



Plan de Negocios

# EN POCOS PASOS

## Plan de negocios en pocos pasos



Plan de Negocios

# EN POCOS PASOS

MENDOZA FARRO, Tula

Plan de negocios en pocos pasos / Tula Mendoza Farro, Alicia Tello Berenstein. -- Huancayo: Universidad Continental, Fondo Editorial, 2019.

ISBN 978-612-4443-13-8

ISBN electrónico 978-612-4443-18-3

1. Gestión de la producción 2. Planificación estratégica 3. Análisis de mercado  
658.5 (SCDD)

Datos de catalogación Universidad Continental

Es una publicación de Universidad Continental

*Plan de negocios en pocos pasos*

Tula Mendoza Farro, Alicia Tello Berenstein

Primera edición digital

Huancayo, enero 2020

Disponible a texto completo en: <https://repositorio.continental.edu.pe/>

© Autoras

© Universidad Continental SAC

Av. San Carlos 1980, Huancayo, Perú

Teléfono: (51 64) 481-430 anexo 7863

Correo electrónico: [fondoeditorial@continental.edu.pe](mailto:fondoeditorial@continental.edu.pe)

[www.ucontinental.edu.pe](http://www.ucontinental.edu.pe)

ISBN 978-612-4443-13-8

ISBN electrónico 978-612-4443-18-3

Cuidado de edición

Jullisa del Pilar Falla Aguirre

Diseño de cubierta y diagramación

Yesenia Mandujano Gonzales

El contenido de esta obra es responsabilidad exclusiva de sus autoras. No refleja la opinión de la Universidad Continental.



*Iniciativa empresarial. Cuaderno de ejercicios se publica bajo la licencia de Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú. Compartir bajo la misma licencia. Se autoriza su reproducción, siempre que se cite la fuente y sin ánimo de lucro.*

# ÍNDICE

<b>Presentación</b>	<b>9</b>
<b>1. Fundamentos</b>	<b>11</b>
<b>2. Aspectos generales del plan de negocios</b>	<b>15</b>
<b>3. Estudio de mercado - Análisis de la oferta</b>	<b>25</b>
<b>4. Estudio de mercado - Análisis de la demanda</b>	<b>37</b>
<b>5. Estudio de mercado- Análisis de la comercialización</b>	<b>57</b>
<b>6. Estudio técnico operativo</b>	<b>75</b>
<b>7. Estudio administrativo, legal y organizacional</b>	<b>95</b>
<b>8. Estudio económico</b>	<b>123</b>
<b>9. Bibliografía</b>	<b>153</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Técnica SCAMPER	21
<b>Tabla 2.</b> Procedimientos y aspectos de SCAMPER	22
<b>Tabla 3.</b> Tipos de demanda	42
<b>Tabla 4.</b> Ficha técnica estadística para aplicar encuesta	51
<b>Tabla 5.</b> Preguntas que se deben considerar en una encuesta	52
<b>Tabla 6.</b> Demanda proyectada	55
<b>Tabla 7.</b> Tipos de canales	66
<b>Tabla 8.</b> Aspectos y áreas a considerar en la distribución de la planta de producción	90
<b>Tabla 9.</b> Requerimiento de personal	91
<b>Tabla 10.</b> Requerimientos materia prima e insumos	92
<b>Tabla 11.</b> Implicancias de la formalización	107
<b>Tabla 12.</b> Regímenes tributarios en el Perú	113
<b>Tabla 13.</b> Reglas de acogimiento para los regímenes tributarios	114
<b>Tabla 14.</b> Medios de declaración y códigos de tributos	114
<b>Tabla 15.</b> Beneficios del Remype	116
<b>Tabla 16.</b> Requisitos y costos para la formalización laboral	117
<b>Tabla 17.</b> Costo total de la formalización	119
<b>Tabla 18.</b> Flujo de caja proyectado	141
<b>Tabla 19.</b> Flujo de caja financiero	142
<b>Tabla 20.</b> Flujo de caja económico	143

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Ejemplo del uso de SCAMPER	22
<b>Figura 2.</b> Análisis PESTEL	30
<b>Figura 3.</b> La cruz de Porter	31
<b>Figura 4.</b> Matriz de Ansoff	32
<b>Figura 5.</b> Tipos de segmentación	45
<b>Figura 6.</b> Lógica de la segmentación	46
<b>Figura 7.</b> Muestreo aleatorio simple	49
<b>Figura 8.</b> Tipos de mercado	53
<b>Figura 9.</b> Determinación de la demanda	54
<b>Figura 10.</b> Estrategias genéricas de Porter	61
<b>Figura 11.</b> Proceso del desarrollo del plan de marketing	64
<b>Figura 12.</b> Ejemplo del diseño del producto	65
<b>Figura 13.</b> Fijación de precios según los costes	70
<b>Figura 14.</b> Fijación de precios según el valor percibido	70
<b>Figura 15.</b> Fijación de precios según la competencia	71
<b>Figura 16.</b> Variables en las que influye el estudio técnico operativo	79
<b>Figura 17.</b> Proceso de desarrollo de un producto o servicio	84
<b>Figura 18.</b> Símbolos empleados en el diagrama de procesos	85
<b>Figura 19.</b> Esquema del diagrama de bloques	88
<b>Figura 20.</b> Diagrama de bloques de una planta de fideos	88
<b>Figura 21.</b> Criterios para la distribución de una planta de producción	90
<b>Figura 22.</b> Distribución de una planta textil	91
<b>Figura 23.</b> Atributos básicos de la visión	99
<b>Figura 24.</b> Atributos de una misión	100

<b>Figura 25.</b> Formulario para reserva de nombre	108
<b>Figura 26.</b> Ficha de solicitud de constitución de empresas	109
<b>Figura 27.</b> Formulario N.º 2054	111
<b>Figura 28.</b> Formulario N.º 2119	111
<b>Figura 29.</b> Flujograma para obtener licencia de funcionamiento Municipalidad de Huancayo	117
<b>Figura 30.</b> Costos unitarios	134
<b>Figura 31.</b> Principales componentes de los costos de una empresa	135
<b>Figura 32.</b> Proceso para determinar el valor de venta	139
<b>Figura 33.</b> Estructura del flujo de caja	142



# PRESENTACIÓN

El Centro de Emprendimiento de la Universidad Continental, siguiendo con su misión de contribuir con los jóvenes emprendedores, en los distintos niveles educativos, para que puedan materializar sus oportunidades de negocios e iniciativas empresariales, mediante la realización de proyectos factibles, ahora presenta su manual: *Plan de negocios en pocos pasos*.

A través de este documento, los jóvenes podrán continuar la tarea iniciada con el primer manual de nuestra serie: *Modelos de negocios: ¿Cómo diseñarlos?*. Recordemos, que han partido de generar sus ideas de negocios y las han conducido hasta la concreción de sus modelos de negocios. Ahora, ya en este nivel, continuarán con ese trabajo de búsqueda y exploración, de modo que plasmen el croquis con el que se orienten hacia la consecución de un negocio exitoso. Justamente, el croquis al que nos referimos es su plan de negocios.

Con esa finalidad, cada uno de los capítulos de este documento incluye ejemplos y casos de aplicación que orienten a los emprendedores en la consecución de este objetivo.

Además, encontrarán material complementario a este manual y muchos más ejemplos en las Ferias Virtuales de Planes de Negocio (que se pueden encontrar en <https://www.continental.edu.pe/emprendimiento/entrepreneur-mooc/>). Asimismo, podrán afianzar sus conocimientos con los cursos especializados del Centro de Emprendimiento, a los cuales podrán tener acceso en <https://www.continental.edu.pe/emprendimiento/entrepreneur-mooc/>

¡Continuemos pues, con esta aventura que nos conducirá hacia la elaboración completa de nuestro plan de negocios!



1

# FUNDAMENTOS

Un plan de negocio es un documento, escrito de manera clara y precisa, en el que se describen las consideraciones relacionadas con la puesta en marcha del negocio (Weinberger, 2009, p. 35).

Muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades requeridas para alcanzarlos.

Este documento único es el resultado de un proceso de planeación. Reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales y específicos para ponerlo en marcha (Pons, 2005, p. 19).

Entonces, el plan de negocios se convierte en un documento imprescindible de consulta para potenciales inversionistas y para el propio emprendedor, dado que ayuda a organizar las ideas y detallar qué necesita para desarrollar e implementar su idea de negocio, así como a mejorar su empresa.

### 1.1. ¿Cuáles son los objetivos de un plan de negocios?

Los objetivos de un plan de negocios son los siguientes (Rosas Rico, 2009, p. 3):

1. Identificar la naturaleza y el contexto de la oportunidad de negocios, es decir, ¿por qué existe una oportunidad así?
2. Presentar el método que el emprendedor piensa adoptar para aprovechar dicha oportunidad.
3. Reconocer los factores que determinarán si esta nueva iniciativa de negocios tendrá éxito.

---

El plan de negocios te ayudará a organizar las ideas y detallar qué deseas hacer y qué necesitas para desarrollar e implementar tu idea de negocio.

### 1.2 . Funciones del plan de negocios

Esta herramienta de comunicación escrita tiene esencialmente dos funciones (Bermúdez, M., 2003, Cap. 2, p. 2):

- Administrativa o interna
- Financiera o externa

#### a. Función administrativa o interna

El plan de la empresa permite identificar a detalle el entorno en el cual se desarrollarán las actividades de la empresa, identificar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa (Weinberger, 2009).

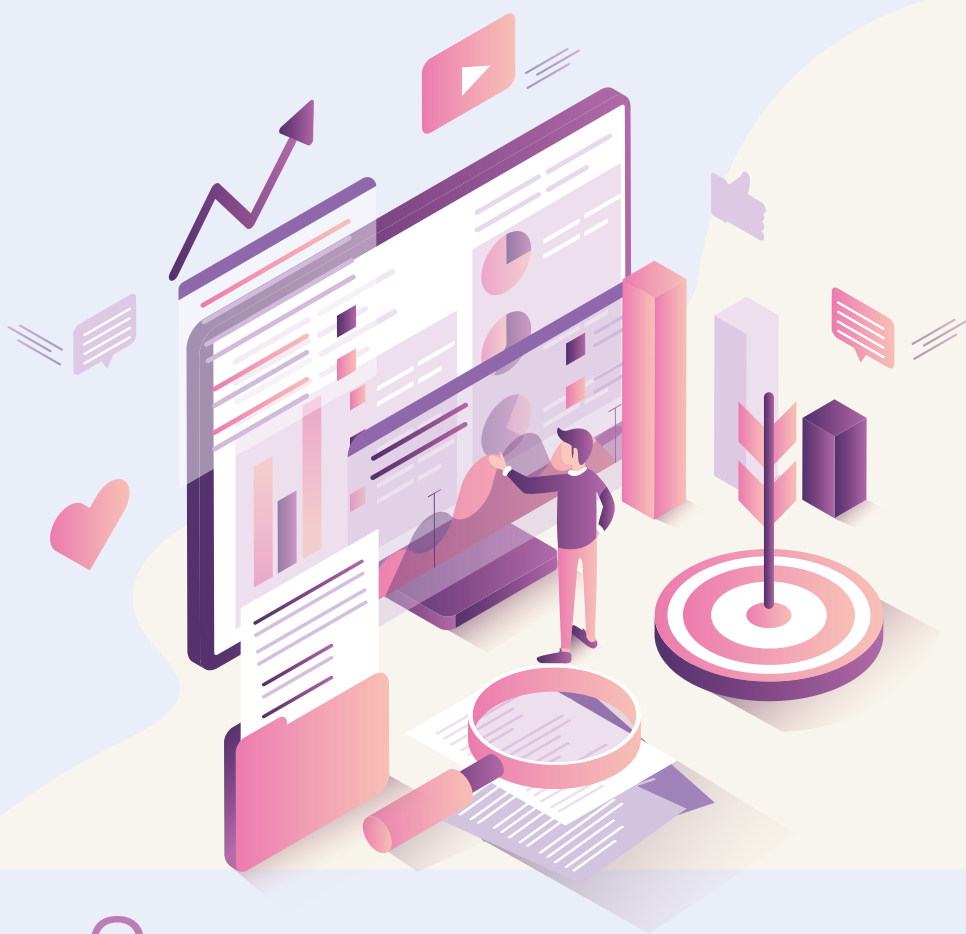
Además, la información que brinda contribuye a que el emprendedor pueda determinar cómo se organizarán los recursos de la empresa en función a los objetivos y la visión del emprendedor.

#### b. Función financiera o externa

Este documento facilita la búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente los financieros (Bermúdez, M, 2003).



Fuente: Olivares, D. (2019) ¿Qué es un plan de negocio? Recuperado de <https://www.muypymes.com/2019/02/05/que-es-un-plan-de-negocio>



2

## ASPECTOS GENERALES DEL PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocios se divide en capítulos. Veamos los contenidos incluidos en cada uno de estos apartados

El primer capítulo se orienta a los aspectos generales, incluye:

- Título del plan de iniciativa empresarial.
- Descripción de la idea de negocio.
- Características innovadoras y creativas de la idea de negocio

### a. Título del plan de negocios

El título del plan de negocios debe contemplar los siguientes elementos:

- El sector
- El producto
- Identificación del mercado
- El espacio geográfico

Veamos algunos ejemplos:

- «Producción de cerámicos para hogares de la zona urbana en la Provincia de Chupaca».
- «Producción de juguetes de madera para jóvenes ecologistas en el distrito de Huancayo».
- «Extracción de calizo para las empresas de acabados en el distrito de Husahuasi»

### b. Descripción de la idea de negocios

La descripción de la idea de negocio se redacta teniendo en cuenta, de manera clara, el producto que se va a fabricar y la manera de cómo se va a ofrecer a los clientes potenciales.

Vamos a redactar la descripción de la idea de negocios correspondiente a uno de los ejemplos anteriores: «Producción de juguetes de madera para jóvenes ecologistas en el distrito de Huancayo».

En este caso, considerando el producto que se va a fabricar (juguetes de madera) y la manera cómo se va a ofrecer a los clientes potenciales, la descripción de la idea de negocios será la siguiente:

Se ofertarán autos de juguete hechos a base de madera de eucalipto, de unos 30 cm de largo por 10 cm de alto, con ruedas de goma, los cuales permitirán a los niños deslizarlos por cualquier superficie. Se venderán en las tiendas de platería y juguetería de Huancayo.

En este caso, qué se va a fabricar: Autos de juguete hechos a base de madera de eucalipto, de unos 30 cm de largo por 10 cm de alto, con ruedas de goma.

¿Cómo se va a ofrecer el producto a los clientes potenciales?

Se venderá en las tiendas de platería y jugueterías de Huancayo.

### Algunas reflexiones sobre la elaboración de un plan de negocios



Cuando se elabora el plan de negocios, hay que evitar:

- Ignorar el porqué se hace ni para qué sirve.
- Hacerlo solo por cumplir un requisito.
- Pensar que es un documento cuyo destino es el archivo.
- Pensar que es un documento académico y no una guía para el empresario.
- Intentar vender más una tecnología que una oportunidad empresarial.
- No ubicar la relación entre el producto, el mercado y los recursos humanos disponibles.
- Creer que el plan de negocios garantizará el éxito empresarial.

### c. Características creativas e innovadoras

Para describir las características creativas e innovadoras de tu producto, deberás redactarlas de manera específica y detallada.

Para ello, deberás tener en cuenta la técnica SCAMPER. ¿En qué consiste?

SCAMPER es una herramienta que activa la creatividad y las habilidades para resolver problemas. Consiste en una lista de preguntas que permite ver de diferentes formas las soluciones a un problema (MICITT, 2013). Su idea central se basa en que todo lo nuevo es una modificación de lo existente.

Fue creada a mediados del siglo XX por Bob Eberle, basado en el *Brainstorming* (lluvia de ideas) de Alex Osborn. SCAMPER es un acrónimo (un mnemotécnico) en inglés, cada una de sus letras referencia a una acción a estudiar ante cualquier desafío (MICITT, 2013).

**Tabla 1.** Técnica SCAMPER

	Inglés	Español
<b>S</b>	<b>Substitute</b>	<b>Sustituir</b>
<b>C</b>	<b>Combine</b>	<b>Combinar</b>
<b>A</b>	<b>Adapt</b>	<b>Adaptar</b>
<b>M</b>	<b>Modify / Magnify</b>	<b>Modificar / Magnificar</b>
<b>P</b>	<b>Put to other uses</b>	<b>Permutar (proponer-poner-dar) otros usos</b>
<b>E</b>	<b>Eliminate / Minify</b>	<b>Eliminar / Reducir al mínimo</b>
<b>R</b>	<b>Rearrange / Reverse</b>	<b>Reordenar / Invertir</b>

Fuente: MICITT, 2013,p. 2.



**Tabla 2.** Procedimientos y aspectos de SCAMPER

<b>S</b>	<b>Sustituir</b>	Cosas, lugares, procedimientos, gente, ideas...
<b>C</b>	<b>Combinar</b>	Temas, conceptos, ideas, emociones...
<b>A</b>	<b>Adaptar</b>	Ideas de otros contextos, tiempos, escuelas, personas
<b>M</b>	<b>Modificar / Magnificar</b>	Añadir algo a una idea o un producto, transformarlo
<b>P</b>	<b>Permutar (dar) otro uso</b>	Extraer las posibilidades ocultas de las cosas
<b>E</b>	<b>Eliminar / minimizar</b>	sustraer conceptos, partes elementos del problema
<b>R</b>	<b>Reordenar / reorganizar / invertir</b>	invertir elementos, cambiarlos de lugar, roles...

Fuente: MICITT, 2013, p. 4.

**Figura 1.** Ejemplo del uso de SCAMPER



La empresa Kraft aplicó la metodología SCAMPER para solucionar un problema en la entrega del producto, ellos entregaban sus bebidas en una paleta (tarima) con varios sabores, el problema se presentaba si necesitaban el sabor que había quedado en el fondo de la paleta pues debían sacar todas las botellas de arriba para llegar a la deseada.

Con la generación de ideas llegaron a la conclusión de que un simple cambio en el ordenamiento de los sabores en la tarima solucionaban el inconveniente de sus clientes; así ordenaron las botellas por torres de un mismo sabor, para tener todos los sabores disponibles.




Fuente: MICITT, 2013, p. 10.

## APLIQUEMOS LO APRENDIDO

¿Y cómo se define la idea creativa e innovadora en nuestro caso de la producción de autos de madera en la ciudad de Huancayo para coleccionistas? Pues, aplicando SCAMPER. En este caso, se **sustituyó** el modelo de auto de los 80 por los modelos futuristas de la era espacial. También se **combinó** madera de eucalipto con goma para darle un acabado más atractivo. Finalmente, se **magnificó** el tamaño de las ruedas para un desplazamiento más eficiente.



### Ayuda a Martha con su negocio

Martha Grande se ha dado cuenta de que las personas de su provincia ahora están buscando artículos de cerámica para sus hogares. Son bonitos, adaptables y protegen el medio ambiente.

Ella vive en la provincia de Chupaca y, aunque su familia se dedica a la agricultura, considera que si se junta lo utilitario con lo estético, se podría llenar el vacío en el mercado.

Ayudémosla con la primera parte de su plan de negocios. ¿Cuál puede ser el título de su iniciativa empresarial? Recordemos que los elementos fundamentales para el título son el sector, el producto, la identificación del mercado y el espacio geográfico. Entonces, el título es:

«Producción de cerámicos para hogares de la zona urbana en la provincia de Chupaca»

Ahora, describamos su idea de negocios. Recordemos que la descripción debe considerar el producto que se va a fabricar y la manera cómo se va a ofrecer a los clientes potenciales. Entonces, en



este caso, se ofertarán cerámicos utilitarios, que a la vez sean decorativos, para hogares de la zona urbana en la provincia de Chupaca. Estos artículos se venderán en tiendas para artículos del hogar y en las cadenas Sodimac y Promart de la región Junín.

### ¿Y cómo se define la idea creativa e innovadora en nuestro caso de la producción de cerámicos?

En este caso, se ha **combinado** la arcilla con materiales rústicos decorativos, de modo que las vasijas sean vistosas. Se ha **sustituido** el acrílico por pinturas vegetales.

Se ha **adaptado** el tamaño de los cerámicos para que cumplan múltiples funciones en el hogar y a los cerámicos más grandes se les ha incorporado rueditas para que las vasijas se deslicen sin rayar los muebles ni el piso.





Mariano y su familia se dedican a la producción de mates burilados. El negocio lo inició su padre en su natural Cochabamba (región Junín-Perú).

En los últimos años, el negocio de mates se ha estancado en cuanto al número de compradores, y Mariano tiene la idea de trasladar las características de los tradicionales mates a la fabricación de vajillas. Piensa comenzar con tazas, platos, teteras, azucareros...

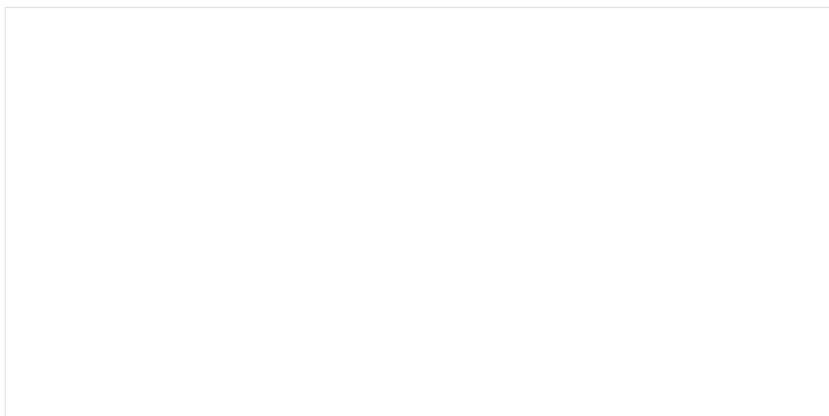
Quiere aprovechar la tendencia actual por valorar lo auténtico y utilizar materiales naturales. Dado que los grabados permiten difundir las características de la cultura, así como también la historia de la comunidad y de las familias, ofrecerá tres tipos de diseños: vinculados con la historia de la comunidad, vinculados con la historia de la región Junín y vinculados con la historia familiar (esta última línea será a pedido).

En base a esta información, ayuda a Mariano a redactar su título:

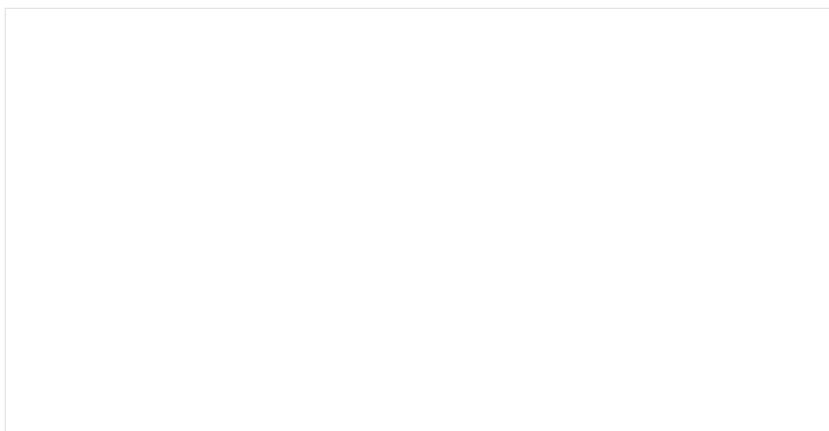


Mates burilados. Fotografía: Yesenia Mandujano Gonzales

Ahora, ayúdale a describir la idea de negocio.

A large, empty rectangular box with a thin grey border, intended for writing a business idea. It has a subtle drop shadow.

Finalmente, ayúdale a describir la idea creativa e innovadora de su iniciativa empresarial.

A large, empty rectangular box with a thin grey border, intended for writing a creative and innovative business idea. It has a subtle drop shadow.



3

**ESTUDIO DE MERCADO. ANÁLISIS DE LA OFERTA**

El emprendedor desarrolla un análisis de la información sobre los componentes del mercado con la finalidad de determinar la viabilidad comercial de una idea de negocio. Este análisis se conoce como estudio de mercado.

#### a. ¿Cuáles son los objetivos del estudio de mercado?

Un estudio de mercado se realiza con el objetivo de obtener información que permita al emprendedor, enfrentar las condiciones del mercado, anticipar la evolución del mismo y tomar decisiones que favorezcan a la empresa.

De manera específica, el estudio de mercado busca verificar si existe un número suficiente de consumidores con las características necesarias para considerarlo como demanda de los productos y/o servicios que se piensa ofrecer. Asimismo, se orienta a analizar si dichos consumidores pueden ejercer una demanda real que justifique la producción de bienes o los servicios que se piensan ofrecer. Finalmente, pretende verificar si contamos con las bases necesarias para utilizar los canales adecuados de comercialización y si se puede calcular los efectos de la demanda con respecto a productos y/o servicios sustitutos y complementarios.

#### b. ¿Cuáles son los componentes de un estudio de mercado?

Un estudio de mercado tiene tres componentes: Análisis de la oferta, análisis de la demanda, análisis de la comercialización. A continuación, analizaremos cada uno de estos componentes.



## Análisis de la oferta

Llamamos oferta a una cantidad concreta, bien especificada en cuanto al precio y al período de tiempo que cubre, de bienes y servicios que los productores están dispuestos a vender.

La ley de la oferta establece, básicamente, que cuanto mayor sea el precio mayor será la cantidad de bienes y servicios que los oferentes están dispuestos a llevar al mercado, y viceversa; que cuanto mayor sea el período de tiempo considerado, más serán los productores que tendrán tiempo para ajustar su producción y beneficiarse del precio existente.

### ¿Cuáles son las herramientas que pueden facilitar el análisis de la oferta?

Entre las herramientas que pueden facilitar el análisis de la oferta, se encuentran el análisis PESTEL, la Cruz de Porter, la Matriz Ansoff y la matriz FODA Competidores.

El análisis PESTEL ayuda a analizar el entorno general que rodea a una empresa, de ahí que estudia los factores políticos, económicos, socioculturales, legales, ecológicos y tecnológicos que pueden afectar a una iniciativa empresarial, tal como se puede apreciar en la Figura 2.

**Figura 2. Análisis PESTEL**



Fuente: Análisis PESTEL para definir la estrategia de tu empresa. Recuperado de <https://weebup.com/analisis-pestel-definir-la-estrategia-empresa/>



En lo que respecta a las cinco Fuerzas de Porter, este modelo, desarrollado por Michael Porter en 1979, permite analizar el nivel de competencia de una organización dentro del sector al que pertenece. La cruz de Porter asume que cinco fuerzas importantes determinan el poder competitivo de una organización (Activaconocimiento, 2019):

1. Poder de negociación del cliente,
2. Poder de negociación del proveedor,
3. Amenaza de nuevos competidores,
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos,
5. Rivalidad existente entre los competidores.

La representación gráfica de la cruz de Porter se aprecia en la Figura 3.

**Figura 3.** La cruz de Porter



Fuente: Activaconocimiento (2019). Las cinco fuerzas de Porter.  
Recuperado de: <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>

La matriz de Ansoff, conocida también como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, creada por Igor Ansoff en 1957, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una empresa u organización. El eje horizontal de la matriz contiene los productos, mientras que el eje vertical contiene los mercados. Ambas variables (productos y mercados) se subdividen en dos categorías: nuevos o actuales. Como resultado, se obtiene cuatro cuadrantes, cada uno de ellos identifica una estrategia de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación (Roldan, P., 2019).

La Figura 4 muestra la matriz de Ansoff con sus cuatro cuadrantes.

**Figura 4.** Matriz de Ansoff



Fuente: Nicole, P. (2017). Matriz Ansoff. 2019. Recuperado de <https://economipedia.com>

Hemos mencionado que cada uno de los cuadrantes de la matriz Ansoff identifica una determinada estrategia de crecimiento. Veamos someramente en qué consiste cada una de ellas.

#### **a. Estrategia de penetración de mercado**

Corresponde al primer cuadrante que es la combinación de mercados y productos actuales. En este caso, la estrategia tiene como objetivo incrementar la cuota en el mercado. Para lograrlo, se realizan una serie de actividades, entre las que se destacan (Nicole, P., 2017):

- Incrementar las actividades publicitarias y promociones para atraer más clientes
- Captar las preferencias de clientes de los competidores
- Aumentar el consumo de los clientes actuales a través de promociones especiales-

#### **b. Estrategia de desarrollo de nuevos mercados**

Se aplica en el cuadrante correspondiente al cruce entre productos actuales y nuevos mercados. Tiene como objetivo identificar nuevos mercados en los que los productos puedan ser valorados. Las principales actividades aplicadas en esta estrategia

son el desarrollo o expansión de nuevos canales de distribución y la atracción de clientes de otros segmentos de mercado.

### c. Estrategia de desarrollo de productos

Se aplica en el cuadrante correspondiente a la combinación conformada por nuevos productos y mercados actuales.

Esta estrategia se orienta a crear y desarrollar productos novedosos (por su calidad, diseño, nuevas funciones...) que puedan ser colocados en el mercado actual.

Para llevarla a cabo, se recurre al lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas gamas de productos que se diferencien por su calidad (por ejemplo, bicicleta normal y bicicleta para caminos largos de lujo) o que se ofrezcan en nuevos modelos o tamaños y cuenten con mejoras técnicas o diseños exclusivos (Nicole, P., 2017).

### d. Estrategia de diversificación

Esta estrategia se aplica en el cuadrante conformado por el binomio productos nuevos y mercados nuevos. Se orienta a la apertura de nuevos mercados, a través de la venta de nuevos productos. Para aplicar esta estrategia, se recurre a la combinación de actividades aplicadas para el desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados (Nicole, P., 2017).

La última herramienta a la que recurrimos para estudiar la oferta es la matriz FODA competidores. Dado que el emprendedor necesita analizar a las empresas que ofrecen productos o servicios semejantes a los suyos o que satisfacen las mismas necesidades y requerimientos de sus clientes (sustitutos), para ello puede aplicar el análisis FODA e identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de los competidores.

Incluso se puede hacer un análisis comparativo de las características de los distintos competidores, considerando los siguientes factores: ubicación; horario, producto/servicio; calidad del producto o servicio, precio/ forma de pago, publicidad/ promoción; calidad de la atención, capacidad de respuesta, canales de comercialización, porcentaje de participación en el mercado, infraestructura, personal.




## APLIQUEMOS LO APRENDIDO



### A. Caso Interbank

Imaginemos que estamos estudiando las posibilidades de Interbank y queremos conocer a su competencia. Primero, necesitamos seleccionar a sus competidores más cercanos, por sus características, mercado al cual se dirige, tamaño, tipo de servicios y productos. En nuestro caso, son Scotiabank, BBVA Continental y Banco de Crédito del Perú. Como vamos a determinar sus fortalezas y debilidades, comparamos sus características, utilizando la matriz FODA Competidores:

**Tabla 1.** Ejemplo de análisis de la competencia. Caso Interbank

			
<b>Ubicación</b>	Calle Real/Real Plaza	Calle Real/Real Plaza	Calle Real/Real Plaza
<b>Horario</b>	de de 9:00 a. m. a 6:00 p.m.	de de 9:00 a. m. a 6:00 p.m.	de de 9:00 a. m. a 6:00 p.m.
<b>Producto/ Servicio</b>	Préstamos, ahorros, fondos mutuos	Préstamos, ahorros, fondos mutuos	Préstamos, ahorros, fondos mutuos
<b>Precios</b>	Interés del 6 %	Interés del 4 %	Interés del 3 %
<b>Formas de pago</b>	Transferencias y ventanilla	Transferencias y ventanilla	Transferencias y ventanilla
<b>Calidad del pro- ducto / Servicios</b>			
<b>Calidad de la atención</b>	Saludo poco cordial	Saludo poco cordial y sonrisa constante	Saludo común
<b>Personal</b>	Estudiantes universitarios	Estudiantes universitarios	Estudiantes universitarios
<b>Publicidad y promoción</b>	TV, radio, Facebook, otros	TV, radio, Facebook, otros	TV, radio, Facebook, otros
<b>Capacidad de respuesta</b>	De 1 a 4 semanas	De 1 a 7 días	De 1 a 12 días
<b>% de participación del mercado</b>	34 %	18 %	26 %
<b>Infraestructura</b>	De material noble con buen acabado	De material noble con buen acabado	De material noble con buen acabado
<b>Otros</b>	Otros	Otros	Otros

Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019.

Ventaja competitiva

Cajeros con sencilleros. Red de cajeros más grande del Perú

Ventaja comparativa

Horario de atención extendido en centros comerciales.



Cabe resaltar que a fines del 2018, Interbank ocupaba el cuarto lugar dentro del sistema bancario local, en términos de captaciones, patrimonio y colocaciones (Tarazona, J., 2019)

Además, desde el 2009, Interbank emplea la plataforma SAP BusinessObjects, con ello ha logrado la integración de gran parte de la información que se maneja en la compañía, cubriendo todos sus canales, lo cual, a su vez, ha logrado la democratización de la información por parte de sus clientes, quienes tienen acceso a la data requerida para sus negocios de manera inmediata y confiable.





Se te pide que ayudes a El Recreo a analizar su mercado, sobre todo a sus competidores. Te han proporcionado la siguiente ficha de la empresa:

<b>Nombre de la empresa</b>	El Recreo
<b>Actividad</b>	Actividades recreativas, culturales y deportivas
<b>CNAE</b>	9272
<b>Condición jurídica</b>	Sociedad Cooperativa
<b>Facturación anual</b>	69.120 euros
<b>Localización</b>	Ayuntamiento de as Pontes
<b>Instalaciones</b>	300 m2 y 4 m de altura
<b>Personal (número de empleados)</b>	2-3 empleados fijos
<b>Clientes</b>	Particulares
<b>Cartera de productos</b>	Aniversarios, fiestas infantiles, atención y cuidado de niños por horas

Fuente: BIC GALICIA, s/f, p.36

La empresa en mención quiere construir un parque recreativo infantil en Huancayo, departamento de Junín.

Según datos del Instituto Peruano de Economía, la Región Junín creció 2,8 % en el 2018, debido al buen desempeño del sector agropecuario, pero dicho crecimiento fue frenado por la caída de la actividad minera. Estas cifras ubicaron a la región Junín por debajo del crecimiento promedio nacional de 4 % (*Diario Correo-Huancayo*, 5 de abril de 2019).

1. Paséate por la ciudad e identifica centros recreacionales para niños hasta los 10 años. Haz una lista de los centros que encuentres.

En cada caso, considera ubicación, horario, producto/servicio, calidad del producto o servicio, precio/ forma de pago, publicidad/promoción, calidad de la atención, capacidad de respuesta, canales de comercialización, infraestructura, personal y porcentaje de participación en el mercado.

Con estos datos, arma tu cuadro:

**Análisis del mercado de recreación infantil en Huancayo**

Hasta acá tienes el análisis de la oferta en este sector. Pero puedes incorporar otros datos interesantes, si añades a tu estudio el análisis de la cruz de Porter. En base a la figura 2, elige la información que necesitas y completa tus hallazgos.

**Cruz de Porter**

Proveedores	Clientes
Productos sustitutos	Competidores

Revisa tus nuevos hallazgos. ¿Qué data relevante incluyes en tu análisis?

Frente a estos datos, ¿cuáles serían las oportunidades y amenazas para el parque de recreación infantil que quiere construir El Recreo?

### Oportunidades

---

### Amenazas

Finalmente, aplica la matriz de Ansoff. De acuerdo a los datos obtenidos en tu análisis, ¿estamos hablando de un producto actual o de un nuevo producto? ¿Te orientas a un mercado actual o a un nuevo mercado? Sustenta tu respuesta:

Según tu respuesta anterior, ¿en qué cuadrante de la matriz Ansoff estaría ubicado El Recreo?

Entonces, ¿qué estrategias debe aplicar El Recreo? ¿Qué actividades sugieres para estas estrategias?





4

**ESTUDIO DE MERCADO - ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

Ni bien terminamos el análisis del primer componente del estudio del mercado, pasamos a analizar sus demás componentes. Nos referimos al análisis de la demanda y al análisis de la comercialización.

Cuando hablamos de demanda nos referimos a la cantidad de bienes y servicios que los compradores desean adquirir a un precio determinado para satisfacer una necesidad.

En cuanto a los tipos de demanda, puede encontrarse en alguno de los siguientes estados (Momdragón, V., 2017):

- **Demanda nula o inexistente:** Se da cuando el producto no tiene interés para el mercado.
- **Demanda negativa:** Cuando el mercado rechaza el producto o servicio se habla de una demanda negativa.
- **Demanda latente:** Se produce cuando hay un mercado potencial para un producto que no existe todavía.
- **Demanda decreciente:** Llamada también débil, se da cuando el mercado demanda cada vez menos de un producto determinado.
- **Demanda irregular:** Se da cuando tienen fluctuaciones a lo largo del tiempo. Normalmente, para hacerla más estable, se recurre a la reducción de precios.
- **Demanda insatisfecha:** Ocurre cuando el mercado no cubre los requerimientos de la demanda. En este caso, es necesario calcular el tamaño de la demanda insatisfecha para calcular la cantidad de productos requeridos para satisfacerla.
- **Demanda satisfecha:** Se manifiesta cuando las necesidades del mercado han sido satisfechas con los productos existentes. Se habla de una demanda satisfecha saturada cuando los productos existentes en el mercado cubren plenamente sus necesidades y no se requiere de cantidades adicionales de los mismos.

Sin embargo, si, aparentemente, el mercado está satisfecho, pero aún se puede lograr su crecimiento aplicando estrategias de marketing, se habla de una demanda satisfecha no saturada.

- **Por otro lado,** respecto a su temporalidad, se puede hablar de demanda continua, cuando permanece por un tiempo

prolongado y de demanda estacional, cuando se relaciona con determinados periodos del año, ya sea por circunstancias climatológicas o comerciales. Por ejemplo, la temporada de verano en la que las personas compran ropas de baño, bebidas heladas o alquilan casas de playa.

Una vez estudiado el concepto de demanda y los tipos de demanda que existen en el mercado, ahora la pregunta es cómo saber si la idea de negocio de un emprendedor tiene demanda.

Para contestar a esta pregunta, se requiere investigar el mercado y determinar si existe demanda insatisfecha que podamos satisfacer con nuestro producto. Se puede recurrir a fuentes de información primarias y secundarias.

Las fuentes primarias son los mismos clientes, consumidores, proveedores y empresas. Se apela a ellas, una vez que se han consultado las fuentes secundarias, conformadas por todos los estudios e información estadística que han sido publicados sobre el tema relacionado con la idea de negocio que nos interesa.

**Tabla. 3.** Tipos de demanda

<b>Demanda</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Objetivo</b>
Demanda negativa	Marketing conversivo	Convencer, desengañar
Demanda nula	Marketing estimulante	Crear demanda
Demanda latente	Marketing desarrollador	Desarrollar demanda
Demanda débil	Remarketing	Revitalizar
Demanda irregular	Sincromarketing	Sincronizar demanda
Demanda fuerte	Marketing de mantenimiento	Mantener demanda
Demanda excesiva	Desmarketing	Reducir demanda
Demanda perjudicial	Contramarketing	Destruir demanda
Demanda bloqueada	Megamarketing	Alimentar cooperación
Demanda segmentada	Maximarketing	Multiplicar acciones tecnológicas

Fuente: GRUDIZ, 2010. Recuperado de <https://www.pymesyautonomos.com/marketing-y-comercial/la-direccion-comercial-contra-los-estados-de-la-demanda>

### ¿Qué técnicas se pueden aplicar para obtener datos de las fuentes primarias y secundarias?

En el caso de las primarias, se puede aplicar la observación directa, la técnica del cliente misterioso, el grupo de discusión y entrevista a profundidad. La observación directa se emplea para estudiar el comportamiento de los clientes y consumidores. Para aplicar esta técnica, primero se debe determinar quiénes son los consumidores o clientes a estudiar, qué información se quiere conseguir y dónde se va a realizar. En este caso, estamos asumiendo que se empleará la observación humana, aunque también existen otros tipos de observación como la electrónica y la fotográfica (Bic Galicia, s/f).

En cuanto a la técnica del cliente misterioso, se basa en la representación del papel de cliente y busca evaluar determinados aspectos que se generan en el proceso de compra. Por ejemplo, se puede conocer la percepción que tiene el cliente del negocio, y qué aspectos no cubren sus expectativas. De esta manera, se podrá corregir a tiempo los aspectos negativos que se encuentre.

En cuanto al grupo de discusión, esta técnica consiste en hacer una reunión de cinco a ocho personas, en la que ninguno de los asistentes se conoce, para hablar acerca de un determinado tema. Esta reunión cuenta con un moderador y se realiza en un lugar donde todos se sienten cómodos y libres para expresar sus opiniones (Bic Galicia, s/f).

Para asegurar el número requerido de asistentes, se debe convocar a más personas. Es preciso que entre ellas haya homogeneidad, es decir, que tengan algo en común.



Por ejemplo, si se quiere conocer qué opinan distintos consumidores sobre una panadería, es preciso que todos coman pan. Sin embargo, también es necesario que los participantes representen a personas de distintas edades, ocupaciones y nivel cultural. De esta manera las conclusiones serán más ricas para el investigador.

Finalmente, la entrevista en profundidad es una técnica que consiste en establecer un diálogo entre el entrevistador y el entrevistado. Su objetivo es que el entrevistador obtenga información del entrevistado, quien es un experto en el tema del cual se trata. Por ejemplo, si se quiere poner una pastelería, el entrevistado será alguien experto en el rubro.

La conversación entre ambos debe darse en un ambiente de confianza, en el cual el entrevistado se sienta cómodo, seguro y pueda hablar con libertad. Una vez que termina su relato, el entrevistador puede completarlo, concretando fechas y hechos.

Aunque la información que se obtiene es muy rica por la experiencia del entrevistado, no hay que olvidar que se trata de la experiencia de una sola persona que no representa a un grupo. Esta es una limitación que debe considerarla quien aplica esta técnica (Bic Galicia, s/f).

Con respecto a las fuentes secundarias, en este caso podemos recurrir a fuentes internas de una empresa (libros contables, cuentas anuales, entre otros) o a fuentes secundarias externas que pueden brindar información estadística (caso del INEI), información sobre un sector empresarial determinado (por ejemplo, la Cámara de Comercio, el Ministerio de la Producción o publicaciones especializadas y buscadores de empresas).

Una vez que empleamos las fuentes para extraer información sobre el mercado, se puede realizar la segmentación.



Fuente: <https://www.oleoshop.com/blog/criterios-de-segmentacion-de-mercado>

Justamente, estamos hablando del proceso de dividir el total del mercado en grupos homogéneos más pequeños que pueden requerir un producto o servicio. (Briceño, s/f). Cada uno de estos grupos constituye un segmento.

### ¿Qué características tiene la segmentación?

Cada segmento debe ser claramente diferenciado respecto al otro. Con respecto a sus componentes, se puede determinar, de manera precisa, aspectos como tamaño, género, edad, poder de compra de los integrantes de cada segmento. Se busca que sea suficientemente grande, rentable, y que se pueda llegar a él de manera eficaz.

Dado que se va a dividir el mercado en grupos homogéneos más pequeños que estén interesados en un determinado bien, se puede emplear tipos de segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y por comportamiento, tal como se aprecia en la Figura 5.

La segmentación permite dividir el total del mercado en grupos homogéneos más pequeños que pueden requerir un producto o servicio.

Figura 5. Tipos de segmentación



Fuente: <http://www.oberlo.es/blog/segmentacion-de-mercado>

Imaginemos que aplicamos todos los tipos de segmentación presentados y estudiamos la posibilidad de abrir un establecimiento de productos orgánicos en la ciudad de Huancayo, orientado a jóvenes profesionales y estudiantes universitarios que practiquen deporte y se preocupen mucho por su salud. Entonces:

**Segmentación geográfica:** Población de Huancayo 2019: 380 198  
**Segmentación demográfica:** Jóvenes de 19 a 25 años: 57 %, 216 712.9  
**Segmentación conductual:** Consumo mayor a 3 unidades: 8 %: 17 337 jóvenes, tres unidades.

En nuestro ejemplo, no nos interesa toda la población de Huancayo. Nos interesan los jóvenes universitarios y profesionales interesados en alimentarse sanamente. Dado que una persona se alimenta tres veces al día (y según los nutricionistas, deben ser cinco comidas diarias), nos interesan los jóvenes que consumen de tres unidades a más de productos orgánicos. Nos referimos al 8 % de la población de jóvenes entre 19 y 25 años, es decir, a un grupo conformado por 17 337 personas. Ese es el segmento que nos interesa. La lógica de la segmentación se explica en la Figura 6.

**Figura 6.** Lógica de la segmentación



Fuente: <https://www.programatic.es/blog/criterios-segmentacion-marketing/>

Siguiendo esta lógica, la ficha técnica de segmentación que corresponde al segmento que nos interesa es la siguiente:

#### Ficha técnica de segmentación

Forma	Descripción	Cantidad	%
Geográfica	Población Huancayo 2019	380198	100 %
Demográfica	Jóvenes entre 19 y 25 años	216712.9	57 %
Conductual	Consumen más de tres unidades	17337	8 %

El segmento encontrado constituye nuestro universo poblacional, es decir, nuestro mercado potencial.

## APLIQUEMOS LO APRENDIDO



### A. Caso Ingrid y Margoth

Margoth e Ingrid son dos amigas que se graduaron en Ingeniería Industrial y Arquitectura, respectivamente. Ellas quieren formar una empresa consultora; sin embargo, no saben quiénes podrían ser sus clientes, por lo que fueron a investigar para responderse las siguientes interrogantes:

- ¿En qué región vamos a operar?
- ¿Vamos a enfocarnos a personas o empresas?
- Si son empresas, ¿de qué sector? y si son personas, ¿qué tipo de personas?
- ¿Qué nivel de ingreso deben tener como mínimo?

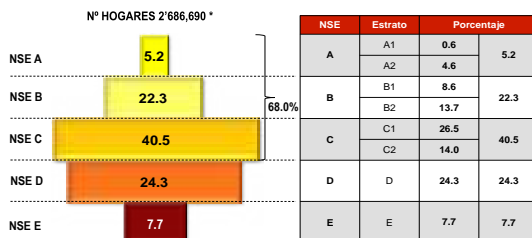
Los datos que recabaron son los siguientes:

#### Cantidad de personas y Mypes por regiones 2019

Regiones	Q Personas	Q Mypes
Junín	640 000	23 400
Moquegua	800 300	41 900
Puno	350 200	17 500
La Libertad	504 100	18 990
Cusco	700 480	32 300

Fuente: Centro de Emprendimiento, 2019

#### Distribución por niveles socioeconómicos



Fuente: APEIM, 2017. Recuperado de <https://breaketingnews.wordpress.com/tag/apeim/>



### Mypes por sector económico

<b>Economía</b>	<b>Var. %</b>
Comercio	5,83
Construcción	8,56
Servicios prestados a empresas	6,92
Transportes y comunicaciones	5,33
Restaurantes y hoteles	6,41
Financiero y seguros	9,07
Manufactura	1,71
Servicios gubernamentales	4,49
Agropecuario	2,20
Minería e Hidrocarburos	2,91
Electricidad y agua	5,60
Pesca	12,66

De acuerdo con los datos proporcionados a Margoth e Ingrid, ellas han decidido enfocarse al sector de Mypes, especialmente, al sector de construcción. Se van a orientar a las Mypes de facturación alta y muy alta. La ficha técnica de segmentación sería la siguiente:

### Ficha técnica de segmentación

<b>Forma</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Geográfica	Mypes Región Junín	23 400	100 %
Demográfica	Sector construcción	2003	8.56 %
Demográfica	Nivel de facturación muy alta y alta	303	15.1 %

Entonces, como se puede apreciar en la ficha técnica, 303 empresas del sector construcción conforman el universo poblacional o mercado potencial, como posibles clientes del emprendimiento de Margoth e Ingrid.

Ahora, ellas necesitan aplicar una encuesta para determinar la cantidad de servicios que brindarán durante un periodo de tiempo (normalmente, un año)

Como no van a aplicar la encuesta a todo el universo poblacional, necesitan establecer una muestra.

4.1. La muestra

Entonces, como se puede apreciar en la ficha técnica, 303 empresas del sector construcción conforman el universo poblacional o mercado potencial, como posibles clientes del emprendimiento de Margoth e Ingrid.

Ahora, ellas necesitan aplicar una encuesta para determinar la cantidad de servicios que brindarán durante un periodo de tiempo (normalmente, un año).

Como no van a aplicar la encuesta a todo el universo poblacional, necesitan establecer una muestra.

Para encontrar el tamaño de la muestra, nuestras emprendedoras pueden recurrir al **método de muestreo**. Específicamente, nos vamos a centrar en el método de muestreo aleatorio simple, en el que todos los elementos del universo tienen la misma probabilidad de ser elegidos para la muestra.

Si la población es menor a 100 mil elementos, se habla de una **población finita**. Si es mayor a los 100 mil elementos, entonces se habla de una **población infinita**.

la figura 5 muestra qué fórmulas pueden emplear Margoth e Ingrid para encontrar su muestra.

Figura 7. Muestreo aleatorio simple

Población infinita:	$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$
Población finita:	$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$



Donde:

**n** = Número de elementos de la muestra.

**N** = Número de elementos del universo.

**P/Q** = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

**Z<sup>2</sup>** = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego **Z** = 2.

**E** = Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio).

Fuente: Centro de Estudios Financieros, 2019

Se recomienda que cuando no se conozca el valor de P y de Q, o cuando la encuesta se realice sobre diferentes aspectos en los que estos valores pueden ser diferentes, se tome el caso más favorable, es decir, aquel que necesite el máximo tamaño de la muestra, lo cual ocurre para  $P = Q = 50$ , luego,  $P = 50$  y  $Q = 50$  (Centro de Estudios Financieros, 2019).

Dado que el universo poblacional o mercado potencial de este emprendimiento es de 303 empresas, ¿qué fórmula deben usar nuestras emprendedoras para hallar su muestra? Obviamente, la de población finita:

$$(Z^2 \times P \times Q \times N) / E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q$$

En este caso, el tamaño de la muestra para nuestras emprendedoras es:

$$\frac{2^2 \times 50 \times 50 \times 303}{5^2 (303 - 1) + 2^2 \times 50 \times 50} = 173$$

Ahora ya sabemos que Margoth e Ingrid tienen que encuestar a 173 empresas.

Además, deben llenar una ficha estadística para aplicar su encuesta (Tabla 4).

**Tabla 4.** Ficha técnica estadística para aplicar encuesta

Universo poblacional
Ámbito geográfico
Método de muestreo
Tamaño muestral
Perfil del encuestado
Nivel de confianza
Error de muestreo
Fecha de trabajo de campo
Coordinador del equipo de trabajo

Ayudemos a nuestras emprendedoras a llenar su ficha:

Universo poblacional: 303 Mypes  
 Ámbito geográfico: Región Junín  
 Tamaño muestral: 173 Mypes.  
 Nivel de confianza: 95 %  
 Error de muestreo: 5 por cien.  
 Fecha de trabajo de campo: agosto de 2019  
 Coordinador de equipo: Margoth

Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019

La siguiente pregunta que deben contestar es ¿cómo elaboran su encuesta?

## 4.2. Encuesta

Para hacer su encuesta, Ingrid y Margoth deben considerar las siguientes preguntas:

- **Intención de compra:** ¿Estaría dispuesto a adquirir/comprar el producto/servicio
- **Frecuencia de visita:** ¿Cuántas veces visita la tienda/establecimiento?

- **Cantidad de productos:** ¿Cuántos productos adquiere cada vez que visita la tienda/establecimiento?

Otras preguntas a tener en cuenta son las siguientes:

**Tabla 5.** Preguntas que se deben considerar en una encuesta

¿Quién usa el producto?	¿Qué relación existen entre los compradores que lo usan?	¿Por qué los consumidores usan el producto?	¿Cómo se utiliza el producto?
¿Cuáles son las tasas de consumo y las tasas de compra (las cantidades típicas de adquisición)?	¿Cuáles son las costumbres y los hábitos que afectan el uso del producto=	¿Cómo son las actitudes de los consumidores?	¿Cuáles son los hábitos de compra de los consumidores?
	¿Cuál es la lealtad hacia la marca?	¿Qué segmentos de los consumidores se consideran especiales?	¿Cómo son y cómo se comportan los mercados locales o parciales

Fuente: Adaptado de Infoservi, 2016. Recuperado de : <https://www.infoservi.com/index.php/marketing/14-analisis-de-los-mercados-de-consumo-y-la-conducta-del-comprador>

Ahora, ayudemos a Ingrid y Margoth a identificar sus mercados.

### 4.3. Identificación de mercados

Cuando hablamos de mercados, tenemos que distinguir entre mercado potencial, mercado disponible y mercado objetivo.

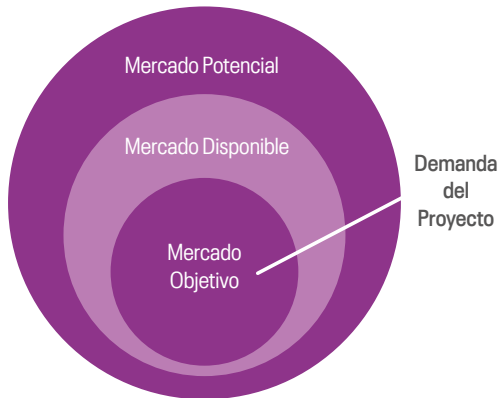
El **mercado potencial** es el conjunto de personas que podrían necesitar o requerir el producto o servicio que el proyecto desea ofrecer. El mercado potencial se define después de haberlo segmentado (es el 100 % del segmento final).

Por otro lado, el **mercado disponible** es la parte del mercado potencial conformado por los consumidores que, además de requerir el producto o servicio que ofrece el proyecto, tienen la intención de adquirirlo. Se define a través de la encuesta, cuando se busca el porcentaje de disponibilidad de compra del producto o servicio.

Finalmente, el **mercado objetivo** es la parte del mercado disponible que el proyecto fija como meta para ser alcanzado. En otras

palabras, se refiere a la cantidad de demanda a la que están dispuestos a atender. Se define bajo los criterios de los proyectistas o inversionistas, tal como se muestra en la Figura 8.

**Figura 8.** Tipos de mercado



Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019

Volvamos a nuestro ejemplo. Margoth e Ingrid han encontrado que su mercado potencial está conformado por 173 empresas.

También nos han informado que cuando aplicaron su encuesta, encontraron que un 70 % de las Mypes encuestadas estaban interesadas en su proyecto. Ello nos lleva a afirmar que su mercado disponible está conformado por:

$$173 \times 0.70 = 121 \text{ empresas}$$

A su vez, han decidido que atenderán la demanda del 80 % de su mercado disponible. Por tanto, su mercado objetivo es:

$$121 \times 0.80 \dots$$

El mercado objetivo está conformado por 97 empresas.

Ahora, nuestras emprendedoras necesitan calcular su demanda.

### 4.3. Demanda

Para hallar la demanda, Margoth e Ingrid tendrán que emplear la siguiente fórmula:

$$Q = N \times f \times q$$

Donde:

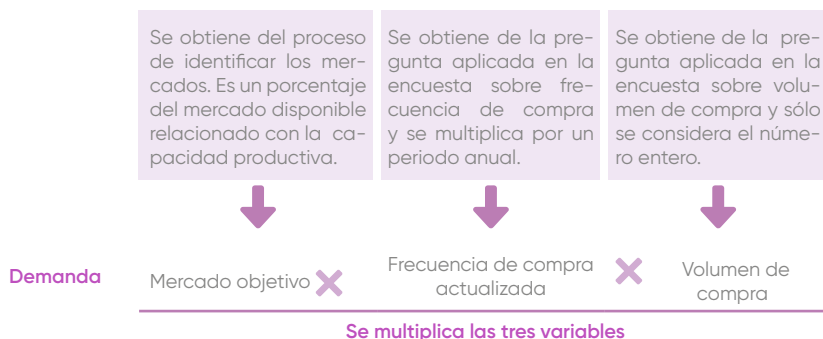
$N$  = Población (mercado objetivo)

$f$  = Frecuencia de compra (se anualiza)

$q$  = Cantidad de compra por vez

Entonces, la Figura 9 explica cómo hallar la demanda.

**Figura 9.** Determinación de la demanda



Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019

Si seguimos con nuestro caso, para hallar la demanda, tenemos los siguientes datos:

**Población (mercado objetivo): 97 Mypes**

Frecuencia en que se requiere asesoría: Según la encuesta, los empresarios afirman que hacen cambios o modificaciones en sus centros de producción o tiendas, cinco veces al año.

Cantidad de modificaciones por vez: Los emprendedores dijeron que cuando hacen modificaciones, remodelaciones o cambios, lo hacen una sola vez, cada vez.

Entonces, para el caso de la consultoría de estas dos amigas, la demanda anual es:

$D = 97 \times 5 \times 1 = 485$  proyectos anuales para Mypes en la región Junín.

Hasta ahora, ya nuestras emprendedoras conocen su demanda anual. La siguiente pregunta es ¿cómo calculan su demanda proyectada?

La Tabla 6 muestra los datos del emprendimiento de Margoth e Ingrid. Con estos datos, en base a los aspectos necesarios para la demanda proyectada que se aprecian en el mismo cuadro, podemos ayudar a ambas emprendedoras a calcular su demanda proyectada.

Dado que ya hemos completado el año 1. Con la tasa de crecimiento, podemos completar los siguientes dos años que hemos puesto en nuestro cuadro. Vamos a considerar para el ejemplo, que el precio se mantiene constante hasta el año 3. De tal manera que, cuando encontremos la demanda, que como hemos estudiado es igual al producto de mercado objetivo por frecuencia anual por volumen requerido por vez, seremos capaces de encontrar los ingresos para los dos siguientes años.

**Tabla 6.** Demanda proyectada

Ítems	U.M.	Año 1	Año 2	Año 3
Tasa crecimiento	Porcentaje 8,5 % anual. Fuente el Comercio			
Mdo. potencial	# Mypes	171	186	202
Mdo. disponible	# Mypes	120	130	141
Mdo. objetivo	# Mypes	96	104	113
Frecuencia de asesoría	# Visitas	5	5	5
Volumen de requerimientos por vez	# requerimientos	1	1	1
Demanda	# proyectos	480	520	565
Precio unitario/ Requerimiento aproximado	Soles	S/ 1500	S/ 1500	S/ 1500
Ventas / ingresos	Soles	S/ 720.000	S/ 780.000	S/ 847.500

Fuente: Adaptación de cuadro de Centro de Emprendimiento Continental, 2019





Henry piensa abrir una heladería, por lo que se enfocó en vender tentativamente en la ciudad de Huancayo, que tiene 123 700 habitantes, sin embargo no sabía a qué segmento de cliente enfocarse.

Un lunes por la mañana al revisar un diario serio leyó una investigación en la que decía: que el consumo de helados en Huancayo era del 87 % de la población en general y que en un 71 % de los que consumían helados son jóvenes de entre 18 y 24 años.

Henry decidió enfocarse a los jóvenes y realizó una encuesta por la cual extrajo que un 52 % de los encuestados sí tenían la intención de comprarle, con una frecuencia de 2 veces a la semana (un helado por cada visita). Sin embargo, Henry sólo tenía capacidad para producir en pequeñas cantidades, por lo cual tomó un 10 % como mercado objetivo y también consideró un precio de 5 soles. Adicionalmente, se sabe que la tasa de crecimiento para Huancayo es del 1,5 %

En base a los datos proporcionados, calcula el mercado potencial, el mercado disponible y el mercado objetivo para el emprendimiento de Henry. Asimismo, calcula su demanda para el primer año y desarrolla el cuadro de demanda proyectada.

La siguiente tabla te ayudará a realizar los cálculos que requiere Henry:

Ítems	U.M.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa crecimiento						
Mercado potencial						
Mercado disponible						
Mercado objetivo						
Frecuencia de compra						
Volumen de compra						
Demanda						
Precio unitario						
Ventas / ingresos						

Una vez que hayas completado los datos en la tabla, contesta brevemente las siguientes preguntas:

1. ¿Qué opinas del mercado objetivo? ¿Te parece atractivo? ¿Por qué?

2. Compara la demanda en los primeros cinco años, ¿qué opinas del negocio de Henry?

3. ¿A tu criterio, qué debe tomar en cuenta Henry para que su proyecto sea exitoso?





5

**ESTUDIO DE MERCADO-ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN**

Cuando una empresa debe ingresar al mercado, necesita aplicar una serie de estrategias para alcanzar sus objetivos. Estas estrategias son direcciones que toman las empresas en función a lo que quieren alcanzar y responden a una pregunta fundamental: ¿De qué manera debo actuar para alcanzar los objetivos que me he propuesto y enfrentar a la competencia?

Entre las opciones que tienen los emprendedores para elegir sus estrategias, destacan las denominadas estrategias genéricas de Porter (Figura 10), las cuales son direcciones básicas a través de las cuales una empresa puede obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Jimeno, J., 2018). Estas estrategias son:

- Liderazgo en costos;
- Diferenciación;
- Enfoque, subdividido en costos y diferenciación.

**Figura 10.** Estrategias genéricas de Porter



Fuente: Jimeno, J. 2018. Recuperado de <https://www.pdcahome.com/9628/las-estrategias-genericas-de-porter/>

Veamos, a continuación, cada una de ellas.

El **liderazgo en costes** busca que la empresa consiga ser la opción que ofrece los precios más bajos del mercado. Con la finalidad de lograr este propósito, las empresas pueden recurrir a la búsqueda de economías de escala, la tecnología de patente y el acceso preferencial a materias primas. Big Kola, de Ajegroup, cuyo slogan es: «El refresco del precio justo», aplica esta estrategia en el mercado mexicano (Conexión Esan, 2006).



Fuente: Conexión Esan, 20016, Recuperado de <https://bit.ly/2UM8fE3>



Fuente: Fernández, J., 2014. Recuperado de <https://mastermarketingla.com/ejemplos-de-diferenciacion/>

En cuanto a la **estrategia de diferenciación**, es totalmente opuesta a la anterior. En este caso, el emprendedor se enfoca en ofrecer productos percibidos por los clientes como únicos en el mercado, ya sea por la calidad de sus insumos, su mayor funcionabilidad y los accesorios que presentan, de modo que estén dispuestos a pagar un mayor precio por ellos.

Apple es una de las empresas que sigue esta estrategia. En los últimos años, el público ha asociado su marca con la versión más avanzada del diseño y con equipos de alto rendimiento.

La última estrategia genérica es la de enfoque. Se basa en el diseño de productos enfocados en nichos concretos con gustos sumamente específicos, que estén dispuestos a pagar más por los productos ajustados a sus particulares necesidades.

Un ejemplo de esta última estrategia la encontramos en todos los productos que se han diseñado para personas que practican atletismo. Los mencionados deportistas encuentran relojes especiales para controlar sus pulsaciones y conectarse vía bluetooth mientras se ejercitan, camisetas especiales para controlar el nivel de humedad mientras corren, zapatillas acondicionadas para tramos largos, un equipo completo para proteger las zapatillas del lodo o lluvia y limpiarlas, entre otros.

### 5.1. La mezcla de marketing

El marketing mix o mezcla de mercadotecnia tiene por objetivo posicionar los productos o servicios del emprendimiento en el mercado objetivo. Normalmente incluye las denominadas 4 p: precio, plaza, producto y promoción.

Antes de desarrollar la mezcla de marketing, es necesario que el emprendedor defina lo siguiente (Weinberger, K, 2009, p. 70):

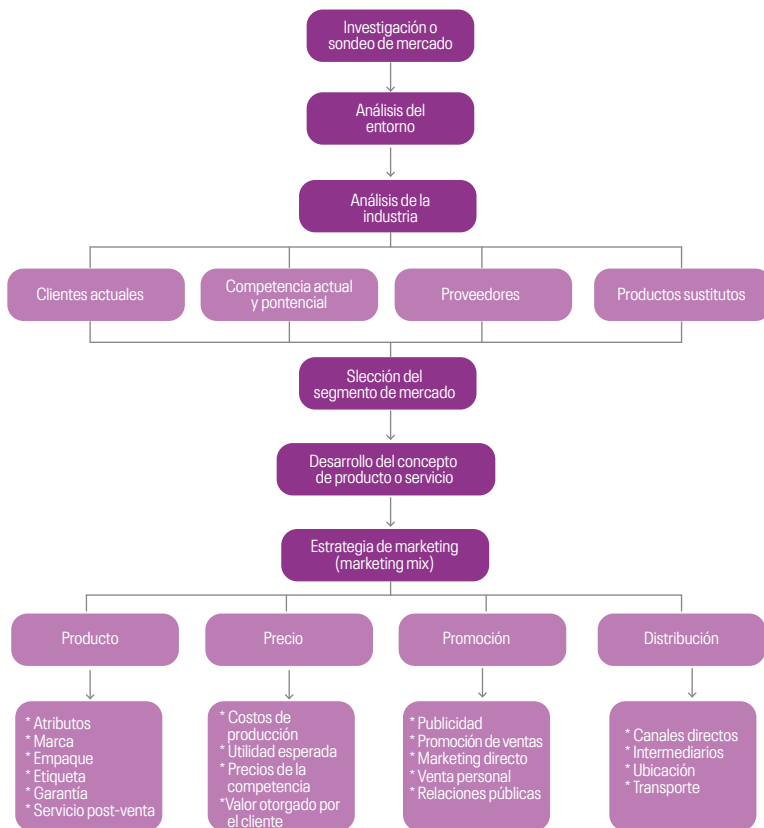
- ¿Cuáles son las características del producto o servicio a ofrecer?
- ¿Cuál es el nivel de precio establecido?
- ¿En qué lugar se ofrecerá el producto o servicio o cuál será el canal de distribución?
- ¿Cómo se comunicará al público objetivo los beneficios y atributos de sus productos?
- ¿Quiénes tendrán el contacto directo con el cliente?
- ¿Cómo se brindará el servicio?



- ¿En qué condiciones ambientales se desarrollará el servicio, es decir cuál es la evidencia física del producto o servicio?

Las respuestas a estas preguntas nos llevarán a identificar todos los elementos que conforman la oferta, es decir, la propuesta de valor que busca satisfacer los requerimientos de los clientes (Weinberger, K, 2009). Justamente la Figura 11 explica el proceso de desarrollo de un plan de marketing. (Weinberger, K, 2009, p. 70).

**Figura 11.** Proceso del desarrollo del plan de marketing



Fuente: Weinberger, K, 2009, p. 70

En la Figura 12 se aprecian los cuatro componentes del marketing mix: precio, plaza, producto y promoción. Precisemos algunos aspectos relativos a los cuatro elementos.

Con respecto al producto, es importante tomar en cuenta las peculiaridades de su diseño. Justamente, en este punto estamos hablando de funcionalidad, estética y practicidad, como se aprecia en el siguiente ejemplo.

**Figura 12.** Ejemplo del diseño del producto



- \* Funcionalidad
- \* Estética
- \* Facilidad de uso (practicidad)

Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019

En este caso, la funcionalidad implica que el diseño del producto facilite el uso que se le dará. Su estética está vinculada con la combinación de colores y las proporciones del mismo, y la facilidad de uso está relacionada con que las características físicas del producto permitan al cliente emplearlo de una manera rápida y sin complicaciones.

Asimismo, hay que considerar que los colores que se empleen también tiene un significado. El significado de los mismos está relacionado a los principios de la empresa y a su misión. En este caso, por ejemplo, G Series de Gatorade proporciona hidratación, recuperación y energía. Sus colores predominantes son naranja y plomo, cuyo significado está relacionado con entusiasmo, determinación (en el caso del naranja) y confiabilidad y sofisticación (en el caso del gris). Como se puede apreciar, ambos atributos están estrechamente relacionados con la propuesta que G Series ofrece.

Por otro lado, si analizamos la marca, en este caso tenemos un imagotipo. La G incluye un pequeño rayo como representación de la energía (la imagen del imagotipo) y en la parte inferior tenemos los



caracteres de la palabra SERIES (el logotipo que a su vez forma este imagotipo). En cuanto a las características tipográficas, éstas reflejan fortaleza y decisión.

Con respecto a la **plaza** (distribución), responde a la pregunta cómo ponemos a disposición de los usuarios las ofertas y las hacemos accesibles a ellos. Se habla de un canal directo cuando el mismo emprendedor o sus vendedores ponen los productos o servicios a disposición de sus clientes, ya sea en su local comercial o los entregan a sus respectivos domicilios.

Los intermediarios se emplean cuando el empresario utiliza uno o más distribuidores para llevar sus productos o servicios a su cliente final.

La Tabla 7 muestra la diferencia entre los canales directos y los intermediarios.

**Tabla 7.** Tipos de canales

Canal directo	Canal detallista	Canal distribuidor	Canal broker
Productor	Productor	Productor	Productor
			Broker
		Distribuidores	Distribuidores
	Detallistas	Detallistas	Detallistas
Consumidor	Consumidor	Consumidor	Consumidor

Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019

Además, no hay que olvidar que los canales de distribución de un emprendimiento también pueden clasificarse en exclusivos, selectivos e intensivos.

Los canales intensivos buscan llegar al mayor número de establecimientos posibles. En este caso, se trata de productos de uso frecuente, como el caso de la conocida marca Cheetos que vende distintos tipos de aperitivos en bolsa y se pueden encontrar en supermercados, tiendas de golosinas, gasolineras, restaurantes e incluso en máquinas expendedoras en diversas instituciones educativas.



Los canales de distribución selectivos cuentan con pocos distribuidores y establecimientos exclusivos, ya que se dirigen a un público determinado. Este es el caso de Nespresso, marca de máquinas de café que sólo aceptan unas determinadas cápsulas rellenas de café molido. Nespresso se vende en determinados establecimientos y tiendas exclusivas para la marca. Además, apela a la publicidad televisiva. Recordemos que la imagen de la marca es George Clooney.



Fuente: Nespresso. Recuperado de <https://www.nespresso.com/es/es/order/capsules/capsula-cafe-flat-white-over-ice>

Finalmente, la distribución exclusiva hace referencia a un acuerdo comercial entre el productor y un distribuidor, mediante el cual el primero se compromete sólo a vender sus productos al distribuidor, si éste no vende productos de la competencia. Un buen ejemplo de este tipo de distribución lo encontramos con las marcas Ferrari y Lamborghini.



Ahora bien, con respecto a las variables que intervienen sobre la plaza o distribución, estas son: canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte y logística. Ello se debe a que, si se habla de distribución, una vez que se decida si se va a emplear una venta directa o intermediarios, necesitamos saber qué distribuir, hacia qué destinos, qué características tienen estos destinos o ubicaciones, qué tipo de canales se requiere para este fin, cada cuánto tiempo y con qué medios de transporte.

Otros canales de venta a los que se puede recurrir son el comercio electrónico, la venta por catálogo, las franquicias, la venta por máquinas autoexpendedoras (*vending*) y la venta a través de concesionarios.

---

La promoción tiene como objetivo informar y motivar a las personas para que compren nuestros productos, así como recordarles cada cierto tiempo cuáles son las bondades de nuestra oferta respecto a la competencia.

Con respecto a la promoción, en este caso, nos referimos a todas aquellas actividades que nos permiten informar y motivar a las personas para que compren nuestros productos, adquieran nuestros servicios y perciban favorablemente una empresa u organización.

Como la mente humana es frágil, estas actividades también buscan recordar a los clientes las propuestas de valor de nuestros productos o servicios. Por ello, los objetivos de la promoción son informar acerca de los productos que se ofrecen, motivar a los clientes para que los prueben y adquieran, así como recordarles cada cierto tiempo cuáles son las bondades de nuestra oferta respecto a la competencia.

En la figura xxx, que explica el proceso del desarrollo del plan de marketing, hemos podido apreciar que las variables de la promoción son publicidad, promoción de ventas, marketing directo y relaciones públicas.

Con respecto a la publicidad, no olvidemos que es considerada como una de las herramientas más importantes de la promoción. Las empresas la utilizan para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con productos, servicios o ideas a su grupo objetivo. Para ello se recurre a medios de comunicación convencionales, caso de los medios impresos, (periódicos, revistas, folletos) radio y televisión; también se emplean los medios virtuales, paneles fijos y móviles.



Fuente: <http://www.bumerang180.com/2018/06/05/publicidad-tradicional-vs-publicidad-digital/>

En cuanto a la promoción de ventas, esta puede ser dirigida al consumidor, a un canal de distribución o a la fuerza de ventas. En cada caso, se ofrece aquello que puede ser atractivo para el destinatario.

Si se dirige al consumidor, se emplean muestras gratis, cupones, descuentos, regalos, premios, paquetes de precios, demostraciones en el lugar de ventas y garantías del producto.

En cambio, cuando se orienta al canal de distribución, se emplean descuentos en el precio, bonificaciones, apoyo en los punto de venta, capacitaciones, degustaciones y garantía.,

Finalmente, cuando se orienta a la fuerza de ventas, la promoción está conformada por paquetes de material promocional, reconocimientos, regalos, premios, viajes y convenciones.

Hasta aquí, hemos inspeccionado tres de los cuatro componentes de la mezcla del marketing: producto, plaza y promoción. Ahora, veamos, qué ocurre con el precio, la única variable de la mezcla del marketing que genera ingresos para la empresa.

Llamamos **precio** a la suma de valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios de poseer o utilizar dicho producto o servicio. También se conoce como tal a la cantidad de dinero que se cobra a los clientes por un determinado bien.

Las variables que influyen en el precio son el precio de lista, los descuentos y complementos, el periodo de pago y las condiciones de crédito.



¿Y cómo se pueden determinar los precios de un producto? Pues, para fijar el precio de sus productos, el emprendedor se basa en determinados criterios. Por ejemplo, sus costos, el precio de la competencia, la demanda y la oferta, los ingresos de sus clientes, el prestigio del producto y los precios reglamentados (Centro de Emprendimiento Continental, 2019).

- **Fijación de precios según sus costos.** En este caso, el emprendedor establece un margen de ganancia y lo aplica al costo total de producción de su producto o servicio, tal como se aprecia en la Figura 13:

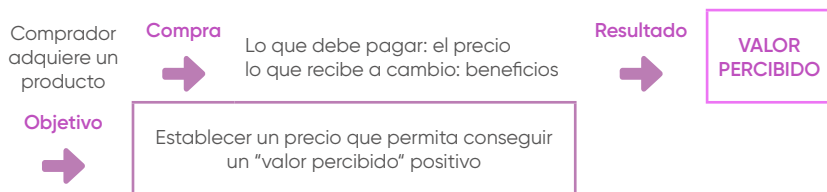
**Figura 13. Fijación de precios según los costes**



Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019.

- **Fijación de precios según el valor percibido.** Este método de fijación de precios consiste en estimar cuál es el valor que los clientes dan al producto que desean ofrecer y luego fijarle un precio de acuerdo con el valor calculado.

**Figura 14. Fijación de precios según el valor percibido**



Fuente: Kluger, W. (s/f). Recuperado de [shorturl.at/dnoP9](https://shorturl.at/dnoP9)

- **Fijación de precios basada en la competencia.** Este método consiste en establecer el precio para un producto o servicio al mismo nivel que la competencia.

Por ejemplo, la empresa de Marco Munive necesita poner un precio a su nuevo exprimidor eléctrico compacto. Los competidores de la empresa venden los exprimidores eléctricos a S/ 35.00 soles. Por ello, Marco considera que el mejor precio para el nuevo exprimidor eléctrico es S/ 35.00 soles. Así que establece su precio de esta manera.

**Figura 15.** Fijación de precios según la competencia



Fuente: <http://www.salvadormanjon.com/?p=1787>

## 5.2. Ciclo de vida del producto

Cuando se habla del ciclo de vida del producto, se hace referencia a su progreso desde su fabricación hasta que sale del mercado. Se identifican cuatro etapas en el ciclo de vida del producto: introducción, crecimiento, madurez y declinación.

En la etapa de *introducción*, las ventas son reducidas y los beneficios son, todavía, negativos. Como se trata de un producto poco conocido, en esta etapa, la creación de la demanda está llena de incertidumbre y riesgos. Su duración depende de la complejidad del producto que ingresa al mercado, de su grado de novedad, de su adaptación a las necesidades del consumidor y de la presencia de sustitutos.

Durante esta etapa, por lo general, los emprendedores optan por una estrategia de penetración de mercado. Los precios bajos ayudan a que las empresas puedan ubicarse en un mercado

competitivo y llamen la atención de los clientes y consumidores. Otra opción para los emprendedores es ingresar con precios altos, con el fin de obtener un beneficio rápido que compense los costos de producción.

La siguiente etapa en el ciclo de vida de un producto es el crecimiento. En esta etapa, suelen alcanzarse los mayores beneficios por unidad vendida, dado que la demanda se acelera y el tamaño del mercado total se amplía rápidamente. Las empresas invierten fuertemente para financiar la expansión de su sistema productivo y la comercialización.

Aunque, el incremento rápido de las ventas también atrae a las empresas competidoras, que buscan ofrecer un producto similar a un menor precio. Ello impulsa a las empresas a desarrollar una estrategia de precios competitivos.

La tercera etapa de ese ciclo se denomina madurez y saturación del mercado. Se caracteriza porque la demanda apenas crece y, si lo hace, es, en mayor parte, debido a las tasas de reposición del producto y de formación de nuevas unidades de consumo hasta alcanzar un nivel estable.

En esta fase se reducen los costes de fabricación, se ofrece una gama más amplia de producto para hacer frente a segmentos diferenciados, los beneficios por unidad empiezan a disminuir, aunque pueden estarse alcanzando los mayores beneficios totales.

Por último, en la última etapa de declive, el producto pierde atractivo para los consumidores, quienes son atraídos por nuevos productos que satisfacen la misma necesidad de forma más completa, por lo que las ventas descienden. La oferta supera a la demanda, se reduce el número de empresas que producen el producto, así como su gama, la competencia intensa reduce los precios y la rentabilidad. Además, se plantea la eliminación del producto y su sustitución por una innovación.



Veamos el caso de los cassettes de música. Fueron muy populares en su momento y, el que menos, los empleaba no sólo para grabar música, sino también para estudiar. Su etapa de madurez duró aproximadamente unos veinte años. Sin embargo, cuando en los años noventa se introducen los CD, cayeron en obsolescencia de una manera abrupta y llegaron a su declinación.

## APLIQUEMOS LO APRENDIDO

Actualmente, se habla mucho de los productos lácteos Gloria, dado que la Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos (FDA) ha emitido una alerta de importación contra la leche Gloria y la ha incluido en la lista roja, pues, sus productos lácteos no serían leche.

En mayo de 1942, Gloria S. A. inicia la construcción de su planta industrial e inicia la fabricación de la leche Gloria. Ese año obtuvo una producción de 166 cajas por día, con un total de 52 mil cajas.

De ahí en adelante, comienza a tener un crecimiento vertiginoso en la producción de leche evaporada, así como la continua labor de ampliación y remodelación de la capacidad instalada de la empresa, la ampliación de zonas de recojo de leche fresca, lo cual demandó la creación de plantas recolectoras y enfriadoras de leche fresca en los valles de la región sur.

En el año 1967, se funda en Arequipa el negocio familiar de transporte José Rodríguez Banda, que se convirtió en una empresa de gran empuje que brindaba servicios de transporte de leche evaporada. Esta empresa asume la dirección de Gloria y marca el inicio del Grupo Gloria.





En los últimos años, el Grupo Gloria ha ido ampliando su cartera de productos y cuenta con las marcas Bonlé, Gloria, Pura Vida, Bella Holandesa, Mónaco, Chicolac, Yomost, Yogarello, La Mesa. Su diversidad de productos lácteos incluye leche evaporada, leche fresca UHT en caja y en bolsa, yogures, mantequillas y quesos.

En diciembre de 1990, el Grupo adquiere la empresa D'Onofrio S. A., mediante la compra de la mayoría de acciones. Con ello ingresa al mercado de helados, caramelos, chocolates, galletas y panetones.

Según el relato anterior, identifica las etapas del ciclo de vida de Gloria:

Analiza la siguiente tabla:

Periodo	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
<b>Tiempo</b>	1 año	2 años	1 año	1 año
<b>Estrategia</b>	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación
<b>Demanda</b>	100 00	120 00	100 00	90 00
<b>Ventas</b>	20000.00	24000.00	20000.00	18000.00

Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019

¿Cómo explicas la estrategia del Grupo Gloria en cada una de sus cuatro etapas?



¿Se acuerdan del caso de Henry y su heladería? Ahora, él necesita que lo ayudes con la comercialización.

1. ¿Qué estrategias genéricas le sugieres aplicar, dado el mercado en el que se encuentra?

2. Ayuda a Henry a trabajar en su identidad empresarial. ¿Cómo debe ser su distintivo? Diseñalo para él y explica los rasgos que has considerado.

3. ¿Qué estrategias le sugieres considerar para la promoción? Dado su público, ¿qué medios serían los más convenientes para dicho fin? Explica tu respuesta.

4. ¿Bajo qué criterios consideras que Henry debe fijar sus precios? En base a los criterios que le recomiendas seguir, ayúdalo a establecer esos precios:

5. Completa el siguiente cuadro del ciclo de vida de la heladería.

Periodo	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Tiempo				
Estrategia				
Demanda				
Ventas				
Producto / Servicio				
Precio				
Plaza				
Promoción				



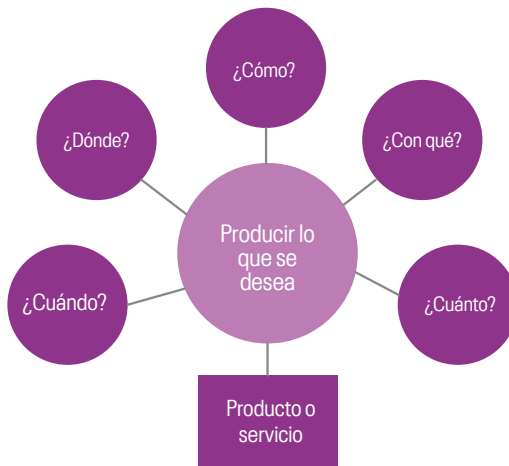
6

## ESTUDIO TÉCNICO OPERATIVO

El estudio técnico operativo permite obtener la base para el cálculo financiero y la evaluación económica para un plan de iniciativa empresarial. Consiste en hacer un análisis del proceso de producción de un producto o servicio para la realización de un proyecto de inversión (E-técnico consultores, 2001 recuperado de <https://e-tecnico.webnode.es/servicios/>).

En base a su cálculo, se puede establecer la cantidad necesaria de maquinaria, equipo de producción y mano de obra calificada que requerirá el emprendedor, tal como se aprecia en la Figura 16.

**Figura 16.** Variables en las que influye el estudio técnico operativo



Fuente: Técnico consultores, 2001.  
Recuperado de <https://e-tecnico.webnode.es/servicios/>

## 6.1. Objetivos del estudio técnico operativo

El estudio técnico operativo tiene como objetivo verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto o servicio que se quiere ofrecer en el mercado. Asimismo, analiza y determina las especificaciones del producto, el proceso de producción, localización del proyecto, tamaño del proyecto y requerimientos para el mismo (capital humano, maquinaria, equipos, herramientas, servicios básicos, materia prima, insumos y materiales).



Fuente: <https://www.peru-retail.com/peru-proyectos-de-inversion/>

## A. Descripción y especificaciones del producto

En este punto, es importante describir en qué consiste el producto o servicio y cuáles son sus características: peso, forma, color, textura, volumen, materiales, necesidad que cubre, elemento diferenciador, envase, marca, entre otros.

Con ese fin, se emplea la ficha técnica del producto o servicio. Un documento que contiene la información necesaria para la fabricación de un producto.

Dado que la ficha técnica será consultada en los distintos procesos de producción, los datos que incluya deben ser detallados con rigurosidad.

Los tipos de ficha técnica que se escojan para el proyecto, estarán en función del volumen de producción y la rigurosidad en cumplir parámetros de calidad.

Los tipos de ficha técnica que se encuentran a disposición del emprendedor son los siguientes (10Ficha, 2019):

- Ficha de producto
- Ficha de detalles constructivos
- Ficha de diagrama de operaciones
- Ficha de secuencia de procesos
- Ficha de progresiones
- Ficha de orden de producción

Claro que estos formatos no son fijos. Lo recomendable es diseñar una ficha que se ajuste al tipo de producción que se realice.

En cualquier caso, esta herramienta es útil ya que brinda la información requerida sobre las características técnicas de un producto y permite realizar un seguimiento de su producción, con indicadores que permitan garantizar sus normas de calidad.

En lo que respecta a los elementos que incluye una ficha técnica, por lo general, incluye los siguientes aspectos (10Ficha, 2019):

- Datos del fabricante
- Número y denominación
- Lista de formatos con imágenes y códigos
- Propiedades
- Breve descripción funcional
- Esquema de conexiones. Habitualmente se incluye como un anexo con indicaciones específicas.
- Tensión de alimentación, consumo.
- Condiciones de operación recomendadas
- Tabla de especificaciones, tanto en corriente continua como alterna
- Esquemas
- Medidas
- Circuito de prueba
- Información sobre normas de seguridad y uso.

Veamos algunos ejemplos:

- Ficha técnica de un producto alimenticio (10Ficha, 2019):

**Información nutricional**

Tamaño por porción: 2 cucharadas soperas

Porciones por envase 35

Cantidad por 100 g por porción

Contenido energético: 1846,0 kcl-(437 kcal)< 369,2Kj-(87,4kcal)

Proteínas: 65,0g 13,0g

Grasas: 9,0g 1,8g

Carbohidratos totales: 24,0 g 4,8 g  
 Fibra dietética: 1,0g 0,002 g  
 Sodio: 25 mg 5mg  
 Vitamina A (Retinol): 1,5 mg 300 mg  
 Vitamina B1 (Tiamina): 5 mg5 mg  
 Vitamina B2 (Riboflavina): 30 mg 6 mg  
 Vitamina B6 (Piridoxina): 15 mg 3 mg  
 Vitamina B12 (Cobalamina): 20 mg 4 mg

- Ficha técnica: Polybubtech con doble aluminio

Características	Valor	Norma
Emisividad	0.03	ASTMD 1371
Reflectividad	95 %	ASTMD 1371
Resistencia térmica	0.038 w/m K	(DIT 478R/13)
Comportamiento al fuego	R1 (INTI) M1 (UNE 23727-90)	IRAM 11910/3
Aislamiento a ruidos de impacto	Atenuación acústica 22 dBA	IRAM 4063
Permeabilidad al agua	Impermeable al agua y vapor	Dir. UEAtc.
Durabilidad	Imputrecible 100 % (ilimitada)	
Resistencia a la condensación	No condensa (burbuja de aire seco)	
Antiestático	Resistente al calor y la humedad	ASTM 1258-94
Resistencia al crecimiento de hongos	Antihongo	ASTM 1338-00
Resistencia a disolventes y ácidos	Tratamiento HR	
Resistencia al lavado en nube	Sí	
Rango térmico	-20 °C + 100 °C	
Conforme Norma ASTM C1224-01 "Standard Specifications for Reflective Insulations for Building Applications"		
Formatos: Anchos 1,00 m -1,22 m	m2 por rollo: 30 m2, 36 m2, 150 m2, 183 m2	
Largos: 30 m – 150 m	Peso por m2: 170-220 gr/m2	Espesor: 4/5 mm

Fuente: 10Ficha, 2019. Recuperado de <https://10ficha.com/tecnica/>



- Ficha técnica de un producto textil

Ficha Técnica	
	Creación: Mila Gonzales
	Nombre de diseño: Modelo Mary
	Clase de prensa: Informal, casual
	Colección: Moda casual 2008
Descripción: Blusa manga larga y pantalón vaquero	

Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019

- Ficha técnica de un servicio

Características	Descripción
Denominación del servicio	Asesorías pedagógicas
Denominación técnica del servicio	Asesorías pedagógicas (implementación de las TIC)
Grupo / Clase / Familia a la que pertenecen	2.0  Servicios 2.3.6  Servicios educativos y de capacitación
Código (CUBS)	2.3.6.1.1  Otros servicios educativos y de capacitación
Unidad de medida	Horas(s) de prestación del servicio
Descripción general	Servicio de asesoría pedagógica, con la implementación de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) orientado hacia el período académico comprendido (básica primaria) para los niños entre 5 -10 años y adultos.

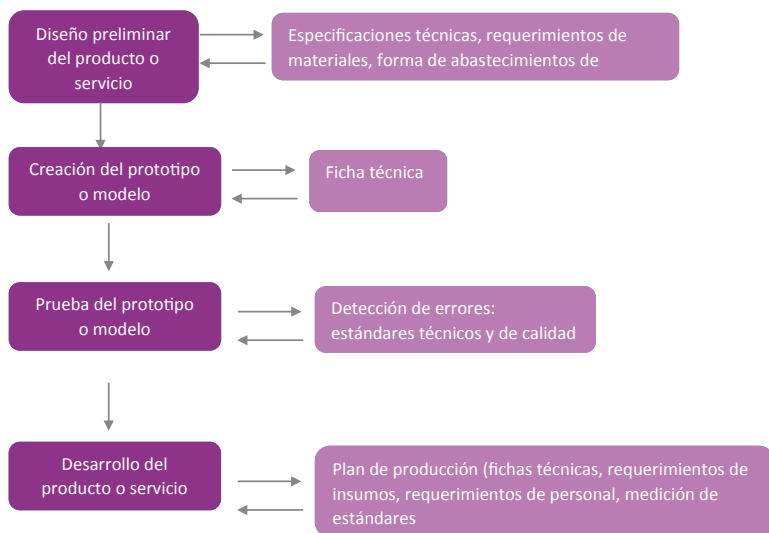
Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019

## B. Proceso de producción

Se denomina proceso de producción a la secuencia de transformación requerida para elaborar un producto o brindar un servicio. Se inicia con el ingreso de la materia prima y los insumos requeridos en un producto final determinado. Esta secuencia de transformación dependerá del equipamiento, maquinaria, instalaciones y personal requerido.

A continuación, en la Figura 17 se puede apreciar el proceso de desarrollo de un producto o servicio.

**Figura 17.** Proceso de desarrollo de un producto o servicio



Fuente: Weinberger, 2009, p. 78.

Para representar la secuencia de actividades incluidas en el proceso de producción, se emplea el llamado diagrama de procesos. Esta herramienta muestra una secuencia cronológica de todas las operaciones del negocio, desde que llega la materia prima hasta el empaque del producto terminado. Todas estas actividades son identificadas con los símbolos que aparecen en la Figura 18.

### Figura 18. Símbolos empleados en el diagrama de procesos

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 objetivo cualquiera en un almacén.

Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019.

Veamos algunos ejemplos:

## 1. Diagramas de flujos de procesos

## Fábricas Bávaras de Motores

[illegible]

Fuente: Priwtoingenieria, 2011 en; <https://prietoingenieria.blogspot.com/2011/02/diagramas-de-operaciones-2.html>

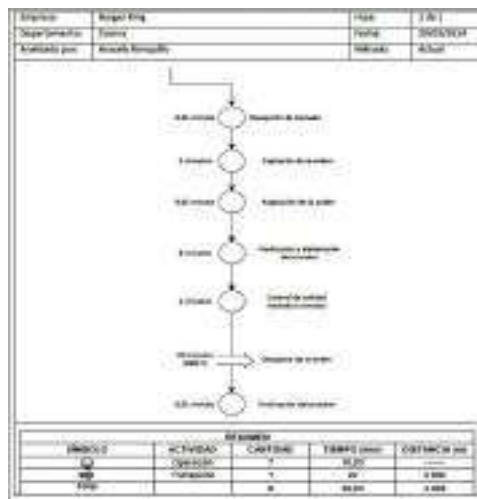
## Emparedados de salchicha al paso



Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019

## 2. Diagramas de operaciones de procesos

### Despacho de hamburguesas Burger King



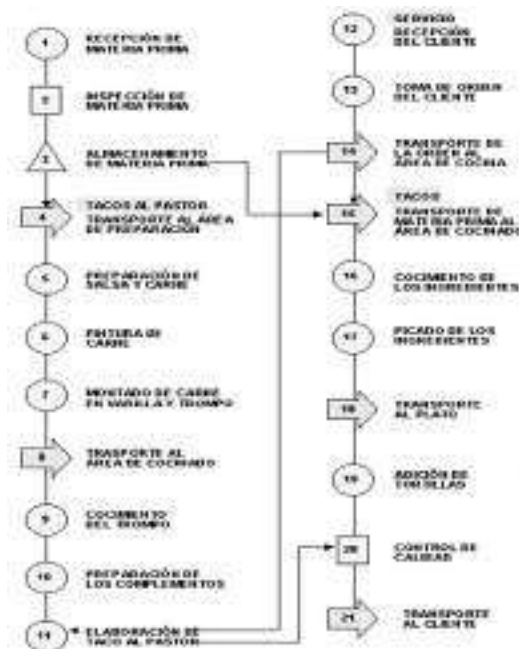
Fuente: Ronquillo, 2016, p. 51.

## Diagrama de operaciones de procesos de una maderera



Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019

## Diagrama de operaciones de procesos de un restaurante

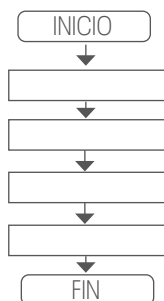


Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019

### 3. Diagrama de bloques

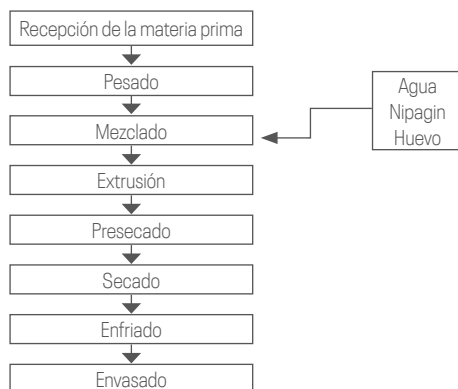
Hasta ahora, hemos visto ejemplos de diagramas de flujos de procesos y de diagramas de operaciones de procesos. Ahora vamos a centrarnos en ejemplos de diagramas de bloques, es decir, aquellas representaciones gráficas del funcionamiento interno de un sistema, que definen la organización de todo el proceso interno de la empresa sus entradas y salidas, mediante el empleo de bloques y de las relaciones entre los mismos. Normalmente, el esquema que sigue el diagrama de bloques se muestra en la Figura 19. La figura 20 ilustra su aplicación en el caso de una planta procesadora de fideos.

**Figura 19.** Esquema del diagrama de bloques



Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019

**Figura 20.** Diagrama de bloques de una planta de fideos



Fuente: Hernández, 2013, p. 46

### C. Localización del proyecto

Para el emprendedor, la ubicación de la empresa es muy importante. Debe tomar en cuenta dos elementos fundamentales: minimizar los costos de instalación y aprovechar los recursos del entorno para satisfacer las exigencias del negocio (Weinberger, 2009, p. 80). Asimismo, debe tomar en consideración lo siguiente (Weinberger, 2009, p. 80 ):

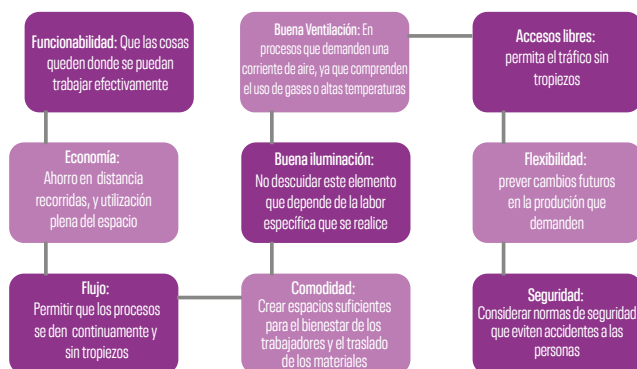
- Proximidad a los clientes y cercanía a proveedores de insumos, materiales, capital humano, así como a organismos e instituciones relevantes para la empresa.
- Conveniencia de estar cerca a la competencia para marcar la diferenciación del producto o servicio que se ofrece.
- Facilidad de acceso para clientes y trabajadores.
- Verificar el acceso a servicios básicos (luz, agua, teléfono), vigilancia y seguridad, recojo de basura.
- Posibilidad de tercerizar operaciones que no son de su especialidad.

En cuanto a la distribución de las instalaciones, para garantizar su eficiencia, se debe considerar la adecuación y orden de los procesos productivos. Una buena distribución de planta debe considerar los siguientes aspectos (Weinberger, 2009, p. 81):

- Orden y supervisión del proceso productivo;
- Asegurar los tiempos de producción,
- Garantizar la libre circulación de personas y materiales, de modo que no se interrumpa el flujo productivo;
- Seguridad e higiene en las instalaciones;
- Considerar la flexibilidad del lugar, es decir, su capacidad de adaptación a los cambios.

La Figura 21 sintetiza los criterios que deben tomarse en cuenta para la distribución de una planta de producción (Centro de Emprendimiento Continental, 2019).

**Figura 21.** Criterios para la distribución de una planta de producción



Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019

Tomando en cuenta la comodidad, buena iluminación, flexibilidad, flujo de los procesos, economía y buena iluminación, se puede distribuir la planta que se requiera, en base a las características de la empresa, el tipo de productos o servicios que ofrece y los procesos y áreas que necesita su proceso productivo (véase la Tabla 8).

**Tabla 8.** Aspectos y áreas a considerar en la distribución de la planta de producción

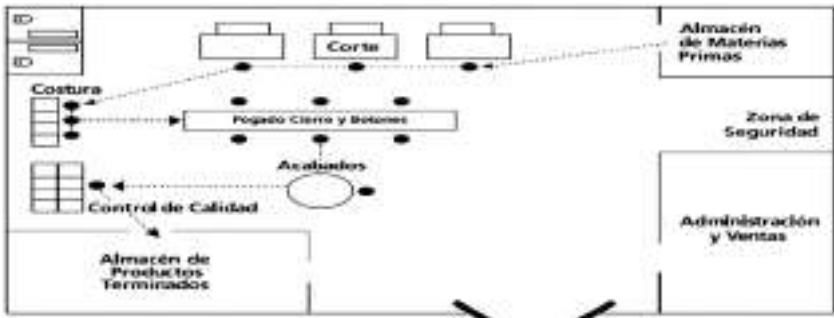
	Sección / Área	Actividades, Materiales y / o Equipo
1	Almacén de materia prima y producto terminado	Aquí se guardará por períodos cortos la materia prima necesaria como los rizomas del kion, insumos para la obtención de la esencia de kion o jengibre, así mismo un área determinada se acondicionará para guardar el producto terminado.
2	Procesamiento	Aquí se realizará el acondicionamiento de la materia prima, selección, lavado, cortado, destilación y decantado de la esencia, se seguirán todos los pasos indicados en los diagramas de flujo y se contará con los equipos requeridos.
3	Laboratorio de control de calidad	Aquí se realizarán los análisis respectivos a la materia prima, insumos y producto terminado, para lo cual se contará con los equipos y materiales de laboratorio necesario.
4	Servicios higiénicos	Constará con ambientes adecuados para servicios higiénicos y vestuarios, tanto para el personal administrativo como para el de planta.
5	Oficinas administrativas	Se contará con oficinas para la gerencia de producción, relaciones industriales, de personal, de contabilidad y otros que sean necesarios en el proyecto.
6	Otras necesidades	Describir para qué se requiere dicho espacio y qué denominación tendrá.

Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019.



En la Figura 22, se ve un ejemplo de cómo sería la distribución de una planta de producción textil, teniendo en cuenta las áreas mencionadas .

Figura 22. Distribución de una planta textil



Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019.

D. Requerimientos

Una vez que se ha resuelto lo concerniente al tamaño del proyecto y a su localización, se requiere analizar la disponibilidad y el costo del capital humano, materias primas, insumos y recursos tecnológicos requeridos para el proceso productivo.

Con respecto al capital humano, es necesario determinar la cantidad de personal calificado requerido para el proyecto, sus funciones, dedicación al proyecto y costo mensual, tal como se aprecia en la Tabla 9.

Tabla 9. Requerimiento de personal

Tipo personal (operativo administrativo)	Personal requerido (puesto de trabajo)	Cantidad de personal	Dedicación del personal	Costo por periodo mensual
Administrativo	Gerente General	01	Tiempo completo	S/.1200.00
Operativo	Máquina recta/remalladora	01	Tiempo completo	S/.750.00
Operativo	Recubridora	01	Tiempo completo	S/.750.00

Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019.

Dado que el proceso productivo es la forma cómo una serie de insumos son transformados en productos con la aplicación de determinada tecnología, en este punto también debemos determinar qué tipo de maquinaria e insumos se requieren para el proceso, cuántas unidades se necesitan y cuáles son los costos de estos recursos.

Para determinar los insumos y la materia prima, se debe tomar en cuenta **el lote de producción mensual por producto**. Este dato se obtiene a partir de la tabla de demanda proyectada. La Tabla 10 ilustra cómo se deben registrar los insumos y materia prima requeridos para un proyecto.

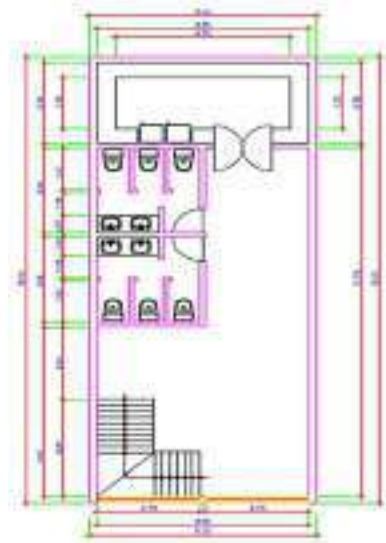
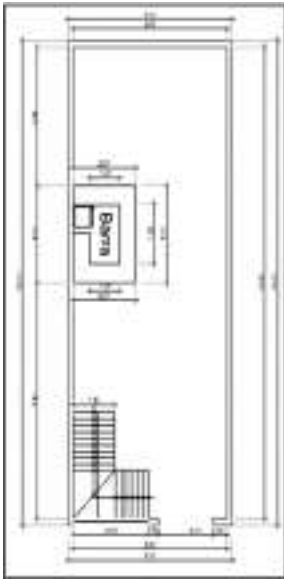
**Tabla 10.** Requerimientos materia prima e insumos

	Materia prima	UM	Cantidad	Proveedor	Costo unitario	Costo Total
1	Madera pino	m2	280	LUCIA SAC	30.00	8400.00
2	pegamento	L	80	MANT SRL	8.00	640.00
3	clavos	K	20	LUPITA EIRL	5.00	100.00
4	barniz	Und	20	LUCIA SAC	15.00	300.00
5	cuero	m2	210	MANT SRL	40.00	8400.00
<b>Total</b>						17840.00

Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019.

## APLIQUEMOS LO APRENDIDO

Mario Ojeda está ajustando los detalles del estudio técnico operativo para su restaurante de comida regional, Paraíso Wanka. Los factores más importantes que se están considerando para la distribución de su local son funcionabilidad, economía, comodidad, flujo, seguridad, buena iluminación y buena ventilación. En base a esos factores, Mario ha pensado que la distribución de su restaurante de dos pisos puede ser la siguiente: El primer piso incluye barra y 30 mesas y el segundo piso, cocina, servicios higiénicos y juegos para niños.



En cuanto a los requerimientos de maquinaria y equipo de cocina, Mario lo ha establecido en función de las líneas de procesos que tiene su restaurante para ofertar su carta de productos en óptimas condiciones.

### Equipamiento de salón y barra, primer piso

<b>Equipos</b>	• Congelador   Refrigerador   Mostrador   Licuadora   Lavatorio
<b>Utensilios</b>	• Vaso para agua   Vaso para cerveza   Vaso para fresco   Cocteleras   Sorbetes   Botellas de cerveza   Cucharas de bar   Jarras   Servilleteros   Saleros   Ceniceros   Copas para pisco sour   Copas para vino   Hieleras   Cucharas   Tenedores   Cuchillos de mesa   Azafates   Abridores
<b>Mobiliarios</b>	1 equipo   14 mesas   56 sillas   2 televisores   4 bancas

En el segundo piso, Mario necesita equipamiento para la cocina y los juegos para niños.

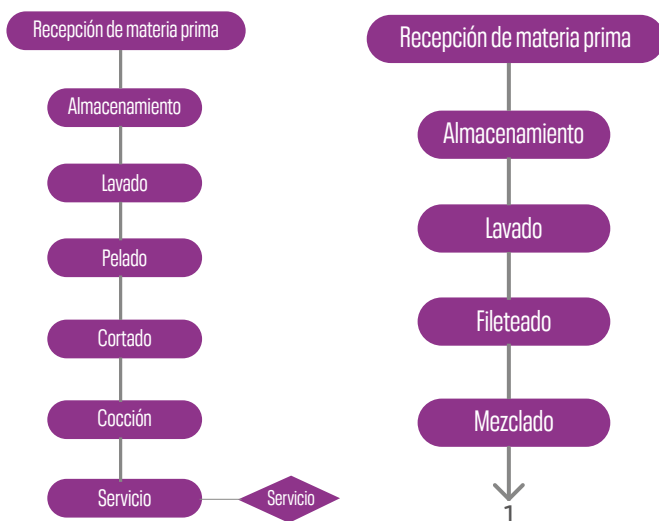
### Equipamiento para la cocina

<b>Equipo</b>	1 congelador   1 licuadora   1 horno microonda   1 refrigerador   2 lavatorio   1 campana   4 mesas de trabajo
<b>Mobiliario</b>	1 cocina   4 mesas   16 sillas
<b>Utensilios de Cocina</b>	Prensa papas   Plato cevichero   Plato para parihuela   Plato cuadrado   Plato para guarnición   Plato para tiradito   Sartenes   Perol   Wok   Bowl   Jarras medidoras   Cuchillos de cocina   Ollas   Tablas de picar, balanza, Mortero   Condimenteros

### Equipamiento para juegos

- 3 juegos tubulares

Ahora, Mario necesita diseñar los procesos de la línea de producción:





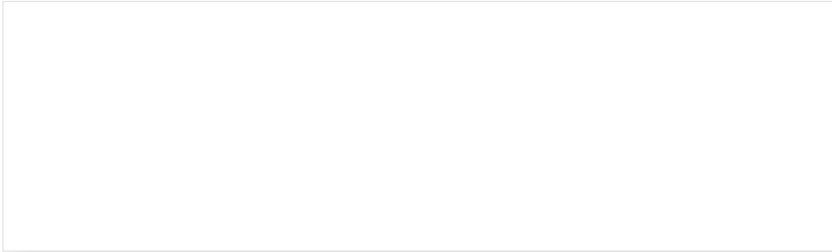
Henry, nuestro amigo de la que podría ser la mejor heladería de Huancayo, necesita que lo asesores en lo concerniente a los aspectos técnicos y operativos de su emprendimiento.

1. ¿Qué factores crees que deben tener prioridad para concretar la distribución de su heladería? ¿Por qué?

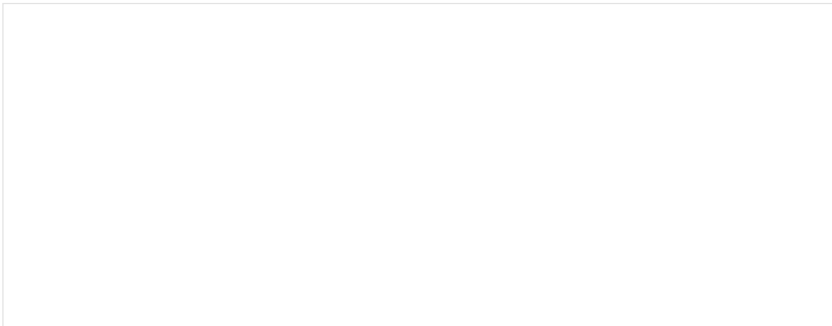
2. Ayúdalo a diseñar los planos para su heladería. Considera que él ha pensado incluir juegos para los niños y una barra de ensaladas de fruta y complementos.

3. Ahora, ayúdalo a establecer el equipamiento, mobiliario y materiales que necesita para su heladería, en este orden:
  - Equipos,
  - utensilios,
  - mobiliario.

4. Elabora la relación de equipos, material y mobiliario requerido en el siguiente recuadro.

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the student to list the required equipment, materials, and furniture for their production line.

4. Finalmente, ayúdalo a diseñar los procesos de su línea de producción. Para ello, utiliza dos tipos de diagramas.

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the student to design their production processes using two types of diagrams.



7

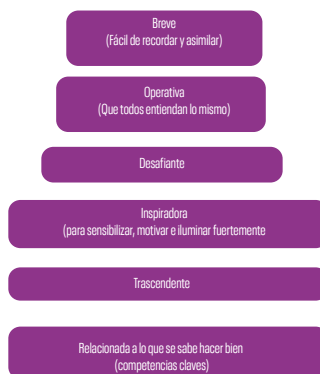
**ESTUDIO ADMINISTRATIVO, LEGAL Y ORGANIZACIONAL**

En un proyecto de inversión, el estudio administrativo proporciona las herramientas que sirven de guía para quienes tendrán que gestionar dicho proyecto. Este estudio incluye la planeación estratégica que define el rumbo y las acciones a realizar para alcanzar los objetivos de la empresa. También incluye la definición de la estructura organizacional de la empresa, a través de su organigrama, y la planeación de los recursos humanos, con la finalidad de proponer un perfil adecuado y seguir en la alineación del logro de las metas empresariales. Finalmente se definen los aspectos legal, fiscal, laboral y ecológico de la organización, de modo que pueda iniciar sus operaciones o, si se requiere, reorganizar las actividades ya definidas.

## 7.1. Filosofía empresarial

Dijimos que el estudio administrativo de una empresa incluye la planeación estratégica que define el rumbo y las acciones a realizar por parte de la empresa para la consecución de sus objetivos. En este punto, se debe definir la identidad de la empresa, la cual está conformada por su visión, su misión, sus valores y principios, su historia y objetivos. Se denomina visión de la empresa al propósito a largo plazo que desea alcanzar la empresa u organización. Indica la dirección hacia la cual se desea ir. Es importante que sea compartida por todos los miembros de la organización (Weinberger, 2009, p. 148). Una visión debe ser breve, operativa, desafiante, inspiradora, trascendente y relacionada con aquello que se sabe hacer bien, tal como se aprecia en la Figura 23.

**Figura 23.** Atributos básicos de la visión



**Fuente:** Programa Formación de Emprendedores Universidad Mayor de San Marcos



Veamos un ejemplo:

La visión de Juan Valdez Café es «Ser la marca de café premium colombiano preferida globalmente por su calidad y generación de bienestar en su entorno» (Lugo, 2019).

Las siguientes preguntas pueden ayudar al equipo de primer nivel de la empresa (mando superior o estratégico que cuenta con toda la información requerida) a redactar la visión: ¿Cómo nos vemos en el futuro? ¿Cuál es la imagen deseada de la empresa?, ¿qué actividades desarrollaremos en el futuro? (Fleitman, 2000).

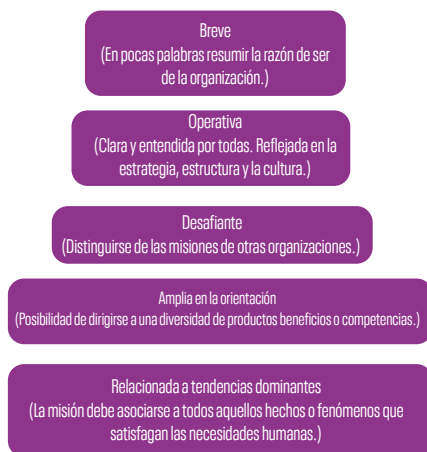
En cuanto a la misión de la empresa, se define como su razón de ser, el propósito por el cual ha sido creada. Es una declaración de lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir.

Para redactar la misión de su empresa, el emprendedor debe considerar los siguientes puntos:

- Identificar el rubro del negocio.
- Determinar la necesidad que se va a satisfacer.
- Preguntarse acerca de qué se ofrece, a quién y cómo.

Asimismo, al redactar su misión, el emprendedor debe cerciorarse de que cumple con los atributos que se presentan en la Figura 24.

**Figura 24.** Atributos de una misión



Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019

Veamos un ejemplo:

La misión de IKEA es mejorar la vida diaria de muchas personas (Lugo, 2019).

Ahora bien, ¿y qué podemos decir acerca de los valores de una empresa? Los valores organizacionales son elementos claves para la empresa u organización, ya que rigen a todos sus colaboradores y marcan las directrices necesarias para la consecución de sus objetivos. Justamente, los objetivos de un negocio orientan el camino que debe seguir para alcanzar los logros propuestos. Por ello, deben establecerse en aspectos que afecten directamente su supervivencia y productividad.

Además, deben presentar las siguientes características (Centro de Emprendimiento, 2019):

- **Medibles:** Deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo.
- **Claros:** Entendibles
- **Alcanzables:** Deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos)
- **Desafiantes:** Retadores, pero realizables
- **Realistas:** Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en el cual se pretenden cumplir.
- **Coherentes:** Deben estar alineados y ser congruentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y los valores de la empresa.

Ejemplos de misión:





“Inspirar y nutrir el espíritu humano: Una persona, una taza y una comunidad a la vez”.

Fuente: Logo, 2009. Recuperado de <https://www.mediasource.mx/blog/mision-vision-valores-empresas>

## Ejemplos de visión

“Ser una persona de las diez mejores líneas aéreas del mundo”.



“Ser la empresa líder en México, reconocida por la calidad, excelencia operativa y continua innovación, impulsada por el talento de de nuestra gente, guiada por un modelo de negocio que comparte el riesgo y la rentabilidad”.



Fuente: Logo, 2009, recuperado de <https://www.mediasource.mx/blog/mision-vision-valores-empresas>

Es así que, considerando estas características, el emprendedor, en función a lo que su empresa requiera, puede redactar objetivos, como los siguientes:

- Aumentar las ventas mensuales en un 20 %.
- Obtener una rentabilidad anual del 25 %.

- Lograr una participación de mercado del 20 % para el segundo semestre.
- Producir un rendimiento anual del 14 % sobre la inversión.
- Elevar la eficiencia de la producción en un 20 % para el próximo mes.
- Vender 10 mil productos al finalizar el primer año.
- Triplicar la producción para fin de año.
- Adquirir 2 nuevas maquinarias para el segundo semestre.
- Abrir 3 tiendas para el primer trimestre del próximo año.

## 7.2. Aspecto legal del emprendimiento

Hemos visto que tomar la decisión de constituir una empresa implica el estudio múltiples aspectos: mercado, demanda del producto, competencia, aspecto legal y aspecto económico.

En el Perú, una empresa puede ser constituida por una persona natural o una persona jurídica. En el primer caso, el patrimonio de la empresa será el mismo que el de la persona que se constituye como titular de la misma. De ahí que, en caso de que el emprendedor adquiera deudas, deberá responder con su patrimonio personal.

Si, por el contrario, el emprendedor constituye su empresa como persona jurídica, el patrimonio de la empresa es independiente al personal. Por esta razón, no deberá responder por las deudas o créditos asumidos por la empresa en su calidad de tal.

¿Qué tipo de empresa se puede constituir en nuestro país? Pues, se pueden constituir seis tipos de empresas:

- Empresa unipersonal
- Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)
- Sociedad Anónima (S. A.)
- Sociedad Anónima Abierta (S. A. A.)
- Sociedad Anónima Cerrada (S. A. C.)
- Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)

La **empresa unipersonal** es utilizada en pequeños proyectos empresariales, cuyas principales fuentes de ingreso son el trabajo

y el capital que se invierte. El titular es una persona natural encargada del desarrollo de toda la actividad de la empresa (comercial y financiera). En cuanto a su formalización, en este caso el emprendedor puede obtener fácilmente el RUC, no requiere minuta, lleva pocos documentos y es de bajo costo.

En cuanto a los tributos de una empresa unipersonal, estos se registran en el Régimen Único Simplificado (RUS). Las bodegas, cabinas de Internet y peluquerías son ejemplos de empresas unipersonales.

La empresa individual de responsabilidad limitada (E.I.R.L.) está constituida por una sola persona y presenta las siguientes características (Cepefodes, 2017):

- El capital del patrimonio de la empresa es distinto del titular o dueño, quien tiene poder absoluto sobre los bienes y actividades.
- La responsabilidad de la empresa está limitada a su patrimonio.
- Asimismo, la EIRL sólo puede realizar actividades dentro del territorio nacional, por consiguiente, no puede tener sucursales en el extranjero.
- Finalmente, el titular o dueño puede ser el gerente de la empresa o designar a un tercero para ese fin. En este caso, tendrá a su cargo su administración y representación.

La Sociedad Anónima (S. A.) es el siguiente tipo de empresa a analizar. Puede alcanzar hasta 750 socios y su responsabilidad se limita a su patrimonio. Además, debe contar con un directorio, el cual se encarga de

---

En el Perú, una empresa puede ser constituida por una persona natural o una persona jurídica. En el primer caso, el patrimonio de la empresa será el mismo que el de la persona que se constituye como titular de la misma. Si, por el contrario, el emprendedor constituye su empresa como persona jurídica, el patrimonio de la empresa es independiente al personal.

nombrar al gerente general, aunque los socios también tienen la potestad de designarlo. Es importante precisar que el gerente cumple las funciones de administrador y representante legal de la empresa.

Supermercados Peruanos S. A. (conformada, entre otros, por la cadena de Hipermercados Plaza Vea y Vivanda) es un ejemplo de este tipo de empresa.

La Sociedad Anónima puede ser abierta o cerrada. Es abierta, si sus acciones permanecen abiertas y pueden ser adquiridas por quienes desean convertirse en socios accionistas.

Una sociedad anónima abierta tiene más de 750 accionistas, de los cuales 175 poseen más del 35 % de acciones. Además, en ella, todos los socios con derecho a voto han optado por esta denominación.

La sociedad anónima cerrada, en cambio, puede estar conformada por dos personas y sólo llega a un máximo de 20 accionistas y sus acciones no están inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores, por ello no pueden ser adquiridas por terceros. Asimismo, todos sus socios conforman la Junta General de Accionistas, que es el órgano supremo dentro de la empresa.

La sociedad puede contar con un directorio conformado por tres miembros, si así lo requiere. Si es muy pequeña, no se recomienda, ya que genera gastos y, cada tres años, debe pagar para renovarlo en Registros Públicos (Cefepodes, 2017). Cualquiera de los socios puede ser elegido como gerente general. Y, en este caso, cumple la función de representante legal y administrador de la empresa.

Si uno de los socios se retira, tiene la obligación de vender sus acciones. Y, en este caso, los demás socios tienen la preferencia para la venta (Cefepodes, 2017).

El último tipo de empresa que puede conformarse en nuestro país es la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), que puede estar conformada por un mínimo de dos personas y un máximo de 20.

En el caso de la S.R.L., el capital de los socios se denomina participaciones. Las participaciones de este tipo de sociedad son iguales, acumulables e indivisibles. Además, no pueden ser incorporadas en forma de título valores. Si uno de los socios se retira, debe realizar personalmente el trámite de transferencia de su participación ante el notario (Cefepodes, 2017).

### 7.3. La formalización

La formalización empresarial es el proceso por el cual un negocio es reconocido como tal por el Estado peruano, una vez que ha cumplido con una serie de requisitos legales.

Asimismo, es un indicador de la seriedad con la que el emprendedor asume sus deberes con el mercado. Además, demuestra el compromiso del emprendedor con las leyes peruanas.

Antes de iniciar el proceso de formalización de su negocio, el emprendedor debe encontrar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Tengo una idea clara del negocio que voy a emprender?
- ¿Qué formas de hacer empresa existen y cuál conviene más para mi tipo de negocio?
- ¿Qué trámites debo realizar para constituir formalmente mi negocio y cuánto me costará todo el proceso?
- ¿Qué obligaciones debo asumir una vez formalizado mi negocio?

Una vez que encuentras las respuestas a estas preguntas, el emprendedor decidirá qué tipo de personería le convendrá para iniciar su empresa.

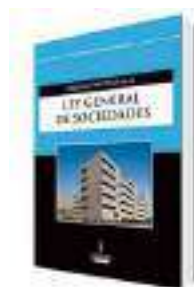
Recordemos que en el Perú se pueden formar empresas como persona natural y como persona jurídica. Como persona natural puede formar una empresa unipersonal y como persona jurídica puede optar por una empresa individual de responsabilidad limi-

---

#### Marco legal:

##### Creación de Empresas

- Ley General de Sociedades N.º 26887. empresas asociativas
- Decreto Ley N.º 21621 que regula a las EIRL.
- Ley N.º 30056 identifica las características de las MYPYMES (Micro y Pequeñas empresas)



tada (E.I.R.L.), una sociedad anónima abierta (S.A.A.), una sociedad anónima cerrada (S.A.C.) y una sociedad de responsabilidad limitada (E.R.L.). Aunque lo más recomendable sea optar por una E.I.R.L. (si la empresa está constituida por un solo socio), una S.A.C. o una S.R.L. Ahora bien, la formalización empresarial de un emprendimiento implica contar con formalización registral, formalización tributaria, formalización laboral, formalización municipal y formalización sectorial, tal como se aprecia en la Tabla 11.

**Tabla 11.** Implicancias de la formalización

Persona Jurídica				
Formalización registral	Formalización tributaria	Formalización laboral	Formalización municipal	Formalización sectorial
Persona natural con negocio				

Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019

Veamos cada parte de este proceso.

#### a. Formalización registral

Para formalizar una empresa hay que seguir 6 pasos (*Diario El Correo*, agosto 2019):

##### 1. Buscar y reservar el nombre de la empresa

Se requiere el DNI o el pasaporte vigente. Es necesario verificar que el nombre no esté registrado. Para ello, se puede ingresar al siguiente enlace: <https://www.sunarp.gob.pe/bus-personas-juridicas.asp>. Cuando ya se tiene seguridad sobre el nombre elegido, se debe ingresar al siguiente enlace: <https://enlinea.sunarp.gob.pe/sunarpweb/pages/acceso/frmReservaNombre.faces> para llenar el formulario en línea. Para tener más opciones, el formulario brinda la posibilidad de registrar cinco nombres de denominación y/o razón social, como se observa en la Figura 25.



**Figura 25.** Formulario para reserva de nombre

The image shows a screenshot of the SUNARP (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos) website. On the left, there is a sidebar with the SUNARP logo and a list of services: 'Certificado de Tránsito', 'Exhibición de Documentos', 'Certificado de Tránsito', 'Consulta de Solución de Litigio', and 'Verificación del Certificado con Fianza Judicial'. The main content area is a form titled 'SOLICITUDES' and 'Servicio de Inscripción en Registro de Personas Jurídicas'. The form includes a section for 'Necesario el nombre de persona jurídica para' with radio buttons for 'Personas Jurídicas' and 'Personas Físicas'. Below this is a section for 'Denominación o razón social' with a text input field. There is also a section for 'Tipo de persona jurídica' with a dropdown menu. The 'Domicilio de la persona jurídica' section includes dropdown menus for 'País', 'Departamento', and 'Provincia'. At the bottom of the form, there are 'Aceptar' and 'Cancelar' buttons. The page number 'Página 1 de 1' is visible in the top right corner.

Fuente: En Línea SUNARP. Recuperado de <https://enlinea.sunarp.gob.pe/sunarpweb/pages/acceso/frmReservaNombre.faces>

El pago por el trámite de la reserva del nombre es de 20 soles. Una vez que se imprime el formato obtenido luego de la reserva, se puede efectuar el pago correspondiente en la oficina registral más cercana a la ubicación del emprendimiento.

## 2. Elaboración de la minuta o del acta constitutiva

Para elaborar la minuta, el emprendedor requiere dos copias del DNI de cada uno de sus socios y de sus respectivos cónyuges, el original y dos copias de la búsqueda y reserva del nombre, archivo digital con el giro del negocio y la lista de los bienes para el capital. Finalmente, debe presentar el formato de declaración jurada y la ficha de solicitud para la constitución de empresas, que puede descargarla del siguiente enlace: <http://www.produce.gob.pe/documentos/mype-industria/cde/ficha-de-solicitud-constitucion-de-empresas.pdf>

La ficha, en cuestión, la podemos visualizar en la Figura 26.

**Figura 26.** Ficha de solicitud de constitución de empresas

The image displays two parts of a form titled 'Ficha de solicitud de constitución de empresas'. The left part contains fields for 'Tipo de Empresa', 'Sector', 'Actividad', 'Nombre', 'Domicilio', 'Fecha de Emisión', and 'Fecha de Vencimiento'. The right part is the 'DECLARACIÓN JURADA' section, which includes a table for 'Datos de los socios o socios fundadores' and a section for 'Declaración de los socios o socios fundadores'.

Fuente: <http://www.produce.gob.pe/documentos/mype-industria/cde/ficha-de-solicitud-constitucion-de-empresas.pdf>

Una vez que tenemos todos los requisitos, el trámite puede realizarse en una notaría, en un Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) o en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano (MAC). En cualquier caso, se debe solicitar el servicio de la elaboración del acto constitutivo (Diario *El Correo*, agosto 2019).

### 3. Abono del capital y de los bienes

Para realizar este proceso, el emprendedor requiere DNI o pasaporte vigentes y el Formato del Acto constitutivo. Con ambos documentos, el emprendedor deberá acercarse al banco de su preferencia y solicitar la apertura de una cuenta donde depositará el dinero de sus socios. Finalmente, realizará el inventario de los bienes que incluye a la empresa, así como los costos de los mismos.

#### 4. Elaboración de la escritura pública

El siguiente paso consiste en elaborar la escritura pública de la empresa. Para ello, el emprendedor requiere su DNI o pasaporte vigentes, el formato del acto constitutivo y el depósito o voucher del abono al banco. Con estos requisitos se apersonará a una notaría y solicitará el servicio de la Elaboración de Escritura Pública para la constitución de la empresa (Diario *El Correo*, agosto 2019).

En este proceso, el notario revisará el acto constitutivo de la empresa y lo elevará a escritura pública. Es importante que la empresa pueda incluir hasta tres actividades económicas en su escritura pública.

#### 5. Inscripción en Registros Públicos

El siguiente paso es la inscripción de la escritura pública de la empresa en Registros Públicos. El notario se encarga de este procedimiento.

#### 6. Inscripción al RUC para persona jurídica

Para este último paso, el emprendedor requiere los siguientes documentos (Diario *El Correo*, agosto 2019):

- Escritura pública, testimonio de sociedad o constitución social inscrita;
- Recibo de luz o agua no mayor a dos meses de antigüedad;
- DNI o pasaporte vigente;
- Formulario N.º 2119: Solicitud de Inscripción o comunicación de afectación de tributos;
- Formulario 2054: Representantes legales, directores, miembros del consejo directivo.

Una vez que llena estos documentos, el emprendedor necesitará dirigirse a las oficinas de la Sunat o a un centro MAC para obtener su RUC, de manera gratuita e inmediata, y que consta de 11 dígitos, es único y de uso obligatorio en todos los trámites y declaraciones ante la Sunat.

Figura 27. Formulario N.º 2054

Fuente: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/formularios/ruc/f-2054.pdf>

Figura 28. Formulario N.º 2119

Fuente: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/formularios/ruc/f-2119.pdf>

## b. Formalización tributaria

Cuando el emprendedor obtiene su RUC, recibe un sobre, dentro del cual se encuentra su usuario y su clave sol, con los cuales puede ingresar a los sistemas de la Sunat.



Desde enero del año 2017, el emprendedor puede registrarse en una de las siguientes categorías o regímenes: para pagar sus impuestos

- Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS);
- Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER);
- Régimen MYPE Tributario (RMT); Y
- Régimen General (RG)

La Tabla 12 muestra las características de cada una de las categorías mencionadas.

**Tabla 12.** Regímenes tributarios en el Perú

Conceptos	NRUS	RER	RMT	RG
Persona natural	Sí	Sí	Sí	Sí
Persona jurídica	No	Sí	Sí	Sí
Límite de ingresos	Hasta S/ 96,000 anuales u S/ 8,000 mensuales	Hasta S/ 525,000 anuales	Ingresos netos que no superan 1700 UIT en el ejercicio gravable (proyectado o del ejercicio anterior)	Sin límite
Límite de compras	Hasta S/ 96,000 anuales o S/ 8,000 mensuales	Hasta S/ 525,000 anuales	Sin límite	Sin límite
Comprobantes que pueden emitir	Boleta de venta y tickets que no dan derecho a crédito fiscal, gasto o costo	Factura, boletas y todos los demás permitidos	Factura, boletas y todos los demás permitidos	Factura, boletas y todos los demás permitidos
DJ anual-Renta	No	No	Sí	Sí
Pago de tributos mensuales	Pago mínimo S/ 20 y máximo S/ 50, de acuerdo a una tabla de ingresos y/o compras por categoría. El IGV está incluido en la única cuota que se paga en este régimen.	Renta: Cuota de 1.5 % de ingresos netos mensuales (cancelatorio), IGV 18 % (incluye el impuesto de promoción municipal).	Renta: Si no superan los 300 UIT de ingresos netos anuales: pagarán el 1 % de los ingresos netos obtenidos en el mes. Si en cualquier mes superan las 300 UIT de ingresos netos anuales pagarán 15 % o coeficiente. IGV: 18 % (incluye el impuesto de promoción municipal).	Renta: Pago a cuenta mensual. El que resulte como coeficiente o el 1.5 % según la Ley del impuesto a la Renta. IGV: 18 % (incluye el impuesto de promoción municipal).

Fuente: <https://www.gob.pe/280-regimenes-tributarios>

Una vez que el emprendedor ha decidido el régimen al cual quiere acogerse, si es un contribuyente que recién va a iniciar su negocio, debe considerar las reglas de acogimiento para cada uno de los regímenes tributarios descritos, las cuales se presentan en la Tabla 13.

**Tabla 13.** Reglas de acogimiento para los regímenes tributarios

Acogimiento	NRUS	RER	RMT	RG
<b>Requisitos</b>	Sólo con la afectación al momento de la inscripción.*	Con la declaración y pago mensual.	Con la declaración mensual que corresponde al mes de inicio de actividades.*	Sólo con la declaración mensual.

Fuente: <http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php/component/content/article/1-orientacion-tributaria/321-regimenes-tributarios->

Cuando el emprendedor ya se ha acogido a los regímenes mencionados, los medios con los cuales va a cumplir con sus obligaciones de declaración y pago son los siguientes:

**Tabla 14.** Medios de declaración y códigos de tributos

Medios de declaración y código de tributos	NRUS	RER	RMT	RG
<b>Medios de declaración</b>	FV 1611	FV1611	FV 1621 FV Simplificado 1621 Declara Fácil PDT 621	FV 1621 FV Simplificado 1621 Declara Fácil PDT 621
<b>Código de tributo (pago mensual)</b>	1ra Categoría 4131 2da categoría 4132	3111	3121	3031

Fuente: <http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php/component/content/article/1-orientacion-tributaria/321-regimenes-tributarios->

### c. Formalización laboral

Si vamos a hablar de formalización laboral, tenemos que empezar por definir el concepto de trabajo informal o informalidad. Cuando una actividad económica se desarrolla fuera de los alcances de las normas laborales del Estado, se habla de informalidad. En esta situación, no se garantiza un ingreso digno, beneficios sociales, cobertura en seguridad, ni protección social para el trabajador o su familia (Franco, 2016).

Cuando la actividad económica se da a través de una contratación laboral o a través de otras alternativas de vinculación no subordinadas, y se desarrolla bajo el respeto y observancia de las normas que rigen la prestación de servicios personales, de modo que provea un ingreso digno, seguridad y protección social para el trabajador y su familia, entonces se habla de un trabajo formal.

El Perú ha diseñado un régimen laboral para la micro y pequeña empresa (Remype). Antes de explicar en qué consiste este régimen, definiremos qué es una micro y pequeña empresa.

Las microempresas alcanzan un tamaño de ventas anuales (brutas o netas) no mayor a 150 UIT (S/ 630 000, dado que el valor de la UIT al 2019 es de S/ 4500).

Las pequeñas empresas, en cambio, alcanzan ventas anuales de hasta 1 700 UIT (S/ 7 140 000, según el valor de la UIT al 2019). Finalmente, la mediana empresa alcanza ventas superiores a las 1700 UIT.

El Registro de la Micro y Pequeña Empresa permite a las micro y pequeñas empresas acceder a los beneficios de ley.

El Régimen de Promoción y Formalización de las MYPES se aplica a todos los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada que presten servicios en las micro y pequeñas empresas, así como a sus conductores y empleadores (<https://bit.ly/2EvSGqG>). Incluye los siguientes derechos:



**Tabla 15.** Beneficios del Remype

Microempresa	Pequeña Empresa
Remuneración Mínima Vital (RMV)	Remuneración Mínima Vital (RMV)
Jornada de trabajo de 8 horas	Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados	Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo	Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de 15 días calendarios	Descanso vacacional de 15 días calendarios
Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS (SEGURO INTEGRAL DE SALUD)	Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura previsional	Cobertura previsional
Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración)	Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)
	Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR). Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad)
	Derecho a participar en las utilidades de la empresa.
	Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
	Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

Fuente: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html>

Para acceder al registro, el emprendedor debe ingresar a la página web del Ministerio de Trabajo y acceder al enlace de Remype con su número de RUC y clave de sol. Una vez que confirma los datos de la empresa, debe ingresar los datos de sus trabajadores y su modalidad con tractual. Luego debe imprimir su constancia (PQS Peru, 2016).

La Tabla 16 muestra los requisitos y costos para la formalización laboral.

**Tabla 16.** Requisitos y costos para la formalización laboral

	Tarea	Requisitos	Documento final	Costo
Mintra	Contrato de trabajadores	Contratos firmados Formatos DIRTRA. Pago de tasas.	Autorización de contratos	Pago en Banco de la Nación S/. 12.00 por cada contrato

Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019

#### d. Formalización municipal

Los procesos para la formalización municipal difieren un poco en cada municipalidad; sin embargo, toda la información requerida se puede encontrar en las páginas web de cada municipalidad.

La Figura 29 muestra el flujograma que se sigue en la Municipalidad de Huancayo para obtener la licencia de funcionamiento.

**Figura 29.** Flujograma para obtener licencia de funcionamiento Municipalidad de Huancayo



Fuente: Municipalidad de Huancayo, 2019, p 8.

#### e. Formalización sectorial

La formalización sectorial consiste en solicitar, ante la institución reguladora, los permisos de los sectores y giros especiales a los

que pertenece la empresa, ya que, según el giro al que pertenece el negocio, puede requerirse un permiso o autorización sectorial emitida por los ministerios y otras instituciones públicas.

Algunos casos en los que se requieren estos permisos son los siguientes (PQS Perú, 2016):

- Del Ministerio de Agricultura: Para empresas de procesamiento de flora y fauna silvestre y/o beneficios de ganado y aves.
- Del Mincetur: Para hoteles, casinos y restaurantes.
- Del Ministerio de Educación: Para academias, centros educativos y CEOS.
- Del Ministerio de Energía y Minas: Para grifos y empresas mineras artesanales.
- Del Ministerio de Trabajo: para agencias de empleo y empresas de intermediación laboral.
- De DIGESA: Para registro sanitario de alimentos, juguetes y útiles de escritorio y empresas comercializadoras de desperdicios sólidos.
- De DIGEMID: Para establecimientos farmacéuticos y químico-farmacéuticos.

Ya hemos visto todo el proceso que sigue la formalización de un negocio. Si consideramos todo este proceso, el costo total para el emprendedor sería como se aprecia en la Tabla 17.

### 7.3. Aspecto organizacional

En relación a la organización del negocio, el emprendedor requiere de un esquema básico con los principales elementos de estructura y los sistemas de interrelación. Este esquema recibe el nombre de organigrama.

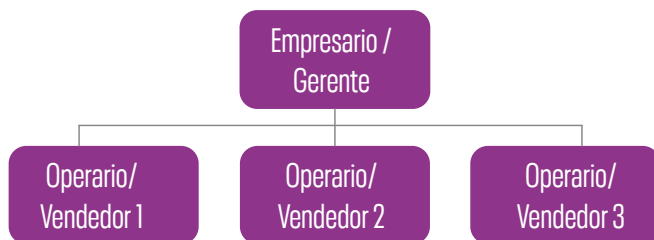
**Tabla 17.** Costo total de la formalización

N°	Pasos de Formalización	Costos S/.	
Proceso registral-SUNARP /notaría			
1	Búsqueda de nombre	9.00	
2	Reserva de nombres	18.00	
3	Minuta y escritura pública	140.00	Según el capital social
			1,000-10,000 capital
		250.00	10,000-100,000 capital
4	Elevar escritura pública		
	Nombramiento del representante legal	22.00	
	Trámite documentario	39.00	
	S/ 3.00 x cada S/ 1,000 de capital		Depende del capital
	Copia literal	4.00	Por hoja
Proceso Formalización Tributaria			
5	Inscripción del RUC	Gratuito	
6	Impresión de comprobantes	60.00-100.00	Dependerá del tamaño, cantidad, diseño
7	Legalización de libros contables	12.00	Cada libro contable
Proceso de Formalización Laboral			
8	Acogimiento a la Ley de la MIPYME	Gratuito	
9	Contrato de trabajadores	12.00	Por trabajador
Proceso de Formalización Municipal			
10	Licencia inmediata	258.00	
	Licencia básica	412.00	
11	Anuncios publicitarios		
	Hasta 1 m de área	66.00	
	De 1 m – 5m2 de área	119.00	
	De 5 m – 5m2 de área	179.00	
	Más de 10 m2 de área	239.00	
Total Costo de Formalización		S/1200.00 aproximadamente	

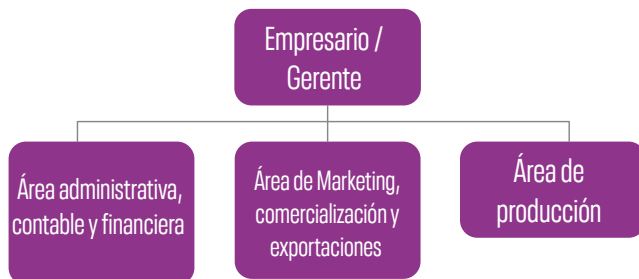
Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019

Un pequeño emprendimiento (micro o pequeña empresa) puede tener un organigrama como el siguiente (Weinberger, 2019):

Para el caso de una microempresa



Para el caso de una pequeña empresa



Fuente: Weinberger, 2019, p. 88

En ambos casos, estas herramientas gráficas, a las que denominamos organigramas, presentan estructuras funcionales, es decir, permiten visualizar las relaciones de supervisión y dependencia que existe dentro de tu negocio, así como también las diferentes líneas de mando y autoridad en la empresa.

Nos muestran, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de cada departamento; indican los puestos de trabajo que tiene el negocio y las personas encargadas de cada puesto.

## APLIQUEMOS LO APRENDIDO

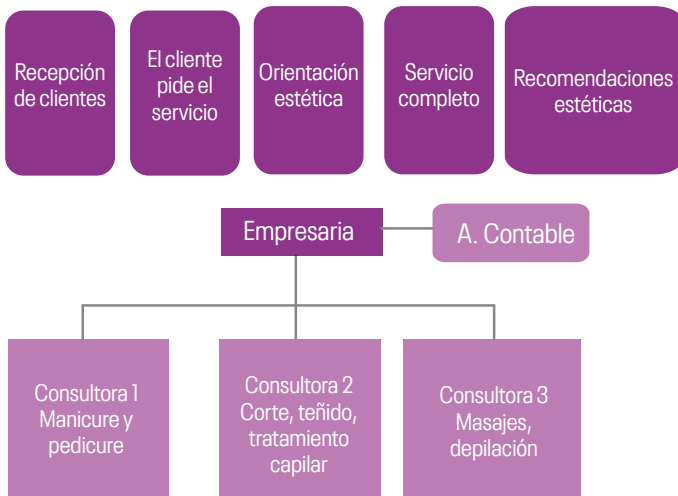
### El salón de belleza de Ana Mustafá

Nuestra amiga Ana Mustafá ha desarrollado todo el estudio para abrir un salón de belleza en Huancayo. Ha decidido ofrecer servicios que contemplen no sólo el cuidado de la belleza, sino también de la salud para sus clientes, hombres y mujeres profesionales y empresarios de 25 a 65 años, que necesitan cuidar su imagen.

Va a contar con productos exclusivos y a la vez se caracterizará por brindar un ambiente de relajación, donde sus clientes puedan desconectarse del trajín diario.

Ya ha visto todo lo concerniente al local, que va a tener una extensión de 15 metros cuadrados y estará ubicado en la zona comercial y céntrica de Huancayo. Además, ya hizo la relación de muebles, recursos y materiales que requiere, así como el plano de su local.

Ahora, está determinando el flujograma de los servicios de su salón de belleza, para determinar exactamente cuántas personas necesita y elaborar su organigrama. El flujograma que ha considerado para iniciar su microempresa es el siguiente:



Está contemplando que, para empezar, ella se encargará de recibir a los clientes y de la caja. Además, contará con un asesor contable al que recurrirá cuando sea necesario.

En cuanto a la formalización legal y tributaria, ha decidido inscribirse en la SUNAT como una EIR y acogerse al RER.

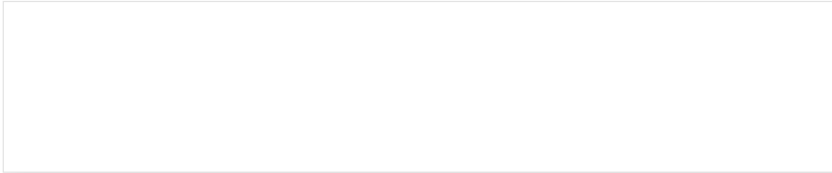
Con respecto a la constitución y formalización de su salón de belleza, Ana ha seguido los siguientes pasos: Ha constituido su empresa como persona jurídica, dado que ha optado por ser una EIR. Luego, se ha inscrito a la SUNAT en el régimen RER. Luego, ha inscrito a sus trabajadores en planilla y se ha acogido al Remype. Luego, ha solicitado el carné de sanidad en la Municipalidad de Huancayo, así como la licencia de funcionamiento.



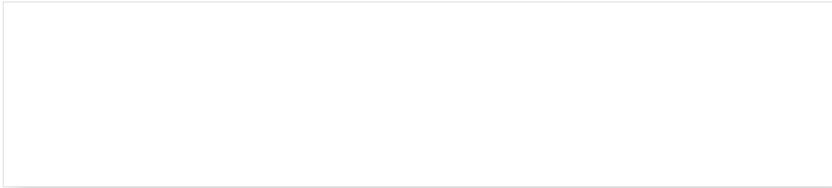
¿Te acuerdas de Henry y su heladería? Así como lo has asesorado en los aspectos de mercado, comercialización, técnicos y operativos, ahora él necesita que lo orientes en todo lo concerniente a su formalización y estructura organizativa.

Henry piensa iniciar su negocio como una empresa pequeña, ¿qué le recomiendas para su formalización legal?

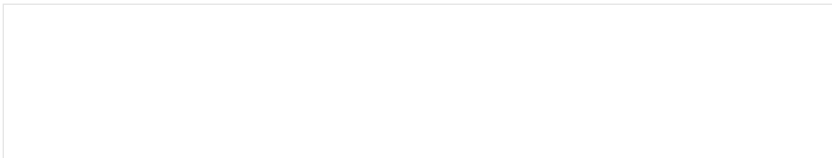
¿Qué debe hacer en lo que respecta a su formalización laboral?



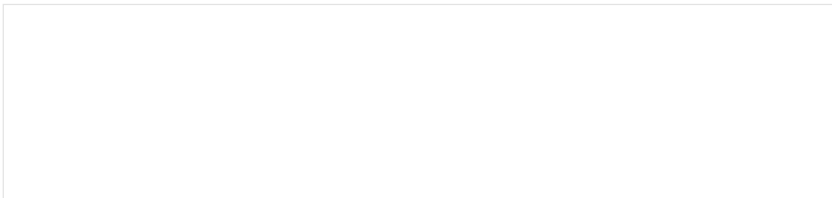
¿Crees que le favorecería el registro Remype? Sustenta tu respuesta:



De acuerdo a los procesos que habías considerado para la heladería, ayúdalo a diseñar su organigrama.



Finalmente, qué debe hacer para culminar su formalización: municipal y sectorial.







8

# ESTUDIO ECONÓMICO

El estudio económico del plan de negocios mide la rentabilidad de la empresa como uno de los parámetros que afectan a la eficiencia. La consecución de este objetivo supone efectuar un análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Dado que, hasta el momento, ya tenemos la planificación temporal del proyecto, que responde a: ¿Qué se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cuándo lo hará? ¿Qué recursos son necesarios? ¿Cuánto costará?

Dado que nadie puede negar que el dinero es importante en el mundo empresarial, ahora, necesitamos preguntarnos ¿cómo aplicaremos el recurso de capital?

Si el emprendedor desea poner su proyecto en marcha, requerirá de una **inversión inicial**, es decir, de una salida inicial de dinero que debe tomar en cuenta para maquinaria y materiales, equipo de trabajo, asesoramientos, inscripciones y registros, marketing y publicidad, capital de trabajo e imprevistos (otros gastos).

Si no se estimara adecuadamente la inversión inicial del proyecto, podría ocurrir que este se frustre o que no pueda iniciarse en el tiempo previsto.

Como regla general, la inversión inicial de un emprendimiento debe tomar en cuenta todos gastos que deban asumirse por única vez para la puesta en marcha del negocio, así como todos los gastos corrientes que deberán afrontarse una vez iniciado el negocio, cuando todavía no se han alcanzado los ingresos para cubrirlos (Buenosnegocios, 2016).

---

Si el emprendedor no estima adecuadamente la inversión inicial de su proyecto, puede ocurrir que este se frustre o que no pueda iniciar en el tiempo previsto

Veamos un ejemplo, Janet es profesora de educación física y desea abrir su propio espacio para pilates y yoga en Huancaayo. Va a inscribir su gimnasio bajo el régimen Remype y sólo va a considerar una recepcionista y una persona para limpieza. Además, ha considerado alquilar el espacio a otros profesores en los horarios en los que no brinde clases.

Para su inversión inicial necesita considerar:

**Local:** Alquiler inicial (depósito, dos meses de puesta en marcha) S/ 6.000

Mejoras (pintura, iluminación, espejos, etc.) S/ 4.000

### Equipamiento

Aparatos	S/ 13.000
Colchonetas y accesorios	S/ 2.500
Oficina y administración	S/ 3.000
Marketing	S/ 3.000
Registros y otros	S/ 1.300

**Total inversión inicial S/ 25.800**

En base al ejemplo inicial, veamos cuáles son los elementos que debe incluir un **cuadro de inversión inicial**:

Inversiones				
Concepto	U. M.	CANT.	P. unit S/	Total S/
<b>1. Activos fijos</b>				17,393.00
1.1 Maquinaria y equipo				
Computadora	ud	1	1850.00	1850.00
Caja registradora	ud	2	1100.00	2200.00
Licuada	ud	2	399.00	798.00
Microhondas	ud	1	350.00	350.00
Refrigeradora	und	1	2500.00	2500.00
Batidora	ud	4	130.00	520.00
Congelador	ud	1	1300.00	1300.00
<b>Subtotal S/.</b>			<b>9,518.00</b>	

1.2. Muebles y enseres				
Escritorio + sillas	ud	1	1200.00	1200.00
Sillas para clientes	ud	25	120.00	3000.00
Mesa rectangular	ud	8	350.00	2800.00
Sillas para colaboradores	ud	5	75.00	375.00
Utensilios	ud	1	500.00	500.00
Subtotal S/.			7,875.00	
2. Capital de trabajo				
Costos variables	mes	1	2,288.88	2,288.88
Costos y gastos fijos	mes	1	22,607.42	22,607.42
Subtotal S/.			24,896.30	
3. Gastos preoperativos				
Plan de negocio e investi- gación	ud	1	500.00	500.00
Licencias y constitución de empresa	ud	1	1070.00	1070.00
Publicidad	ud	1	980.00	980.00
Software de venta	ud	1	180.00	180.00
Obras civiles (decoración del local, pintura)	m2	1	3000.00	3000.00
Subtotal S/.			5,730.00	
Total Inversiones			48,019.30	

Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019

Apreciamos que, en el cuadro de inversiones, el primer rubro corresponde a **Activos fijos**. Se conocen como tales a los bienes de una empresa, ya sean tangibles o intangibles, que no pueden convertirse en dinero contante y sonante (dinero líquido) a corto plazo, ya que son necesarios para el funcionamiento de la empresa. Ese es el caso de la maquinaria y equipo, los bienes inmuebles, el material de oficina, así como las inversiones en acciones, bonos y valores emitidos

por empresas afiliadas. Los encontramos situados en la parte derecha del balance de situación

Los activos fijos se clasifican en **tangibles** e **intangibles**. Los **tangibles** son elementos que pueden ser tocados (terrenos, maquinaria, equipo, materiales e insumos). Los **intangibles** incluyen elementos que no pueden ser palpados materialmente. Ese es el caso de los gastos preoperativos, de la marca, y de los derechos de patentes los derechos de patentes.

Veamos cuáles son las características de los activos fijos.:

Están destinados para el uso de la empresa.

Su vida útil, es decir, el tiempo durante el cual la empresa hace uso de él hasta que ya no sea útil para la empresa. es mayor a un año.

Están sujetos a depreciación.

Su valor monetario debe ser mayor a  $\frac{1}{4}$  de la UIT vigente a la fecha de su adquisición.

Es preciso recordar que la vida útil de un activo fijo depende del tiempo de uso que tiene en la empresa, así como de la obsolescencia tecnológica.

### a. Depreciación

En el acápite anterior, dijimos que los activos fijos están sujetos a depreciación. Y a qué llamamos depreciación. Pues, a la distribución del costo de los activos fijos de una manera sistemática y racional, en función de la vida útil estimada de los respectivos activos.

Dado que los activos tangibles tienen una vida útil, con el tiempo, comienzan a perder su valor y su potencial de servicio disminuye.

De ahí, que el importe depreciable de un activo tangible es igual al costo de un activo menos su valor residual:

$$\text{Importe depreciable} = \text{Costo activo} - \text{Valor residual}$$

Para calcular la depreciación, se recurre a los siguientes métodos (Gerencie.com, 2018):

- Método de la línea recta.
- Método de actividad o unidades producidas.
- Método de la suma de dígitos anuales.

El **método de la línea recta** es el más sencillo y más utilizado por las empresas. Consiste en dividir el valor del activo entre la vida útil del mismo. **[Valor del activo/Vida útil]**. Para utilizar este método, primero se debe determinar la vida útil de los diferentes activos.

Según el Instructivo 002, publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas (Dirección Nacional de Contabilidad Pública MEF, s/f, p. 3), las entidades responsables a efectuar la depreciación de los bienes del activo fijo utilizarán el método de línea recta. Los porcentajes anuales de depreciación son los siguientes:

- Edificios 10 %
- Infraestructura pública 3 %
- Maquinaria, Equipo y otras unidades para la producción 10 %
- Equipo de transporte 25 %
- Muebles y enseres 10 %
- Vehículos de transporte terrestre (excepto ferrocarriles) 20 %

Supongamos un vehículo cuyo valor es de \$30,000.00. El monto de depreciación anual será:  $30.000.000 / 5 = \$6.000.00$  dólares.

El **método de las unidades de producción** es semejante al de línea recta, en cuanto se distribuye la depreciación de forma equitativa en cada uno de los periodos. Es así que, para calcular la depreciación de un bien, usando este método, se debe dividir el valor del activo entre el número de unidades que puede producir durante toda su vida útil. Luego, en cada periodo, se multiplica el número de unidades producidas en el periodo por el costo de depreciación correspondiente a cada unidad. Veamos un ejemplo:

Se tiene una máquina textil valorada en \$ 10.000.000 que puede producir en toda su vida útil 20.000 camisetas.

Primero dividimos  $\$ 10.000.000 / 20.000 = 500$

A cada camiseta que se produzca se le debe cargar un costo de depreciación de \$ 500 dólares. Si en el primer periodo, la máquina produjo 2000 camisetas, entonces la depreciación por el primer periodo es de:  $2.000 * 500 = 1.000.000$ . Se debe seguir el mismo procedimiento en cada periodo.

Finalmente, el **método de la suma de los dígitos del año** es un método de depreciación acelerada que busca determinar una mayor alícuota de depreciación en los primeros años de vida útil del activo.

La fórmula que se aplica es:  $(\text{Vida útil}/\text{suma dígitos}) * \text{Valor activo}$

La suma de los dígitos se calcula de la siguiente manera:

Usemos este método para calcular la depreciación del vehículo cuyo valor era de \$30,000.00. Sabemos que tiene 5 años de vida. Con este dato, podemos hallar la suma de dígitos:

$$\text{Suma de dígitos} : (5(5+1))/2 = (5*6)/2 = 15$$

$$\text{Vida útil/ suma de dígitos} = 5/15 = 0.3333$$

Para el primer año, la depreciación del vehículo será igual al 33.333 % del valor del activo ( $30.000. * 33,3333 \% = 10.000$ ).

En el segundo año, la vida útil/ suma de dígitos =  $4/15 = 0.2666$ . Entonces, la depreciación del vehículo será:  $30.000.00 * 26,666 \% = 8.000.00$ . Y así, sucesivamente.

## b. Amortización

El término amortización tiene dos significados prácticamente opuestos, dependiendo de si se usa sobre un activo o sobre un pasivo.

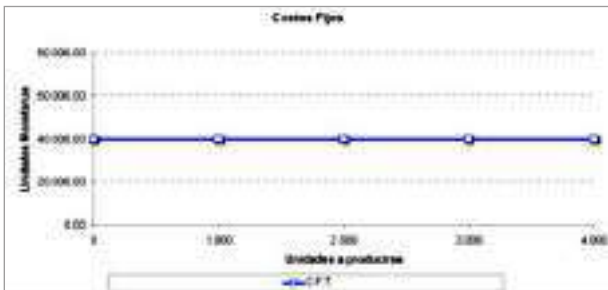
Cuando hablamos de amortización de un activo intangible, normalmente hablamos de la depreciación de dicho gasto preoperativo. Se trabaja con una amortización del 10 %.

En cambio, la amortización de un pasivo se refiere al pago progresivo de un préstamo o una hipoteca, por ejemplo. Este significado es el que se usa más en el día a día.

### c. Capital de trabajo

Se denomina capital de trabajo al recurso económico adicional, diferente de la inversión inicial, que se requiere para poner en marcha la empresa. Sirve para financiar la primera producción de la empresa antes de recibir sus primeros ingresos por ventas. Es así, que servirá para financiar materia prima, pagar mano de obra directa, otorgar créditos en las primeras ventas y contar con ciertos gastos que implica el negocio (Weinberger, 2009, p. 104).

El capital de trabajo incluye los costos y gastos fijos, así como los costos variables del proyecto. Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes o casi fijos y que no varían con el volumen de producción o niveles de ventas. Los principales costos fijos son: sueldos de personal administrativo, alquiler de locales, depreciación, servicios (luz, agua, teléfono), seguros, patentes, licencias informáticas, gastos de comunicaciones, gastos municipales, pagos por membresías, entre otros.



Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019



En cambio, los costos variables tienden a variar conforme cambia el volumen total de la producción o la venta de productos o servicios. Los principales costos variables son: materia prima directa, bonificaciones a la producción, comisiones sobre ventas, gastos de transporte, gastos de distribución, impuestos sobre ingresos, entre otros Weinberger, 2009, p. 140).

Cuando analizamos el costo de cada unidad producida, nos referimos al costo unitario, denominado también costo promedio, es el resultado de la división del costo total entre el volumen de unidades producidas.

**Figura 30. Costos unitarios**

$$\text{Costos variables unitarios} = \text{Costos variables totales} / \text{Cantidad}$$

$$CVu = CVT / Q$$

$$\text{Costos fijos unitarios} = \text{Costos fijos totales} / \text{Cantidad}$$

$$CFu = CFT / Q$$

$$\text{Costos totales unitarios} = \text{Costos totales} / \text{Cantidad}$$

$$CTu = CT / Q$$

Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019

Cuando se quiere conocer cuál es el costo de todas las unidades producidas para la empresa, nos referimos a los costos totales que se obtienen, sumando los costos fijos totales más los costos variables totales.

$$\text{Costos totales} = \text{Costos variables totales} + \text{Costos fijos totales}$$

$$CT = CVT + CFT$$

$$\text{Costos totales} = (\text{Costos variables unitarios} * \text{Cantidad}) + \text{Costos fijos totales}$$

$$CT = (CVu * Q) + CFT$$

Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019

Además de lo que cuesta producir los bienes que se ofrecen, el emprendedor también debe considerar otros desembolsos que ha realizado para la puesta en marcha de su negocio, a los que se conocen como gastos preoperativos.

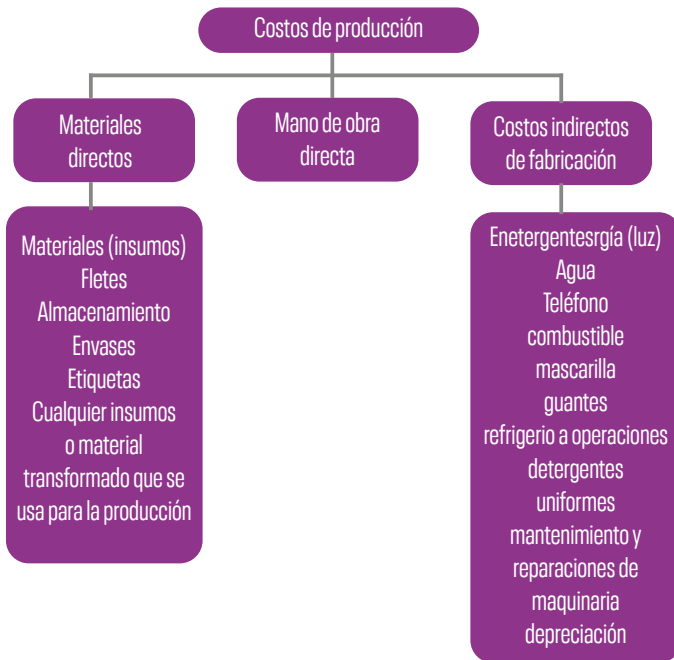
#### d. Gastos preoperativos

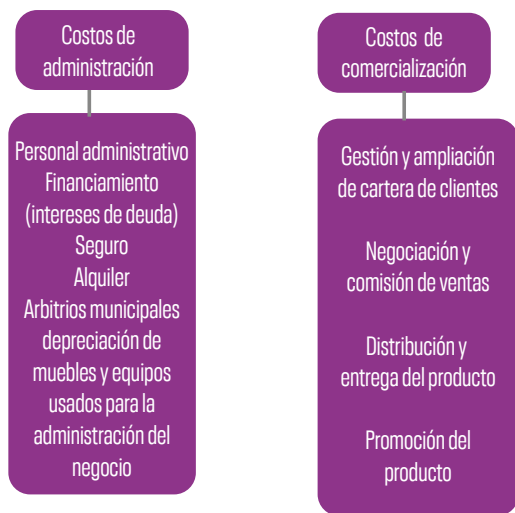
Los gastos preoperativos son conocidos también como inversión fija intangible. Están conformados por los recursos que la empresa necesita para su puesta en marcha. Comprenden capacitaciones, licencias de funcionamiento y permisos, gastos de constitución, estatutos, la elaboración de planos y el registro de marcas.

Todos los costos relacionados de manera directa e indirecta con los procesos productivos del emprendimiento se denominan costos de producción.

La Figura 31 muestra cuáles son los principales componentes de los costos de producción de bienes o servicios.

**Figura 31.** Principales componentes de los costos de una empresa





Fuente: Weinberger, 2009, pp. 96-97

Entonces, repasemos, la suma de los costos de producción, costos administrativos y costos de comercialización en los que incurre el emprendedor dan como resultado los costos totales. Otra manera de hallarlos, como ya hemos visto anteriormente, es sumar todos los costos variables y los costos fijos.

### e. El punto de equilibrio

Una vez que el emprendedor ha identificado cuáles son sus costos, necesita conocer cuál es el número mínimo de productos o servicios que debe vender para no tener pérdidas, es decir, donde sus ingresos sean iguales al total de sus egresos. Este momento se conoce como punto de equilibrio. Y puede establecerse en cantidad de unidades vendidas (unidades físicas) así como en el total de ventas obtenido (unidades monetarias).

Para hallar el punto de equilibrio, el emprendedor requiere definir el **margen de contribución**, es decir, la diferencia entre el precio de venta del producto o servicio y los costos unitarios variables en los que ha incurrido para su producción.

Una vez que ha definido el **margen de contribución**, el empresario puede calcular su punto de equilibrio:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Margen de contribución unitario}}$$

Margen de contribución unitario

Veamos un ejemplo:

La empresa de confecciones de Maruja se dedica a fabricar vestidos para niñas. Quiere que le ayudemos a hallar su punto de equilibrio, por ello nos proporciona los siguientes datos:

Costos variables (por unidad producida)

Mano de obra (directa) S/ 40.00

Materiales directos S/ 20.00

Combustible / transporte S/ 2.00

**Total de costos variables unitario S/ 62.00**

Costos fijos mensuales:

Alquiler S/ 150.00

Luz S/ 45.00

Agua S/ 30.00

Teléfono S/ 65.00

Sueldos y salarios S/ 1500.00 (que no son de producción)

**Total de costos fijos del mes S/ 1790**

Precio de venta por vestido: S/ 70

Con estos datos podemos encontrar el margen de contribución:

Margen de contribución unitario =  $100 - 62 = \text{S/ } 38.00$

Ahora, hallemos el punto de equilibrio:

Punto de equilibrio =  $1790 / 38 = 48$  unidades mensuales

Maruja necesita vender 48 vestidos para llegar a su punto de equilibrio.

Sobre esta cantidad mínima, Maruja puede comenzar a generar utilidades. Imaginemos que necesita ganar S/ 800 soles para comprar una pequeña máquina bordadora. Entonces, cuántos vestidos debe vender.

La siguiente fórmula nos ayudará a encontrar lo que buscamos:

$$\text{UVN} = \frac{\text{CF} + \text{UE}}{\text{PV} - \text{CU}}$$

UVN: Unidades de ventas necesarias para incrementar su utilidad en determinada cantidad

CF: Costos fijos

CV: Costos variables

PV: Precio de venta

CU: Costo unitario

Entonces, Maruja necesita vender:

$$\text{UVN} = \frac{1790 + 500}{70 - 62} = 161.25 \text{ unidades}$$

Es decir, necesita producir 161 unidades para comprar su máquina bordadora.

#### f. Valor de venta y precio

Ya hemos hallado el punto de equilibrio y sabemos cómo el emprendedor debe calcular la producción necesaria para generar la utilidad que determine. Ahora, debemos enfocarnos en el precio y el valor de venta. ¿Qué diferencia hay entre ambos conceptos?

El valor de venta se encuentra adicionando al costo total unitario la ganancia deseada:

$$\text{Valor de venta} = \text{Costo total unitario} + \text{Ganancia}$$

Recordemos que, al determinar el valor de venta, el emprendedor debe considerar las horas de trabajo invertidas para la producción de los bienes o servicios que ofrece en el mercado, los gastos que demanda la administración de su negocio, la depreciación de la maquinaria o de los equipos que utiliza para la producción; los costos incurridos en el empaque (aunque él mismo se encargue de la tarea), los gastos necesarios para la comercialización de sus productos o servicios y los recursos que ha invertido para la promoción (FAD CEPAM, 2012, p. 65).

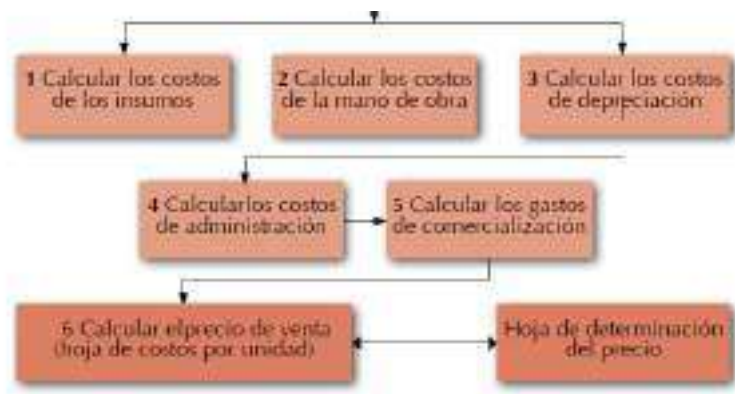
Entonces, los componentes para determinar el valor de venta son los siguientes:

$$\text{Costos directos} + \text{Costos indirectos} + \text{Ganancia} = \text{Valor de venta}$$

Fuente: FAD CEFAM, 2012, p. 65.

Para hallar el valor de venta de sus productos o servicios, el emprendedor puede seguir el proceso de la Figura 32.

**Figura 32.** Proceso para determinar el valor de venta



Fuente: FAD CEFAM, 2012, p. 66

Y, entonces, cómo se halla el precio. El precio es igual al valor de venta determinado más el impuesto general a las ventas (IGV):

$$\text{Precio: Valor de venta} + \text{IGV}$$

### g. El flujo de caja

El flujo de caja, conocido también como *cash flow*, muestra el saldo de los ingresos menos los egresos de efectivo (en términos nominales del efectivo) de una empresa, generados por una inversión o por un proyecto, en un periodo determinado.

El flujo de caja puede realizarse de manera mensual, bimestral, semestral, anual, etc.; sin embargo, mientras más corto sea el periodo de evaluación, los resultados obtenidos serán más precisos. Además del flujo de caja efectivo, que corresponde a un periodo determinado, también es posible elaborar un flujo de caja proyectado, conocido también como «presupuesto de caja» o «pronóstico de tesorería».

#### ¿Por qué es importante para el emprendedor realizar su flujo de caja?

Porque con el flujo de caja puede conocer la liquidez de la empresa y controlar el movimiento del efectivo para un periodo determinado, así como establecer el nivel mínimo de efectivo con el cual puede identificar los periodos de déficit o excedente de efectivo. Además, en base a esta información, puede tomar decisiones adecuadas sobre el uso y destino del efectivo y equivalente de efectivo (nuevas inversiones, segmentos operativos, etc.), así como fijar una política de financiamiento, si así lo requiere.

Como vemos, el flujo de caja permite evaluar el nivel de rentabilidad actual en función del valor de la empresa, obtener fuentes de financiamiento (nuevos inversionistas o socios estratégicos), evaluar alianzas estratégicas sobre proyectos a emprender.

Veamos un ejemplo en la Tabla 18.

Tabla 18. Flujo de caja proyectado

Descripción	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Ingresos				
Ventas		5.000,00	5.750,00	6.250,00
Total de ingresos		5.000,00	5.750,00	6.250,00
Egresos				
Inversión inicial	2.000,00			
Alquileres		150,00	200,00	230,00
Agua		30,00	38,00	45,00
Luz		40,00	50,00	60,00
Sueldos		1.500,00	1.500,00	1.500,00
Préstamos (pago mensual fijo)		300,00	300,00	300,00
Costos de administración		500,00	600,00	680,00
Costos de ventas		250,00	320,00	400,00
Imprevistos		0,00	300,00	100,00
Impuestos		340,00	430,00	520,00
Total de egresos	2.000,00	3.110,00	3.738,00	3.835,00
Flujo de caja	-2.000,00	1.890,00	2.012,00	2.415,00

Weinberger, 2009, p. 108

Entonces, ya sabemos cuál es la estructura del flujo de caja:

Total de ingresos - Total de egresos

De manera detallada, se aprecia en la Figura 33.

El flujo de caja permite evaluar el nivel de rentabilidad actual en función del valor de la empresa, obtener fuentes de financiamiento y evaluar alianzas estratégicas sobre proyectos a emprender.



**Figura 33.** Estructura del flujo de caja



Fuente: Centro de Emprendimiento Continental, 2019

De acuerdo a los requerimientos del emprendedor, puede optar por dos tipos de flujo de caja: flujo de caja financiero y flujo de caja económico.

**Tabla 19.** Flujo de caja financiero

Conceptos	Ene	Feb
(A) Ingresos por ventas		S/.5,500
(B) Egresos	S/.8,000	S/.3,000
Costo de Ventas	S/.2,000	S/.2,000
Gastos administrativos	S/.1,000	S/.1,000
Gastos de constitución de empresa	S/.1,000	
Inversiones en activos (filmadora)	S/.5,000	
(C) Saldo antes de impuestos	-S/. 8,000	S/.2,500
(D) Pago de impuestos	S/.50	S/.50
(E) Flujo de caja económico (C) – (D)	-S/.8,050	S/.2,450
Préstamo recibido	S/. 4,000	
Amortización		S/.400
Flujo de caja final	-S/.4,050	S/.2,050
Flujo acumulado	-S/.4,050	-S/. 2000

Fuente: Fundación Romero, 2012

El flujo de caja financiero recaba los flujos de capitales de inversiones y financiamiento requeridos por la empresa, sin descontar impuestos. En contraste con el flujo de caja operativo que acabamos de ver, incluye los ingresos y egresos vinculados al financiamiento por terceros o accionistas, y muestra la liquidez de las actividades de la empresa en un periodo de tiempo (Centro de Emprendimiento Continental, 2019).

El flujo de caja económico está conformado por los ingresos y egresos propios de la actividad económica de la empresa. Su cálculo no incluye los costos de financiación (Tabla 20).

**Tabla 20.** Flujo de caja económico

Rubro	0	1	2	3	4
N.º de consultas por día		30.00	30.00	30.00	30.00
Precio		29.50	29.50	29.50	29.50
<b>INGRESOS</b>		<b>318 600.00</b>	<b>318 600.00</b>	<b>318 600.00</b>	<b>318 600.00</b>
<b>EGRESOS</b>	<b>13 906.00</b>	<b>304 771.50</b>	<b>305 977.50</b>	<b>306 977.50</b>	<b>303 977.50</b>
Costo variable		254 880.00	254 880.00	254 880.00	254 880.00
Alquiler local		12 000.00	12 000.00	12 000.00	9 000.00
Personal		18 000.00	18 000.00	18 000.00	18 000.00
SERVICIOS PÚBLICOS		2 832.00	2 832.00	2 832.00	2 832.00
Comunicaciones		3 540.00	3 540.00	3 540.00	3 540.00
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN		1 770.00	1 770.00	1 770.00	1 770.00
Transporte		4 956.00			
Adecuación de local		2 950.00			
Permisos y licencias		2 000.00			
CAPITAL DE TRABAJO		1 000.00			
Garantía		3 000.00			
IGV		7 272.00	8 478.00	8 478.00	8 478.00
IR			4 477.50	4 477.50	4 477.50
<b>INGRESOS-EGRESOS</b>	<b>-13 906.00</b>	<b>13 828.50</b>	<b>12 622.50</b>	<b>12 622.50</b>	<b>12 622.50</b>
<b>FLUJO NETO</b>					
<b>FLUJO ECONÓMICO</b>					
<b>FLUJO NETO ECONÓMICO</b>					

Como se puede observar, el flujo financiero es igual al flujo de caja económico + el ingreso por préstamo en el mes "0" – el pago por el préstamo.

#### h. VAN y TIR

El valor actual neto (VAN), también conocido como valor presente neto (VPN), es el valor de la diferencia de los flujos de caja futuros de la alternativa, descontado a la tasa de interés del inversionista, menos la inversión inicial.

¿Por qué es importante? Porque permite determinar la valoración de una inversión, en función de la diferencia entre el valor actualizado de todos los cobros derivados de la inversión y todos los pagos actualizados originados por la misma a lo largo del plazo de la inversión realizada. Entonces:

$$VAN = A + \frac{Q_1}{(1+k_1)} + \frac{Q_2}{(1+k_1) \times (1+k_2)} + \dots \frac{Q_n}{(1+k_1) \dots (1+k_n)}$$

De manera simplificada, el valor actual neto o valor presente neto se calcula de la siguiente manera:

$$VPN = -S_0 + \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+i)^t}$$

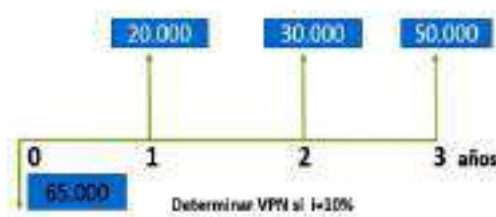
Donde:

$S_0$  = Inversión inicial

$S_t$  = Flujo de efectivo neto del período  $t$

$i$  = Tasa de interés del inversionista

Veamos un ejemplo:



Resolvamos:

$$VPN = -65.000 + \frac{20.000}{(1+0,1)^1} + \frac{30.000}{(1+0,1)^2} + \frac{50.000}{(1+0,1)^3}$$

$$VPN = 15.540,95$$

Para interpretar el valor del VAN, se actualiza el flujo de caja o de fondos del proyecto al año «0», utilizando la tasa de interés del inversionista. Es así que tenemos tres posibilidades:

Si  $VPN > 0$ : acepto

Si  $VPN < 0$ : Rechazo

Si  $VPN = 0$ : Indiferentes

En el caso de nuestro ejemplo, el VAN resultante es de 15 540.95. Si comparamos este resultado con las tres alternativas posibles, entonces, podemos decir que, en este caso, el  $VPN > \text{cero}$  por consiguiente es una situación favorable para la empresa.

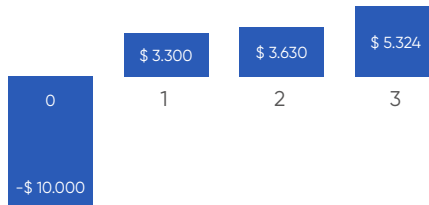
Ahora bien, ¿qué ocurre con la **tasa interna de retorno** (TIR)?

La tasa interna de retorno es la tasa que obtienen los recursos o el dinero que permanece atado al proyecto.

Cuando se calcula, hace al valor presente neto igual a 0. Entonces:

$$0 = -S_0 + \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+i)^t}$$

Veamos un ejemplo: Se realiza una inversión para un proyecto de \$10 000.00, que tiene el siguiente flujo de caja:



Halleemos el TIR. Primero, traeremos al valor presente cada uno de los flujos. Para ello, emplearemos una tasa de interés o costo de oportunidad ( $i$ ) de 10 %:

$$3.300/(1+0,1) = 3.000$$

$$3.630/(1+0,1)^2 = 3.000$$

$$5.324/(1+0,1)^3 = 4.000$$

Si sumamos los valores presentes tenemos:  $3.000 + 3.000 + 4.000 = 10.000$ .

Como vemos, este valor es igual al de la inversión. Esto significa que la TIR de este flujo de caja es del 10 %. Verifiquemos, aplicando la fórmula:

$$\text{Inversión} = ((F_1/(1+\text{TIR})) + ((F_2/(1+\text{TIR})^2) + \dots + ((F_n/(1+\text{TIR})^n)$$

Reemplazando tenemos:

$$10.000 = ((3.300/(1+10\%)) + ((3.630/(1+10\%)^2) + ((5.324/(1+10\%)^3)$$

Entonces, en base a nuestro ejemplo, podemos decir que la TIR es la tasa que iguala la suma de los valores presentes de los flujos con el valor de la inversión.

¿Y cómo se interpreta este resultado ? Para decidir sobre una determinada inversión o proyecto, el emprendedor debe tomar en cuenta lo siguiente:

Si  $\text{TIR} < i$ : Rechazo

Si  $\text{TIR} = i$ : Indiferente

Si  $\text{TIR} > i$ : Acepto

En nuestro ejemplo, dado que la TIR es igual que la tasa de interés considerada (10 %), resultaría indiferente para el emprendedor. Por consiguiente, el proyecto no sería lucrativo.

## i. Otros indicadores de evaluación para el emprendimiento

Hasta ahora, hemos estudiado el VAN y el TIR, que ayudan al emprendedor a decidir sobre la rentabilidad de un proyecto o de una inversión. Además de ambos indicadores, también se puede recurrir a otros índices que permiten evaluar los beneficios que brinda un proyecto. Veamos algunos de ellos:

## 1. Beneficio / costo (B/C)

El índice beneficio/ costo, de forma directa, compara los beneficios y los costos del emprendimiento. Para calcular la relación (B/C), primero se debe hallar la suma de los beneficios descontados, traídos al presente, y se divide lo obtenido entre la suma de los costos, también descontados. (INCP, 2019). En ambos casos debe considerarse la misma tasa de descuento:

$$BC = \frac{VA \text{ Beneficios}}{VA \text{ Costos}}$$

Si el emprendedor debe tomar una decisión acerca de una nueva inversión o proyecto, debe tener en cuenta la comparación de la relación B/C hallada en comparación con 1, así tenemos lo siguiente (INCP, 2019):

- $B/C > 1$  indica que los beneficios superan los costes, por consiguiente el proyecto debe ser considerado.
- $B/C=1$  Aquí no hay ganancias, pues los beneficios son iguales a los costes.
- $B/C < 1$ , muestra que los costes son mayores que los beneficios, no se debe considerar.

Veamos el siguiente caso.

Nos dan los siguientes datos de dos proyectos (INCP, 2019).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2	Tasa Descuento:	8%							
3	Proyecto A								
4		0	1	2	3	4	Val Presente		
5	Beneficios		70	70	110	120	300,35	=VNA(C2:C5:F5)+B5	
6	Costes	300	40	40	40	40	432,49	=VNA(C2:C5:F6)+B6	
7									
8		Relación Beneficio/Coste (A)					0,69	=H5/H6	
9									
10	Proyecto B								
11		0	1	2	3	4	Val Presente		
12	Beneficios		80	140	220	250	552,50	=VNA(C2:C12:F12)+B12	
13	Costes	300	60	60	60	60	498,73	=VNA(C2:C13:F13)+B13	
14									
15		Relación Beneficio/Coste (B)					1,11	=H12/H13	

Si fueras un inversionista, por cuál te decidirías.

En base a los datos que se nos han presentado en la hoja Excel, podemos afirmar lo siguiente, tomando en cuenta las comparaciones de la relación B/C que hemos aprendido para determinar la viabilidad de un proyecto:

Proyecto A: B/C es 0.69. Es  $< 1$ . (No se toma en cuenta)

Proyecto B: B/C es 1.1. Por tanto, es  $> 1$ . Entonces, es el proyecto que debe tomarse en cuenta.

## 2. Periodo de recuperación del capital (PRC)

Este método es uno de los más utilizados para evaluar y medir la liquidez de un proyecto de inversión. Permite hallar el periodo en el cual la empresa recupera la inversión realizada en el proyecto, es decir, es el primer periodo en el cual es flujo de caja acumulado es positivo (Riquelme, 2012).

Los rangos de referencia más comunes para interpretar los resultados que brinda este índice son los siguientes:

- 1 año (gran liquidez)
- 3 años (liquidez media)
- 6 años y más (pequeña liquidez)

Existen dos tipos de periodo de recuperación, **el periodo de recuperación normal** y **el periodo de recuperación dinámico**. En el primer caso, se encuentra el número de años requerido para recuperar el capital invertido en el proyecto (sin actualizar los beneficios netos).

En el segundo caso, se halla el número de años requeridos para recuperar el capital invertido en el proyecto considerando los beneficios netos actualizados.

La forma más sencilla de hallar el periodo de recuperación dinámico es mediante la siguiente fórmula (Sevilla, 2016):

$$PRD = a + (I_0 - b) / F_t$$

Donde:

**a:** Es el número del periodo inmediatamente anterior hasta recuperar el desembolso inicial

**$I_0$ :** Es la inversión inicial del proyecto

**b:** Es la suma de los flujos hasta el final del periodo «a»

**Ft:** Es el valor del flujo de caja del año en que se recupera la inversión m

Veamos un ejemplo de cada tipo de periodo de recuperación.

#### PRIMER CASO: (PRN)

Se quiere invertir S/ 100.00 para una pequeña inversión, en la que se espera obtener un beneficio neto anual de S/ 20.00 ¿En cuánto tiempo se recuperaría la inversión? Utilizar el periodo de recuperación normal.

Veamos los datos:

**Inversión = 100**

**BN<sub>año</sub> = 20**

En este caso, dado que se emplea un periodo de recuperación normal, se tiene lo siguiente:

**BN<sub>1</sub> = 20**      BN acumulado 1 = 20

**BN<sub>2</sub> = 20**      BN acumulado 2 = 40

**BN<sub>3</sub> = 20**      BN acumulado 3 = 60

**BN<sub>4</sub> = 20**      BN acumulado 4 = 80

**BN<sub>5</sub> = 20**      BN acumulado 5 = 100

**PRN = 5**

Como se puede observar, en este primer caso, se recuperará toda la inversión en cinco años.

#### SEGUNDO CASO (PRD)

Supongamos que realizamos una inversión de S/ 1.000.00 en el año 1 y, en los próximos cuatro años. A final de cada año reci-



mos S/ 400.00. La tasa de descuento que utilizaremos para calcular el valor de los flujos será 10 %. Nuestro esquema de flujos de caja sin descontar será:

$$\text{-1000 / 400 / 400 / 400 / 400}$$

Para calcular el valor de cada uno de los periodos, se tendrá en cuenta el año en que los recibimos:

$$\text{Año 1} = \frac{400}{(1+0,1)} = 363,64 \text{ soles}$$

$$\text{Año 2} = \frac{400}{(1+0,1)^2} = 330,58 \text{ soles}$$

$$\text{Año 3} = \frac{400}{(1+0,1)^3} = 300,53 \text{ soles}$$

$$\text{Año 4} = \frac{400}{(1+0,1)^4} = 273,20 \text{ soles}$$

El año 1 recibimos 400 soles, que descontados al año de la inversión (año cero) valen 363,63 soles. Descontando todos los flujos de caja obtenemos el siguiente esquema de flujos descontados:

$$\text{-1000 / 363,64 / 330,58 / 300,53 / 273,2}$$

Si sumamos los flujos de los primeros tres años obtenemos 994,75 soles. Entonces, quedan por recuperar:  $1000 - 994,75 = 5,25$  soles. Ahora aplicamos la fórmula del PRD simple:

$$\text{PRD} = 3 \text{ años} + 5,25/273,2 = 3,02 \text{ años}$$

Como se puede observar, en este segundo caso, se recuperará toda la inversión en 3.02 años



## APLIQUEMOS LO APRENDIDO

Toda empresa, al inicio de sus actividades, requiere de un desembolso inicial que cubra el inicio de sus actividades. Ese es el caso del restaurante Torre Torre:

Inversión	Importe	IVA %
<b>ACTIVO FIJO</b>		
<b>INMOBILIZADO MATERIAL</b>		
Acondicionamiento		
Suelo	2.000	18 %
Azulejos	1.000	18 %
Granito	4.500	18 %
Instalación	10.000	18 %
Cerrajería, puertas, ventanas	4.000	18 %
Techo desmontable	14.000	18 %
Carpintería	1.000	18 %
Maquinaria	15.270	18 %
Inmueble	54.600	18 %
Mobiliario	18.880	18 %
Herramientas y útiles	3.498	18 %
Gastos de constitución	3.00,6	18 %
Otros gastos	3.705,4	18 %
<b>INMOBILIZADO INMATERIAL</b>		
Aplicaciones informáticas	500	18 %
<b>INMOBILIZADO FINANCIERO</b>		
Depósitos y fianzas	0	0
<b>Total Inversión</b>	<b>133.254</b>	
<b>Total Inversión Iva Incluido</b>	<b>157.239,72</b>	

Fuente: Sánchez, 2012, p. 93.

Además, se ha elaborado el pronóstico de ventas que se ha hecho para los primeros cinco años, es el siguiente:

Ventas	Importe medio / mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Previsión del crecimiento		8 %	13 %	18 %	20 %	
N.º de clientes	4700	55.000	62.000	65.000	68.000	70.000
Gasto medio	9	108	115	120	130	135
<b>Total</b>	<b>54.200</b>	<b>574.200</b>	<b>658.800</b>	<b>721.400</b>	<b>841.400</b>	<b>885.000</b>

Fuente: Sánchez, 2012, p. 93.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	574.200	658.800	721.400	841.400	885.000
Gastos de explotación	335.000	345.000	386.900	446.900	415.000
Gastos de personal contratado	155.300	164.700	164.700	164.700	164.700
Otros gastos de explotación	39.650	42.650	42.650	42.650	42.650
Amortizaciones	1.660	1.660	1.660	1.660	1.660
Resultados de explotación	42.550	104.650	125.990	185.450	260.990
BAI	42.550	104.650	125.950	185.150	260.990
Impuestos	12.765	36.627,5	44.096,5	64.921,5	91.346,5
Tipo impositivo (%)	30 %	35 %	35 %	35 %	35 %
Resultado	29.485	68.022,5	81.853,5	120.528,5	169.643,5
Cash flow	31.145	69.682,5	83.513,5	122.188,5	167.983,5

Fuente: Sánchez, 2012, p. 100.

Con respecto al VAN y al TIR del proyecto, se tiene lo siguiente:

$$\text{VAN} = -157.239,59 + \frac{31.145}{1+0.08} + \frac{69.682,5}{(1+0.08)^2} + \frac{83.513,5}{(1+0.08)^3} + \frac{122.188,5}{(1+0.08)^4} + \frac{167.983,5}{(1+0.08)^5}$$

Recordemos que la inversión inicial para el restaurante fue de 157239,59 y  $K = 8 \%$

Al calcular el TIR de este proyecto, se ha obtenido el siguiente resultado:

$$\text{TIR} = \frac{-A + CF_1 + CF_2 + CF_3}{1 * CF_1 + 2 * CF_2 + 3 * CF_3} = 18.57 \%$$

¿Qué puedes decir acerca del TIR del restaurante Torre Torre?



Alex está desarrollando el estudio económico para abrir su restaurante y ha estado generando cálculos para determinar su inversión inicial. Incluye los siguientes rubros:

• Muebles y enseres	4,750
• Maquinaria y equipo	25,410
• Equipo complementario	9,738
• Servicios	1 000
• Obras civiles	9,891
• Gastos de constitución	1 616

1. Identifica su inversión tangible y la intangible. Determina la inversión total:

2. Teniendo en cuenta los siguientes datos, halla su capital de trabajo:

Materia prima	32,201.25
Material limpieza	360.50
Caja y bancos	10 700.00
Planillas	7 400.00
Beneficios sociales	7 384.00

3. En base a su inversión inicial (que ya se ha hallado) y considerando que el  $K = 14.64\%$ , analice el VAN y el TIR obtenidos:

VANE 1,910,222.55  
TIRE 197.45%

4. Empleando los siguientes datos, halla el punto de equilibrio en unidades:

Gasto operativo	107,837
Costos de fabricación	384,495
<b>Costo total</b>	<b>?</b>
Clientes atendidos el primer año	30,247

## BIBLIOGRAFÍA

- ActivaConocimiento (2019). *Las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado de <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Agroproyectos, (2019) *Perfil o estudio técnico de proyectos de inversión*. Recuperado de <https://www.agroproyectos.org/que-es-un-estudio-tecnico/>
- Análisis PESTEL para definir la estrategia de tu empresa*. En: <https://weeb-sup.com/analisis-pestel-definir-la-estrategia-empresa/>
- APEIM, (2017). *Los niveles socioeconómicos en el Perú*. Recuperado de <https://breaketingnews.wordpress.com/tag/apeim/>
- Asociación Peruana de Agentes Marítimos, (2017). *MEF bajó sus estimados: Economía peruana crecerá 4% anual del 2018 al 2021*. Recuperado de <https://bit.ly/38CjOlh>
- Bermúdez, M. (2003). *Plan de negocios de exportación de artesanía Hui-chol de México a Canadá*. Tesis Digital. Licenciatura de Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas. Escuela de Negocios. Puebla, Universidad de las Américas.
- Bernal, G. & Otros.(2012). *Ricomida*. México, Zipaquirá, Institución Educativa Municipal Cundinamarca, Área de Gestión Empresarial, Tecnología E Informática.
- Bic Galicia (s/f). *Manuais Practicos da PEME: Cómo realizar un estudio de mercado*. Galicia: Centro de Empresa e Innovación de Galicia. Recuperado de <https://www.google.com/search?client=avast&q=BIC+GALICIA>
- Briceño, G. (s/f). *Segmentación de mercado*. Euston. Recuperado de <https://www.euston96.com/segmentacion-de-mercado/>
- Buenosnegocios (2016). *Los rubros típicos de la inversión inicial de un proyecto*. Recuperado de <https://bit.ly/39Na8Vj>
- Buján, A. (2019). *Costos fijos*. Enciclopedia Financiera. Recuperado de <https://www.enciclopediafinanciera.com/definicion-costos-fijos.html>
- Centro de Estudio Financieros (2019) *Proceso de investigación de mercado*. CEF. Marketing XXI. Recuperado de <https://www.marketing-xxi.com/1ed-proceso-de-la-investigacion-de-mercados-i-24.htm>
- CEPEFODES (2017). *Conoce los tipos de empresas en el Perú y sus características*. Recuperado de <https://cepefodes.org.pe/blog/conoce-los-tipos-de-empresas-en-el-peru-y-sus-caracteristicas/>
- Construir (2018). *Guía para la casa ideal*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/construir/taburetes-funcionales-estetica-decoracion.html>

- Chinabrand (2019). *¿Qué Canales de Distribución usar en 2019? – Según tu tipo de negocio*. Recuperado de <https://bit.ly/2SbmkJF>
- Conexión Esan (2006). *Ajegrup: Un caso emblemático en liderazgo en costos*. Conexión Esan. Recuperado de <https://bit.ly/2ZgaMGD>
- Contactopyme.gob.mx, (2019). *Guías empresariales*. Recuperado de <https://bit.ly/2SaxWN0>
- Cormani, A. (2015). *Los 4 tipos de mercado para Startups*. Recuperado de <https://bit.ly/36PEJjk>
- Diario El Correo (2019). *6 pasos para constituir una empresa en Perú*. Conoce los detalles para constituir una empresa. Recuperado de <https://bit.ly/2Z8HdXm>
- Dirección Nacional de Contabilidad Pública MEF (S/F). *Instructivo N.º 2: Criterio de valuación de los bienes del activo fijo, método y porcentajes de depreciación y amortización de los bienes del activo fijo e infraestructura pública*. Recuperado de <https://bit.ly/2s7NtCP>
- E-técnico consultores, (2001) *Estudio técnico*. Recuperado de <https://e-tecnico.webnode.es/servicios/>
- FAD CEPAM (2012) *Manual de capacitación de emprendimientos productivos y culturales para grupos juveniles de esmeraldas*. Cantabria: CEPAM.
- Fernández, J. (2014). *7 Ejemplos de diferenciación en marketing*. Recuperado de <https://mastermarketingla.com/ejemplos-de-diferenciacion/>
- Fernández, P. (2016) *Primeros pasos: Ficha técnica de tu producto*. Recuperado de <https://bit.ly/2Q47q5l>
- 10Ficha (2019)9. *Ficha técnica: qué es, tipos, cómo hacer una y ejemplos*. Recuperado de <https://10ficha.com/tecnica/>
- Fleitman, J (2000). *Negocios Exitosos*. USA, Mc Graw - Hill Interamericana.
- Foster, J. (2003). *Cómo Generar ideas*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Franco, D. (2016). *Formación laboral*. Recuperado de <http://www.eje21.com.co/2016/09/formalizacion-laboral/>
- Fundación Romero /2012). *Aula mass. Finanzas: Flujo de caja financiero*. Recuperado de <https://bit.ly/2wpxwcY>
- Gerencie.com (2018). *Métodos de depreciación*. En: <https://www.gerencie.com/metodos-de-depreciacion.html>
- Hernández, L. (2013) *Proyecto planta procesadora de alimentos*. Trabajo de Materia Integradora. Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense, México. Recuperado de <https://bit.ly/2SVhSO7>
- Huaman, W. & otros, (2019) *Gimnasio de orientación personal y funcional para jóvenes en la provincia de Huancayo*. XXI Feria Virtual de Planes de

- Negocio. Huancayo, Universidad Continental. Recuperado de <https://bit.ly/2SeJWx2>
- Infoservi (2016). *Análisis de los mercados de consumo y la conducta del comprador*. Recuperado de <https://bit.ly/35llvLt>
- InnovaForum (2013). *Técnicas de creatividad: Scamper*. Recuperado de [http://www.innovaforum.com/tecnica/scamp\\_e.htm](http://www.innovaforum.com/tecnica/scamp_e.htm)
- Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia (INCP) (2019). *Relación beneficio costo, ¿por qué es importante tenerla en cuenta para la planeación de un proyecto?* Recuperado de <https://bit.ly/2rjflfA>
- Jimero, J. (2018). *Las estrategias genéricas de Porter: ¿Para qué sirven? PDCA home*. Recuperado de <https://bit.ly/371VHeF>
- Kluger, W (s/f) *Diccionario Empresarial*. Recuperado de <https://bit.ly/34F7Fcf>
- Loayza, J. (2016). *Procesos industriales sostenibles, innovación, seguridad y minimización de residuos*. Recuperado de <https://bit.ly/2rY3xqR>
- Lugo, C. (2019) *Media Source*. Recuperado de <https://bit.ly/2SdooRC>
- Michalko, M. (2007). *Thinkertoys: cómo desarrollar la creatividad en la empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Masa, C. (2019). *Diagrama de Flujo de un proceso*. Diccionario empresarial Walters Kluwer. Recuperado de <https://bit.ly/2Q4P9EZ>
- MICITT, (2019). *Método SCAMPER. Cómo generar ideas*. Recuperado de <https://bit.ly/2rYldOi>
- Miempresapropia. *Consultora para Emprendedores (2016). Cómo iniciar un salón de belleza y spa en el Perú*. Recuperado de <https://bit.ly/2sRWJuB>
- MindTools. (2013). *SCAMPER Improving Products and Services*. Recuperado de <https://bit.ly/2SboLvN>
- Ministerio de la Producción (s/f). *Formalización Empresarial*. Recuperado de <https://bit.ly/2S9k3il>
- Mondragón, V, (2017). *La demanda, Definición y tipos*. *Diario del Exportador*. Recuperado de <https://bit.ly/2rarMBs>
- Municipalidad de Huancayo (2019). *Licencias de funcionamiento. Huancayo, Gerencia de Promoción, Economía y Turismo*. Recuperado de <http://200.37.252.83/documentos/2017/modelo.pdf>
- Murillo, J (2012). *El diseño de las plantas industriales*. Recuperado de <https://bit.ly/2PZFjEg>
- Nicole, P. (2017). *Matriz Ansoff. 2019, de Economipedia*. Recuperado de <https://economipedia.com>
- Ochoa, N, (2013). *Diagramas para el estudio del trabajo*. Recuperado de <https://bit.ly/2Q4Qbkl>



- Olivares, D. (2019) *¿Qué es un plan de negocio?* Muypymes, en: <https://www.muypymes.com/2019/02/05/que-es-un-plan-de-negocio>
- Pons, S. (2005) *Análisis de la rentabilidad de la producción y comercialización de accesorios para persianas romanas*. Tesis digital. Puebla: Universidad de las Américas.
- PQS Perú, La Voz de los Emprendedores (2016). *Pasos para formalizar mi empresa*. PQS. Recuperado de <https://bit.ly/34KnLk>
- Quispe, A. (2018). *Segmentación de mercado*. Recuperado de <http://quispeflores24.blogspot.com/2018/05/segmentacion-de-mercado.html>
- Riquelme, M (2012). *Periodo de Recuperación de Capital (PRC)*. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/periodo-de-recuperacion-del-capital-prc/>
- Roldan, P. (2019). *Matriz de Ansoff*. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- Ronquillo, L. (2016). *Mejora de la eficiencia en el nuevo servicio a domicilio de una cadena de restaurantes de comida rápida*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de <http://www.repositorio.usac.edu.gt/5763/1/Lucero%20Aracely%20Ronquillo%20Palma.pdf>
- Rosas, F.; Salvador, A. (2009) *Propuesta de un plan de negocios para la empresa Hierba Real*. Tesis Digital. Escuela de Negocios. Puebla, Universidad de las Américas.
- Sánchez, O. (2012). *Creación de un plan de empresa aplicado a un restaurante Las Torres SLL*. Cartagena: Universitat Politècnica de Cartagena
- Sapag, N. (s/f). *Flujo de caja. Construcción*. Recuperado de <http://www.cyta.com.ar/elearn/proyectoinversion/flujo/flujo-de-caja.html>
- Serna, D. (s/f). *Conceptos e importancia de la distribución de planta*. Recuperado de [https://www.academia.edu/9505910/CONCEPTOS\\_E\\_IMPORTANCIA\\_DE\\_LA\\_DISTRIBUCION\\_DE\\_PLANTA](https://www.academia.edu/9505910/CONCEPTOS_E_IMPORTANCIA_DE_LA_DISTRIBUCION_DE_PLANTA)
- Sevilla, A. (2016). *Periodo de recuperación descontado*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/plazo-de-recuperacion-descontado.html>
- SUNAT (s/f). *Régimen laboral de la micro y pequeña empresa*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html>
- Tarazona, J. (2019). *Banco Internacional del Perú SAA-INTERBANK*. Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Interbank.pdf>
- The Orange Publicity (2014). *Tipos de Segmentación*. Recuperado de <https://theorangepublicity.wordpress.com/2014/10/06/tipos-de-segmentacion/>
- Weinberger, K. (2009) *Plan de negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad del negocio*. Lima: USAID Perú Mype Competitiva.

Siguiendo con la misión de contribuir con brindar herramientas de validación de negocios para los emprendedores, el Centro de Emprendimiento de la Universidad Continental, ahora presenta su manual: **Plan de negocios en pocos pasos**. A través de este documento, los emprendedores, continuarán la tarea iniciada con el primer manual de nuestra serie *Mentemprende*: **Modelo de negocios: ¿Cómo diseñarlos?** Es así, que, con este segundo libro, aprenderán a formular y evaluar una propuesta de iniciativa empresarial analizando cada uno de los componentes de un plan de negocios. Por esta razón, en cada tramo de este camino, incluimos ejemplos y casos de aplicación que orienten a los emprendedores en la consecución de este objetivo.

ISBN: 978-612-4443-18-3



9786124443183