte con aquellas ideas que obtuvieron la mayor cantidad de "Si". No te preocupes si tienes varias ideas con iguales números de Si.

Macro Filtro:

Preguntas orientadoras	Idea 1		Idea 2		Idea 3		Idea 4		Idea 5	
	si	no	si	no	si	no	si	no	si	no
¿Existe una necesidad que satisfacer en tu localidad?										
¿Existe un mercado para este producto o servicio?										
¿Hay una demanda insatisfecha?										
¿Quieres realizar este proyecto?										
¿Este posible producir el producto en su distrito/región?										
¿Este proyecto permite tener ganancias?										
Total Ideas con Si										

¹Puedes usar algunos buscadores como: www.google.com.pe; www.yahoo.com; etc

Cabe resaltar que las tres primeras preguntas orientadoras están referidas a la "identificación de la necesidad de la población". Si bien es cierto, el análisis en el macro filtro nos pide respuestas Si o NO, es importante tener un sustento a cada una de las respuestas. Es así que la primera pregunta ¿Existe una necesidad que satisfacer en tu localidad? se refiere a ¿cuál es esa necesidad a satisfacer? Y no sólo responder Si o NO. La segunda pregunta ¿Existe un mercado para este producto o servicio? Se refiere a ¿cuántos son, donde están y que características tienen?, son hombres, mujeres o niños, son mayores de 30 años o menores de 15, son del barrio o distrito, son de toda la ciudad o son foráneos, etc... la tercera pregunta ¿Hay una demanda insatisfecha? Está tratando de identificar si ¿existe una parte de la población que no está conforme con los productos o servicios que actualmente existen en el mercado y que estarían dispuestos a cambiar de producto o servicio?.



Micro Filtro: El análisis realizado en el Macro Filtro puede arrojar como resultado que del total de ideas de negocio generadas en la lluvia de ideas, sean 3, 4, 5, 10 o más las ideas que reciban un "SI" como respuesta y sólo unas pocas no se podrían desarrollar. Por lo tanto es importante usar el Micro Filtro para definir cuál es la idea de negocio a desarrollar. A partir de esta técnica estarás en condiciones de **"priorizar"** aquella idea para la cual estas mejor preparado.

El ejercicio consiste en darle una calificación a las ideas preseleccionadas, según se indica en la tabla de calificación, siendo priorizada la idea que tiene mayor puntaje.

Micro Filtro:

IDEAS	Idea 1	Idea 2	
Disponibilidad local de materias primas			
Existencia de demanda insatisfecha			
Disponibilidad de mano de obra calificada			
Disponibilidad de mano de obra a costo aceptable			
Tecnología localmente disponible			
¿El empleador tiene las habilidades para gestionar el proyecto?			
Puntaje Total			

Tabla de Calificación:

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

La idea que obtenga el mejor puntaje será aquella que debes priorizar, pues tienes las mayores fortalezas y oportunidades para lograr el éxito empresarial con esa idea. Las otras ideas (que queden en segundo o tercer lugar) no significan que sean malas ideas de negocios, sino que tienes algunas debilidades o que existen algunas amenazas que no te permitirían el éxito de la primera idea.

PASO 3: ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS) APLICADAS A LA MEJOR IDEA DE NEGOCIO

Como ya definiste tu idea de negocio, ahora es necesario conocer con que cuentas para iniciar tu actividad. Las **FORTALEZAS**, son los puntos fuertes que están bajo tu control, ocurren actualmente y deberán ser aprovechados para la puesta en marcha del negocio.

Ejemplos:

- Conocimientos técnicos
- Tecnología superior
- Tener un local accesible.
- Red de contacto con proveedores y/o distribuidores
- Contactos con el mercado de destino (hacia donde llegará mi producto), etc.



Otro factor importante son las **OPORTUNIDADES**, que son aspectos positivos o favorables que **se encuentran en el entorno** y de los que podrás hacer uso para implementar tu idea de negocio.

Ejemplos:

- Demanda en aumento del producto o servicios
- Pocos Competidores
- Fácil acceso a materias primas, etc.

CASO: Grupo editorial Norma

El Grupo Norma, empresa dedicada a la edición de libros, es el **apoyo literario** de una organización mayor: el grupo Carvajal hace cien años atrás nace como una pequeña imprenta en Colombia y ahora esta en casi todo América Latina, incluyendo el Perú. En nuestro país, dicha empresa tropezó con un gran problema: la piratería de libros. En vez de ver en ello una dificultad, la empresa vio una **OPORTUNIDAD**. ¿Qué decidieron? En lugar de pelear con el pirata, decidieron transformar su condición y volverlo un vendedor formal. ¿Cómo lo hicieron? La estrategia de la empresa es ofrecerles los libros más baratos, casi tan competitivos como los precios de los productos pirateados, con lo que el cliente final obtiene un original a un precio mínimo.

Existen otros dos factores a tener en cuenta para eliminarlos o superarlos y lograr que el negocio tenga éxito. Estos son:



Las **DEBILIDADES**, son las carencias o los puntos flacos del negocio y que están dentro del control del emprendedor, que ocurren actualmente y deberán superarse.

Ejemplos:

- Tecnología obsoleta
- Poco conocimiento técnico
- Inadecuado diseño del producto
- Poca capacidad de gestión, etc.



Las **AMENAZAS**, son los factores externos negativos y desfavorables en el entorno; generalmente están fuera del control del emprendedor.

Ejemplos:

- Muchos competidores
- Disminución de la capacidad adquisitiva de los clientes
- Cambios en la situación económica del país
- Desabastecimiento de materia prima
- Desastres naturales
- Insuficiente energía, etc.

Al realizar el análisis FODA, es importante que tomes en cuenta: los aspectos de mercado, producción, tecnología, gestión, recursos físicos, red de contactos y proveedores, aspectos financieros, abastecimiento de materia prima, entre otros.

PASO 4: CONTRASTE ENTRE LA IDEA DE NEGOCIO IDENTIFICADA Y LA NECESIDAD REAL DE LOS POSIBLES CLIENTES SONDEO DE MERCADO

Hasta el **PASO 3** se ha realizado un análisis de las mejores ideas de negocio desde el punto de vista del emprendedor, es decir, "yo pienso" que tal o cual iniciativa es la mejor idea de negocio, ya que responde a las necesidades de los consumidores (clientes). Ahora es necesario contrastar lo que "yo pienso" con lo que **es realmente la necesidad** de los posibles clientes. Para lograr esto se hace uso del **sondeo de mercado**, como herramienta que permite **investigar a profundidad** el comportamiento, las costumbres, los gustos y las preferencias de los consumidores o posibles clientes.

Debemos darles a los clientes lo que ellos quieren, no debemos brindarles lo que nosotros creemos que ellos quieren. Esto se logra conociendo concretamente sus costumbres, gustos y preferencias; el sondeo de mercado nos dará estas respuestas.

Sondeo de mercado



Es el proceso de identificación, recopilación y análisis de la información sobre las características y necesidades del mercado con el propósito de obtener mayores elementos de juicio para la toma de decisiones.

5.4.1. Proceso de Investigación de mercados

La investigación de mercados consta de los siguientes pasos:

A. Recopilación de fuentes secundarias: Consiste en buscar datos, información estadística y estudios sobre diversos temas económicos, sociales, culturales, legales, tecnológicos, que pueden influir en tu idea de negocio.

¿Dónde puedes buscar información secundaria? Hay muchas instituciones que hacen estudios sobre diversos temas, entre ellos tienes a:

- Cámaras de Comercio
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

- Instituciones Gubernamentales (Ministerio de Trabajo, Ministerio de la Producción, Ministerio de Agricultura, etc.)
 - Universidades.
 - Ong's
 - Entre otros
- Otras fuentes son los periódicos, revistas especializadas, estudios de investigación, entre otros.



B. Recopilación de fuentes primarias: Lo que se busca es hallar información que satisfaga las dudas no resueltas sobre lo que necesitas para poner en marcha tu negocio, por lo que es necesario planear una búsqueda de datos de primera fuente.

Puedes emplear los siguientes métodos de recopilación de datos:

a) La observación: consiste en recopilar datos a partir de la observación del comportamiento de la gente en determinadas situaciones y el accionar de la competencia. Por ejemplo, se puede observar qué tipo de detergente y con qué frecuencia lo compran las amas de casa.

b) La encuesta: es el método más conocido y adecuado para obtener información descriptiva. Preguntando directamente a los consumidores se pueden hallar datos relativos a sus preferencias, opiniones, satisfacción, comportamientos, etc.

5.4.2. Tipos de datos a obtener

Es importante señalar que hay dos tipos de datos que se deben recopilar: datos cualitativos y datos cuantitativos.

a) Datos cualitativos, estos brindan información sobre las razones y motivos por la cual el consumidor compra un bien o servicio.

Las técnicas para recopilar estos datos son:

- **Grupos Focales,** es una técnica de entrevista, dirigida a grupos pequeños con características similares. Dirige la reunión un animador o moderador y la información se registra observando en sala y/o fuera de ella a través de un video o grabación.

- **Entrevistas a profundidad,** es una entrevista individual cara a cara, siendo recomendable un tiempo de duración de dos horas en promedio. Se recomienda usar una guía de preguntas y registrar la información en una grabadora.

CASO: Platería Dellapina

"...Me iba en las tardes al Aeropuerto Internacional,..., nos sentábamos a mirar a los turistas que venían de todas partes del mundo. Paseaban por el Aeropuerto mientras nosotros observábamos: "mira ese color, mira los aretes, mira los zapatos, mira las sortijas." Así me adelantaba a la moda sin necesidad de ir a las Ferias Internacionales. Por que al aeropuerto venían pasajeros de Nueva York, París, Tokio o Brasil, que tenían que hacer parada de escala en Lima. Así fue como iba utilizando los recursos no utilizados, como yo les llamo, porque son recursos que están ahí pero que no se utilizan, porque no se saben aplicar..."

Alfonso Torres Della Pina



b) Datos cuantitativos, es la información expresada en forma numérica. Por ejemplo: cuánta gente acude a determinado cine, nivel de ingresos de las personas, número de carros que tienen las familias, entre otros

¿Cómo empezar a hacer una encuesta?

Los pasos para recopilar la información necesaria son:

1º Definición de los objetivos de la encuesta, es muy importante tener en claro cual es el objetivo de cada una de las preguntas que realizarás a tus entrevistados, es decir, qué quieres lograr con cada pregunta que formularás.

La información que necesites saber de los posibles clientes está referida a los siguientes objetivos:

Objetivo 1: Identificar la necesidad real de los posibles clientes

Objetivo 2: Identificar los hábitos de consumo de los posibles clientes

Objetivo 3: Identificar el nivel de conocimiento de los posibles clientes sobre el producto o servicio.

Objetivo 4: Identificar la frecuencia de consumo de productos similares por parte de los posibles clientes.

Ejemplo: Juan ha identificado que una buena idea de negocio podría ser la producción y venta de néctar de yacón, ya que "piensa" que la mayoría de personas mayores de 40 años, sufren de exceso de azúcar en la sangre, por lo que necesitan de un producto que alivie o revierta esta situación; además conoce de las otras propiedades del yacón, es decir, sabe que es un excelente diurético y alivia problemas de estreñimiento. Juan llega a estas conclusiones de acuerdo con su experiencia y conversaciones con conocidos, como amigos y familiares. Pero, ¿será realmente esa la necesidad primordial que las personas mayores de 40 años quieren satisfacer?, ¿querrán consumir yacón?, ¿están acostumbrados a consumirlo?, ¿querrán consumir el yacón en néctar o preferirán otro producto derivado?

2º Tamaño de la muestra (cantidad de personas a ser encuestadas)

Es un dato importante a considerar, pues será a este grupo a quien realizarás las encuestas, te brindarán la información necesaria sobre tu idea de negocio. El número de encuestas dependerá del tamaño de la población a la que pienses llegar con tu producto o servicio, según te mostramos en el siguiente cuadro:

N = toda la población donde quieres llegar con tu producto	n = tamaño de muestra que requieres aplicar la encuesta
Menos de 500 personas	30% de la población
Entre 501 y 1,000 personas	200 encuestas
Entre 1,001 y 10,000 personas	250 encuestas
Mas de 10,001 personas	271 encuestas

Debes tener en cuenta que el tamaño de la población (N) a la cual quieres llegar con tu producto o servicio, la identificarás en las fuentes secundarias, consultando al INEI, Cámara de Comercio, etc.



Debes saber que tu muestra tiene que estar conformada por personas elegidas al azar, no debes buscar amigos, familiares o conocidos porque su respuesta no sería imparcial.

Tu muestra puede estar conformada por una parte de la población que tú consideres pueden ser tus clientes potenciales. Así, la población de tu distrito puede ser objeto de tu estudio.

3° Diseño del cuestionario

¿Cómo diseñar un buen cuestionario?

Para diseñar un buen cuestionario te debes hacer las siguientes preguntas: **¿qué información deseo recolectar y por qué?** Luego, debes empezar formulando preguntas simples como: **¿qué opiniones tiene la gente sobre un determinado tema/producto/servicio?**, y finalmente preguntas puntuales como **¿qué opina sobre tal o cual idea de negocio?** Los resultados te van a proporcionar las bases para elaborar tu encuesta.

A continuación te presentamos un **modelo** de cuestionario:

I. Datos Generales:

Edad del encuestado: _____ Sexo: (M) (F)

Lugar de procedencia: _____

II. Objetivo de la encuesta

Identifica los diferentes lugares visitados por los turistas extranjeros.

1. Al llegar al país, ¿que lugares preferentemente visita?

- a) Museos
- b) Tiendas artesanales
- c) Lugares arqueológicos, históricos y/o místicos
- d) Lugares recreacionales
- e) Restaurantes
- f) Mercados
- g) Otros

2. ¿En qué lugares preferentemente realiza sus compras?

- a) Centros comerciales
- b) Supermercados
- c) Centros feriales
- d) Casas de artesanías
- e) Galerías artesanales
- f) Otros

3. ¿Qué tipo de compras realiza?

- a) Ropa
- b) Plantas medicinales
- c) Paquetes turísticos
- d) Artesanías
- e) Comida típica
- f) Otros

4° Recoger los datos: una vez diseñado el cuestionario, debes proceder a recopilar la información, conforme a la idea de negocio que tienes. Debes establecer el lugar donde harás las encuestas, el número de personas que entrevistarás (tamaño de muestra) y la cantidad de encuestadores que necesitarás en función al número de encuestas que realizarás.

5° Procesamiento de información recopilada: luego de realizadas las encuestas, debes ordenar, clasificar y sumar los resultados obtenidos. Para ayudarte puedes usar una hoja de cálculo.

6° Análisis de los resultados: con los datos procesados, puedes conocer los gustos y preferencias de tus clientes, el tamaño de mercado al cual te dirigirás y si tu idea de negocio puede tener éxito o no.



Recuerda que el sondeo de mercado lo debes realizar cada vez que tengas dudas sobre algún aspecto de tu negocio.

No te dejes guiar sólo por lo que te dice la intuición, debes contrastarlo con lo que realmente quieren tus clientes, esto lo debes hacer cuando quieras lanzar un nuevo producto al mercado, brindar un servicio adicional, reducir un proceso, aumentar el precio de venta, etc. Es decir, el sondeo de mercado lo debes hacer constantemente.

"CUALQUIER CAMBIO EN TU EMPRESA DEBE ESTAR ACOMPAÑADO DE UN SONDEO DE MERCADO".

VI. DEFINIENDO EL NEGOCIO

6.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL NEGOCIO

En esta parte describirás lo que te motivó para crear tu negocio, señalando las razones por las que quieres iniciarlo.

6.2 NOMBRE DEL NEGOCIO



El nombre que elijas para tu negocio representa la razón social y/o comercial de la empresa (no necesariamente es el mismo en ambos casos). Esto es muy importante, ya que con este nombre tu negocio será reconocido legalmente y comercialmente. Recuerda que la idea es vender un concepto global, por lo que el nombre del negocio debe estar asociado a lo que vendes.

Razón social: es el nombre con el que se inscribió el negocio en registros públicos

Razón comercial: es el nombre con el que todos los clientes reconocen el producto (marca).

Por ejemplo:

Razón Social	Razón Comercial
Intradevco Industrial S.A.	Sapolio
AJEPER S.A.	Kola Real
Grupo Gloria S.A.	Queso Bonlé

6.3 VISIÓN DEL NEGOCIO



La visión es una imagen futura, un ideal con el que se sueña alcanzar. Es lo que esperamos que sea nuestro negocio en el futuro.

La visión responde a tres elementos esenciales, los cuales se pueden analizar respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son tus características fundamentales al iniciar un negocio?
- ¿Cómo es ahora el negocio y qué aspiras que sea en un tiempo?
- ¿Hacia dónde se dirige tu negocio?

Los empresarios exitosos tienen muy claro como será su negocio en el futuro y hacia dónde se dirige.

Los grandes emprendedores constantemente están pensando en aumentar e innovar sus productos e implementar servicios y procedimientos nuevos.

A continuación, te mostramos varios ejemplos de empresarios exitosos, con una gran visión de futuro:

"Hay que anticiparse a los hechos, cuando concebimos la idea de crear la empresa, no pensamos que íbamos a competir con las hamburgueserías pequeñas que ya habían en el mercado, nos preparamos para enfrentar a las grandes: MC Donalds, Burger king, cuando llegaron pudimos enfrentarlos con éxito". **Carlos Koehne, Gerente de Operaciones - Empresa Bembo**

"Erasmus Wong hijo, se trazó una nueva meta y reto: convertir la pequeña bodega familiar en un moderno supermercado". **Efraín Wong - Grupo Wong**. (La familia Wong, inició su actividad empresarial con una pequeña tienda y hoy cuenta con 27 locales en Lima).

"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... El caballo desaparecerá de nuestras carreteras, el automóvil se dará por sentado..."

Visión de Henry Ford y su modelo T

Los grandes proyectos e instituciones han empezado con una visión personal del líder, tienen una concepción clara de lo que se quiere ser y hacer en la vida.

6.4 MISIÓN DE NEGOCIO



La misión es un enunciado del propósito que distingue a una organización de otra. Formular la misión equivale a **declarar su principal razón de existir**. Es identificar la función que cumple en la sociedad y, además, su naturaleza y filosofía básicas.

Las siguientes preguntas te ayudarán a construir la misión de tu negocio:

- ¿Qué?,
- ¿Cómo?,
- ¿Para qué? y
- ¿Para quién se va a producir un determinado bien o servicio?

A continuación algunos ejemplos de Misión de empresas nacionales reconocidas por sus aciertos en el mundo empresarial.

"Contribuir al crecimiento significativo del mercado total de bebidas gaseosas, con un producto de calidad, asequible a la mayoría de personas". **AJEPER - Kola Real.**

"Satisfacer las necesidades del hogar y la industria, mediante la fabricación, mercadeo y venta de productos de limpieza de alta calidad, bajos precios y fácil uso, con demanda de todos los estratos socioeconómicos... obtener un rendimiento definido de capital, generar empleo y apoyar la industria regional". **Intradevco- Sapollo**

"Hacer que nuestros clientes, que las personas que han confiado en nosotros, que han comprado nuestras máquinas, se conviertan en empresarios exitosos. Para eso tenemos un centro de capacitación... Porque la tecnología y la capacitación son fundamentales para el éxito". **Corporación Nova.**

6.5 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO



Planificar lo que hacemos implica pensar en el futuro, saber qué somos, a dónde queremos ir y de qué manera lo lograremos. Para ello es necesario fijar objetivos de corto, mediano y largo plazo.

De esta manera con los objetivos propuestos, se puede verificar si tu negocio se está desarrollando en orden.

Para definir los objetivos del negocio, debes considerar lo siguiente:

- Deben ser claros y simples
- Deben ser medibles para saber a cada momento si se ha avanzado
- Deben ser realistas
- Deben ser limitados en el tiempo
- Deben ser constantemente revisados

Al elaborar los objetivos debes preguntarte:

¿Qué es lo que se quiere alcanzar?

¿Cuándo?

¿Cómo?

¿De qué forma será medido y evaluado?

Puedes fijar los objetivos relacionados con:

- Ocupar una posición deseada del mercado.
- Las ventas (por ejemplo: incremento de ventas del 20% para el segundo año de funcionamiento)
- Un incremento de las utilidades por disminución de costos (por ejemplo: un 10% con respecto al ejercicio anterior)
- Ofrecer otras variedades de producto
- Mejorar la calidad del producto o servicio ofrecido

O cualquier otro objetivo que sea importante para su negocio.

Los emprendedores exitosos siempre se trazan objetivos concretos establecidos dentro de un proceso de planificación. Aquí un ejemplo:

"Entre nuestros objetivos, está lograr un crecimiento sostenido en la venta de prendas con alto valor agregado, y con altos estándares de calidad. También apuntamos al mejoramiento continuo de nuestros procesos: los sistematizamos, a fin de mejorar nuestro control de calidad..." **Estevan Danelluc, Gerente General de la Empresa Topy Top S.A.**²

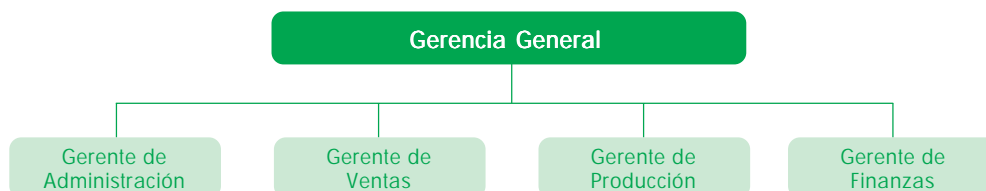
6.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional indica los puestos de trabajo que tiene el negocio y las personas encargadas de cada uno de ellos.

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

Existen diferentes criterios para su elaboración. Aquí te presentamos una forma de hacerlo, de acuerdo a las funciones de cada puesto de trabajo:

Áreas Funcionales: Un área funcional es la agrupación de funciones y responsabilidades que requieren, para ser atendidas, de conocimientos y habilidades afines. En todo negocio, independientemente del tamaño que posea, existen cuatro funciones básicas que se deben realizar: la **función de administrar (dirigir y coordinar)**, **de producir, de vender y, por último, de costear (finanzas)**.



VII. ANÁLISIS DEL MERCADO

7.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL



Al realizar el análisis del entorno empresarial, debes tener en cuenta el nivel de competitividad existente. ¿Qué quiere decir competitividad? Es la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos que los de la competencia a nivel local nacional e internacional, lo cual beneficia a la población en su conjunto, pues mejora su nivel de vida.

Por ello antes de iniciar un negocio, es necesario estudiar a las empresas que se encuentran en el rubro que piensas incursionar, de manera que te permita tomar mejores decisiones y establecer adecuadas estrategias de ingreso al mercado.

² Tomado del libro *Emprende Empresa. Así Comenzaron los Empresarios de Éxito*, pag. 95, MTPE Agosto 2004.
<http://www.mypeperu.gob.pe/contenidos/martes/libroemprende>



Para realizar un buen análisis del entorno, debes tener en cuenta lo siguiente:

a) Recursos, conocimientos, capital, infraestructura y otros: Para lo cual debes responderte las siguientes preguntas:

- ¿Conoces instituciones financieras que puedan ayudarte a llevar a cabo tu idea de negocio?
- ¿Existe personal con calificación adecuada para desarrollar la actividad empresarial que piensas iniciar?
- ¿Existen locales o terrenos adecuados para poner tu negocio?

b) Apoyo entre empresas afines o competitivas: Las empresas relacionadas pueden compartir tecnologías comunes, insumos y productos complementarios, como también información; de esta manera logran minimizar sus costos y mejorar aspectos tecnológicos, productivos, de distribución y comercialización de sus productos o servicios.

Para evaluar este punto, debes responderte las siguientes preguntas:

- ¿Existen empresas proveedoras de maquinaria y equipo, insumos, recursos financieros y capacitación en tu localidad que apoyen tu iniciativa?
- ¿Cuál es la tecnología que se usa en el giro de negocio en el que piensas incursionar? (es decir, el tipo de máquinas y equipos que emplearás en tu negocio)
- ¿Con qué empresas crees que podrías establecer alianzas que te permitan reducir costos o que puedan ayudar al desarrollo de tu negocio?
- ¿Qué empresas crees que pueden ayudarte a distribuir tu producto?
- ¿Qué empresas pueden venderte los insumos (materia prima) que necesitas a precios más bajos?



Haz una relación o listado de proveedores, según las pautas dadas en las preguntas anteriores.

c) La demanda: Es la cantidad de productos o servicios que las personas están dispuestas a comprar o adquirir. Por eso es importante conocerla, pues ellos son quienes determinarán el éxito o fracaso de nuestro negocio. Para ello debes analizar lo siguiente:

- ¿Quién es mi mercado potencial?
- ¿Quiénes son mis clientes potenciales?
- ¿Cuál es el nivel de exigencia de los clientes potenciales (posibles compradores)?
- ¿Qué necesidades nuevas tienen los clientes potenciales?
- ¿En qué se fija más el cliente: en el precio o la calidad?
- ¿Cuáles son sus gustos sobre determinado producto o servicio?



Realiza una relación o listado de tus clientes potenciales y sus gustos y características, según las pautas dadas en las preguntas anteriores.

d) La organización y gestión de las empresas afines o competitivas: Se refiere a las prácticas de gestión y organización que es común a todas las empresas, es decir, a la forma como se organizan y dirigen sus empresas.

¿Por qué es importante esta información? Porque te permitirá comparar tu negocio con el de la competencia y determinar que cosas están mejor o peor con respecto a ella. Ello te estimulará a mejorar la calidad de tus productos o servicios y establecer precios que vayan de acuerdo con el mercado en general.



Para evaluar mejor este punto, analiza lo siguiente:

- ¿ Cuántos competidores ofrecen el mismo producto o servicio que piensas brindar?
- ¿ Cuáles son las características de las empresas del sector?
- ¿ Cuánto tiempo tienen esas empresas en el mercado?
- ¿ Qué prestigio tienen?
- ¿ Qué tan fácil es que aparezcan nuevos competidores en el rubro que piensas introducir?

Realiza una relación o listado de tus principales competidores y sus características, según las pautas dadas en las preguntas anteriores.

CASO: INTRADEVCO INDUSTRIAL S.A. (Productos Sapolio)

"Les explicaré cómo es que nuestra empresa pasó de ser una empresa que hace diez años facturaba dos millones de dólares, a una empresa que en el año 2003 facturó cuarenta millones de dólares.

Lo primero que hicimos fue estudiar el mercado. Estudiar el mercado es algo que uno siempre tiene que hacer. De acuerdo a esta información la empresa decidió concentrarse en un solo rubro: el producto limpieza para el hogar y aseo personal. En el estudio de mercado vimos las principales compañías competidoras en esta línea eran: Procter & Gamble, Unilever, Colgate, Alicorp, entre otras.

También tuvimos que evaluar cuáles eran nuestros recursos para enfrentar a la competencia, así que finalmente nos enfocamos en tres empresas: Clorox, Jhonson y Nugget.

Una buena recomendación es ésta: si ustedes piensan hacer una empresa, hay que estudiar bien el mercado, hay que hacer un buen plan y hay que focalizar el esfuerzo, en una estrategia para tratar de dominar las diferentes áreas que se proponen.

Conociendo las necesidades de nuestro público que pedía más calidad y precios más bajos, ofrecimos productos con la marca Sapolio, como por ejemplo: lavavajilla en crema, pulidor para baños, productos para el cuidado del baño, desinfectantes, esponjas, ceras, detergentes, lejía, entre otros.

Nos preguntamos qué cosa habría que hacer para triunfar en la vida. Plenso que habría que tener en consideración:

El amor por la ética, siempre ser honestos, con nosotros mismos y con los demás; hay que entronizar un profundo amor por la ética.

El amor por el trabajo, si uno hace bien su trabajo, se va a convertir en el mejor. Tenemos que ser los mejores en lo que hagamos; cualquier cosa que hagamos, tenemos que ser los mejores, eso es amor por el trabajo".

Rafael Arosemena Cillóniz, Gerente General

Fuente: *Emprende Empresa*, Así Comenzaron los Empresarios de Éxito, Agosto del 2004, MTPE (www.mypeperu.gob.pe/contenido/martes/libroemprende)

7.2 ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL



Ante todo, debes hacerte la siguiente pregunta: **¿cuál es el tamaño de mi mercado?** En otras palabras, determinar la cantidad de productos que puedes ofrecer y vender. Esta cantidad puedes estimarla de la siguiente manera:

- Determinando el número de personas que quieren comprar el producto y multiplicarlo por el número de unidades que comprarían. De esta manera identificas a tu **mercado potencial**.

Cuando no cuentas con información de primera fuente, es decir, datos exactos, debes hacer un cálculo de manera indirecta. ¿Cómo? Debes hacer una investigación profunda, dirigiéndote a los lugares donde se encuentra tu cliente potencial. Por ejemplo:

Por ejemplo: Si vas a vender enciclopedias escolares, tienes que averiguar cuántos alumnos en edad escolar estudian en los diferentes centros educativos de tu localidad.

Determinando el mercado potencial:

Concepto	Nº
Alumnos en edad escolar en el distrito de Jesús María	2500
Alumnos que compran de 1 a 3 libros	1000
Alumnos de colegios estatales que compran de 1 a 3 libros anuales	100
Alumnos de colegios privados que compran de 1 a 3 libros anuales	900

7.3 SEGMENTANDO EL MERCADO: EL PÚBLICO OBJETIVO (CLIENTES POTENCIALES)



Para que tu idea de negocio resulte un éxito, debes conocer lo mejor posible las características, los deseos, las necesidades insatisfechas y el comportamiento de cada uno de tus clientes potenciales o futuros, para poder ofrecerles realmente lo que desean y necesitan, averiguando también cuánto están dispuestos a pagar por satisfacer sus gustos y preferencias.

Como no puedes estudiar a toda la gente en su totalidad, tienes que seleccionarla de acuerdo a algunos criterios básicos, por ejemplo:

- Sexo
- Edad
- Poder adquisitivo (nivel de ingresos)
- Educación
- Trabajo que realiza
- Lugar en el que vive
- Clima

Por ejemplo: Si tu producto es comercialización de ropa para bebés, tu segmento de mercado podría ser las mujeres de 25 a 35 años que tienen bebés y que viven cerca de tu negocio.

Luego, ¿quiénes pueden ser tus clientes? Cualquier persona o empresa que tenga necesidades (estas pueden ser entidades del gobierno, instituciones diversas u otras empresas).



Para atenderlos adecuadamente debo tener la siguiente información:

- ¿Quiénes son?
- ¿Cuáles son sus preferencias?
- ¿Cuándo compran?
- ¿Cuánto compran?
- ¿Por qué compran?
- ¿Para qué usan el producto o servicio?
- ¿Dónde viven o trabajan?

Es importante que sepas que el número de clientes dispuestos a comprar es siempre menor al que realmente compra, salvo que tu producto o servicio haya logrado superar las expectativas de tu cliente.



Recuerda elaborar otro sondeo de mercado, ya que se te presentan nuevas preguntas, las cuales no debes contestar por tu "intuición", sino que debes preguntárselo a tus potenciales clientes.

CASO: Centro de Idiomas ABC

El Centro de Idiomas ABC brinda cursos de inglés dirigido a diversos públicos, según se detalla a continuación:

- Inglés para asistentes de gerencia
Damas y caballeros que se ocupan de tareas de apoyo a los gerentes en las empresas
- Inglés para adultos
Personas mayores que desean realizar viajes de turismo y/o visitas a sus familiares en otros países.
- Inglés para niños y jóvenes
Personas que se encuentran en formación académica que desean aprender y mejorar sus capacidades en otra lengua
- Otros idiomas: Italiano y Francés
Este caso es un ejemplo de segmentación del mercado, pues ABC divide a sus clientes por necesidades y características diferentes y en función a ella se diseñan los productos que satisfagan dichas necesidades.

Para identificar **tu público objetivo**:

- Primero calculas el tamaño de tu mercado, según la información detallada anteriormente.
- Luego, vas cerrando la información para determinar lo que mejor corresponde a tu idea de negocio, de la siguiente manera:

Por ejemplo, deseas saber el número de alumnos que compran de 1 a 3 libros anualmente, tanto de colegio estatales como particulares:

Concepto	Nº
Ámbito geográfico donde se busca colocar el producto	Jesús María
Número de centros educativos de nivel secundario en el área	10
Promedio de alumnos por centro educativo secundario	250
Alumnos en edad escolar en el distrito de Jesús María	2500

Como deseas vender la mayor cantidad de libros posibles, entonces debes dirigir tu producto a los alumnos de colegios particulares que compran de 3 libros anuales: 900 alumnos. Este es tu **mercado objetivo**.

Por lo tanto, estos alumnos (900), pueden potencialmente comprar hasta 2700 libros al año (900×3), lo que viene a ser la **demanda potencial**, es decir, **la cantidad de libros que es posible que vendas**.

Datos clave: El cliente es quien toma la decisión de compra. Por lo tanto, cuando analices tu mercado deberás evaluar quién es el que decidirá la compra de tu producto o servicio, pues hacia él deberás dirigir tus estrategias

7.4 VENTAJA COMPETITIVA DEL NEGOCIO O EMPRESA



La ventaja competitiva que presenta tu proyecto es lo que hace posible la existencia y crecimiento de tu negocio y es la **característica que difícilmente puede igualar tu competencia**, porque es única, rara, costosa o difícil de imitar. Esta ventaja puede estar dada por:

- Amplio conocimiento sobre el negocio
- Tecnología especializada y costosa
- Personal altamente capacitado y especializado
- Bajos costos de producción, distribución y/o transporte
- Patentes o licencias

¿Cómo puedes identificar la ventaja competitiva de tu negocio? Analiza lo siguiente:
¿Qué hace a tu negocio diferente o único?
¿Por qué te comprarían a ti y no a tu competencia?

7.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA



La competencia la constituyen las empresas que producen los mismos productos o servicios que los de mi negocio. También está constituida por quienes producen bienes sustitutos (los bienes sustitutos son aquellos que representan una alternativa a mi producto).

Por ejemplo si deseo producir mermelada de fresa, mi competencia directa son los productores de esta mermelada, pero también debo evaluar a los productores de sustitutos como: mermeladas de otras frutas, manjar blanco, miel de abejas, etc.

Los competidores potenciales son todas aquellas empresas o unidades de producción con quienes podríamos ingresar a operar en el mismo sector industrial.

Estas preguntas te ayudarán a realizar un buen análisis de tu competencia:

- ¿Cuántas empresas producen el mismo bien o servicio que pretendo ofrecer?
- ¿Cuáles son esas empresas?
- ¿Qué empresa es la líder en el rubro?
- ¿A qué tipo de clientes atiende?
- ¿Cómo y por qué los clientes compran los productos de su competencia?
- ¿Cuántos productos vende las empresas competidoras?
- ¿Cuál es el nivel de calidad de los productos o servicios de la competencia?
- ¿A qué precios ofrece dichos productos o servicios?
- ¿Qué importancia tienen para los clientes el precio, la calidad, las garantías o el servicio post-venta?

Los productos o servicios se pueden clasificar de la siguiente forma:

a) Productos Sustitutos: Son aquellos que satisfacen las mismas necesidades.

Ejemplo:

Producto	Sustitutos	Necesidad que se cubre
Gaseosa	Néctares y refrescos	Sed
Pan	Galletas	Hambre

b) Productos Complementarios: Aquellos productos que necesitan de otros para satisfacer la necesidad de sus consumidores.

Ejemplo:

Producto	Sustitutos	Necesidad que se cubre
Bizcocho	Mantequilla	Hambre
Camisa	Pantalón	Abrigo

7.6 ESTRATEGIAS DE MERCADEO



La estrategia de mercadeo es el **COMO** se genera y diseñan formas para alcanzar los objetivos propuestos por las empresas.

7.6.1 Estrategias de producto o servicio:

Al desarrollar tu idea de producto o servicio, debes evaluar qué tipo de producto o servicio desees ofrecer y **qué beneficio brindará a tus clientes**. Además es muy importante que ofrezcas algo diferente a los demás.

Para definir tu producto, debes responder lo siguiente:

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

CASO: Helados Sunny

¿Es posible que una empresa chica pueda competir con empresas pequeñas a grandes? La respuesta es "sí". Tal es el caso de helados Sunny, pequeña empresa que compite con Helados D'Onofrio (de la empresa Nestlé) y Lamborgini (de la empresa Alicorp), empresas líderes en el mercado peruano de helados, con más del 80% de las ventas de este sector o giro empresarial.

Sunny no es una empresa nueva, es una empresa familiar con 17 años de experiencia, que empezó a producir a granel para abastecer a clientes pequeños y a algunos distribuidores mayoristas. Es en el año 2000 que inician su propia línea de helados Industriales a pedido de sus distribuidores más antiguos. De esta manera Sunny ha logrado obtener el 8,5% de participación del mercado de helados, lo que significa alrededor de US\$ 35 millones anuales en el Perú.

¿Cómo analizó Sunny a la competencia? Aquí se detalla:

¿Cuántas empresas producen el mismo bien o servicio que pretendo ofrecer? y ¿Cuáles son esas empresas?

Dos empresas principalmente: D'Onofrio (Nestlé) y Lamborgini (Alicorp)

¿Qué empresa es la líder en el rubro?

La empresa líder en el mercado de helados es D'Onofrio, que tiene 107 años atendiendo al público.

¿A qué tipo de clientes atiende?

- a) D'Onofrio, atiende a niños, jóvenes y adultos.
- b) Lamborgini, intenta copar la mayor cantidad de espacios posibles donde D'Onofrio no atiende.

¿Por qué los clientes compran los productos de Sunny?

Porque Sunny es una empresa que brinda productos baratos y de acuerdo con los gustos del cliente. Se ha determinado en una investigación de mercados que a los peruanos nos gusta la textura compacta de los helados; no chupamos el helado, lo mordemos. Y Sunny elabora productos bajo esta característica.

7.6.2 Estrategias de distribución



Existen diferentes formas de hacer llegar tus productos a los consumidores. Todas ellas tienen ventajas y desventajas que surgen de las características del producto, del mercado y sus consumidores, la situación de la empresa y la de sus proveedores. Tú tienes que elegir la mejor manera de llegar a tu cliente.

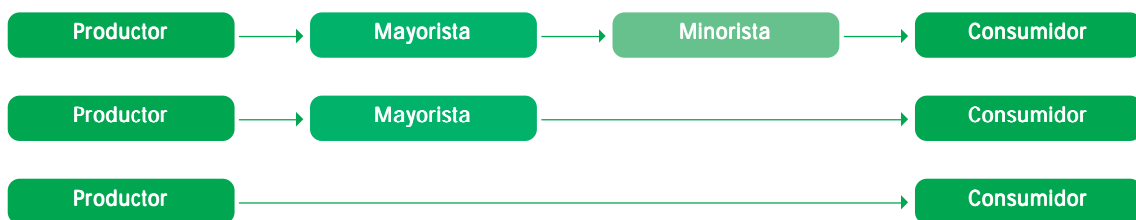
Para definir tu **estrategia de distribución**, debes responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo distribuirás tus productos y/o servicios a tus mercados?
- ¿Dónde están ubicados sus clientes?
- ¿Cómo llegarás a ellos, tanto para la venta como en la post-venta?

Algunos canales que puedes emplear para hacer llegar tu producto a tus clientes son:

- Mayorista: por ejemplo, los supermercados
- Minorista: por ejemplo, tiendas pequeñas o especializadas
- Establecimiento propio

El esquema de distribución en el mercado interno es como sigue:



7.6.3 Estrategias de promoción



El tener un buen producto o servicio no es una garantía de éxito. Tienes que dar a conocer los beneficios de tus productos o servicios e informar a tus clientes cómo y dónde pueden adquirirlos. Las estrategias de promoción deben ser dirigidas tanto a los clientes como a los distribuidores.

Cuando se elaboren las estrategias de promoción tienes que considerar:

- **Definición de objetivos:** a quién te vas a dirigir, qué producto promocionarás, qué impacto deseas lograr.
- **Destinar un presupuesto:** costos relacionados a la promoción del producto.

Para ello puedes emplear diversos medios como:

- Publicidad: en radio, televisión, revistas, correo electrónico, etc.
- Promoción de ventas: demostraciones de producto, descuentos, muestras gratis, concursos o sorteos, etc.
- Publicidad a través de llamadas telefónicas
- Participación en ferias comerciales

Datos clave: Hay que dar a conocer el producto, resaltar sus beneficios frente a los competidores e impulsar e incentivar su compra o consumo, sobretodo cuando es por primera vez, para que la compra se repita.

7.6.4 Estrategias de precios



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

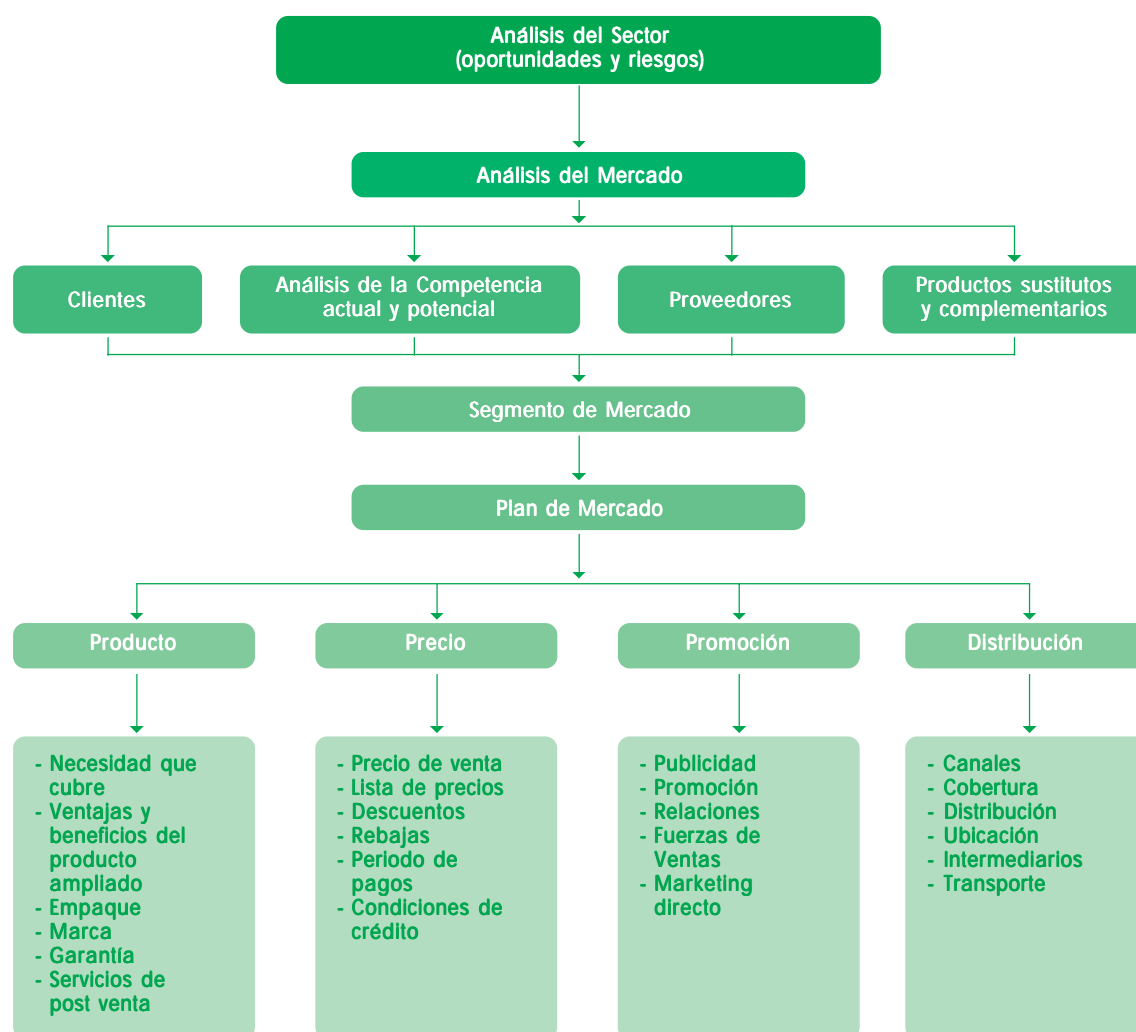
Hay dos elementos importantes al momento de establecer la estrategia de precios:

- a. Costos de producción
- b. Precio de venta de la competencia (sólo como referencia).

Ambos te ayudarán a establecer un precio base de tu producto o servicio y dependerá también de la elección de las dos siguientes estrategias de diferenciación:

- a) **Diferenciación en Precio o liderazgo en costos:** te permite establecer precios por debajo de la competencia, para lo cual necesitarás producir en volúmenes mayores y reducir algunos costos como: publicidad, fuerza de ventas, servicios post-venta, entre otros. En este caso no se enfatiza la calidad del producto. Además es muy importante saber el precio de la competencia pero "sólo como referencia", ya que el precio de "mi producto" deberá estar por debajo de la competencia, pero teniendo en cuenta que lo más importante son los costos de producción.
- b) **Diferenciación en Producto, es decir en Calidad:** empleando esta estrategia, desarrollarás productos únicos o diferentes. En este caso, podrás establecer precios más altos que la competencia, ya que es un producto que tiene un **valor agregado**, esto es lo que hace la diferencia con los demás productos de la competencia y es lo que te permite ponerle un precio mayor, pero debes tener presente que no todas las personas están dispuestas a pagar un precio mayor por un producto determinado, por lo que es importante que el producto con mayor valor agregado lo dirijas a aquel segmento de consumidores que "valoran" realmente ese añadido de tu producto.

Cuadro resumen del Desarrollo del tema mercado para investigar e iniciar un plan de negocio

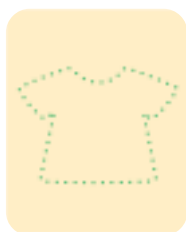


Con el desarrollo de estos elementos se define el presupuesto que se incurre en el Plan de Mercadeo

VIII. EL ESTUDIO TÉCNICO DE LA PRODUCCIÓN

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

8.1. DISEÑO DEL PRODUCTO



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

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

Por ejemplo:

Especificaciones técnicas para producir un pantalón:

- Tela : Jersey
- Densidad : 180 gr.
- Color : azul
- Talla : S - M - L
- Proporción : S (25) - M - (25) - L (10)
- Modelo : clásico
- Insumos y avíos : Cierre dorado, botones dorados.
- Etiqueta : Marca, parte posterior.

Descripción del servicio de restaurante de menús:

- Uniforme : blanco (mandil y gorra)
- Mesas : limpias, adornadas con florero.
- Cubiertos : envueltos en servilletas de papel.
- Servilletero : servilletas dobles.
- Condimentos : En cada mesa, recipientes con ají, sal y limón.
- Sillas : 4 por mesa.
- Atención : Recepción del cliente en la puerta, acompañamiento a la mesa, presentación de la carta de menú, toma de pedido por escrito, se le ofrece refresco. Durante el servicio, estar pendiente de requerimientos. Al término se le agradece y se entrega la cuenta.
- Servicio complementario: luego del pago se entrega caramelos.

El diseño del producto atraviesa cuatro etapas:

A) Primera Etapa: Diseño Preliminar del Producto

Como resultado de la selección del producto o servicio, solamente se define su esqueleto. El diseño preliminar del producto entonces identifica por completo el producto, elaborándose dibujos del mismo. En el caso de los servicios se hace una descripción detallada de la calidad del mismo.



B) Segunda Etapa: Construcción del Prototipo

La construcción del prototipo puede tener varias formas diferentes. Primero, se pueden fabricar a mano varios prototipos que se parezcan al producto final. Por ejemplo, en la industria automotriz es normal hacer modelos de arcilla de los automóviles nuevos.

En la industria de servicios un prototipo podría ser un sólo punto en donde se pueda probar el concepto de servicio en su uso real. Se puede modificar del servicio, si es necesario, para satisfacer mejor las necesidades del consumidor. Una vez que se ha probado el prototipo con éxito, se puede terminar el diseño definitivo y dar el servicio en franquicia y desarrollarlo a gran escala.

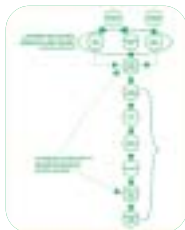
C) Tercera Etapa: Prueba del Prototipo

Las pruebas en los prototipos buscan verificar el desempeño técnico y comercial. Una manera de apreciar el desempeño comercial es construir suficientes prototipos como para apoyar una prueba de mercado para el nuevo producto. El propósito de una prueba de mercado es obtener resultados cuantitativos sobre la aceptación que tiene el producto entre los consumidores.

D) Cuarta Etapa: Diseño Definitivo del Producto

Durante la fase de diseño definitivo, se desarrollan dibujos y especificaciones para el producto y/o servicio. Como resultado de las pruebas en los prototipos se pueden incorporar ciertos cambios al diseño definitivo. Cuando se hacen cambios, el producto puede someterse a pruebas adicionales para asegurar el desempeño del producto final.

8.2. PROCESO PRODUCTIVO



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

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

Asimismo, todo proceso productivo tiene que ser representado gráficamente, para lo cual se puede usar el Diagrama de Operaciones en Proceso - DOP.

- El diagrama de operaciones en proceso es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, identificándolos mediante símbolos; éste diagrama muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones del taller, desde la llegada de la materia prima hasta el empaque o arreglo final del producto terminado.

Los símbolos usados son cinco:

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Operación: Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección: Indica que se verifica la calidad o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte: Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera: Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente: Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.

Para efectos de la construcción de un plan de negocios, haremos uso solamente de los dos primeros símbolos, es decir, el de operación (círculo) y el de inspección (cuadrado). A continuación desarrollaremos a modo de ejemplo el diagrama de operaciones en proceso de un negocio de hamburguesas.

Kike es un joven que trabajó durante tres años en Mc King (el gigante de las hamburguesas), él está seguro que puede iniciar su propio negocio de hamburguesas, muy parecido a la empresa en la que trabajó, para esto ha elaborado la siguiente relación de insumos y materiales necesarios para iniciar su negocio.

Insumos para la elaboración de 1 Hamburguesa.



- Carne : 50 gramos de carne de res,
- Papas : 100 gramos de papa
- Panes : Pan de hamburguesa de 20 gramos
- Aceite : 250 ml. de aceite
- Ensalada : 5 gramos de lechuga
- Sal : 5 gramos de sal
- Cremas : 15 gramos de mostaza, mayonesa y Ketchup
- Bolsas : 1 bolsa de plástico para hamburguesa.
- Servilleta : 4 servilletas de papel blanco.

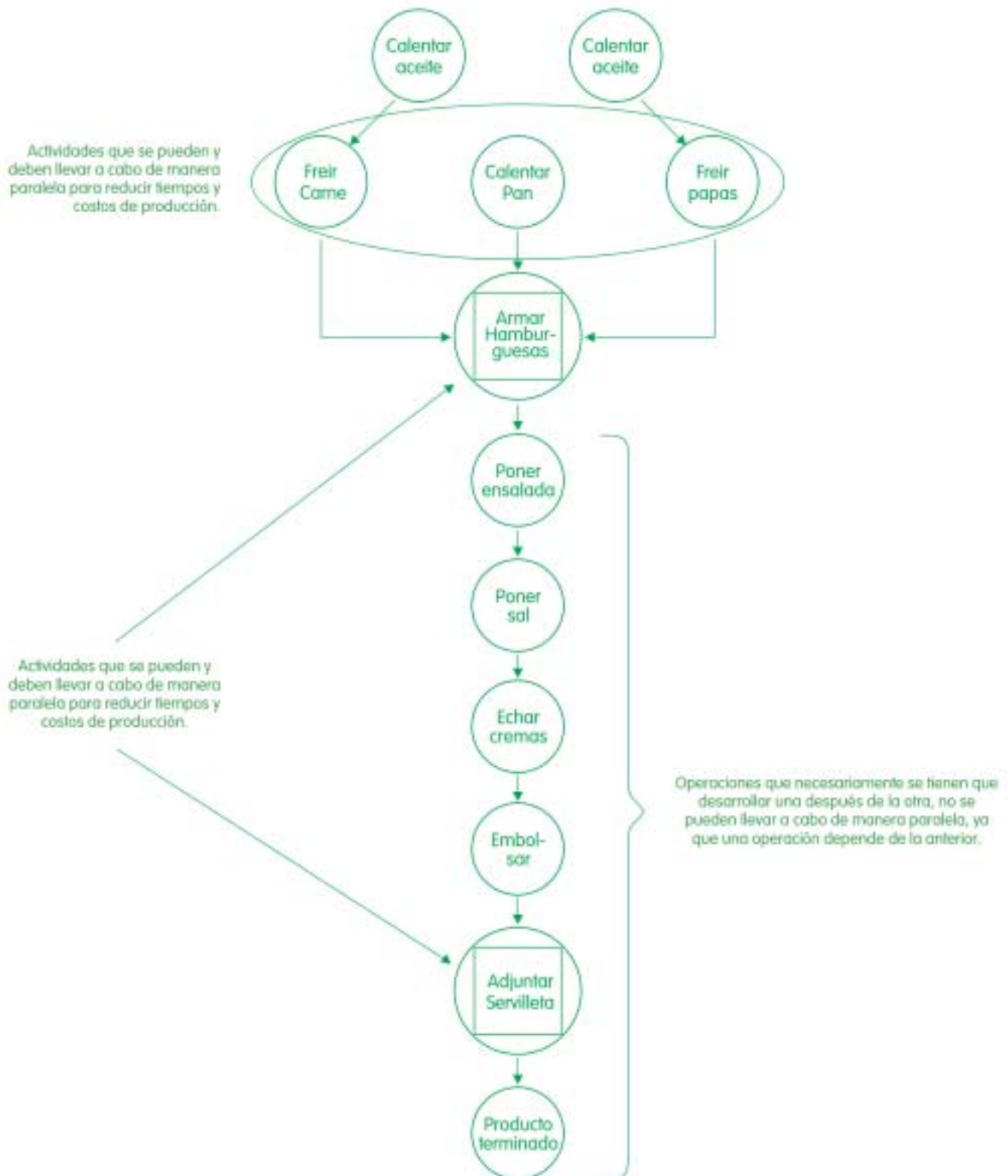
Materiales

Cocina a gas, palas, freidora de papas, local, mesas, sillas,

Asimismo, Kike también realizó un D.O.P - Diagrama de Operaciones en Proceso - del cual hace el siguiente análisis

El primer paso para elaborar hamburguesas "Kike" es calentar el aceite para realizar tres operaciones que son paralelas, en una hornilla con un poco de aceite caliente se pone a freír la carne y calentar el pan, en otro horno especial con aceite caliente se frie la papa. Se debe destacar que no es necesario terminar de freír la carne para empezar a freír la papa o el pan, son tres operaciones que se deben de realizar de manera paralela para disminuir el tiempo de preparación de la hamburguesa.

DIAGRAMA DE OPERACIONES EN PROCESO DEL NEGOCIO DE HAMBURGUESAS DE 'KIKE'



Una vez que están fritas las papas y la carne y calentado el pan, se procede a realizar la primera inspección de calidad y cantidad - la inspección se debe llevar a cabo cada vez que confluyan más de una operación - por lo tanto, como en el armado de hamburguesas confluyen hasta tres operaciones, se debe realizar una inspección; si la carne está perfectamente cocida, las papas bien fritas y el pan caliente, se procede al armado de la hamburguesa.

Posteriormente se le pone la ensalada, luego la sal, se echan las cremas, se procede al embolsado. En este punto es necesario realizar la última inspección del producto final, se adjunta 4 servilletas a la hamburguesa antes de pasar como producto terminado al consumidor o cliente.

8.3. DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO EN EL ÁREA DE TRABAJO



La distribución del área de trabajo es el ordenamiento físico de los elementos de la producción tomando en cuenta sus características y todos aquellos factores que inciden en su funcionamiento, entendiendo estos factores como el flujo de materiales, y todos requerimientos de espacios. Este orden incluye, tanto los espacios necesarios para el movimiento de materiales, de trabajadores, almacenamiento y todas las actividades o servicios que se realizan en la empresa.

La distribución en planta tiene dos intereses:

- A) **Interés Económico**, aumentar la producción, reducir los costos, satisfacer al cliente mejorando el servicio y funcionamiento de la empresa.
- B) **Interés Social**, dar seguridad al trabajador y satisfacer al cliente.

Hacer la distribución de nuestra área de trabajo es importante porque permite:

- Disminuir las distancias a recorrer por los materiales, herramientas y trabajadores.
- Una circulación adecuada para el personal, equipos móviles, materiales y productos en elaboración, etc.
- La utilización efectiva del espacio disponible según la necesidad.
- Brindar seguridad al personal y disminución de accidentes.
- Definir la localización de sitios para inspección.
- Disminuir el tiempo de fabricación, porque no se pierde tiempo en el traslado de personal, equipos, herramientas, materias primas, productos en proceso, productos elaborados.
- El Mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- El incremento de la productividad y disminución de los costos.

Para una adecuada distribución debes seguir algunos criterios como:

1. **Funcionalidad:** Que las cosas queden donde se puedan trabajar efectivamente.
2. **Economía:** Ahorro en distancias recorridas y utilización plena del espacio.
3. **Flujo:** Permitir que los procesos se den continuamente y sin tropiezos.
4. **Comodidad:** Crea espacios suficientes para el bienestar de los trabajadores y el traslado de los materiales.

5. **Buena Iluminación:** No descuides este elemento dependiendo de la labor específica.

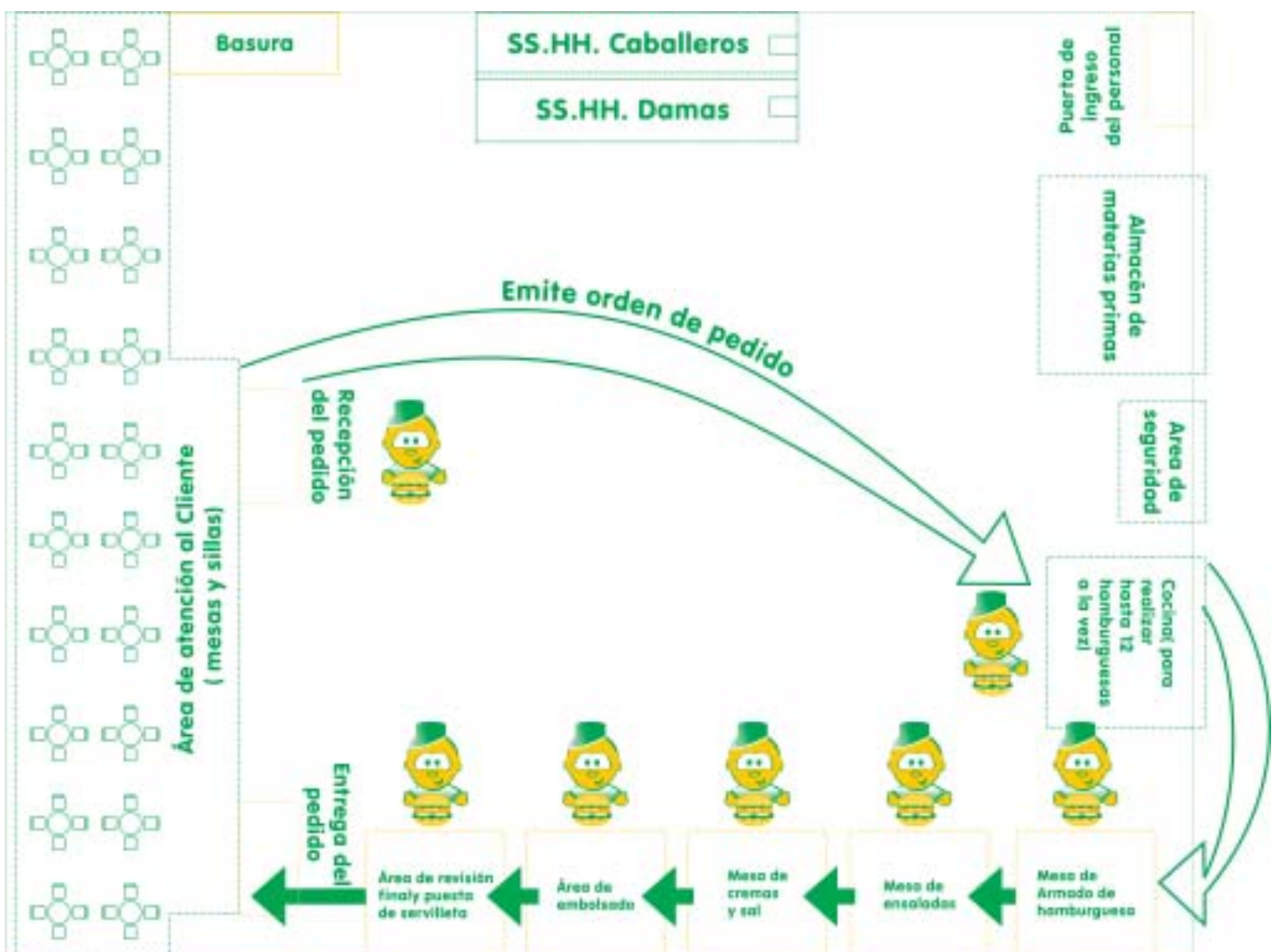
6. **Buena Ventilación:** En procesos que demanden una corriente de aire, ya que comprometen el uso de gases o altas temperaturas etc.

7. **Accesos libres:** Permita el tráfico sin tropiezos.

8. **Flexibilidad:** Prevee cambios futuros en la producción que demanden un nuevo ordenamiento de la planta.

9. **Seguridad:** Considera normas de seguridad que eviten accidentes a las personas, al equipo, al material, infraestructura y al medio ambiente.

A continuación mostramos la distribución del área de trabajo del negocio de hamburguesas de "Kike".



Kike elaboró su distribución de planta tomando en cuenta varios criterios que a continuación se detallan:

- Se recepciona el pedido que pasa directamente a la cocina, lugar donde se inicia el proceso de elaboración de la hamburguesa. Es necesario resaltar que la cocina como primera operación está al final de la planta, y que las operaciones siguientes se acercan al punto de entrega del pedido, no puede distribuirse la planta al revés, ya que se crearía un camino innecesario de retorno de la hamburguesa terminada hasta el punto de entrega de pedido.
- La cocina tiene una capacidad de elaboración de hasta 12 hamburguesas, ya que, de acuerdo a su experiencia, Kike sabe que debe tener esta capacidad de producción con 3 minutos de espera como máximo por cliente y que en horas punta (de 7:00 p.m. a 9:30 p.m.), las hamburguesas deben salir de manera constante e ininterrumpida cada 15 segundos.
- Lo ideal debe ser contar con 7 personas en la cocina que se encarguen del proceso de producción, se puede reducir el uso de personal hasta 4 personas siempre y cuando se implemente un sistema de "riel de mesa", que permita el desplazamiento de la hamburguesa ya armada por la mesa de cremas y sal, el embolsado y revisión final y servilleta.
- El área de seguridad debe estar cerca de la cocina, ya que, ante cualquier emergencia, se cuenta rápidamente con los implementos para reducir el peligro.

8.4. CÁLCULO DE MATERIALES



Calcular la cantidad de materia prima requerida nos permite garantizar la elaboración de los productos en el tiempo fijado, con las condiciones y especificaciones técnicas requeridas. Además, permite adquirir los insumos necesarios para iniciar un proceso de producción, reduciéndose el riesgo de compras excesivas o de desconocimiento de las cantidades necesarias para la elaboración de un determinado producto.

Para calcular la necesidad de materia prima para un pedido determinado, lo primero que debemos hacer es calcular cuánto requerimos para elaborar una unidad (un producto).

La necesidad de materiales está determinada por **todo el material necesario** para una cantidad de producción que puede estar definida por un pedido, la proyección de ventas que estimo alcanzar durante la siguiente semana, mes, etc. Se debe elaborar una lista de los requerimientos, estimando la cantidad (en kilos, metros, unidades, etc.).

Para calcular la necesidad bruta aplicamos la siguiente fórmula:

Necesidad de Material= Material necesario para una unidad x N° de unidades producidas

Por ejemplo para elaborar 120 'Hamburguesas KIKE' que se espera vender en un día, se requiere:



Materia prima Insumos	Cantidad Unidad	Unidades a producir	Necesidad de Materiales
Carne Molida	0.05 Kg. (50 gramos)	120	6 Kg.
Papas	0.1 Kg. (100 gramos)		12 Kg.
Panes	1 unidad		120 Unidades
Aceite (*)	0.25 Lt. (250 ml.)		2.5 Lt.
Ensalada	0.005Kg. (5 gramos)		0.6 Kg.
Sal	0.005Kg. (5 gramos)		0.6 Kg.
Cremas	0.015 Kg. (15 gramos)		1.8 Kg.
Bolsas	1 unidad		120 Unidades
Servilleta	4 unidades		480 Unidades

(*) El aceite se usa por cada lote de producción, es decir, si el primer lote de producción es de 12 hamburguesas, entonces, se usa aceite para freír papas para las 12 hamburguesas, no para cada hamburguesa, lo mismo sucede para freír las 12 porciones de carne, por lo tanto son 10 lotes de producción de 12 hamburguesas cada una, con lo que se obtiene las 120 hamburguesas; mientras que el uso de aceite es de 0.25 Lt. Para cada lote de producción. ($0.25 \times 10 = 2.5$ Lt.).

8.5. DETERMINACIÓN DE HERRAMIENTAS, MÁQUINAS Y EQUIPOS

Al igual que hemos calculado la materia prima e insumos que requerimos comprar, debemos determinar las máquinas, equipos y herramientas con las que debemos contar para elaborar el producto o brindar el servicio que hemos definido como nuestra oportunidad de negocio.

Este cálculo se debe hacer en función del diagrama de operaciones en proceso que has diseñado y la cantidad de producción regular de la empresa, tomando en cuenta los siguientes criterios:

Para las máquinas:



- Definir aquellas operaciones que se harán manualmente y aquellas en las que se usarán máquinas, esto depende del nivel de tecnificación de la empresa. Por ejemplo: Si nuestra producción es artesanal requeriremos sólo de una cocina simple para hacer hamburguesas, de repente necesitamos un carrito sanguchero o necesitamos una cocina especial para freír hasta doce porciones de carne.
- Definir las operaciones que se harán directamente y aquellas para las que se contratará servicios de terceros. Por ejemplo: Si un carpintero tiene un pedido para hacer sillas con patas torneadas, no tiene porque comprarse un torno, si su producción es poca y ocasional es más económico llevar las patas a torner en un carpintería que haga servicio de torneado.

Definir la cantidad de máquinas que se requerirá en función de la producción regular de la empresa. Por ejemplo: si inicialmente vamos a atender a 100 personas diarias y mi capacidad de producción es de 120 hamburguesas sólo requerimos una cocina, si en cambio, es de 240 hamburguesas requeriremos un mayor número de cocinas.

Evaluar la capacidad operativa de las máquinas, ¿Cuánto pueden producir?, para ello tomamos en cuenta las especificaciones técnicas de la máquina, así como los años de vida útil de la misma. Por ejemplo: la capacidad operativa de una máquina de costura recta que tiene 5 años de uso será menor a la capacidad operativa de una nueva.

Para equipos y herramientas:



Por cada una de las actividades del proceso productivo definimos los equipos y herramientas auxiliares con las que debemos contar para una producción o servicio eficiente (rápido y de calidad). Por ejemplo: Para la elaboración de moldes necesitamos cinta métrica, papel kraft; para el trazo requerimos reglas, tizas; para el corte, tijeras, etc.

- El número de personal involucrado en cada una de las actividades, cada persona debe contar con su propio instrumental para no demorar la producción o el servicio. Por ejemplo: Si tenemos dos cortadores debemos tener, al menos, dos tijeras.
- Contar con reserva ante una emergencia. Por ejemplo: durante el proceso de cosido se rompe la aguja, debemos tener un recambio de forma inmediata.

8.6. ORGANIZACIÓN DE LAS PERSONAS EN EL PROCESO PRODUCTIVO

La organización del personal se realiza en función del diagrama de flujo de operaciones de proceso y de la producción regular de la empresa.

Generalmente, en una micro o pequeña empresa un mismo operario realiza varias actividades, pero, éstas deben funcionar de forma independiente para trabajar ordenadamente y con eficiencia.

Tomando en cuenta estos criterios elabora una lista de requerimientos de máquinas, equipos y herramientas, la misma que será usada como información básica para elaborar tu plan de inversión.

La organización de las personas implica:

- Asignar el trabajo que cada una debe hacer en función a un programa de producción.
Por ejemplo: El trabajador 1 es responsable de la elaboración de moldes, el trazado y corte de la tela y el acabado final El trabajador 2 es responsable del cosido, pegado de cierre y botones y empaque.
- Establecer la cuota diaria de producción según los plazos establecidos con el cliente.
Por ejemplo: 10 faldas rectas por día para entregar 50 faldas en una semana.
Para definir la cantidad de personal y asignar las tareas se deben tomar en cuenta lo siguiente:



1. El grado de división del trabajo dentro de la empresa. Cuánto más grande es la empresa, mayor es la división del trabajo y mayor el número de personal. Por ejemplo: Una empresa que produce 500 faldas semanales requiere de personal especializado en los diferentes procesos, moldes, trazado, corte, cosido, pegado de botones y cierres, acabado final; por lo tanto, tendrá personal dedicado en forma exclusiva a cada una de estas funciones.
2. Tipo de producto, diseño, tipo de tela, grado de dificultad, tiempo de proceso. Por ejemplo: Una falda plisada requiere de mayor especialización pues su grado de dificultad es mayor a las faldas rectas y contará con personal especializado en esta actividad.
3. El modelo de organización del proceso de producción; a mayor especialización mayor requerimiento de personal. Por ejemplo: Una empresa que tiene áreas definidas como: corte, habilitado, acabado final, mantenimiento, etc. y cuyos principios organizativos son que el personal es especializado y sólo trabaja en su área, requerirá de personal con estas características que cumplan funciones sólo en el área asignada.
4. Tipo de producción. Bajo pedido (produce en función del pedido de un cliente) o bajo programa (produce productos propios que pone en el mercado). Por ejemplo: Una empresa que trabaja con pedidos debe contar con personal especializado en cotizaciones y negociación con clientes. Una empresa que pone productos propios en el mercado debe contar con vendedores y personal que realice la investigación de mercado.

Tomando en cuenta estas consideraciones defina la cantidad de personal necesario para el funcionamiento de su empresa, esta información le será de utilidad para elaborar su plan de inversión.

Una empresa debe contar con personal suficiente para su producción regular y cuando tiene un pedido que sobrepasa la capacidad de su personal puede contratar trabajadores eventuales a destajo y, de ese modo, cumplir con los plazos establecidos con el cliente.

Así mismo, es conveniente precisar el régimen laboral y por ende los beneficios sociales a que tienen derecho los trabajadores de la empresa, siendo la premisa fijar niveles remunerativos que permitan contratar personal capacitado y a la vez que permitan tener un gasto de personal razonable acorde con el tamaño de la empresa.

IX. ANÁLISIS ECONÓMICO



Una vez que has realizado el estudio de mercado, el estudio técnico de la producción, y los aspectos legales, ya cuentas con la información necesaria para empezar a realizar el análisis económico, que no es otra cosa que conocer si el negocio es realmente rentable o no, es decir, te permitirá saber si estás ganando o perdiendo, a cuánto asciende este monto, en cuanto tiempo recuperarás la inversión, cuántos productos debes fabricar y vender para no perder ni ganar, etc.

Cuando quieres saber cuánto vale elaborar tu producto o servicio, debes averiguar cuánto has gastado en los materiales, la mano de obra, y demás recursos empleados en su fabricación o elaboración.

El costo no es sólo lo que se gasta en materiales y operarios. Implica otras cosas más, tales como gastos en agua, luz, local, maquinarias, etc.

COSTO ES EL VALOR EN DINERO DE TODOS LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PRODUCTO O SERVICIO DETERMINADO

Todo negocio, consiste básicamente en satisfacer necesidades y deseos del cliente vendiéndole un producto o servicio por más dinero de lo que **cuesta** fabricarlo.

Conocer los costos de la empresa es un elemento clave de la correcta gestión empresarial, para que el esfuerzo y la energía que se invierte en la empresa de los frutos esperados.

Por lo tanto, para saber si tu negocio deja ganancias o pérdidas, es necesario planificar las unidades que debes vender, calcular los costos, determinar el precio de venta y construir el flujo de caja, para lo cual debes seguir seis pasos:

1. Proyección de Ventas en Unidades
2. Cálculo de la Inversión
3. Cálculo del Costo Total Unitario
4. Determinación del Precio de Venta
5. Proyección de Ventas en Nuevos Soles
6. Construcción del Flujo de Caja
7. Margen de contribución y punto de equilibrio



Entonces manos a la obra ¡!! y recuerda que si no entiendes alguna de las etapas aquí planteadas, es necesario que lo vuelvas a revisar antes de seguir avanzando, ya que sigue una secuencia lógica en su construcción.

9.1. PROYECCIÓN DE VENTAS EN UNIDADES

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



Se obtiene del análisis de mercado realizado (Capítulo VII), donde ya se hizo una segmentación de mercado que te acerca al número de personas que puedes atender, conocer su frecuencia de consumo además de saber en qué periodos vendes más o menos. Por lo tanto estás en condiciones de realizar una planificación de unidades de producto que podrías vender en un determinado periodo de tiempo.

Es muy importante que planifiques el número de unidades a vender, ya que con ello:

- Establecerás una meta a alcanzar del volumen de ventas y determinarás cuáles son los periodos de mayor venta.
- Te permitirá justificar la inversión en activo fijo porque, si esperas volúmenes de ventas muy pequeños, probablemente lo más indicado sería mandar a hacer (tomar servicios de terceros) determinados procesos productivos y así evitar la compra de alguna maquinaria o equipo que después no uses. Pero si tus ventas esperadas son altas, de repente lo más adecuado sería comprar las maquinarias necesarias para atender ese volumen de ventas.

Esa decisión depende del empresario, pero la proyección de unidades a producir sería un buen punto de apoyo para tal decisión.

Para centrarnos en el tema vamos a plantear un ejemplo.



Juana Guerreros Batalla es una ingeniera química que está dispuesta a incursionar en el mercado con un nuevo producto, se trata de la "MERMELADA DE ROCOTO", Juana ya ha realizado su análisis de mercado y si bien es cierto, el resultado del mismo es que nadie ha consumido en Lima el rocoto en mermelada, la población encuestada estaría dispuesta a probar un producto de este tipo, lo que significa que si el producto es del agrado de los consumidores, probablemente exista un buen mercado para este producto, ya que, el 90% de los encuestados del distrito de Jesús María consumen rocoto.

Juana realiza la siguiente proyección de ventas en unidades, pensando vender su producto en el Distrito de Jesús María (mercados y bodegas).

MERMELADA DE ROCOTO: PROYECCION DE VENTAS EN UNIDADES

Nº	Producto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
1	Mermelada de Rocoto por 250 gr.	100	150	300	350	400	450	500	500	650	800	900	1000	6100

Del cuadro se puede observar que Juana está pensando vender en un año 6100 unidades de mermelada de rocoto de 250 gramos cada una, en el distrito de Jesús María. Inicialmente colocará 100 unidades, luego 150 y así sucesivamente, este incremento dependerá básicamente de lo bien que aplique las estrategias de mercado (producto, precio, plaza, promoción).

9.2 CÁLCULO DE LA INVERSIÓN

Para calcular la inversión, primero debes tener en cuenta los siguientes conceptos:

1. **Inversiones.-** Son asignaciones de dinero destinadas a la adquisición de máquinas, equipos, vehículos, infraestructura, mobiliario y otros, que se orientan al mejoramiento de las condiciones de producción y ventas en la empresa o a financiar las condiciones para mejorar la calidad de los servicios prestados.

El conjunto de recursos o requerimientos necesarios para poner en marcha tu empresa conforman la inversión del proyecto empresarial.

2. Costos.- Están constituidos por todos los recursos necesarios para la elaboración de un producto o servicio determinado, son parte del capital de trabajo. En este caso son asociables física y directamente al producto o servicio que la empresa elabora o presta en el mercado.

Para una mayor claridad de los términos presentamos una lista de lo que implica cada uno :

INVERSIÓN	COSTOS
<ul style="list-style-type: none"> - Compra del local de la empresa - Maquinaria de producción - Equipos y herramientas - Muebles y enseres - Vehículos (para transporte de materiales, productos, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> - Alquiler de local de producción - Servicios (Luz, agua, teléfono para uso del negocio) - Transporte para compras, ventas, entregas de productos, trámites - Sueldos del personal de planta (Jefe de planta, capataz, operarios, etc.) - Combustibles y Lubricantes - Repuestos- Ropa de Trabajo - Beneficios sociales - Insumos - Pago de intereses por créditos para inversiones o capital de trabajo - Sueldo de los empleados de oficina - Tributos - Gastos de viaje - Impuestos - Honorarios de consultores(as)

También se pueden diferenciar los siguientes tipos de COSTOS:



4. Costos Fijos.- Son aquellos que intervienen en la elaboración del producto o servicio y que no varían si aumenta o disminuye el volumen de producción. Los costos fijos se tienen que asumir así no vendamos nuestros productos. La depreciación de máquinas y equipos, el sueldo del personal administrativo, los alquileres, los servicios de luz y agua, los intereses por préstamos son costos fijos.

5. Costos Variables.- Son aquellos que aumentan o disminuyen dependiendo de cuál es el volumen de producción, todos los elementos del costo variable se van con el cliente cuando este compra el producto o servicio. La materia prima, los insumos, el pago de mano de obra por jornales o al destajo, la comisión por ventas, el alquiler de máquinas son costos variables.

El conjunto de recursos o requerimientos necesarios para poner en marcha tu empresa conforman la inversión del proyecto empresarial.



Estos requerimientos se agrupan en cuatro rubros:

- Activo fijo.
- Gastos pre-operativos
- Capital de trabajo.
- Costos Indirectos



Activo fijo.- Está constituido por aquellos recursos que la empresa requiere para producir, vender y realizar todas sus operaciones y que no se van con el producto final. Comprende:

- Terreno
- Infraestructura (instalaciones eléctrica, sanitarias, construcciones)
- Maquinarias
- Equipos
- Herramientas
- Muebles y enseres

Gastos pre-operativos.- Está constituido por los recursos que la empresa necesita para entrar en operaciones. Comprende:



- Licencia de funcionamiento
- Carné sanitario
- Licencia de avisos (paneles, letreros, etc)
- Elaboración de manuales de operación y producción
- Estatutos
- Elaboración de planos
- Gastos de constitución legal
- Capacitación del personal
- Capacitación del empresario

Capital de trabajo.- Es el capital que se destina al cumplimiento de las obligaciones de corto plazo para atender las operaciones de producción. Comprende:

- Materia prima e insumos.
- Mano de obra

Costos Indirectos.- Está constituido por los recursos que la empresa necesita para atender operaciones de corto plazo distintas a las de producción, es decir, administración y ventas.

- Gastos administrativos
- Gastos de ventas

Siguiendo con el negocio mermelada de rocoto, Juana Guerreros realiza el siguiente plan de inversión:



PLAN DE INVERSIÓN: MERMELADA DE ROCOTO

RUBRO	VALOR UNITARIO (\$/.)	UNIDADES REQUERIDAS	COSTO TOTAL	
			FIJO (\$/.)	VARIABLE (\$/.)
1. ACTIVO FIJO				
Infraestructura				
Construcción de local	1000.00	1	1000.00	
Instalación eléctrica	200.00	1	200.00	
Instalación de agua y desagüe	150.00	1	150.00	
Maquinaria y equipos				
Balanza	45.00	1	45.00	
Termómetro	38.00	1	38.00	
Cocina semi industrial	250.00	1	250.00	
Herramientas				
Cuchillos	8.00	2	16.00	
Jarra de 2 litros	3.50	2	7.00	
Coladores	2.50	3	7.50	
Cucharones de madera	7.50	2	15.00	
Ollas medianas	42.37	4	169.48	
Tazones	12.50	1	12.50	
Cucharas	1.27	3	3.81	
Tablas para picar	10.59	3	31.77	
Peladores	2.97	3	8.91	
Muebles y enseres				
Mesa de trabajo	70.00	1	70.00	
Sillas	20.00	6	120.00	
Estantes	250.00	2	500.00	
Escritorios	200.00	2	400.00	
TOTAL ACITIVOS FIJOS			3044.97	
2. GASTOS PRE OPRATIVOS				
Licencia de funcionamiento	320.00	1	320.00	
Carné sanitario	15.00	1	15.00	
Estatutos	320.00	1	320.00	
Gastos de constitución legal	800.00	1	800.00	
Licencia de avisos	100.00	1	100.00	
Capacitación de empresario	200.00	1	200.00	
TOTAL GASTOS DE PRE OPERATIVOS			1,755.00	
3. CAPITAL DE TRABAJO				
Materia prima e insumos				
Rocoto	3.50	30 kg.		105.00
Espicias	12.00	½ kg.		6.00
Azúcar blanca	2.30	20 kg.		46.00
Frascos	0.50	100 unidades		50.00
Mano de obra				
Cocineros	250.00	2		500.00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			707.00	
4. COSTOS INDIRECTOS				
Gastos administrativos				
Sueldo de personal	250.00	1	250.00	
Gas	100.00	1 balón	100.00	
Luz, agua	50.00	1	50.00	
Teléfono	60.00	1	60.00	
Transporte	50.00	1	50.00	
Útiles de oficina	5.00	1	5.00	
Mantenimiento del local	10.00	1	10.00	
Gastos de ventas				
Vendedor	250.00	1	250.00	
Publicidad (volantes)	15.00	Un ciento	15.00	
Promoción (llaveros)	1.00	50 unidades	50.00	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS			840.00	
TOTAL			5639.97	
			707.00	

9.3. CÁLCULO DEL COSTO TOTAL UNITARIO - CTU.



El costo unitario es el costo de cada unidad del producto elaborado o de cada servicio brindado. El procedimiento a seguir es sencillo porque utilizarás los datos del plan de inversión.

Primer Paso: Determina el número de unidades a producir en un periodo de tiempo, que puede estar determinado en días, semanas, meses, bimestres, trimestres, semestres, años, etc. es recomendable usar las mismas unidades de tiempo que has usado al momento de construir la proyección de ventas en unidades, a fin de evitar las conversiones de unidades temporales.

Por ejemplo: 30 faldas semanales.
1000 docenas de libros mensuales
100 casas anuales, etc.

Segundo Paso: Determina el tiempo de vida del proyecto, esto puede depender de varios factores como por ejemplo al tiempo de vida útil de las máquinas y equipos (cuánto duran los equipos antes de tener que renovar los o repararlos), a la duración de las licencias de funcionamiento, a la duración del alquiler, si por ejemplo si tu empresa es de una cafetería dentro de un colegio, el tiempo de vida útil podría ser el tiempo del contrato de concesión.

Por ejemplo: 1 año
2 años
10 años, etc.

Tercer Paso: Determina el número de unidades a producir en el tiempo que has asignado de duración de tu proyecto:

Usamos la fórmula:

Unidades producidas en una semana x número de periodos al año x años de vida del proyecto.

Por ejemplo: 30 faldas semanales x 52 semanas x 1 año = 312 faldas
1000 docenas de libros al mes x 12 meses x 2 años = 24000 libros
10 casas anuales x 10 años = 100 casas

Cuarto Paso: Aplica la siguiente fórmula para hallar el costo fijo unitario:

$$\text{Costo Fijo Unitario (CFU)} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Número total de unidades producidas durante el ciclo de vida del proyecto}}$$

En el negocio de mermelada de rocoto de Juana tenemos:

$$\text{CFU} = \frac{5639.97}{6100} = 0.9246 \text{ Nuevos Soles}$$

Quinto Paso: Calculamos el Costo Variable Unitario

Aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Variable Unitario (CVU)} = \frac{\text{Costos Variable Total}}{\text{Número de unidades producidas}} \\ \text{En un periodo de tiempo (días, semanas, meses, etc)}$$

En el ejemplo

$$\text{CVU} = \frac{707.00}{100} = 7.07 \text{ Nuevos Soles}$$

Entonces: El Costo Total Unitario CTU es:

$$\text{CTU} = \text{CFU} + \text{CVU}$$

$$\text{CTU} = 0.9246 + 7.07$$

$$\text{CTU} = 7.9946 \text{ Nuevos Soles}$$

9.4. DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA (PV)

Recuerda que para determinar el precio de venta debes tener en cuenta dos elementos:

- Los costos de producción
- El precio de venta de la competencia pero «sólo como referencia»

Para el caso de Juana Guerreros y su mermelada de rocoto, tenemos que el precio de la competencia en productos similares (mermeladas de distintas frutas pero no de rocoto) y en una presentación de 250 gr. es de 12.00 nuevos soles.

Por lo tanto si Juana desea **diferenciarse en precio (o liderazgo en costos)** el precio de venta máximo de la mermelada de rocoto será de 12.00 (igual que el precio de la competencia).

Entonces:

$$\text{PV} = \text{CTU} + \text{G}$$

Donde :G : Es la Ganancia

Si PV = 12.00 (precio de la competencia) Entonces

$$12.00 = 7.9946 + \text{G} \quad \text{Entonces}$$

$$\text{G} = 4.0054 \text{ Nuevos soles (equivale al 50.1\% del CTU)}$$

Significa que si Juana decide vender la mermelada de rocoto al mismo precio de la competencia, su ganancia máxima será de 4.0054 nuevos soles por producto de 250 gr. Si la decisión final es **diferenciarse en precio** entonces Juana deberá ponerle a su producto un precio menor al de su competencia, entonces tendrá que decidir si le pone S/. 11.50, S/. 11.00, S/. 10.00 pero nunca podrá ponerle un precio menor a S/. 7.99, ya que estaría yendo contra sus costos de producción, es decir, **estaría perdiendo**.

Por otro lado, si Juana decide **diferenciarse en producto (en calidad)**, entonces tendrá que darle un mayor valor agregado a su producto, lo que significa ponerle un envase de mejor calidad, de repente que tenga la forma de un rocoto, con todos los registros sanitarios, con código de barras, etiquetas de primera calidad, etc. todos esos pequeños detalles **hacen la diferencia**, detalles por los cuales unos determinados consumidores están dispuestos a pagar un poco más, pues **valoran** esos agregados del producto.

Para aplicar una estrategia de diferenciación en producto (en calidad) es muy importante que tengas muy bien identificado a tu público objetivo y tengas identificado a partir de la investigación de mercados 'el perfil de tu cliente'.

9.5. PROYECCIÓN DE VENTAS EN SOLES

En el plan de ventas en nuevos soles se valoriza el plan de ventas en unidades.

Determinado el precio de nuestro producto o servicio, multiplicamos este precio por el número de unidades que hemos calculado vender en el periodo. Es importante su cálculo a lo largo de los periodos proyectados porque permite conocer los ingresos de la empresa correspondientes al giro del negocio.

Siguiendo con el negocio de la mermelada de rocoto tenemos:

**MERMELADA DE ROCOTO
PROYECCION DE VENTAS EN NUEVOS SOLES**

N°	Producto	P.U.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
1	Mermelada de Rocoto por 250 gr.	10	1000	1500	3000	3500	4000	4500	5000	5000	6500	8000	9000	10000	61000

P.U. = Precio Unitario

9.6. EL FLUJO DE CAJA ECONÓMICO

Es una herramienta útil para la gestión de la empresa, pues muestra cuánto puedes esperar de ingresos por ventas y cuánto tienes que tener de dinero en efectivo para efectuar los egresos que permitan la operatividad de la empresa. Un plan de flujo de efectivo ayuda a que la empresa siempre tenga liquidez al prever los egresos y proyectar los ingresos.

Para elaborar el flujo de efectivo debes conocer algunos términos:

- 1. Ingresos:** es el monto recaudado por las ventas, tanto al contado como al crédito, en el caso de las ventas al crédito su ingreso se registra en el periodo en que el pago se hace efectivo.
- 2. Egresos:** son las salidas de dinero en efectivo para realizar las compras y gastos previstos.
- 3. Saldo económico:** es el resultado de restar los egresos de los ingresos en un periodo definido.

4. Saldo acumulado: es la suma del saldo económico de un periodo más el saldo económico del periodo anterior.



Para elaborar el flujo de caja debes seguir los siguientes pasos:

Paso 1: Traslada la información de los ingresos proyectados en el plan de ventas en nuevos soles.

Paso 2: Traslada la información del plan de inversión.

Paso 3: Calcula el saldo económico, restando el total de egresos del total de ingresos del periodo.

Paso 4: Calcula el saldo acumulado, sumando el saldo económico del periodo más el saldo económico del periodo anterior.

Veamos el flujo de efectivo en un ejemplo:

El flujo de caja se construye consignando en "**INGRESOS**" la proyección de ventas en nuevos soles, asimismo, también se deben consignar todos los ingresos que perciba la empresa, incluso aquellos que no pertenecen del giro del negocio (por ejemplo, si la empresa tiene inscrito como parte de su patrimonio un auto, y se piensa vender el auto en el mes 4, entonces se debe consignar como ingresos de la empresa la venta de ese auto para el mes 4 como "otros ingresos", ya que la empresa no se dedica a la venta de autos).

En egresos se considera el **ACTIVO FIJO** que se adquiere una sola vez en el mes cero, es decir, la empresa se empieza a implementar un periodo antes de iniciar las ventas, así también, los gastos pre - operativos (licencias y permisos especiales) en los que se incurren una sola vez.

EL CAPITAL DE TRABAJO tiene un trato especial en el flujo de caja, sabemos que es necesario invertir una determinada cantidad de dinero para la adquisición de materia prima (rocoto y demás) y el pago de mano de obra (de las personas que van a transformar la materia prima en producto final), en el caso de la mermelada de rocoto, Juana Guerreros requiere de S/. 707.00 como capital de trabajo para iniciar su negocio, este dinero lo recuperará al cabo del primer mes cuando venda los primeros 100 frascos de mermelada, por lo tanto, una vez realizada la venta tendrá dinero para comprar materia prima y elaborar otras 100 mermeladas, pero, en el mes 1 debe producir 150 frascos de mermelada (que venderá en el mes 2), por lo que "necesariamente" tiene que incrementar el capital de trabajo para adquirir materia prima y pagar mano de obra que le permita producir 50 frascos más que el primer mes. Por esta razón se denomina "**CAMBIO EN EL CAPITAL DE TRABAJO**", entonces para el mes 1 Juana Guerreros debe considerar como cambio en capital de trabajo la adquisición de lo necesario para producir 50 frascos de mermelada mas. En el mes 3 venderá 300 frascos de mermelada, por lo que hasta el mes 2 la empresa de Juana ha acumulado capital de trabajo para 150 frascos, siendo necesario incrementar este capital para 150 frascos adicionales. Finalmente, después de los 12 meses de producción, la empresa se podría liquidar, lo que significa que se recuperará toda la inversión en capital de trabajo que asciende a S/. 7070.00.

Los **COSTOS INDIRECTOS** se pagan mes a mes, por lo tanto son de requerimiento constante y a un monto fijo.

El **IMPUESTO A LA RENTA** se grava a las utilidades, por lo tanto es pagado por los productores o fabricantes, más no por los consumidores finales, en tal sentido, se descuenta del saldo entre los ingresos y egresos de cada periodo. El impuesto a la renta es de 30% anual, o su equivalente al 2.5% mensual.

MERMELADA DE ROCOTO - FLUJO DE CAJA

CONCEPTO	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Liquidación
INGRESOS (A)														
VENTAS	0.00	1000.00	1500.00	3000.00	3500.00	4000.00	4500.00	5000.00	5000.00	6500.00	8000.00	9000.00	10000.00	
EGRESOS (B)	(6,346.97)	(1193.50)	(1900.50)	(1193.50)	(1193.50)	(1193.50)	(1193.50)	(840.00)	(1900.50)	(1900.50)	(1547.00)		(840.00)	
ACTIVO FIJO	(3044.97)													2620.00
Terrenos e infraestructura	(1350.00)													1350.00
Maquinaria y Equipos	(333.00)													250.00 (*)
Herramientas	(271.97)													203.00
Muebles y enseres	(1090.00)													817.00
GASTOS PRE - OPERATIVOS	(1755.00)													
CAMBIO EN CAPITAL DE TRABAJO	(707.00)	(353.50)	(1060.50)	(353.50)	(353.50)	(353.50)	(353.50)	0.00	(1060.50)	(1060.50)	(707.00)	(707.00)	0.00	7070.00
Cambio en Materia Prima /	(207.00)	(103.50)	(310.50)	(103.50)	(103.50)	(103.50)	(103.50)	0.00	(310.50)	(310.50)	(207.00)	(207.00)	0.00	
Insumos														
Cambio en Mano de Obra	(500.00)	(250.00)	(750.00)	(250.00)	(250.00)	(250.00)	(250.00)	0.00	(750.00)	(750.00)	(500.00)	(500.00)	0.00	
COSTOS INDIRECTOS	(840.00)	(840.00)	(840.00)	(840.00)	(840.00)	(840.00)	(840.00)	(840.00)	(840.00)	(840.00)	(840.00)	(840.00)	(840.00)	
Gastos Administrativos	(525.00)	(525.00)	(525.00)	(525.00)	(525.00)	(525.00)	(525.00)	(525.00)	(525.00)	(525.00)	(525.00)	(525.00)	(525.00)	
Gastos de Ventas	(315.00)	(315.00)	(315.00)	(315.00)	(315.00)	(315.00)	(315.00)	(315.00)	(315.00)	(315.00)	(315.00)	(315.00)	(315.00)	
Saldo antes de Impuesto (A-B)	(6,346.97)	(193.50)	(400.50)	1,806.50	2,306.50	2,806.50	3,306.50	4,160.00	3,099.50	4,599.50	6,453.00	7,453.00	9,160.00	
Impuesto a la renta: (2.5% mensual)	0.00	0.00	0.00	(45.16)	(57.66)	(70.16)	(82.66)	(104.00)	(77.49)	(114.99)	(161.33)	(186.33)	(229.00)	
SALDO ECONOMICO														
(Después de Impuestos)	(6,346.97)	(193.50)	(400.50)	1851.66	2364.16	2876.66	3389.16	4264.00	3176.99	4714.49	6614.33	7639.33	9389.00	9690.00
SALDO ACUMULADO		(6540.4)	(6940.97)	(5089.31)	(2725.15)	151.52	3540.68	7804.68	10981.67	15696.16	22310.48	29949.81	39338.81	49028.81

(*) Al momento de liquidar maquinaria y equipos, herramientas, muebles y enseres, se aplica la depreciación de éstos activos hasta 4 años (para el ejemplo)

En el caso de maquinaria y equipo se procedió de la siguiente manera:
 $333.00 / 4 = S/. 83.25$ soles / anuales; entonces, al cabo de un año, las maquinarias y equipos no tendrán un valor de S/. 333.00, sino de $333.00 - 83.25 = S/. 249.75$, que se redondea a S/. 250.00

9.7. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN Y PUNTO DE EQUILIBRIO



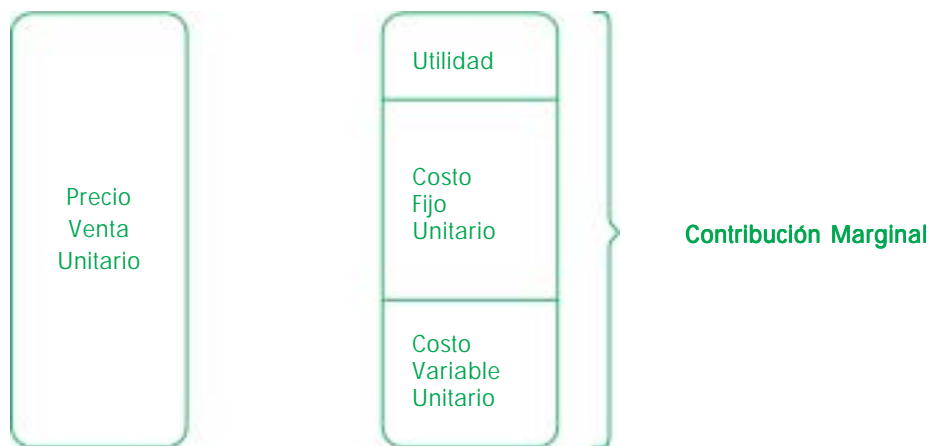
El punto de equilibrio es la cantidad de productos o servicios que necesitas vender para sostener tu negocio, es decir, cubrir tus costos. Si vendes más productos o servicios de los que hallas en el punto de equilibrio, entonces significa que empiezas a obtener utilidades. Dicho en otras palabras, el punto de equilibrio te proporciona la cantidad mínima que tienes que producir **para no ganar ni perder**.

Una definición importante que debes tener en cuenta es el margen de contribución. Este es, en términos generales, la **"ganancia"** que obtienes al vender tu producto o servicio.

Se le llama "contribución marginal" o "margen de contribución" a la diferencia entre el Precio de Venta y el Costo Variable unitario.

$$\text{Contribución Marginal} = \text{Precio venta} - \text{Costo Variable Unitario}$$

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



Se pueden dar las siguientes alternativas:

1. Se dice la contribución marginal es "positiva", cuando absorbe el costo fijo y deja un "margen" para la utilidad o ganancia.
2. Cuando la contribución marginal es igual al costo fijo, entonces no deja margen para la ganancia, por lo tanto se dice que la empresa está en su "punto de equilibrio". No gana, ni pierde.
3. Cuando la contribución marginal no alcanza para cubrir los costos fijos, la empresa puede seguir trabajando en el corto plazo, aunque la actividad de resultado negativo. Porque esa contribución marginal sirve para absorber parte de los costos fijos.
4. La situación más crítica se da cuando el "precio de venta" no cubre los costos variables, o sea que la "contribución marginal" es "negativa". En este caso extremo, es cuando se debe tomar la decisión de no continuar con la elaboración de un producto o servicio.



El concepto de "contribución marginal" es muy importante en las decisiones de mantener, retirar o incorporar nuevos productos de empresa, por la incidencia que pueden tener los mismos en la absorción de los "costos fijos" y la capacidad de "generar utilidades".

También es importante relacionar la "contribución marginal" de cada artículo con las cantidades vendidas. Por que una empresa puede tener productos de alta rotación (es decir - por ejemplo - en un mes se venden 1000 unidades del producto A) con baja contribución marginal (ganancias muy pequeñas por cada unidad del producto A) pero la ganancias total que generan, supera ampliamente la de otros artículos que tiene mayor "contribución marginal" (mayores ganancias por cada unidad de producto) pero menor venta (por ejemplo, el producto B que se venden 50 unidades en un mes) y "menor ganancia total".

Por lo tanto, para un determinado costo fijo de la Empresa, y conocida la Contribución Marginal de cada producto, se puede calcular las cantidades de productos o servicios y el monto total de ventas necesario para no ganar ni perder; es decir para estar en Equilibrio.

La fórmula para el cálculo del punto de equilibrio, es la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Margen de contribución}} = \text{Cantidades}$$

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

Veamos estos cálculos en el negocio de Juana Guerreros Batalla y las mermeladas de rocoto:

Contribución Marginal: $10.00 - 7.07 = \$/. 2.93$

Punto de Equilibrio: $\frac{5639.97}{2.93} = 1924.9$ unidades de mermelada de rocoto

X. IMPORTANCIA DE LA FORMALIZACIÓN



Al iniciar una actividad económica en el país, lo primero que debes hacer son los trámites para la formalización de tu negocio bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial.

Formalizar tu empresa te permite:

- Participar en procesos de compra locales, regionales, nacionales o internacionales, ya que la formalización es garantía de seriedad de tu negocio.
- Hacer contratos con empresas formales que requieren comprobantes de pago.
- Hacer alianzas estratégicas con otras empresas.
- Acceder más fácilmente al sistema financiero formal y negociar con inversionistas privados.
- Participar en programas de apoyo a la micro y pequeña empresa, promovidos y ejecutados por el Estado.
- En caso de pérdidas económicas la empresa responde frente a las obligaciones con terceros, sólo por el valor del capital aportado.

Si estás pensando en poner en funcionamiento un negocio puedes elegir entre dos formas de hacerlo:

- Como persona natural
- Como persona jurídica

"Entérate en la Guía de Constitución y Formalización elaborada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, los aspectos legales y los pasos que tienes que seguir para constituir o formalizar tu empresa".



...Puedes bajar del sitio web: www.mypeperu.gob.pe



APÉNDICE 1

GUÍA APLICADA

LLUVIA DE IDEAS

1. Anota una lista de todas las ideas de negocio que se te ocurran, según el método de **lluvia de ideas** visto en el Capítulo I **ANÁLISIS DEL MERCADO**

Ideas	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	



Ahora que tienes el listado de Ideas, debes elegir las más viables, las que piensas que responden a las necesidades de tus potenciales clientes. Para ello necesitas obtener más información y usar instrumentos que te permitan seleccionar las mejores Ideas.

2. Empleando el método denominado **MACRO FILTRO**, analiza la lista de ideas de negocio que se te ocurrieron.

Macro Filtro:

Preguntas orientadoras	Idea 1		Idea 2		Idea 3		Idea 4		Idea 5	
	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no
¿Existe una necesidad que satisfacer en tu localidad?										
¿Existe un mercado para este producto o servicio?										
¿Hay una demanda insatisfecha?										
¿Quieres realizar este proyecto?										
¿Este posible producir el producto en su distrito/región?										
¿Este proyecto permite tener ganancias?										
Total Ideas con SI										



Seguidamente para definir cuál es la idea de negocio a desarrollar, se recomienda utilizar el instrumento denominado **MICRO FILTRO**, el cual es más preciso.

Micro Filtro:

IDEAS	Idea 1	Idea 2	Idea 3
Disponibilidad local de materias primas			
Existencia de demanda insatisfecha			
Disponibilidad de mano de obra calificada			
Disponibilidad de mano de obra a costo aceptable			
Tecnología localmente disponible			
¿El empleador tiene las habilidades para gestionar el proyecto?			
Puntaje Total			

Tabla de Calificación:

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



Ahora que ya definiste tu idea de negocio, es hora que inicies tu plan de negocios siguiendo la secuencia que a continuación se desarrolla.

3. Es momento de realizar un análisis de las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades a la idea de negocio que has priorizado en el micro filtro. Anótalos en el siguiente cuadro.

ANALISIS FODA	
¿Qué FORTALEZAS identifica para favorecer el inicio de su negocio?	
¿Qué OPORTUNIDADES se presentan en el mercado o en el entorno que pueda actuar a favor de iniciar su actividad empresarial?	
¿Qué DEBILIDADES tiene que superar para hacer más viable su negocio?	
¿Qué AMENAZAS tiene que contrarrestar para reducir el impacto negativo al iniciar su negocio?	

SONDEO DE MERCADO

4. Inicialmente debes buscar información de las fuentes secundarias, por ejemplo, debes visitar a la municipalidad de tu localidad o al INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) para recoger la información sobre el número de habitantes en tu barrio, distrito, ciudad, región, etc. luego deberás anotar los resultados de la búsqueda que realizaste.

FUENTES SECUNDARIAS

INSTITUCION	TIPO DE INFORMACION NECESARIA	RESULTADO DE LA BUSQUEDA DE INFORMACION

5. Luego buscarás mayor información de fuentes primarias, donde definirás el método de recopilación de datos que usarás; de tratarse de datos cuantitativos, lo más adecuado es que uses la encuesta, para lo cual determinarás los objetivos de cada pregunta a realizar, luego construirás la encuesta.

FUENTES PRIMARIAS

LA ENCUESTA

DATOS GENERALES

EDAD: (Rangos)		
SEXO:	M	F
NIVEL DE INSTRUCCION:		
ETC.		
PREGUNTAS:		

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION RECOGIDA EN LA ENCUESTA

EDAD	SEXO		PREGUNTA 1				PREGUNTA 2				...
			Alt a.	Alt b.	Alt c.	Alt d.	Alt a.	Alt b.	Alt c.	Alt d.	...
RANGO 1											
RANGO 2											
RANGO 3											
...											



ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Ahora realiza el análisis de la información procesada.

DEFINIENDO EL NEGOCIO

RESEÑA HISTORICA DEL NEGOCIO
NOMBRE DEL NEGOCIO Razón Social:
Razón Comercial:
VISION DEL NEGOCIO
MISION DEL NEGOCIO
OBJETIVOS DEL NEGOCIO
ORGANIGRAMA DEL NEGOCIO

ANALISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL

ANALISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL
ANALISIS DEL MERCADO POTENCIAL
SEGMENTANDO EL MERCADO: PUBLICO OBJETIVO
VENTAJA COMPETITIVA

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Empresas Competidoras	Nivel de aceptación			Tipo de cliente que atiende	¿Por qué razón la eligen?	¿Dónde se comercializa el producto?	¿A qué precio lo venden?
	Alta	Regular	Poca				

ESTRATEGIA DE MERCADEO

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Enumera de una manera concisa, todo lo que el cliente obtendrá al comprar tus productos o servicios (ventajas, beneficios, servicios post-venta, garantías, etc.). Resalta las ventajas y beneficios diferenciales con referencia a los productos competidores.

ESTRATEGIA DE PLAZA



ESTRATEGIA DE PRECIO

¿Cuál será el precio de tu producto?	
¿Cómo has determinado el precio?	
¿Es un precio de introducción al mercado o un precio definido?	

ESTRATEGIA DE PROMOCION

¿Qué haré para promocionar mi negocio?	
¿Cuánto dinero puedo invertir en estas actividades?	

ESTUDIO TÉCNICO DE LA PRODUCCIÓN

A continuación describe la localización de tu negocio, considerando las pautas revisadas en este capítulo



Elabora el diagrama de Operaciones en Proceso de la elaboración de tu producto o servicio.

A large, empty rectangular area with a light green background and rounded corners. It is intended for the student to draw their Operations Process Diagram.

Realiza un bosquejo de lo que será la distribución de tu local

A large, empty rectangular area with a light green background and rounded corners. It is intended for the student to draw their sketch of the local distribution.



Realiza el cálculo de Materiales que usarás en el proceso productivo.

Materia prima	Cantidad unitaria	Unidades a producir	Necesidad de materiales

Haz un listado de los posibles proveedores que te proporcionarán los insumos necesarios para la elaboración de tu producto o servicio.

Haz un listado de las personas que necesitas para producir la cantidad de bienes o servicios detallados en tu plan de negocio.

Determina cuántos puestos de trabajo son necesarios en tu negocio o empresa y enumera las tareas según las responsabilidades de cada uno.

Puesto de trabajo	Tareas del puesto

ESTUDIO ECONÓMICO

Determina la Proyección de **Ventas en unidades**

Nº	PRODUCTO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	...	Total
1								
2								
3								

Con los datos que tienes, elabora el **Plan de Inversión**

RUBRO	VALOR UNITARIO (\$/.)	UNIDADES REQUERIDAS	COSTO TOTAL	
			FIJO (\$/.)	VARIABLE (\$/.)
TOTAL				

Paso siguiente, determina **El costo Total Unitario** de producción

$$CTU = CFU + CVU$$

$$CFU = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Número total de unidades producidas durante el ciclo de vida del proyecto}}$$

$$CVU = \frac{\text{Costo Variable Total}}{\text{Número de unidades producidas En un periodo de tiempo (días, semanas, meses, etc)}}$$

Ahora puedes calcular el **Precio de Venta Unitario - PVU**

$$PVU = CTU + \text{Ganancia}$$



Continúa calculando la **Proyección de Ventas** en nuevos soles

Nº	PRODUCTO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	...	Total
1								
2								
3								

Con toda la información que manejas puedes elaborar el **Flujo de Caja** de tu negocio.

CONCEPTO	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	...	Liquidación
INGRESOS (A)									
VENTAS									
EGRESOS (B)									
ACTIVO FIJO									
Terrenos e infraestructura									
Maquinaria y Equipos									
Herramientas									
Muebles y enseres									
GASTOS PRE OPERATIVOS									
CAMBIO EN CAPITAL DE TRABAJO									
Cambio en Materia Prima /									
Insumos									
Cambio en Mano de Obra									
COSTOS INDIRECTOS									
Gastos Administrativos									
Gastos de Ventas									
Saldo antes de Impuesto (A-B)									
Impuesto a la renta (2.5% mensual)									
SALDO ECONOMICO									
(Después de Impuestos)									
SALDO ACUMULADO									



6. Para continuar con la elaboración de tu plan de negocio, construye un resumen ejecutivo, tomando en cuenta todas las pautas proporcionadas en el presente capítulo.

[illegible]



APÉNDICE 2 IDEAS DE NEGOCIOS

1. FAST FOOD DE COMIDA PERUANA

¿Qué información me sirve para definir una buena idea de Negocios?

Descripción: Los fast food son locales que sirven "comida rápida", es decir, productos de elaboración sencilla, estándar y con características similares (como por ejemplo McBurger).

Competencia: Otros negocios similares

Características clave de los fast food

Investigación de mercado:

- Gustos del consumidor
- Opinión sobre un fast food de comida peruana
- Preferencias de los consumidores sobre determinados platos de comida
- Cantidad que gastarían por determinados platos
- Características del local
- Ubicación del local

Datos obtenidos a partir de la información anterior

- Características del mercado interno
- Productos a ofrecer: cau-cau, arroz con pollo, carapulcra, olluquito con charqui, papa a la huancaína, ocopa, causa; postres como arroz con leche, mazamorra morada, suspiro a la limeña; entre otros
- Características del cliente: edad, género, ingresos, gustos y comportamiento.
- Nivel de gasto estimado por persona
- Horarios de atención
- Características del local: tamaño, decoración
- Muebles y equipos necesarios
- Ubicación del local
- Afluencia de público
- Inversión estimada

Cómo dar a conocer el negocio

- Realizar campañas publicitarias: periódico, revistas, radio o televisión
- Volanteo
- Elaboración de tarjetas de presentación
- Promociones: por ejemplo ofrecer una cena por cada grupo de 10 personas; tarifas bajas en horas punta; descuentos por menús o combos



2. AGENCIA DE VIAJES POR INTERNET

¿Qué información me sirve para definir una buena idea de Negocios?

Descripción: El turismo de aventura, los destinos exóticos, viajes a las playas clásicas, cruceros, escapadas de fin de semana, ofertas de última hora, todo puede ofrecerse a través de Internet, la mayor y más completa agencia de viajes del mundo. En la Red se produce ya más del 80% de la decisión de contratar un viaje, por su facilidad de acceso a un volumen impresionante de información y, sobre todo, por la posibilidad que tiene el viajero de acceder a las ofertas, mucho más rápido que a través de una agencia de viajes tradicional.

Competencia: Otros negocios similares

Investigación de mercado:

- Ventajas del turismo por Internet
- Estadísticas sobre las ventas realizadas a través de Internet
- Costos e ingresos relacionados
- Tipo y número de servicios turísticos ofrecidos en Internet
- Qué lugares son los más visitados
- Características del turista que contrata el servicio a través de Internet
- Estadísticas de turistas peruanos y extranjeros
- Tipo de información pedida a través de la web
- Qué lugares son potenciales de visitar (que aún no han sido visitados)
- Qué debo considerar para poder ofrecer un buen servicio turístico (infraestructura, equipos, personal).

Datos obtenidos a partir de la información anterior

- Características del mercado interno y externo
- Paquetes turísticos a ofrecer
- Lugar de procedencia y tipo de turistas a recibir
- Número mínimo y máximo de personas a recibir
- Gustos de los clientes por determinados lugares
- Características del cliente: edad, género, ingresos, gustos y comportamiento.
- Nivel de gasto estimado por persona
- Selección de hoteles y restaurantes para destino de los turistas
- Muebles y equipos necesarios
- Ubicación del albergue
- Inversión estimada

Cómo dar a conocer el negocio

- Realizar campañas publicitarias en Internet apoyándose en empresas conocidas que ya comercian en la red
- Uso de página web especializadas en turismo
- Publicidad a través de revistas especializadas en el Perú y el extranjero
- Promociones: por ejemplo ofrecer tarifas diferenciadas: adultos y niños; tarifas reducidas por grupos y tarifas especiales por paquetes turísticos



3. ECOTURISMO

¿Qué información me sirve para definir una buena idea de Negocios?	<p>Descripción: Es una modalidad de turismo orientado hacia áreas con valores naturales y culturales excepcionales que promueve y contribuye a la conservación del lugar, propicia la participación directa y benéfica de las poblaciones locales y compromete a todos los involucrados a tomar las precauciones necesarias para minimizar impactos tanto ecológicos como culturales.</p> <p>Competencia: Otros negocios similares</p> <p>Investigación de mercados:</p> <ul style="list-style-type: none">- Características del turista que hace ecoturismo (turista peruano y extranjero)- Estadísticas de turistas peruanos y extranjeros- Ventajas del Ecoturismo en el Perú- Qué lugares son los más visitados- Qué lugares son potenciales de visitar (que aún no han sido visitados)- Qué debo considerar para poder hacer un buen circuito turístico (infraestructura, equipos, personal)
Datos obtenidos a partir de la información anterior	<ul style="list-style-type: none">- Característica del mercado interno y externo- Paquetes turísticos a ofrecer- Número mínimo y máximo de personas a recibir- Zonas protegidas que pueden ser visitadas- Gustos de los clientes por determinados lugares- Tipo de turista- Nivel de gasto estimado por persona- País de procedencia de los turistas- Características del cliente: edad, género, ingresos, gustos y comportamiento- Selección de hoteles y restaurantes para destino de los turistas- Posibilidad de construcción de un albergue u hospedaje- Muebles y equipos necesarios- Ubicación del albergue- Inversión estimada
Cómo dar a conocer el negocio	<ul style="list-style-type: none">- Realizar campañas publicitarias: periódico, revistas, radio o televisión- Uso de página web- Folletos turísticos- Elaboración de tarjetas de presentación- Promociones: por ejemplo ofrecer tarifas diferenciadas: adultos y niños; tarifas reducidas por grupos y tarifas especiales por paquetes turísticos



4. TURISMO EDUCATIVO REGIONAL

¿Qué información me sirve para definir una buena idea de Negocios?	<p>Descripción: En la mayoría de las ciudades, sean grandes o pequeñas, existe gran cantidad de productores orgánicos, granjas ecológicas, o que utilizan algún tipo de fuente de energía alternativa como: molinos de viento para generar electricidad o trabajo, generadores de biogas (gas biológico), energía solar, etc.</p> <p>Características clave del turismo educativo</p> <p>Competencia: Otros negocios similares</p> <p>Investigación de mercados:</p> <ul style="list-style-type: none">- Posibles clientes: escuelas, universidades, instituciones educativas en general- Características de dichos clientes: edad, género, ingresos, gustos y preferencias- Qué lugares son potenciales de visitar (que aún no han sido visitados)- Qué debo considerar para poder hacer un buen circuito turístico (infraestructura, equipos, personal)
Datos obtenidos a partir de la información anterior	<ul style="list-style-type: none">- Características del mercado interno- Lugares posibles de visitar- Paquetes turísticos a ofrecer- Número mínimo y máximo de personas a recibir- Nivel de gasto estimado por persona- Gustos de los clientes por determinados lugares- Características del cliente: edad, género, ingresos, gustos y comportamiento- Inversión estimada
Cómo dar a conocer el negocio	<ul style="list-style-type: none">- Realizar campañas publicitarias: periódico, revistas, radio o televisión- Uso de página web- Folletos turísticos- Promociones: por ejemplo ofrecer tarifas diferenciadas: adultos y niños; tarifas reducidas por grupos y tarifas especiales por paquetes turísticos- Visitas a las instituciones para información personalizada

5. ESTUDIO DE DECORACION DE INTERIORES

<p>¿Qué información me sirve para definir una buena idea de Negocios?</p>	<p>Descripción: Los decoradores ayudarán a mejorar el atractivo de una vivienda, de un local comercial o de una oficina, determinando la armonía y ubicación de los muebles, la iluminación, la calefacción, el acondicionamiento acústico y la distribución de los espacios para dotar al ambiente del confort adecuado para su uso.</p> <p>Competencia: Otros negocios similares</p> <p>Investigación de mercados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lugares de enseñanza - Aplicación de la decoración de interiores (oficinas, casas, tiendas) - Requisitos básicos para la profesión - Posibles clientes: empresas, instituciones educativas, fábricas, tiendas, restaurantes - Características del cliente: edad, género, ingresos, gustos y comportamiento - Tipo de servicio a prestar: servicios profesionales (personal) o local de atención al público. - Modas y estilos en decoración
<p>Datos obtenidos a partir de la información anterior</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Características del mercado interno - Local a habilitar para ofrecer el servicio (de ser necesario). - Materiales y equipos necesarios - Especialización según lo que el mercado pide - Modas y estilos a aprender según la especialización elegida - Tipo de profesionales que apoyarán el servicio (gasfiteros, electricistas, carpinteros, etc.) - Lugares donde venden los materiales e insumos - Características de los clientes: gustos, preferencias, edad, género, nivel de ingresos - Nivel de gasto estimado por persona - Inversión estimada
<p>Cómo dar a conocer el negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Carpeta de servicios ofrecidos (curriculum) - Catálogo de fotografías con los lugares acondicionados - Tarjetas de presentación - Venta personal - Páginas amarillas



6. VENTA DE ARTÍCULOS Y PRODUCTOS DE JARDINERÍA ECOLÓGICA

¿Qué información me sirve para definir una buena idea de Negocios?	<p>Descripción: La proliferación de los barrios privados y clubes de campo y la creciente tendencia hacia la jardinería como hobby, generan un importante aumento de los espacios verdes, creando un nuevo e interesante mercado: la venta a domicilio de productos y artículos para jardinería.</p> <p>A su vez la sociedad en general se inclina cada vez más, con justa causa, hacia el uso de productos ecológicos, que no dañen el medio ambiente y que no sean tóxicos o peligrosos para las personas (como los fertilizantes químicos que se venden actualmente en el mercado).</p> <p>Competencia: Otros negocios similares</p> <p>Estudios técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Características de los fertilizantes químicos- Impactos en la salud de las personas- Técnicas de jardinería <p>Investigación de mercado:</p> <ul style="list-style-type: none">- Opinión de las personas sobre los beneficios de la jardinería ecológica- Qué tipo de productos desearían comprar las personas- Cuánto gastarían por ese producto- Características de los posibles consumidores: edad, género, ingresos, gustos y preferencias- Lugares donde venden productos similares
Datos obtenidos a partir de la información anterior	<ul style="list-style-type: none">- Características del mercado interno- Lugares de venta de insumos para la elaboración de productos- Lugares donde ofrecen capacitación sobre aspectos técnicos de jardinería ecológica- Productos a elaborar- Presentación del producto- Características del cliente: edad, género, ingresos, gustos y comportamiento- Nivel de gasto estimado por el producto- Dónde se venderá (cual es el mejor mercado para mí y que se ajusta a mis recursos)- Lugares y establecimientos de venta- Forma de venta del producto- Inversión estimada
Cómo dar a conocer el negocio	<ul style="list-style-type: none">- Realizar campañas publicitarias: periódico, revistas, radio, televisión- Uso de página web- Catálogo de productos- Páginas amarillas

7. FABRICACION DE ENVASES Y EMPAQUES

<p>¿Qué Información me sirve para definir una buena Idea de Negocios?</p>	<p>Descripción: El mercado de envases y empaques en el Perú está conformado principalmente por la industria plástica, de papel y cartón, vidrio y metal común. Mucho de lo que hay en el mercado peruano se importa de Colombia, España, Estados Unidos, Chile y Ecuador y esta tendencia va en aumento. Los compradores más importantes pertenecen a industrias del sector agroindustrial, alimentos, bebidas, farmacéutico, confección, cosmético y aseo.</p> <p>Competencia: Otros negocios similares</p> <p>Estudios técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Características de producción del envase según el producto, lugar de destino y preferencias del cliente - Aspectos técnicos de la producción - Lugares de fabricación - Insumos requeridos - Requisitos para el desarrollo de una planta de producción de envases <p>Investigación de mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principales empresas que requieren uso de envases. Características generales - Nivel de compras - Lugares del Perú donde se fabrican envases - Lugares de donde se importan envases. Nivel de consumo y compras - En qué tipo de productos se usan envases y de qué características - Características del envase según el tipo de producto, preferencias del cliente y lugar de destino - Materiales más usados en la fabricación de envases - Lugares de abastecimiento de insumos - Costos y gastos relacionados
<p>Datos obtenidos a partir de la información anterior</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Características del mercado interno y externo - Formas y técnicas de fabricación - Requerimientos para el desarrollo de una planta de fabricación de envases - Características de los compradores de envases: industrias, fábricas, pequeños y medianos productores. Nivel de ventas. - Tipo de envases más pedidos. Características generales - Decisión de fabricación dependiendo de los recursos que tenga el empresario y/o la oportunidad de encontrar un insumo alternativo con características especiales - Dónde se venderá (cual es el mejor mercado para mí y que se ajusta a mis recursos) - Lugares y establecimientos de venta - Nivel de gasto estimado por el producto - Inversión estimada
<p>Cómo dar a conocer el negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar campañas publicitarias: periódico, revistas, televisión - Uso de página web - Catálogo de productos - Venta directa a las empresas - Páginas amarillas



8. PRODUCCIÓN Y VENTA DE AGUA MINERAL EMBOTELLADA

¿Qué información me sirve para definir una buena idea de Negocios?	<p>Descripción: El consumo de agua embotellada ha ido creciendo a un ritmo constante en todo el mundo en los últimos 30 años. Una persona bebe un promedio de 15 litros de agua embotellada cada año. Los europeos occidentales son los mayores consumidores, bebiendo casi la mitad del agua embotellada de todo el mundo, con un promedio de 85 litros/persona/año. Idealmente, el cuerpo humano necesita que bebamos dos litros de agua diarios. Para satisfacer esta necesidad diaria, cada vez son más las personas que consumen agua embotellada. El agua embotellada se percibe como más segura y de mejor calidad.</p> <p>Competencia: Otros negocios similares</p> <p>Estudios técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Características de la producción- Beneficios del consumo de agua mineral embotellada- Lugares de abastecimiento de agua- Lugares de procesamiento <p>Investigación de mercado:</p> <ul style="list-style-type: none">- Principales compradores de agua mineral embotellada en el Perú y el extranjero- Nivel de consumo y ventas- Nivel de exportaciones de agua mineral embotellada. Nivel de ingresos- Percepción del consumidor acerca de los beneficios del agua mineral embotellada- Características del consumidor: gustos y preferencias, edad, género, nivel de ingresos- Nivel de gasto estimado por producto
Datos obtenidos a partir de la información anterior	<ul style="list-style-type: none">- Características del mercado interno y externo.- Forma de acopiar el agua- Forma de elaborar el producto- Instalaciones requeridas para la elaboración del producto- Características del consumidor: gustos y preferencias, edad, género, nivel de ingresos- Nivel de gasto estimado por el producto- Presentación del producto- Dónde se venderá (cual es el mejor mercado para mí y que se ajusta a mis recursos)- Lugares y establecimientos de venta- Forma de venta del producto- Inversión requerida
Cómo dar a conocer el negocio	<ul style="list-style-type: none">- Realizar campañas publicitarias: periódico, revistas, radio o televisión- Ofrecer el producto a través de tiendas y supermercados- Afiches y publicidad en paneles exteriores (paneles en avenidas, paradero de buses)

9. EXPORTACIÓN DE AJO

<p>¿Qué información me sirve para definir una buena idea de Negocios?</p>	<p>Descripción: El ajo es un cultivo muy difundido en el Perú; se le cultiva casi en todas las regiones. En el Perú el ajo está destinado mayormente para consumo local y exportado para consumo y algunas veces como semilla. Las regiones de mayor producción son las de Arequipa, Lima y Cajamarca, aunque el potencial de producción es muy bueno en otras regiones del Perú, especialmente en regiones frías, como la sierra central.</p> <p>Dentro del rubro hortícola, los ajos constituyen uno de los productos más tradicionales e importantes del país, al considerar que gran parte de la producción anual se exporta a países de Europa y América. Los ajos ocupan el segundo lugar en importancia como negocio, con exportaciones que llegan a los 14 millones de dólares anuales</p> <p>Competencia: Otros negocios similares</p> <p>Estudios técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requisitos técnicos de producción - Lugares donde se cosecha - Forma de procesamiento - Lugares de procesamiento <p>Investigación de mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principales compradores de ajo en el Perú y el extranjero. Nivel de consumo y ventas - Nivel de exportaciones de ajo. Nivel de ingresos - Características del mercado externo: países que pueden comprar el producto y qué requisitos piden - Características de los compradores de ajo: industrias, fábricas, pequeños y medianos productores. Nivel de ventas - Característica del consumidor: edad, género, gustos y preferencias, nivel de ingresos - Características del consumidor peruano y del consumidor extranjero
<p>Datos obtenidos a partir de la información anterior</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Características del mercado interno y externo - Forma de acopiar el ajo (dónde conseguirlo) - Forma de procesar el producto - Lugares donde será procesado - Características de los compradores de ajo: industrias, fábricas, pequeños y medianos productores. Nivel de ventas - Características del consumidor: edad, género, ingresos, gustos y preferencias - Nivel de gasto estimado por el producto - Presentación del producto - Forma de venta del producto - Dónde se venderá (cual es el mejor mercado para mí y que se ajusta a mis recursos) - Lugares y establecimientos de venta - Inversión estimada
<p>Cómo dar a conocer el negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar campañas publicitarias: periódico, revistas, televisión - Uso de página web - Visita a Cámaras de comercio extranjeras (con oficina en el Perú) - Embajadas del Perú en el extranjero



10. EXPORTACIÓN DE ALCACHOFA

<p>¿Qué Información me sirve para definir una buena Idea de Negocios?</p>	<p>Descripción: La alcachofa es una hortaliza "light" por su bajo contenido calórico y alta proporción de fibra; de exquisito sabor, catalogada en el rubro de hortaliza especial o de banquete, similar al espárrago. Previene la formación de tumores, cáncer del colon, próstata, además de problemas cardiovasculares; reduce el colesterol y su alta proporción de magnesio le confiere efectos antidepresivos. En el Perú la producción está concentrada mayormente en la zona de Concepción (Junín) sobre los 3.300 m. de altura; se exporta principalmente a España, Estados Unidos, Alemania y Países Bajos.</p> <p>Competencia: Otros negocios similares</p> <p>Estudios técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variedades producidas para exportación - Requisitos técnicos de producción - Lugares donde se cosecha - Forma de procesamiento: productos frescos o enlatados - Lugares de procesamiento <p>Investigación de mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principales compradores de alcachofa en el Perú y el extranjero - Nivel de consumo y ventas - Nivel de exportaciones de alcachofa. Nivel de ingresos - Características del mercado externo: países que pueden comprar el producto y qué requisitos piden - Características de los compradores de alcachofa: industrias, fábricas, pequeños y medianos productores. Nivel de ventas - Producto mayormente consumido (procesado o fresco) - Característica del consumidor: edad, género, gustos y preferencias, nivel de ingresos - Características del consumidor peruano y del consumidor extranjero
<p>Datos obtenidos a partir de la Información anterior</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Características del mercado interno y externo - Forma de acopiar la alcachofa (dónde conseguirla) - Forma de procesar sus derivados - Lugares donde será procesado - Presentación del producto - Dónde se venderá (cuál es el mejor mercado para mí y que se ajusta a mis recursos) - Características del consumidor: edad, género, ingresos, gustos y preferencias - Nivel de gasto estimado por el producto - Forma de venta del producto - Dónde se venderá (cuál es el mejor mercado para mí y que se ajusta a mis recursos) - Lugares y establecimientos de venta - Inversión estimada
<p>Cómo dar a conocer el negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar campañas publicitarias: periódico, revistas, televisión - Uso de página web - Visita a Cámaras de comercio extranjeras (con oficina en el Perú) - Embajadas del Perú en el extranjero

11. EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA ALPACA

<p>¿Qué información me sirve para definir una buena idea de Negocios?</p>	<p>Descripción: La crianza de alpaca es uno de los sectores productivos más importantes y estratégicos de las zonas alto-andinas del Perú entre los 3,800 y 5,000 msnm.</p> <p>Competencia: Otros negocios similares</p> <p>Estudios técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Características de la alpaca y su crianza. - ¿Qué tipo de productos se pueden elaborar a partir de la alpaca? Carne fresca y procesada (jamón), fibra, chompas y tejidos - Técnicas de producción - Beneficios de la carne de alpaca (bajo en colesterol) - Lugares de crianza - Lugares de procesamiento <p>Investigación de mercados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principales compradores de derivados de la alpaca en el Perú y el extranjero - Nivel de consumo y ventas. - Nivel de exportaciones de alpaca y derivados. Nivel de ingresos. - Características del mercado externo: países que pueden comprar el producto y qué requisitos piden - Producto derivado de la alpaca mayormente consumido - Qué tipo de productos desearían comprar las personas a partir de la alpaca - Nivel de gasto estimado por el producto - Características de los compradores de alpaca: industrias, fábricas, pequeños y medianos productores. Nivel de ventas. - Característica del consumidor de productos derivados de la alpaca: edad, género, gustos y preferencias, nivel de ingresos. Características del consumidor peruano y del consumidor extranjero
<p>Datos obtenidos a partir de la información anterior</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Características del mercado interno y externo. - Forma de acopiar la alpaca (dónde conseguirla) - Forma de procesar sus derivados - Lugares donde será procesado - Qué producto se elaborará - Características del consumidor: edad, género, ingresos, gustos y preferencias. - Presentación del producto - Forma de venta del producto - Dónde se venderá (cuál es el mejor mercado para mí y que se ajusta a mis recursos) - Lugares y establecimientos de venta - Inversión estimada
<p>Cómo dar a conocer el negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar campañas publicitarias: periódico, revistas, televisión - Uso de página web - Visita a Cámaras de comercio extranjeras (con oficina en el Perú) - Embajadas del Perú en el extranjero



12. EXPORTACIÓN DE CARACOL

¿Qué información me sirve para definir una buena idea de Negocios?

Descripción: El caracol tal cual lo conocemos (caracol terrestre) no presenta un consumo muy difundido en el Perú y el nivel de producción es mínimo. A nivel mundial, el consumo es de aproximadamente 300,000 toneladas anuales y en el caso particular de Francia (primer país consumidor de caracoles), la demanda supera las 50 mil toneladas anuales, lo que representa un consumo al año de 1 kg. por habitante, y su producción interna es insuficiente para satisfacer su consumo, debiendo acudir a importaciones desde el norte de África.

Competencia: Otros negocios similares

Estudios técnicos:

- Características del caracol y su crianza
- Tipo de tierra y ambiente necesario del criadero
- Lugares de crianza
- Lugares de procesamiento

Investigación de mercado:

- Principales compradores de caracol en el Perú y el extranjero. Nivel de consumo y ventas
- Nivel de exportaciones de caracol. Nivel de ingresos
- Características del mercado externo: países que pueden comprar el producto y qué requisitos piden
- Características de los compradores de caracol: industrias, pequeños y medianos productores, restaurantes. Nivel de ventas
- Característica del consumidor caracol: edad, género, gustos y preferencias, nivel de ingresos. Características del consumidor peruano y del consumidor extranjero
- Nivel de gasto estimado por el producto

Datos obtenidos a partir de la Información anterior

- Características del mercado interno y externo
- Formas y técnicas de producción. Maquinaria y equipo necesario
- Características de los compradores de caracol: industrias, pequeños y medianos productores, restaurantes. Nivel de ventas
- Característica del consumidor caracol: edad, género, gustos y preferencias, nivel de ingresos. Características del consumidor peruano y del consumidor extranjero
- Dónde se venderá (cual es el mejor mercado para mí y que se ajusta a mis recursos) Lugares y establecimientos de venta
- Nivel de gasto estimado por producto
- Inversión estimada

Cómo dar a conocer el negocio

- Realizar campañas publicitarias: periódico, revistas, televisión
- Auspicio de eventos especiales: fiestas, inauguración hoteles de 5 estrellas, etc
- Uso de página web
- Visita a Cámaras de comercio extranjeras (con oficina en el Perú)
- Embajadas del Perú en el extranjero

13. EXPORTACIÓN DE FLORES

¿Qué información me sirve para definir una buena idea de Negocios?	<p>Descripción: El consumo mundial de flores frescas cortadas se estima en US\$ 25,000 millones y la tasa anual de crecimiento de este consumo es de 6 a 9%. Los grandes importadores de flores son Europa Occidental, Estados Unidos y Japón; los mayores exportadores de flores son: Holanda, Colombia y Estados Unidos.</p> <p>Competencia: Otros negocios similares</p> <p>Estudios técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tecnología requerida para la producción - Lugares de producción. Características generales - Aspectos logísticos de envío de las flores - Mantenimiento y cuidados requeridos (según la zona de producción y el tipo de flor) <p>Investigación de mercados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de producción, consumo y venta de flores en el Perú - Nivel de producción, consumo y venta de flores en los países vecinos - Nivel de exportación de flores. Que países compran más - Características del mercado externo: países que pueden comprar el producto y qué requisitos piden - Tipo de flores más pedidas en el Perú y el extranjero - Características de los compradores de flores: grandes, medianas y pequeñas empresas - Característica del comprador de flores: edad, género, gustos y preferencias, nivel de ingresos. Características del consumidor peruano y del consumidor extranjero - Nivel de gasto estimado por persona
Datos obtenidos a partir de la información anterior	<ul style="list-style-type: none"> - Características del mercado interno y externo - Formas y técnicas de fabricación. Maquinaria y equipo necesario - Tipo de flores más pedidas - Características de los compradores de flores: grandes, medianas y pequeñas empresas - Característica del comprador de flores: edad, género, gustos y preferencias, nivel de ingresos. Características del consumidor peruano y del consumidor extranjero - Dónde se venderá (cual es el mejor mercado para mí y que se ajusta a mis recursos) - Lugares y establecimientos de venta - Nivel de gasto estimado por producto - Inversión estimada
Cómo dar a conocer el negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar campañas publicitarias: periódico, revistas, televisión - Auspicio de eventos: programas de televisión, fiestas, inauguración de locales, etc. - Uso de página web - Visita a Cámaras de comercio extranjeras (con oficina en el Perú) - Embajadas del Perú en el extranjero



14. ACEITE ESENCIAL DE LIMÓN

¿Qué información me sirve para definir una buena idea de Negocios?

Descripción: El aceite esencial de limón es el principal subproducto de la elaboración de jugo concentrado de limón. Se utiliza como aromatizante y saborizante en la industria de la alimentación, cosméticos, perfumes y productos de limpieza. El volumen mundial comercializado de aceite esencial de limón, promedia las 9 mil toneladas y crece a una tasa anual del 10%. Argentina es el primer exportador mundial, seguido por Italia y Estados Unidos. El Perú sólo exporta un pequeño porcentaje. Estados Unidos es el principal comprador mundial de aceite esencial de limón: sus compras representan el 50% del volumen total importado; le sigue el Reino Unido, que importa el 25% de este producto.

Competencia: Otros negocios similares

Estudios técnicos:

- Aspectos técnicos de producción
- Forma y lugares de procesamiento
- Lugares de acopio

Investigación de mercados:

- Principales compradores de aceite esencial de limón en el Perú y el extranjero
- Nivel de consumo y ventas.
- Nivel de exportaciones de aceite esencial de limón. Nivel de ingresos
- Características del mercado externo: países que pueden comprar el producto y qué requisitos piden
- Principales usos y aplicaciones del producto
- Características de los compradores de aceite: industrias, fábricas, pequeños y medianos productores. Nivel de ventas

Datos obtenidos a partir de la información anterior

- Características del mercado interno y externo
- Forma de procesar el aceite
- Lugares donde será procesado
- Presentación del producto
- Características de los compradores de aceite: industrias, fábricas, pequeños y medianos productores. Nivel de ventas
- Nivel de gasto estimado por el producto
- Dónde se venderá (cual es el mejor mercado para mí y que se ajusta a mis recursos)
- Lugares y establecimientos de venta
- Forma de venta del producto
- Inversión estimada

Cómo dar a conocer el negocio

- Realizar campañas publicitarias: periódico, revistas, televisión
- Uso de página web
- Visita a Cámaras de comercio extranjeras (con oficina en el Perú)
- Embajadas del Perú en el extranjero

15. PRODUCTOS ELABORADOS CON COCO

<p>¿Qué información me sirve para definir una buena Idea de Negocios?</p>	<p>Descripción: En el mercado internacional, Indonesia, Filipinas e India son los principales productores de coco y Tailandia, Sri Lanka, México y Brasil, elaboran productos a partir de este insumo. Los más importantes productos elaborados a partir del coco son: cosméticos, jabones, cremas, champú, bebidas, productos de repostería, entre otros.</p> <p>Competencia: Otros negocios similares</p> <p>Estudios técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Características y requerimientos de producción (según el tipo de producto derivado) - Productos derivados del coco - Impactos en la salud de las personas - Lugares donde se produce - Lugares de procesamiento <p>Investigación de mercados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principales compradores de coco en el Perú y el extranjero. Nivel de consumo y ventas - Nivel de exportaciones de coco y derivados. Nivel de ingresos. - Características del mercado externo: países que pueden comprar el producto y qué requisitos piden - Qué tipo de productos desearían comprar las personas a partir del coco - Nivel de gasto estimado por el producto - Características de los compradores de coco: industrias, fábricas, pequeños y medianos productores. Nivel de ventas - Característica del consumidor de productos derivados del coco: edad, género, gustos y preferencias, nivel de ingresos. Características del consumidor peruano y del consumidor extranjero
<p>Datos obtenidos a partir de la información anterior</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Características del mercado interno y externo - Forma de acopiar el coco (dónde conseguirlo) - Forma de procesarlo - Lugares donde será procesado - Qué producto se elaborará - Presentación del producto - Características del cliente: edad, género, ingresos, gustos y comportamiento - Forma de venta del producto - Dónde se venderá (cual es el mejor mercado para mí y que se ajusta a mis recursos) - Lugares y establecimientos de venta - Inversión estimada
<p>Cómo dar a conocer el negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar campañas publicitarias: periódico, revistas, televisión. - Uso de página web - Visita a Cámaras de comercio extranjeras (con oficina en el Perú) - Embajadas del Perú en el extranjero



16. JARABE DE YACÓN CON ALTA CONCENTRACIÓN DE FOS NATURAL

¿Qué información me sirve para definir una buena Idea de Negocios?

Descripción: El yacón es una planta que crece desde el noreste del Ecuador hasta el noroeste de Argentina, presentándose la mayor variedad de especies y usos en el Perú. La ventaja competitiva del Jarabe de Yacón está dada por la alta concentración de FOS y por la característica natural de éstos. Los FOS (Fructo-oligosacáridos) son ingredientes probióticos que pueden ser utilizados por la industria alimenticia como un edulcorante bajo en calorías, además de servir como alimento que promueve, entre otras cosas, la restauración de la microflora intestinal.

Competencia: Otros negocios similares

Estudios técnicos:

- Características y requerimientos de producción
- Impactos en la salud de las personas
- Productos derivados del yacón (yogur, mermeladas, vitaminas)
- Lugares donde se cosecha
- Lugares de procesamiento

Investigación de mercados:

- Principales compradores de yacón en el Perú y el extranjero. Nivel de consumo y ventas
- Nivel de exportaciones de yacón y derivados. Nivel de ingresos
- Características del mercado externo: países que pueden comprar el producto y qué requisitos piden
- Opinión de las personas sobre los beneficios del yacón
- Qué tipo de productos desearían comprar las personas a partir del yacón
- Nivel de gasto estimado por el producto
- Características de los posibles consumidores (peruanos y extranjeros): edad, género, ingresos, gustos y comportamiento

Datos obtenidos a partir de la Información anterior

- Características del mercado interno y externo
- Forma de acopiar el yacón (dónde conseguirlo)
- Forma de procesarlo
- Lugares donde será procesado
- Producto a elaborar: edulcorante
- Presentación del producto
- Característica del consumidor de productos derivados del yacón: edad, género, gustos y preferencias, nivel de ingresos. Características del consumidor peruano y del consumidor extranjero
- Forma de venta del producto
- Dónde se venderá (cual es el mejor mercado para mí y que se ajusta a mis recursos)
- Lugares y establecimientos de venta
- Inversión estimada

Cómo dar a conocer el negocio

- Realizar campañas publicitarias: periódico, revistas, televisión
- Uso de página web
- Visita a Cámaras de comercio extranjeras (con oficina en el Perú)
- Embajadas del Perú en el extranjero

17. ELABORACIÓN DE PISCO

<p>¿Qué información me sirve para definir una buena idea de Negocios?</p>	<p>Descripción: El pisco es un aguardiente elaborado a partir de la fermentación de los caldos frescos de los mostos de uva, cultivados en zonas muy concretas del Perú. El pisco ha sido reconocido como producto peruano por la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI) de las Naciones Unidas.</p> <p>Competencia: Productores de Pisco de marcas reconocidas</p> <p>Estudios técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Características y requerimientos de producción - Requisitos técnicos de producción - Lugares donde se cosecha - Lugares de procesamiento <p>Investigación de mercados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principales compradores de pisco en el Perú y el extranjero. Nivel de consumo y ventas - Nivel de exportaciones de pisco. Nivel de ingresos - Características del mercado externo: países que pueden comprar el producto y qué requisitos piden - Cuánto gastan por ese producto - Característica del consumidor: edad, género, gustos y preferencias, nivel de ingresos - Características del consumidor peruano y del consumidor extranjero
<p>Datos obtenidos a partir de la información anterior</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Características del mercado interno y externo - Forma de acopiar los insumos para el pisco - Forma de procesarlo - Lugares donde será procesado - Presentación del producto - Dónde se venderá (cual es el mejor mercado para mí y que se ajusta a mis recursos) - Características del cliente: edad, género, ingresos, gustos y comportamiento. - Nivel de gasto estimado por el producto - Forma de venta del producto - Dónde se venderá (cual es el mejor mercado para mí y que se ajusta a mis recursos) - Lugares y establecimientos de venta. - Inversión estimada
<p>Cómo dar a conocer el negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar campañas publicitarias: periódico, revistas, televisión - Uso de página web - Visita a Cámaras de comercio extranjeras (con oficina en el Perú) - Embajadas del Perú en el extranjero



18. PULPA DE FRUTAS

Descripción: La pulpa de fruta es un producto 100% natural, sin aditivos químicos como preservantes o colorantes. Son frutas que han pasado por el siguiente proceso: lavado, desconchado (quitado de la cáscara), despepitado, licuado y colado. Estados Unidos es el primer mercado mundial de importación de jugos, concentrados y de pulpa/puré de frutas tropicales (principalmente a granel).

Competencia: Otros negocios similares

Estudios técnicos:

- Características y requerimientos de producción
- Frutas que pueden ser empleadas para elaborar la pulpa (piña, plátano, mango, durazno, papaya, entre otras)
- Productos derivados
- Forma y lugares de procesamiento
- Cómo se mantiene por más tiempo: producto congelado

Investigación de mercados:

- Principales compradores de pulpa en el Perú y el extranjero. Nivel de consumo y ventas
- Nivel de exportaciones de pulpa. Nivel de ingresos
- Características del mercado externo: países que pueden comprar el producto y qué requisitos piden
- En qué tipo de productos derivados se emplea más: jugos, gaseosas, bebidas alcohólicas, helados
- Características de los compradores de pulpa: industrias, fábricas, pequeños y medianos productores. Nivel de ventas
- Característica del consumidor de productos derivados de la pulpa: edad, género, gustos y preferencias, nivel de ingresos. Características del consumidor peruano y del consumidor extranjero
- Nivel de gasto estimado por el producto

¿Qué información me sirve para definir una buena Idea de Negocios?

Datos obtenidos a partir de la información anterior

- Características del mercado interno y externo
- Forma de procesar la pulpa
- Lugares donde será procesado
- Qué producto se elaborará
- Presentación del producto
- Características del cliente: edad, género, ingresos, gustos y comportamiento
- Nivel de gasto estimado por el producto
- Forma de venta del producto
- Dónde se venderá (cual es el mejor mercado para mí y que se ajusta a mis recursos)
- Lugares y establecimientos de venta
- Inversión estimada

Cómo dar a conocer el negocio

- Realizar campañas publicitarias: periódico, revistas, televisión
- Uso de página web
- Visita a Cámaras de comercio extranjeras (con oficina en el Perú)
- Embajadas del Perú en el extranjero



GLOSARIO¹

Administrar: Labor evaluativa consistente en una asignación adecuada de los recursos necesarios para la ejecución de los planes y/o negocios.

Amenazas: Factores externos (incontrolables) que pueden afectar el desempeño del negocio.

Canal de distribución: Son todas las rutas que siguen nuestros productos y/o servicios, desde su producción hasta el consumidor final.

Clientes: Son personas que están dispuestas a pagar cierta cantidad de dinero por adquirir productos o servicios que satisfagan sus necesidades.

Cluster: Son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten pero que también cooperan.

Competitividad: Capacidad de competir en condiciones de libre mercado sobre la base del diseño y desarrollo de productos innovadores que satisfagan una demanda en busca del bienestar social.

Consumidor: Unidad individual u organizacional que usa o consume el producto.

Controlar: Estructurar mecanismos de revisión de las diferentes operaciones de una operación (producto o servicio) con miras a establecer medidas correctivas (de inmediato) si fuese necesario.

Costos: Todos aquellos rubros que forman parte en la fabricación de un producto. Por ejemplo mano de obra, materiales, equipos, etc.

Debilidades: Desventajas internas identificables en las organizaciones.

Depreciación: Es el deterioro anual que sufre un equipo.

Egresos: Cantidad de efectivo que sale de un negocio.

Emprender²: Es el acto que transforma los recursos con miras a crear riqueza. Es el arte de transformar una idea en realidad. Es la capacidad de compromiso para encontrar soluciones sencillas a problemas complejos.

Encuesta: Método de recopilar datos primarios por medio de entrevistas personales, por teléfono y por correo.

Estrategia: Plan general de acción en virtud del cual una organización trata de cumplir con sus objetivos.

¹ El glosario aquí presentado ha sido extraído textualmente de: Frixione Cerón, Domingo. (2003). Autodiagnóstico de pequeñas y medianas empresas. Primera edición. México. Limusa Noriega Editores y de los siguientes links:

<http://incubadora.inictel.net/glosario.htm>
<http://www.ipm.com.pe/glosariomktg.htm>

² DEMAC (Desarrollo Empresarial de Monterrey, A.C.). (1991). Desarrollo de emprendedores Primera edición. México. McGraw Hill - Interamericana. Pág. 3



Fortalezas: Características internas (positivas) que distinguen a todo tipo de organización.

Gastos indirectos: Son aquellos que el proceso de fabricación necesita para apoyar la conformación de un producto (agua, luz, depreciación, combustible, etc.).

Ingresos: Cantidad de efectivo que entra a un negocio.

Inversión: Recursos monetarios que se necesitan para establecer una actividad de producción, comercio o servicio.

Investigación de mercados: Obtención, interpretación y comunicación de la información orientada a las decisiones para ser utilizada en la elaboración del plan de negocio.

Mano de obra: Cantidad de horas hombre que requiere la elaboración de un bien o servicio.

Marca: Nombre cuya finalidad es identificar el producto de un vendedor o grupo de vendedores.

Materia prima: Cantidad de materiales a utilizar para fabricar un producto.

Mercado: Lugar donde concurren los individuos u organizaciones para establecer una relación de intercambio.

Misión: Declaración de una organización sobre qué clientes atiende, qué necesidades satisface y qué tipos de productos vende.

Nicho: Segmento de mercado.

Oportunidades: Proyecciones de los negocios (externas) que esperaran sean aprovechadas por sus líderes.

Organizar: Asignación de responsabilidades específicas a un determinado personal, para mejorar la utilización del tiempo (horas hombre), maximizando el grado de atención del propietario en su proyecto.

Plan de Negocios: Es la concretización de las ideas de un emprendedor, debido a que marca las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa.

Planificar: Diseñar una serie de etapas en el desenvolvimiento de la empresa, tendientes a la consecución de logros cuantitativos y/o cualitativos.

Potencial de mercado: Límite externo que cualquier empresa o negocio esperaría vender.

Precio: Cantidad de dinero con utilidad necesaria requerida para satisfacer una necesidad mediante la adquisición de un bien o servicio.



Presupuesto: Cuantificación numérica de lo que esperamos consumir para lograr una meta (productiva o de ventas).

Producción: Transformación de materia prima o insumo en un producto terminado.

Promociones de venta: Acciones de marketing que tienen como propósito estimular las compras durante un periodo específico, ofreciendo un incentivo adicional a las características inherentes del producto o servicio en venta.

Publicidad: Es la inversión que se realiza para promover los productos, servicios, ideas o conceptos.

Público Objetivo: Es el público al cual está dirigido un producto o servicio.

Punto de equilibrio: Es una cantidad, en unidades de producto o soles de venta, que determina adecuadamente en qué momento nuestra empresa empieza a ganar o perder dinero.

Redes de empresas: Es la unión de varias empresas con el objetivo de que superen sus limitaciones, asimilen nueva tecnología y tengan una misma visión de negocio.

Satisfacción del cliente: Correspondencia entre la experiencia que origina un producto corresponde a las expectativas o las supera.

Segmentación de mercado: Es el proceso de dividir el mercado en grupos homogéneos de consumidores. La segmentación de mercado tiene como objetivo hacer llegar nuestro producto a un público que se convierta en potenciales compradores de los productos o servicios.

Segmentar: Es subdividir un todo en partes, de acuerdo con determinados criterios.

Diseño y Diagramación

Grupo Visión S.A.C.

Impresión

Representaciones ALESE E.I.R.L.

Teléfono: 477-3592 / 990-96517