

MANUAL
Jóvenes
emprendedores

inician
su negocio

Copyright Organización Internacional del Trabajo
Primera Edición, 2010

Esta publicación goza de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derechos de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de esta publicación pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente.

Documento del Programa Conjunto Promoción del Empleo, el Emprendimiento de Jóvenes y Gestión de la Migración Laboral Internacional Juvenil para uso exclusivo de talleres de formación.

Esta publicación corresponde a las actividades de la Organización Internacional del Trabajo en el marco del Programa Conjunto “Promoción del Empleo, el Emprendimiento de Jóvenes y Gestión de la Migración Laboral Internacional Juvenil” del Sistema de las Naciones Unidas en el Perú. El Programa Conjunto es financiado por el Fondo PNUD-España para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Los organismos de la ONU (y organismos asociados) participantes en el Programa Conjunto son el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

El Manual “Jóvenes Emprendedores Inician su Negocio” forma parte del Programa Projovent Emprendedor desarrollado conjuntamente con el Programa Projovent del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). El presente material de capacitación es una adaptación del Manual Inicie Su Negocio (ISUN) de la OIT.

El Manual Jóvenes Emprendedores Inician su Negocio, está concebido como una herramienta de apoyo para los jóvenes que consideran la alternativa del autoempleo o crear una empresa. Este es un medio para ayudarles a reflexionar de forma organizada, sobre los temas que han de tener en cuenta para que la idea de emprender se convierta en realidad. El manual orienta al emprendedor para que resolviendo los ejercicios que se le plantean y aplicándolos a su propia realidad, pueda desarrollar un plan de negocio para concretar la posibilidad de autoemplearse o formar una empresa.

Los materiales presentados se componen de un manual de contenidos y una guía para elaborar un plan de negocio, que serán utilizados por los futuros empresarios durante el proceso de capacitación.

Adaptación de textos

Rocío Zegarra Paredes

Corrección de estilo

Yessica Herrada Solano

Diseño Gráfico e Ilustraciones

Mario Vargas Castro



ADVERTENCIA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestras organizaciones. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar sobrecarga gráfica que supondría utilizar o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

MANUELA GARCÍA COCHAGNE

Ministra de Trabajo y Promoción del Empleo

JAVIER BARREDA JARA

Vice Ministro de Promoción del Empleo y Capacitación Laboral

TOMÁS FLORES NORIEGA

Director Nacional de Promoción del Empleo y Formación Profesional

aprender a emprender en la juventud

Javier Barreda
Viceministro de Promoción del Empleo

Aprender a emprender es clave en el mundo de hoy. Las experiencias de los países que han logrado un buen nivel de desarrollo con equidad social se basan en la creatividad y capacidad laboral de sus ciudadanos, sustentados en sistemas educativos y de formación de calidad; pero también en la capacidad para emprender, generar empresas, innovar desde los diversos ámbitos de la vida. Por ello, una de las principales capacidades y competencias que emerge y sobresale en estas experiencias de desarrollo es la del emprendimiento.

Los ciudadanos emprendedores comparten la capacidad de concretar o llevar a cabo las ideas que generen valor y activos para cada uno y para su entorno. Logran estándares de desempeño en el mundo profesional y empresarial, teniendo la innovación como un fin principal en todo su quehacer. Los emprendedores son los que transforman ideas en acciones concretas, logran crear valor en las oportunidades, descubren mercados y generan empleo decente, productivo y con responsabilidad social. Tienen en las nuevas ideas y en la innovación un elemento clave. Una sociedad que emprende logra desarrollo, cohesión y justicia social para todos sus miembros.

En esta ruta, la política del Estado en materia de emprendimiento consiste en inculcar en los jóvenes una mirada emprendedora del futuro del país. Enseñarles desde las aulas y la propia vida cotidiana las competencias básicas emprendedoras: el cómo plasmar con éxito un proyecto, aprender a desarrollarse aprovechando con creatividad las oportunidades, saber iniciar negocios a partir de una idea innovadora, contribuir con nuestro país para dar el giro hacia el emprendimiento. Hoy las mypes y pymes que crecen en el Perú son la expresión de nuestro potencial emprendedor. Tenemos un inmenso capital emprendedor que debemos promover, enraizar y extender más.

En ese contexto, en el marco de las acciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, participamos activamente en el desarrollo de herramientas a favor del emprendimiento y del autoempleo juvenil, en tanto consideramos este eje como estratégico para la generación de empleo digno y de mejor calidad de vida.

En el marco del Programa Conjunto “Promoción del empleo, el emprendimiento de jóvenes y gestión de la migración laboral internacional juvenil”, queremos innovar los programas del Ministerio, introduciendo con mucho énfasis las herramientas para enseñar a aprender a emprender. Este manual es parte de este esfuerzo conjunto entre el Ministerio y la cooperación internacional. Estamos seguros de que ayudará a que los jóvenes tengan, pasando o no por nuestro programa de Capacitación Laboral Juvenil (Projovent), una herramienta más que les permita mejorar su empleabilidad en un país que avanza en medio de desafíos globales, que va consiguiendo metas, mejorando la calidad de vida de cada vez más familias y jóvenes, y que tiene en su potencial juvenil y emprendedor la fórmula vital para consolidar su crecimiento.

Índice

1. Emprendiendo negocios	08
1.1. Empezamos emprendiendo	08
1.2. ¿Por qué es importante un plan de negocios?	09
1.3. Partes de un plan de negocios	09
Resumen de capítulo	10
2. Idea de negocio	12
Resumen de capítulo	15
3. Identifica tu mercado y desarrolla un plan de mercadeo	16
3.1. Conociendo a mis clientes	16
3.2. Conociendo a mis competidores	19
3.3. Conociendo el tamaño de mi mercado	21
3.4. Preparando el plan de mercadeo	22
3.5. Estima tus ventas	32
Resumen de capítulo	34
4. Organizando mi negocio	36
4.1. Personal que necesita mi negocio	36
4.2. Estructura organizativa	40
4.3. Diseñando los procesos de producción	43
4.4. Equipos y herramientas necesarios	45
4.5. Distribuyendo el espacio en mi negocio	47
4.6. Materias primas e insumos para la producción	49
Resumen de capítulo	51
5. Calculando los costos y organizando el plan de financiamiento	52
5.1. Costeando tus productos o servicios	52
5.2. ¿Qué es la depreciación?	54
5.3. Conociendo más sobre los costos de tu negocio	56
5.4. Estimando el capital inicial para el negocio	58
5.5. Fuentes de capital inicial	61
5.6. Condiciones del préstamo	66
Resumen de capítulo	68
6. El plan financiero	70
6.1. Plan de ventas y costos	71
6.2. Plan de flujo de caja proyectado	73
6.3. Cálculo del punto de equilibrio	75
Resumen de capítulo	78
7. Formalizando mi negocio	80
7.1. Formas de constitución de tu negocio	80
7.2. Tipo de contribuyente	82
7.3. Otros trámites	83
Resumen de capítulo	85
8. Evalúa la información y elabora un plan de acción	86
8.1. Completa tu plan de acción	87
8.2. Formula tu plan de acción para iniciar el negocio	87
Plan de negocio	89

PRESENTACIÓN DEL MANUAL

BIENVENIDOS, LES PRESENTAMOS EL MANUAL **JÓVENES EMPRENDEDORES INICIAN SU NEGOCIO.**

El contenido del manual está concebido como un guión, que paso a paso, puedes seguir para transformar tu idea inicial en un plan práctico y realista, el cual una vez concluido te permitirá afrontar el reto de hacer realidad tu autoempleo o la creación de tu propia empresa.

En este manual encontrarás herramientas sobre cómo desarrollar un plan de mercadeo, de operaciones, de organización, de recursos humanos y un plan financiero. Estos se integran en una sola propuesta para plasmar tu idea de negocio.

Encontrarás también, simbologías que te orientarán en la tarea de emprender tu propio negocio:



Ejercicios prácticos que te permitirán poner en práctica lo aprendido.



Ejercicios y experiencias que te harán reflexionar y compararlas con otras experiencias similares.



Otros datos útiles que te indicarán algo muy importante, que debes recordar siempre.



Ejercicios de aplicación práctica para tu futuro negocio.

Al final encontrarás formatos útiles para presentar y organizar toda la información sobre tu propuesta de negocio.

1 emprendiendo negocios



Emprender un negocio es un gran reto y para lograrlo necesitas un plan que permita dar forma a tu idea y así poder alcanzar tus objetivos.

Son muchas las razones por las cuales puedes decidir iniciar tu negocio. Quizá quieres ser tu propio jefe, no encuentras empleo, conoces el mundo de los negocios, etc. Cualquiera de ellas es una buena razón, pero recuerda que el punto de partida es tu propia motivación, tu voluntad de hacer, de creer en lo que estás iniciando y la constancia en el trabajo para lograr tu meta.

1.1. EMPEZAMOS EMPRENDIENDO

Los negocios exitosos se basan en tres pilares fundamentales:

- 1) La idea
- 2) El emprendedor
- 3) El plan de negocio



Los jóvenes de 15 a 29 años de edad que desean abrir un negocio, tienen como motivación principal mejorar sus ingresos, seguido del deseo de ser independientes ¹.

La idea de negocio es una descripción breve y clara de las operaciones básicas del negocio que se desea poner en marcha.



Un buen negocio empieza con una buena idea.

El emprendedor es la persona que quiere trabajar para sí mismo, autoemplearse o crear su negocio y se pone en el camino de “haz realidad tu idea, genera tu propio negocio”.



Para triunfar como emprendedor, debes estar decidido, tener voluntad de hacer las cosas y vencer los obstáculos que se te presentan.

El plan de negocio, es un documento que describe en detalle todos los aspectos del negocio. Te da la oportunidad de diseñar cómo funcionará tu negocio y luego podrás ponerlo en la práctica.



Para iniciar un negocio con pasos seguros es mejor contar con un plan de negocio.

1. INEI. Encuesta Juventud, Empleo y Migración Internacional 2009. Aplicado a jóvenes de 15 a 29 años de las ciudades de Arequipa, Trujillo, Huancayo y Lima.

1.2. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE UN PLAN DE NEGOCIO?

- **Permite dar forma a tu idea.** Primero la imaginas, luego buscas información y le das una forma concreta. De esta manera irás construyendo una propuesta de negocio sobre una base real.
- Es una **herramienta de reflexión.** Escribir tu plan de negocio permite evaluar cada uno de los pasos que das. En este proceso encontrarás muchas sorpresas que deberás analizar y tomarás decisiones para aprovechar oportunidades y/o reducir riesgos.
- Permite **analizar la parte financiera y operativa**, antes de poner en marcha el negocio. Así podrás hacer los ajustes del tamaño del negocio de acuerdo con las posibilidades concretas del mercado y tu disponibilidad financiera.



El plan de negocio te permite saber por anticipado si la idea es buena o no.

- Es una **herramienta de comunicación.** Podrás comunicar con claridad qué es lo que esperas de tu negocio y qué acciones tomarás para llevarlo a cabo en los tiempos previstos. Te da la oportunidad de convencer a posibles socios o posibles inversionistas.
- Permite **evaluar la viabilidad de la idea y te da la oportunidad** de contar con una herramienta que te acompañará durante la implementación del negocio.

1.3. PARTES DE UN PLAN DE NEGOCIO

El plan de negocio tiene las siguientes partes:

Resumen ejecutivo	Contiene la información más importante de tu plan. Da cuenta de la idea, la situación del mercado, las futuras acciones y las estrategias de implementación que te has trazado. Aunque aparece primero en la lista es el último en ser preparado.
Idea de negocio	Breve descripción del negocio. Se presenta una explicación sobre el producto, servicio o artículos que vas a vender o producir.
Plan de mercadeo	Analiza la oferta, la demanda y describe cómo se comercializarán los productos o servicios, los precios, el local donde estará ubicado el negocio, métodos de distribución y promoción. También describe quién es la competencia y se proyectan las ventas.
Plan de operación del negocio	Describe cómo operará el negocio, el personal que requerirá, la tecnología a usarse, especificando máquinas, equipos, espacios necesarios y personal.
Plan financiero	Este plan contiene las estructuras de costos, precios, ingresos y se calculan las ganancias. Aquí podrás ver si tus ganancias son suficientes como para tomar el riesgo de iniciar tu propio negocio.
Plan de organización e implementación del negocio	Describe el tipo de constitución del negocio, así como los pasos necesarios para obtener licencias de funcionamiento, permisos de operación, así como el plan de implementación.

Te invitamos a desarrollar tu plan de negocio, con mucho entusiasmo, dedicación y seriedad.

emprendiendo negocios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo aprendiste que:

- Los negocios con éxito se basan en tres pilares fundamentales:
 - La idea
 - El emprendedor
 - El plan de negocio.
- El plan de negocio te permite saber:
 - Si la idea de negocio será viable o no.
 - Si existe demanda del producto o servicio que vas a ofrecer
 - Si hay competidores en el mercado y cómo se desenvuelven
 - Si tienes ganancias o no.
- Los planes de negocio tienen la siguiente estructura:
 - Resumen ejecutivo
 - Idea de negocio
 - Plan de mercado
 - Plan de operación del negocio
 - Plan financiero
 - Plan de organización y puesta en marcha del negocio



Para estructurar la idea de negocio que vas a llevar a cabo es necesario saber en qué tipo de actividad te involucrarás. Los negocios se clasifican en:

- **Negocios de producción o industriales:** Transforman materia prima para producir bienes. Por ejemplo: fabricantes de ladrillos, muebles, ropa, etc.
- **Negocios de comercio:** Se dedican a la transacción de bienes. Son los negocios que compran y venden mercadería, pueden ser mayoristas o minoristas.
 - Negocio de comercio mayorista: Compra mercadería a los fabricantes y vende a los minoristas. Por ejemplo: distribuidora de abarrotes, importadores de computadoras, etc.
 - Negocio de comercio minorista: Compra mercadería a mayoristas o fabricantes y las venden a los consumidores finales. Ejemplos: ferreterías, bodegas, librerías, etc.
- **Negocios de servicios:** Proveen asesoría o mano de obra especializada. Por ejemplo: un taller de mecánica, electricistas, servicios de limpieza, servicios de turismo, de restaurantes, etc.



El 42% de jóvenes se inclina por negocios de comercio, el 17% de alojamiento y restaurante, y el 15% empresas de producción².

Existen negocios de servicios que también comercializan bienes. Por ejemplo: un taller de mecánica además de ofrecer el servicio de reparación de autos, vende accesorios automotrices, lo que significa que también es un negocio minorista.

2. INEI. Encuesta Juventud, Empleo y Migración Internacional 2009.

Revisa tu idea de negocio

Para describir adecuadamente el producto o servicio que vas a ofrecer en el mercado, es necesario responder a las siguientes preguntas:

- ¿Existe demanda en el mercado por el bien o servicio que ofrecerás?
- ¿Qué problema soluciona el bien o servicio que quieres ofrecer?
- ¿A qué necesidad específica del cliente responde?
- ¿Cómo te asegurarás que este producto sirve para lo que fue pensado y producido?
- ¿Cuáles serán los servicios asociados que complementarán tu producto?
- ¿Para qué categorías de clientes ha sido pensado el producto?
- ¿Qué es lo innovador del producto?
- ¿Hasta qué punto el producto es único?
- ¿Cómo cuidarás y protegerás la exclusividad de tu producto en el mercado?

También será necesario definir el precio que tendrá el producto (ver Módulo de Costos), el lugar de venta y la manera de llegar al mercado (promoción, publicidad).



El Perú presenta el nivel más alto de emprendimiento femenino (26,1%), en el mundo. En el Perú, por cada hombre que emprende un negocio, hay una mujer en la misma situación³.

Para profundizar algunos aspectos de tu idea de negocio, revisa tu manual “Jóvenes Emprendedores Generan Ideas de Negocios”.

³. Serida, Jaime y otros. *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2007*

idea de negocio

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo aprendiste que:

- Hay distintos tipos de negocios:
 - Negocio de comercio : Mayorista o minorista
 - Negocio de producción o manufactura
 - Negocio de Servicios

- Para el desarrollo de cualquier oportunidad de negocio debes tener las respuestas a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué productos o servicios venderá tu negocio?
 - ¿Quién comprará los productos o servicios?
 - ¿Por qué comprarán los productos o servicios?
 - ¿Cómo venderás los productos o servicios?

3

identifica tu mercado y desarrolla un plan de mercadeo



Para tener un negocio exitoso necesitas clientes. Los clientes son todas las personas que podrían comprar los productos o servicios que ofreces.

Ten en cuenta que no estás solo en el mercado. Existen otros negocios que buscan la atención de tus potenciales clientes. Estos negocios son tus competidores.

El primer paso para elaborar tu plan es conocer las características de tus clientes y competidores, y saber en qué condiciones se dan las transacciones en el mercado.

¿Qué es el mercado?

El mercado es el lugar donde se realiza la compra y venta de un producto o servicio bajo un precio determinado. Esta transacción puede darse en un espacio físico o virtual.

3.1. CONOCIENDO A MIS CLIENTES

Los clientes son las personas más importantes en un negocio. Gran parte de tus esfuerzos deben estar orientados a satisfacer las necesidades, intereses y deseos del cliente. Por ello tienes que ofrecerles la mejor calidad del producto o servicio que desean, conocer los precios que están dispuestos a pagar y brindarles un buen trato. Esto te asegura tener clientes satisfechos que regresarán y comprarán más en tu negocio.

Tener clientes satisfechos asegura mayores ventas y utilidades.

Los clientes compran productos y/o servicios para satisfacer diferentes necesidades y deseos. Por ejemplo:

- Bicicletas, porque necesitan transporte.
- Ropa, porque requieren vestido.
- Celulares, porque desean comunicación y entretenimiento.
- Cortes de cabello, porque quieren verse atractivos.



Recuerda que sin clientes no hay ventas; y sin ventas, el negocio fracasará.



Ejercicio

Escribe dos razones por las que los consumidores comprarían los productos o servicios siguientes. Para ello debes de completar las siguientes frases: "un consumidor podría adquirir":

Productos y/o servicios	Razones
Un sombrero para el sol	● ●
Una billetera	● ●
Un servicio de reparación de autos	● ●
Un equipo de cómputo	● ●
Zapatos	● ●
Un sofá	● ●
Un sandwich	● ●



Aplica lo aprendido en tu negocio

Ahora intenta contestar: ¿Qué necesidad de los clientes atenderá tu negocio?



Si puedes proveer productos o servicios que cubran las necesidades, intereses y deseos de tus clientes, entonces estás caminando por la ruta del éxito.

¿Cómo conoces a tus clientes?

Para conocer la demanda de los clientes es necesario responder varias preguntas:

- ¿Cuáles son los diferentes tipos de clientes de tu negocio? Prepara una lista de los productos o servicios que proveerás y escribe quiénes son los clientes. Responde si tus potenciales clientes generalmente son hombres, mujeres, niños u otros negocios. ¿Cuántos?
- ¿Qué productos o servicios desean estos clientes? ¿Cuál es la característica más importante acerca de cada producto: el tamaño, color, calidad o precio?
- ¿Qué precios están dispuestos a pagar los clientes por cada producto y/o servicio?
- ¿Dónde están los clientes y dónde acostumbran comprar? ¿Cuándo compran?
- ¿Cada cuánto tiempo y en qué cantidad efectúan las compras? ¿Una vez al año, mensualmente, cada día, etc?
- ¿Está creciendo la cantidad de clientes en comparación con años o meses anteriores?
- ¿Por qué los clientes compran determinados productos y/o servicios?
- ¿Está buscando la gente algo diferente?
- ¿Existen productos o servicios que no se encuentran actualmente en el mercado?

Para encontrar las respuestas a estas preguntas debes realizar una investigación de mercado. Esta puede realizarse de varias formas:

- Realiza una encuesta.
- Habla con tus posibles clientes y pídeles que respondan las preguntas.
- Escucha lo que opinan los clientes sobre tus competidores. ¿Qué piden los clientes y no ofrece la competencia?
- Pregunta a la gente por qué ellos compran en un negocio y no en otros. ¿Es por el precio, mejor servicio, o porque el negocio está ubicado en un lugar conveniente?
- Averigua con tus proveedores potenciales, qué mercaderías se venden rápidamente y cuáles no.
- Lee revistas de negocios, periódicos, revistas especializadas para obtener información e ideas sobre el producto y/o servicio.



Los clientes sólo comprarán en un nuevo negocio si tienen una buena razón. Puede ser por un mejor servicio, precios más bajos, productos diferentes o un lugar más apropiado.



Aplica lo aprendido en tu negocio

Para obtener y registrar información sobre tu mercado, puedes usar como guía el siguiente formato que resume el perfil de clientes potenciales.

Cientes de la empresa

Producto/servicio _____

Características	Perfil
¿Quiénes serán tus clientes?	Individuos particulares () familiar () empresas ()
Edad	Adultos () personas mayores () adolescentes () Padres de niños ()
Género	Femenino () masculino () ambos ()
Ubicación (con referencia al negocio)	
Niveles de ingresos	Alto () mediano () bajo ()
Número de clientes (aproximado)	
¿Cuándo comprarán este producto o servicio?	Diariamente () semanalmente () mensualmente () una vez por año () en época de temporada ()
¿Cuánto comprarán los clientes?	Grandes cantidades () pequeñas cantidades () un artículo regularmente ()
Dimensión futura del mercado	Aumentarán los clientes () disminuirán () Permanecerán igual en el futuro ()
¿Por qué los clientes necesitan este producto o servicio?	
Gustos y preferencias del cliente (Anota detalles como color, precio, tamaño, etc.)	

Un buen estudio de mercado les dijo lo que querían sus clientes

Juguería Disfruta vende lo proyectado y mucho más

Los hermanos Azucena y Eduardo Gutiérrez sabían que la juguería era un buen negocio. Tanto a sus abuelos como a su padre les había ido bien vendiendo jugos de frutas. Sin embargo Azucena y Eduardo querían innovar para ganar al público joven, así que se dedicaron a estudiar el mercado y a diseñar la estrategia de mercadeo.

Estos jóvenes empresarios realizaron 500 encuestas a vecinos, entrevistaron a un reconocido chef y a dos administradores. Además, organizaron ocho *focus group* de siete personas cada uno. Los resultados indicaron que las mujeres querían comida saludable y que los hombres se inclinaban por los sándwiches de buen sabor. Los potenciales clientes también daban importancia a la limpieza del local y a la posibilidad de poder llevarse los jugos en envases descartables.

La investigación fue realizada por Azucena y dos compañeras de estudio. Hace dos años abrieron las puertas de Disfruta en la avenida Las Artes Norte (San Borja - Lima) y las ventas han superado sus proyecciones iniciales en más del 100%. Tienen quince combinaciones de jugos, además de champús y el chocolate de cofrutas -bebida a base de chocolate y pulpa de fruta-. Hoy los hermanos Gutiérrez están concentrados en estandarizar la producción y elaborar manuales de trabajo para que puedan ofrecer su marca como una franquicia.

Disfruta es el exitoso concepto que transformó la tradicional juguería de barrio en un restaurante al estilo de las mejores franquicias del mundo como Starbucks. Con tan sólo dos años en el mercado cuenta hoy con ocho locales en diferentes provincias del país como Chiclayo, Trujillo y Huancayo.

Fuente: El Comercio. 21.03.2010



3.2. CONOCIENDO A MIS COMPETIDORES

Los competidores son los otros negocios existentes en el mercado que proveen productos y/o servicios iguales o similares a los tuyos.

Antes de analizar a tu posible competencia, es indispensable que sepas con quién estás compitiendo y con quiénes no. Conocerlos te permitirá estar en mejores condiciones al momento de enfrentarlos. Para tal fin, debes responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son tus competidores?
- ¿Cuáles son los bienes y/o servicios que venden?
- ¿Dónde están?
- ¿Cuánto venden al año?
- ¿Qué precios cobran?
- ¿Qué calidad de mercadería o servicios ofrecen?
- ¿Cómo promocionan sus mercaderías o servicios?
- ¿Qué servicios adicionales ofrecen?
- ¿Qué vínculos tienen con los proveedores?
- ¿El local donde funciona es propio o alquilado?, ¿es caro o barato?
- ¿Cuentan con infraestructura moderna?
- ¿Tienen personal especializado, capacitado y bien remunerado?
- ¿Realizan publicidad?
- ¿Cómo distribuyen sus productos y/o servicios?
- ¿Cuál es su estrategia de mercadeo?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de tus competidores?
- ¿Tienen los negocios de éxito, métodos similares de operación?
- ¿Tienen los negocios de éxito, métodos similares de determinación de precios, ventas, servicio posventa o de producción?
- ¿Cuál es la capacidad de respuesta de los competidores, frente a requerimientos de los clientes: tiempo, flexibilidad, capacidad de producción, servicios complementarios?
- ¿Cuál de todos tus competidores es el líder del mercado y cuál es el atributo que lo identifica como tal?



Aplica lo aprendido en tu negocio

Para encontrar información acerca de tus competidores:

- Identifica 3 o más empresas existentes que serán competidores de tu negocio.
- Visita las empresas y reúne información.
- Para cada uno de estos competidores describe brevemente las características que están mencionadas en la primera columna.

Característica del competidor	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
Nombre			
Clase de producto o servicio			
Precios			
Calidad de bienes o servicios			
Equipo			
Personal / remuneración			
Ubicación			
Distribución utilizada			
Promoción / publicidad empleada			
Servicio al cliente (bueno, regular, malo)			
Otro			

Las fortalezas más importantes de mis competidores son:

Las mayores debilidades de mis competidores son:

Puedo utilizar esta información para mejorar mi idea de negocio de la siguiente manera:

3.3. CONOCIENDO EL TAMAÑO DE MI MERCADO

Cuando conozcas los productos o servicios, cualidades y precios que desean tus clientes entonces, necesitarás pensar en el área geográfica que cubrirás. Define si tu negocio atenderá a todos los clientes:

- Del distrito donde vives, o de otro distrito de la ciudad.
- Del distrito donde vives y las zonas cercanas de otros distritos.
- El barrio donde vives o de un barrio en específico de la ciudad.
- De toda la ciudad.
- De diversas ciudades y distritos.

Cuando hayas decidido qué área geográfica cubrirá tu negocio, podrás averiguar cuántos clientes potenciales existen en esa zona.



Un cliente potencial es alguien que tiene el dinero e interés en comprar tus productos o servicios.

Por ejemplo:

Si tu negocio va a vender productos como comida o ropa para satisfacer necesidades básicas, entonces todas las personas dentro del área geográfica de proyección serán clientes potenciales.

Si vas a vender o producir artículos de lujo, entonces sólo un pequeño número de personas podría pagar por tus productos o servicios, y estarían dentro del grupo de clientes potenciales.

Investiga cuántas personas viven en el área donde piensas instalar el negocio y calcula sus ingresos. Con esta información y con los resultados de la investigación de mercado, puedes estimar el volumen del mercado para tus productos o servicios.

Cuando empiezas con un nuevo negocio, al inicio sólo tendrás una pequeña porción del mercado, por lo que deberás calcular cuántos productos o servicios puedes vender realmente y cuánto dinero obtendrás como ganancia durante los primeros meses.



Recuerda que en el mercado existen competidores que ya tienen un espacio ganado, que puede ser grande o pequeño. Tú también quieres tener un lugar en el mercado y debes trabajar para ganártelo.



El tamaño de mercado de la Panadería Buen Sabor

Juan y Lucía quieren abrir una panadería, la cual llamarán "Buen Sabor". Ellos han practicado durante 3 meses en una gran panificadora y ahora tienen una idea cabal del capital que se requiere para echar a andar su negocio, conocen de cerca las labores de producción y venta de pan.

Ellos saben que toda la población come pan. En la ciudad hay suficientes panaderías para satisfacer las demandas de la población, pero en el distrito de Cerro Colorado solo hay dos pequeñas panaderías que atienden a las 150 familias que viven en el distrito. La localidad está creciendo con nuevas viviendas, se están habilitando

terrenos y están surgiendo nuevos vecindarios. Estiman que 200 familias vivirán en estas nuevas áreas lo que equivale a aproximadamente a 800 personas.

El Instituto Nacional de Estadística (INEI), dice que este distrito crecerá en un 10% en los siguientes 5 años.

Un incremento del 10% significa que más de 35 nuevas familias poblarán cada año, incrementando a 525 familias en 5 años.

Ellos saben que toda familia necesita en promedio 250 gr de pan por día, de modo que al iniciar el negocio las ventas diarias serán de 400 panes y las ventas mensuales serán de 12,000 panes.

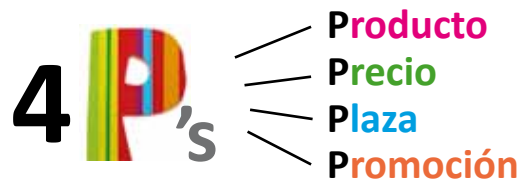


Si en tu investigación de mercado encuentras que no tendrás suficientes clientes, entonces deberías buscar otra idea de negocio.

3.4. PREPARANDO EL PLAN DE MERCADEO

Ahora que cuentas con información real sobre tus clientes y competidores, ya estás listo para preparar el plan de mercadeo.

Para elaborar este plan toma en cuenta las 4 Ps del mercadeo.



PRODUCTO: Primera "P"

¿Cuál es producto o servicio que vas a vender a tus clientes? Decide qué clase de producto o servicio ofrecerás, identificando las bondades para el consumidor y las características que lo hacen competitivo e innovador. Describe detalladamente las características del producto o servicio que ofrecerás:

- Color, tamaño, peso, etc.
- Cantidad, disponibilidad y variedades del producto.
- Los atributos de empaque y envase.
- Servicios adicionales que ofrecerá: pre-venta, post-venta.
- Garantías sobre mantenimiento y repuestos que ofrecerá.

Incluye en la descripción cualquier otra característica que diferencie tus productos o servicios de la competencia.

Por ejemplo, Angélica está considerando colocar un negocio de producción de mermeladas. Ella describe su producto de la siguiente manera:

Producto: Mermelada Extra
Sabores de Piña, naranja, fresa, sauco y papaya.

Mermelada Extra es una mermelada clásica, con una gama de sabores tradicionales peruanos, de consistencia pastosa, obtenida por cocción y concentración de frutas sanas, adecuadamente preparadas, con adición de edulcorantes.

Dependiendo de la variedad de la fruta puede ir entera, en trozos, tiras o partículas finas y están dispersas de manera uniforme en todo el producto. El color de la mermelada es brillante y atractivo, refleja el color de la fruta. Su consistencia es gelificada sin demasiada rigidez de forma tal que puede extenderse perfectamente. Es elaborada con un 50% de fruta y tiene un contenido de azúcar del 40 al 42%.

Se presenta en envases de vidrio de 250 gr y 500 gr. Puede ser conservada al medio ambiente en temperaturas templadas y bajas. En los envases se señala la fecha de caducidad del producto, la misma que tiene una duración de un año desde la fecha de producción.

Para el caso de consultas y reclamos de los productos se contará con una central de atención al cliente.





Aplica lo aprendido en tu negocio

Para aplicar lo aprendido en tu plan de negocio, te sugerimos realizar los siguientes pasos:

- Enumera los productos, servicios o serie de productos que comercializarás. Si tienes más de dos productos, servicios o mezcla de productos, usa otro formato.
- Describe las características de cada producto o servicios o mezcla de productos.
- Cuando las características no coincidan con tus productos o servicios escribe N/C (no coincide)

Productos, servicios o serie de productos		
Características	Producto 1	Producto 2
Descripción general		
Calidad		
Color		
Talla, tamaño, peso		
Empaque y envase		
Distribución		
Repuestos		
Reparaciones		
Otras características:		

Describe tu producto 1:

Describe tu producto 2:

PRECIO: Segunda "P"

Significa cuánto vas a cobrar a los clientes por tus productos o servicios. También incluye los descuentos y los plazos de crédito que otorgarás.

Para fijar los precios debes:

- Conocer tus costos.
- Conocer cuánto están dispuestos a pagar los clientes.
- Conocer los precios de tus competidores.



Para tener éxito debes saber cuántos clientes podrán pagar por tu producto y cuáles son los precios de tu competencia.

El cálculo de costos se realizará en el capítulo de plan financiero, pero en esta etapa averigua cuánto están dispuestos a pagar tus clientes, así como la lista de precios de los competidores. Luego decide un precio aproximado.

Ejemplo:

Marilú está iniciando un negocio de venta de polos deportivos Saeta. Ella venderá a los minoristas de la ciudad de Trujillo donde será la única distribuidora de esta marca. Comprará los polos deportivos del fabricante por S/. 10.00 cada uno, lo que junto con los otros costos de promoción y administración, dará un costo unitario de S/. 13.00 para su distribuidora.

La competencia es fuerte en el negocio de ropa deportiva y un precio bajo es importante para el cliente. En su estudio de mercado encontró que los minoristas permanentemente están buscando proveedores que ofrezcan los precios más bajos. Los principales competidores venden la ropa deportiva con similares características a Saeta entre S/. 16 y S/. 20 y ofrecen descuentos por compras mayores a cuatro docenas. Como Marilú es nueva en el negocio, es importante para ella establecer buenas relaciones con los minoristas. Por esta razón, al principio, ella no piensa ofrecer descuentos por pedidos grandes, sino cobrar un precio bajo, inclusive en los pedidos pequeños.



Ejercicios

Lee cada uno de los siguientes casos y marca con un aspa el precio que seleccionarías para los productos.

1. Eres dueño de una librería con muchos competidores cercanos. La tienda se encuentra ubicada frente a una universidad. La calidad de los productos que vendes es buena y los precios son altos. Algunos clientes han demandado lapiceros de mejor calidad, así que vas empezar a vender una marca de lapiceros con punta redonda y con gel, que es mejor que los lapiceros de la competencia. Los competidores cobran entre S/. 1.50 y S/. 2.00 por sus lapiceros. El costo del lapicero que venderás es de S/. 1.80 ¿Qué precio seleccionarás para tus lapiceros de alta calidad?

S/. 1.40 S/. 2.00 S/. 2.50

2. Estás dirigiendo un llantacentro en tu distrito y el negocio se encuentra bien ubicado. Por el continuo tráfico, los choferes quieren arreglo de llantas pero no desean pagar mucho por este servicio. Tú sabes que en los negocios de la competencia cobran entre S/. 3.00 y S/. 5.00 por cambio de llanta. Tu costo por cambio de llanta es de S/. 4.00. Selecciona cuál sería tu precio.

S/. 4.50 S/. 5.00 S/. 9.50

3. Instalaste un restaurante para llevar comida a un área industrial donde los trabajadores de las fábricas necesitan comprar almuerzo. No existen otros restaurantes en el área pero algunos clientes encuentran muy costoso pagar S/. 6.50 por el menú en tu restaurante, por lo que están optando por llevar los almuerzos desde su casa. El costo del almuerzo de su casa es de S/. 5.00. Has replanteado la composición del menú y calculaste el costo por menú de S/. 4.50 ¿Qué precio cobrarías por el menú?

S/. 4.50

S/. 5.50

S/. 6.50



Aplica lo aprendido en tu negocio

Ahora usa el siguiente formato para describir los precios de los productos o servicios que ofrecerás en tu empresa.

- Anota todos los productos, servicios o serie de productos que venderás en tu empresa, en la parte superior del formato. Si tienes más de cuatro productos, servicios o serie de productos, agrega más páginas.
- Describe los detalles que son aplicables a cada producto o servicio o clase de producto. Usa la información que obtuviste para los perfiles de tus clientes y competidores.

Productos, servicios o serie de productos				
Detalle	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4
Costos estimados por artículo / servicio				
Precios de competidores: Más alto				
Promedio				
Más bajo				
Precio que vas a cobrar				
Razón para el precio establecido				
Descuentos que les serán otorgados a los siguientes tipos de clientes.				
Razón para los descuentos				
Ofertas especiales (rebajas de fin de mes, etc)				

PLAZA: Tercera “P”

Se refiere al lugar donde estará ubicado tu negocio. Si vas a colocar un negocio comercial (mayorista o minorista) o de servicios, la ubicación del local debe establecerse cerca de los clientes.

Para un productor, el estar cerca de los clientes no es generalmente el aspecto más importante. En ese caso, una buena ubicación prioriza otros aspectos como el acceso fácil a la materia prima, el costo del alquiler así como las licencias que permitan operar al negocio.

Por ejemplo:

Dos socios están empezando con una tienda de venta de discos compactos (CD). Ellos saben que la ubicación es muy importante, porque los mismos discos se venden en muchas tiendas. La gente puede adquirir 1 ó 2 discos cuando hacen otras compras y a menudo compran según el impulso del momento. Entonces la tienda debe ser atractiva para los clientes y estar bien ubicada. Los locales en las áreas principales de los centros comerciales son caros, pero los socios saben que el éxito del negocio depende de una buena ubicación, de manera que ellos alquilarán una tienda en una esquina de un área central.

Una buena ubicación ayuda al éxito del negocio

Mi mamá quería que postulara a la universidad, pero siempre quise estudiar cosmetología. Por eso me presenté a Projovent cuando me enteré del curso de Asistente de Cosmetología. Terminé de estudiar, luego hice mis prácticas y trabajé durante 8 meses en diferentes lugares. En ese periodo gané experiencia, me perfeccioné y ahorré S/. 3,000 de capital inicial, que me sirvieron para comprar muebles, sillas, espejos y otros materiales.

El siguiente paso era alquilar un local bien ubicado. Al principio no tenía mucho dinero y alquilé un espacio en el tercer piso de una galería comercial. Cuando empecé a tener clientes me cambié a otro local más visible, pero aún no era suficiente. Estuve un tiempo ahí y luego me mudé al local donde estoy ahora. Estoy ubicada en un centro comercial muy concurrido y con vista a un área principal.

Mi negocio va a cumplir su primer año y me parece increíble lo que he logrado. He ido creciendo. Con el tiempo contraté a una persona para que trabaje conmigo. Ella también es egresada de Projovent y le tengo mucha confianza.

A todos los jóvenes les digo que sí es posible hacer negocio, pero debe ser “tu pasión”.

Jessica Flores (22 años)
ECAP AGENSE SRL, Huancayo.



Más del 60% de los emprendedores peruanos invirtieron en empresas orientadas al consumidor final⁴.

4. Serida, Jaime y otros. Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2007

EL COMERCIO ELECTRÓNICO: OPORTUNIDAD SIN LÍMITES

La *Internet* es uno de los grandes inventos y descubrimientos de las dos últimas décadas. Esta herramienta ha revolucionado el mundo y nos abre nuevas e infinitas posibilidades para hacer negocios. En este caso la plaza es el ciberespacio.

La *Internet* te permite estar comunicado en todo momento y en cualquier lugar, porque acceder a ella es sencillo, y puedes conectarte desde tu casa, una cabina pública o desde tu celular.



El 80.2% de los jóvenes accede al servicio de Internet desde su hogar, centro de trabajo, centro de estudios, cabinas públicas, etc⁵.

Por estas cualidades, hacer negocios a través de Internet resulta una opción interesante. Gracias a la *Internet* es posible entrar al mundo del “comercio electrónico” donde no existen fronteras. Puedes tener clientes de todo el mundo y los costos son relativamente bajos. Algunos expertos dicen que “*se puede hacer negocio mientras duermes*”.

Considerando este contexto, puedes evaluar las opciones de crear tu propio espacio web (página web) o integrarte a las cadenas de comercialización electrónica (tiendas virtuales). En ambos casos requieres lo siguiente:

- Definir los productos o servicios que vas a comercializar.
- Definir el mercado al que te vas a dirigir (cobertura nacional o internacional)
- Averiguar los costos y mecanismos de envío de los productos y/o servicios, sobre todo si es fuera del país.
- Averiguar cómo funcionan los mecanismos de pago y entrega, y las condiciones de seguridad para las transacciones.

Si decides organizar tu propia tienda virtual, deberás:

- Contratar un *Hosting*.
- Diseñar una página web ágil y atractiva, que contenga una sección de preguntas y respuestas frecuentes, motores de búsqueda, catálogos de tus productos y servicios con información detallada. También debes incluir un formulario de contacto y facilitar una opción para el envío de presupuestos y cotizaciones en línea. No olvides de mencionar las políticas de venta y distribución de productos, para que evitar quejas o reclamos posteriores de los clientes.
- Registrar y posicionar tu sitio web en los principales buscadores y directorios como *Google, Yahoo, Altavista, Lycos, Bing, Snap*, etc.
- Utilizar las redes sociales más conocidas, así podrás enviar información de tus nuevos productos y promociones. También puedes aprovechar otros recursos web gratuitos como los *blogs* y el *twitter*.



Recuerda que el mercado virtual es muy competitivo y variable. Busca información sobre precios, formas de pago y distribución que usa la competencia. Así tendrás una referencia para empezar con éxito en esta moderna forma de comercio.

5. Encuesta Juventud, Empleo y Migración Internacional 2009.

Para que tu negocio tenga éxito consulta con expertos en el tema de comercio electrónico. Puedes buscar asesoría en los ministerios, cámaras de comercio, ONGs y en Internet.

Si decides empezar un negocio en portales especializados en comercio electrónico, afílate a una de las casas de subasta en línea. Es una opción rápida y económica que te permitirá vender productos nuevos o usados, brindar todo tipo de servicios, e incluso podrás tener tu propia tienda virtual (es conveniente si tienes más de 30 productos).

En el mundo del ciberespacio existen varias tiendas, en base al mercado definido. Puedes asociarte a una de ellas, pero antes averigua los costos por transacción (cargos de comisión por venta) y pregunta si cobran cargo por visitas registradas.

En cualquiera de estas dos modalidades de venta, debes considerar un punto muy importante: ¿cómo distribuirás los productos? Por ejemplo, si vendes artesanías, además de considerar el embalaje, debes contar con las empresas o personas que transportarán tus productos, y considerar esos costos para establecer tu precio de venta.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La ubicación de la plaza también está referida al método de distribución que escogen los productores o comerciantes para hacer llegar sus productos a los consumidores finales.

Por tal razón debes analizar cuáles serán los canales de distribución que utilizarás, por lo que te sugerimos responder a las siguientes preguntas:

- ¿Venderás directamente a los clientes?
- ¿Utilizarás representantes de ventas, distribuidores o agentes?
- ¿Cómo accederás a tus “clientes principales”?

Los canales de distribución varían dependiendo del tipo de producto o servicio a brindar, y pueden ser de dos tipos:

- **Canales de distribución directos:** Venden directamente a los clientes. Por ejemplo, la panadería *Buen Sabor* produce panes que son vendidos directamente a las familias.



- **Canales de distribución indirectos:** Venden a través de intermediarios. Por ejemplo, la panadería *Tres Sabores* produce kekes y pasteles que son vendidos a las bodegas de barrio.



Sea cual fuera el canal que decidas utilizar, no olvides determinar los costos que implica. Recuerda que a veces los intermediarios tienen un alto poder de negociación y pugnan por precios bajos. Para lograr una buena negociación debes tener claro cuál es tu precio máximo y mínimo para que no pierdas en esta transacción.



Aplica lo aprendido en tu negocio

Es hora de aplicar la tercera "P" - Plaza - en tu negocio, por lo que te recomendamos:

- Visita a las empresas de la competencia y analizar su ubicación y métodos de distribución.
- Habla con tus clientes potenciales y los proveedores de la competencia.
- Obtén información sobre los costos de compra o alquiler de locales o vehículos, etc.
- Decide cuál ubicación o método de distribución será apropiado para tu negocio, seguidamente llena el siguiente formato.

La empresa estará ubicada en:

Las razones para escoger esta ubicación son:

- Método de distribución que utilizaré para llegar a mis clientes será: (marca lo que tenga relación con tu idea de negocio).

- Vender directamente de mi tienda/fábrica/almacén/oficina/casa
- Vender a minoristas/otras tiendas
- Entrega a domicilio
- Vender a mayoristas
- Vender de puerta en puerta/en la casa del cliente
- Tomar pedidos por teléfono
- Otros (descríbelos)

Las razones para escoger esta forma de distribución:

PROMOCIÓN: Cuarta “ P”

Promocionar significa informar para atraer clientes que compren tus productos o servicios.



Recuerda: Nadie compra lo que no conoce.

Algunas formas de hacer promoción son:

- Publicidad comercial: tv, afiches, folletos, volantes, Internet, etc.
- Publicidad gratuita: periódicos locales, revistas.
- Promoción de ventas: ofertas, demostraciones, rifas, canjes, reducción temporal de precios, exhibiciones especiales, entrega gratuita de muestras o campaña publicitaria.

Promocionar un producto o servicio tiene un costo, por ello debes definir qué estrategias utilizarás y costearlas dentro de tu plan. Debes averiguar que tipo de promoción usa la competencia y con toda esta información escoge la forma de promoción que más se ajuste a tu negocio.

Vender significa convencer a los clientes para que compren un producto o servicio. Para ello se debe demostrar que el producto es bueno. Además puedes usar también otros medios de ventas como:

- Venta por teléfono o venta por catálogo
- Llamar y visitar directamente al cliente
- A través de una tienda
- Participando en ferias locales, nacionales o internacionales
- Delivery
- Internet

Por ejemplo:

Enrique terminó su curso de “Confección de calzado” y ha decidido emprender un pequeño negocio de producción de calzado. Él trabajará solo y espera vender sus productos en dos o tres tiendas, que visitará para promocionar sus productos y entregará en cada tienda un folleto con la información de los modelos de zapatos, precios y su dirección. También ha contactado a un medio de circulación nacional que tiene un suplemento especializado en Pymes y ha solicitado una entrevista, la misma que será publicada el siguiente domingo.



Ejercicios

Sugiere dos formas de promoción para cada uno de los siguientes negocios, e indica las razones de tu propuesta.

Tipo de negocio	Métodos para promocionar	Razones de la propuesta
Un electricista	1.	
	2.	
Snack - sanguchería	1.	
	2.	
Ferretería	1.	
	2.	
Lavandería	1.	
	2.	



Aplica lo aprendido en tu negocio

Ahora define cuáles serán las formas de promoción que utilizarás en tu negocio, desarrollando las siguientes actividades:

- Visita a tus competidores y entérate de los planes de promoción que ellos utilizan.
- Averigua los costos de los diferentes tipos de publicidad tales como: publicidad en periódicos, letreros, posters, lista de precios, tarjetas de presentación, folletos, páginas web.
- Llena el formato de abajo, enumerando los tipos de promoción que serán beneficiosos para tu negocio y que estás dispuesto a enfrentar.

Tipo de publicidad	Describe cómo la usarás	Costo



Recuerda: aún no tienes completo el plan de mercadeo. Conforme avances en el manual de ISUN Jóvenes Emprendedores, completarás la información.

3.5. ESTIMA TUS VENTAS

Cuando tengas toda la información para tu plan de mercadeo, puedes elaborar un plan de ventas para los primeros doce meses.

Si has trabajado en un negocio similar entonces ya tienes idea de cómo funciona el mercado y puedes estimar tus ventas de manera más fácil. Si no conoces el mercado de tu negocio, entonces compáralo con otros negocios similares para que puedas descubrir cuánto venden tus competidores cada mes.

Cuando un negocio es nuevo, generalmente las ventas son bajas durante los primeros meses.

Por ejemplo, la panadería *Buen Sabor* estima una demanda de 12,000 unidades de pan por mes con un incremento del 10% por año. Debido a que los consumidores son los nuevos vecinos del distrito, Juan y Lucía han elaborado un cuidadoso plan de ventas para los próximos doce meses.

Plan de ventas

Mes	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agos.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
Ventas / und. de pan	5,000	6,000	7,000	8,000	9,000	10,000	11,000	12,000	12,000	12,000	12,500	13,000
Precio / unidad (S/.)	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25
Ingresos (S/.)	6,250	7,500	8,750	10,000	11,250	12,500	13,750	15,000	15,000	15,000	15,625	16,250

El plan de ventas de la panadería se inicia sólo con el 40% del mercado estimado. Luego de 7 meses considera que podrá llegar a su meta.

Como el distrito está creciendo, ellos también han considerado un crecimiento de las ventas más allá del mercado actual de las 12,000 unidades de pan.

Las otras dos panaderías tienen su precio fijo para la unidad de pan en S/. 1.30. Para atraer a los consumidores, *Buen Sabor* decide que su precio será un poco más barato que el de los competidores, así que venderá la unidad de pan a S/. 1.25.



Aplica lo aprendido en tu negocio

Estima las ventas que esperas tener por cada tipo de bienes, productos o servicios mensualmente. Asimismo anota el precio que le aplicarás a cada artículo o servicio.

Plan de ventas

Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas / unid.												
Precio / unidad												
Ingresos												
Ventas / unid.												
Precio / unidad												
Ingresos												
Ventas / unid.												
Precio / unidad												
Ingresos												
Total S/.												

identifica tu mercado y desarrolla un plan de mercadeo

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo aprendiste que:

- Para tener éxito en el negocio necesitas clientes.
- Los clientes potenciales son todos aquellos que quieren comprar tu producto y/o servicio.
- Los clientes son las personas más importantes en un negocio.
- Debes conocer a tus clientes:
 - ¿Cuáles son sus gustos y preferencias?
 - ¿Dónde están ubicados?
 - ¿Cuánto pueden pagar por tus productos y/o servicios?
- Los clientes satisfechos son aquellos que han obtenido los productos y/o servicios que buscaban, a precios adecuados y que han recibido un excelente trato.
- También es importante conocer a la competencia:
 - Saber qué productos y/o servicios tienen.
 - A qué precios venden sus productos y/o servicios.
 - Cómo promocionan sus productos y/o servicios iguales o similares a los tuyos.
- Para operar un negocio es necesario conocer a tus clientes y a tu competencia.
- El Plan de Mercadeo está compuesto por 4 Ps:
 - Producto
 - Precio
 - Plaza
 - Promoción
- Es necesario proyectar las ventas, esto te ayudará al momento de tomar decisiones como el alquiler del espacio necesario, compras de maquinaria, número de empleados con los que contarás, etc.





4 organizando mi negocio

Para que tu negocio funcione de manera fluida, eficiente y exitosa debe estar bien organizado. Esto significa tener un buen proceso de producción del bien o servicio a vender y contar con el personal apropiado para llevar a cabo el trabajo.

Por eso debes calcular:

- El personal que necesita el negocio.
- El espacio que necesitas para que opere.
- Las máquinas y el equipo necesarios.
- El flujo de los procesos de producción de los bienes y servicios.

4.1. PERSONAL QUE NECESITA MI NEGOCIO

Las personas que integran los negocios varían dependiendo del tamaño del negocio:

- Si trabajas solo, es un negocio unipersonal
- Si trabajas con tu familia, es un negocio familiar.
- Si tienes trabajadores, es una microempresa.

Son varias las personas que pueden estar identificadas con tu negocio:

- Propietario del negocio.
- Socios del negocio.
- Trabajadores contratados.
- Familiares que trabajan en el negocio.
- Asesores externos.
- Proveedores.
- Clientes.

Revisemos algunas de ellos:

El propietario del negocio

En la mayoría de los pequeños negocios, el propietario es también el administrador. Él debe cumplir múltiples funciones, entre las que resaltan:

- Implementar el plan de acción del negocio, asegurando que se alcancen las metas trazadas.
- Reclutar, organizar y motivar a los trabajadores para que se identifiquen con los objetivos y metas del negocio.

Para que el administrador - propietario, pueda cumplir una función eficiente en la dirección del negocio, deberá evaluar objetivamente hasta dónde puede comprometer sus esfuerzos. También debe reconocer qué tareas no le será posible hacer, ya sea por falta de destreza o falta de tiempo, y tomar decisión de delegar esas funciones.



Identifica una empresa exitosa y pregunta a otros empresarios cómo organizan sus negocios y su personal.

Socios del negocio

Si decides compartir los riesgos y los éxitos de iniciar un negocio con otra persona o personas, a ellas se les denomina socios.

Los socios comparten responsabilidades y poder en el negocio, así como las obligaciones en la conducción. Los socios formalizan sus aportes y responsabilidades en el acta de constitución de la empresa.



La comunicación clara y honesta entre los socios de un negocio es importante para el éxito del mismo.

Personal que labora en la empresa

Conforme la empresa va creciendo, es necesario ir incorporando personal, cuyas funciones deben estar claramente definidas para que su trabajo sea productivo.

En el caso de las microempresas, la contratación de personal se encuentra regulada por la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (Ley N° 28015).



Los trabajadores son una pieza clave para el éxito de una empresa.

Familiares en tu empresa

Muchos negocios se inician con el respaldo de la familia, ya sea como socios, o como parte del personal.

Si decides iniciar un negocio con el apoyo de tus familiares, recuerda que ellos son trabajadores y deben tener bien definidas cuáles son sus funciones dentro de la empresa, y tú deberás compensarlos por sus servicios.



La familia es un apoyo valioso cuando inicias el negocio, pero es aconsejable separar los problemas familiares de los problemas en el trabajo.

SI NO PODEMOS SOLOS, HAY QUE BUSCAR UN SOCIO

“Tengo 22 años, vivo en Villa El Salvador. Hace dos años participé en Projovent y estudié el curso de Operatividad de Máquinas en una ECAP del distrito de Pueblo Libre. Todos los días salía a las 10 de la mañana de mi casa para llegar a mis clases a la 1 de la tarde.

En tres meses aprendí a manejar máquinas de confecciones y durante mis prácticas perfeccioné lo que había aprendido en el curso. Con empeño y esfuerzo logré pasar de practicante a trabajador permanente, pero mi sueño era tener mi propio negocio, por lo que me propuse ahorrar todo lo que pudiera.

Cuando logré reunir un pequeño capital, me asocié con un amigo que también estudió en Projovent. Juntamos nuestros ahorros y compramos máquinas y materias primas. Logramos hacer realidad nuestro sueño: una empresa de confecciones de polos y buzos para colegios.

Ser socios nos ayudó. Unimos nuestros esfuerzos para tener el capital necesario para abrir el negocio. Si lo hubiera hecho solo, me hubiera demorado mucho tiempo. Empezar mi negocio con un socio me dio confianza y seguridad porque tengo alguien con quien compartir, dudas, riesgos y alegrías.

En el negocio las cosas son difíciles al principio, pero cuando tienes clara tu meta, la persigues hasta cumplirla. Si no podemos solos, hay que buscar que nos den la mano.”

*Manuel del Águila Pinedo (22 años)
Curso Operatividad de Máquinas*



Aplica lo aprendido en tu negocio

Completa el cuadro del personal que necesitará tu negocio.

- Describe en la primera columna las tareas de cada una de las personas que trabajarán en el negocio, así como su especialidad y experiencia. Agrega a la lista cualquier otro puesto que no esté considerado.
- Decide si tienes el tiempo necesario y las habilidades para realizar tú mismo cada uno de estos trabajos.
- Si no tienes el tiempo y experiencia, necesitarás emplear a alguien para realice este trabajo.
- Define el número total mínimo de empleados que tendrá tu negocio.
- Decide si tendrás socios, si emplearás a miembros de tu familia y quiénes serán tus asesores.

Puestos o cargos	Tareas Especialidad experiencia, otros requerimientos	¿Tiene la habilidad para realizar este trabajo?	Número de trabajadores requeridos
Administrador general		Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
Contador		Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
Responsable de compra de productos, materia prima, servicios		Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
Supervisor de la producción / servicios		Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
Producción (especificar por procesos)		Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
Vendedor		Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
Responsable de control de inventarios		Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
Responsable de mantenimiento		Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
Encargado de reparto		Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
Otros trabajos (especifique)		Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
Número total de empleados		Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	

Mi negocio tendrá _____ socios.

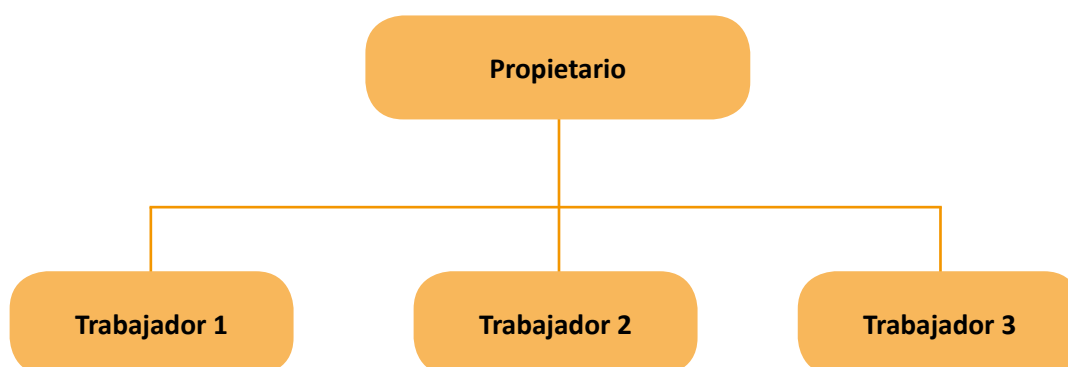
Nombres y apellidos:

Emplearé a _____ trabajadores.

4.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La organización de un negocio se sustenta en los objetivos que se proponga alcanzar como empresa. Al plantear la estructura organizativa debe tener concordancia con la realidad y tamaño del negocio.

Una vez definidas las funciones en la empresa y seleccionado todo el personal que participará, puede empezar a diseñar la organización de tu empresa. En un negocio donde el propietario actúa como gerente y tiene pocos empleados, la organización puede ser muy simple. En una estructura simple todo el personal informa directamente al propietario.



Hay negocios más grandes y complejos que se organizan por áreas según la especialidad.

Por ejemplo una empresa de confección de polos, ha organizado sus áreas de trabajo tomando en consideración las siguientes funciones.

Área de producción:

Puestos o cargos	Funciones
Responsable de abastecimiento y almacén de productos terminados	<ul style="list-style-type: none">● Recibir la tela y almacenarla● Revisar que la tela tenga las condiciones técnicas especificadas en el pedido.● Entregar de materiales para la producción.● Recepcionar de productos finales para su empaque.
Responsable de diseño y corte	<ul style="list-style-type: none">● Verificar los anchos de la tela en función del diseño.● Realizar los cortes.
Responsable de operación y control de calidad	<ul style="list-style-type: none">● Organizar los cortes en paquetes de 30 unidades.● Ordenar la línea de producción según secuencia de operación.● Asignar al personal responsable de cada operación.● Controlar la calidad de los productos o servicios.
Operarios	<ul style="list-style-type: none">● Coser las piezas designadas.● Realizar operaciones de acabado.

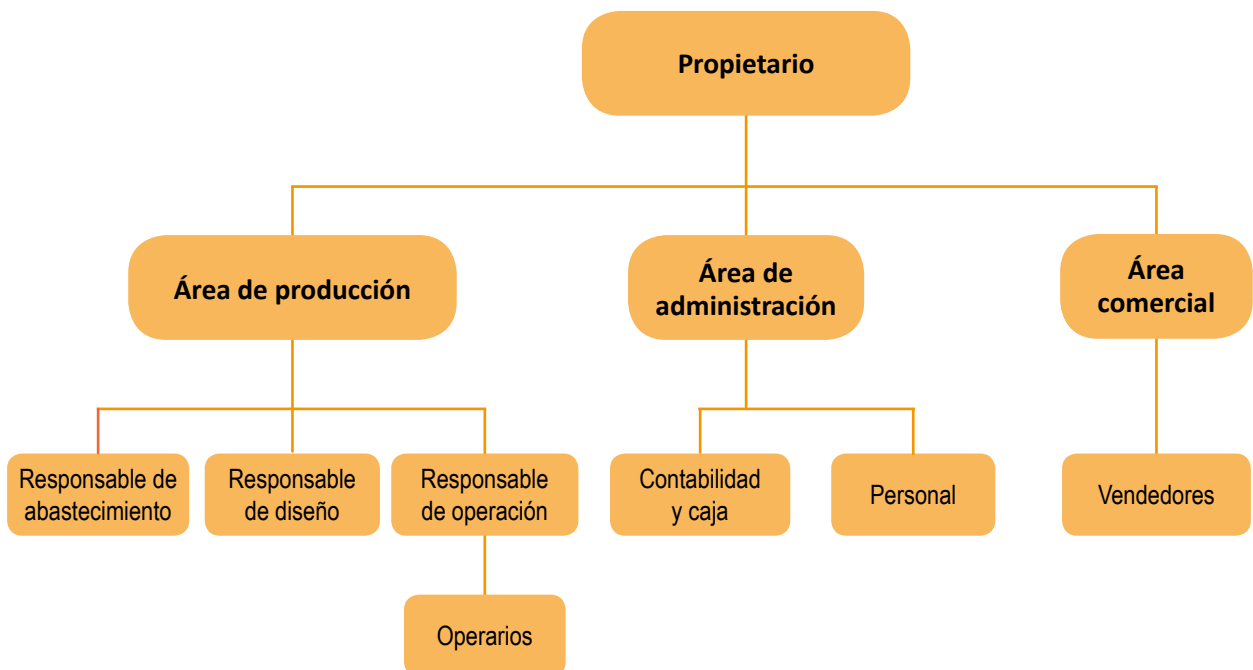
Área de administración:

Puestos o cargos	Funciones
Administrador	<ul style="list-style-type: none">● Realizar el plan de desarrollo de la empresa.● Buscar recursos necesarios para su funcionamiento.● Definir la estructura organizativa.● Realizar el control general de la empresa.
Responsable de personal	<ul style="list-style-type: none">● Definir las funciones y tareas de cada trabajador.● Seleccionar a los trabajadores.● Contratar a los trabajadores.● Evaluar al personal.
Responsable de contabilidad y caja	<ul style="list-style-type: none">● Llevar los registros contables de la empresa.● Mantener al día las operaciones tributarias.● Pagar a los proveedores.● Cobrar a los clientes.

Área de ventas, se encarga de:

Puestos o cargos	Funciones
Vendedores	<ul style="list-style-type: none">● Buscar nuevos mercados.● Realizar las ventas.● Llevar el control de los clientes.

Entonces esto conduce a una estructura organizativa como la que se muestra a continuación:





Aplica lo aprendido en tu negocio

Ahora, diseña la estructura de la organización de tu negocio.

- Enumera las diferentes áreas (por ejemplo: administración, producción, ventas) que tendrá tu negocio.
- Señala el número de personal en cada área.
- Diseña un diagrama mostrando la estructura de la organización para tu negocio.
- Asegúrate de que todo el personal en tu empresa figure en esta estructura.








Nº	Áreas	Personal

La estructura de mi negocio será la siguiente (gráfcalo con un organigrama):

4.3. DISEÑANDO LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN

Diseñar el proceso de producción del bien o servicio que vas a ofrecer es un paso muy importante que te ayudará a ordenar recursos, tecnología y mano de obra. Debes hacer un flujo sencillo donde puedas identificar los diferentes procesos y las secuencias de producción.

Veamos el ejemplo de la panadería *Buen Sabor*:

No.	Proceso	Descripción del proceso ⁶
1		Pesado de ingredientes. De acuerdo con la cantidad de producción de panes se procede a calcular los ingredientes necesarios.
2		Mezclado. En esta fase se utiliza la máquina amasadora, donde deberá colocar además de la harina, el agua, el fermento y otros ingredientes necesarios para dar el correspondiente sabor al pan. El objetivo del mezclado y del amasado es el desarrollo del gluten (la masa uniforme).
3		Reposo. Luego del amasado, la masa se coloca en un recipiente para que repose. Aquí se produce la primera fermentación. Esta etapa debe llevarse a cabo en un cuarto húmedo y tibio o a temperatura ambiente, dependiendo de la velocidad total de proceso. En el reposo la masa se infla y es susceptible de ser modelada. La calidad del pan dependerá de esta primera fermentación.
4		Laminado. Con el fin de distribuir homogéneamente las grandes burbujas de gas acumuladas a toda la masa, se pasa esta por un par de rodillos que giran en direcciones opuestas.
5	Boleado. Después de dividir la masa y pesarla, las piezas se redondean o bolean manualmente con la finalidad de eliminar las bolsas de aire y lograr que la masa tenga una superficie lisa.	
6		Fermentación. La fermentación tiene un propósito doble: la masa se expande y se inicia el proceso de burbujas de aire de forma uniforme. La superficie de la masa se vuelve lisa y suave. La fermentación se produce entre 15 a 20 minutos. Luego de ello se pasa al formado de los productos dando la correspondiente forma.
7		Horneado. Durante el proceso de horneado, la masa cruda se convierte en un producto digerible y de buen sabor. Se forman gases y se expanden, se forma la costra y la superficie adquiere el color característico del pan. Durante el horneado se reduce el contenido de agua debido a la evaporación y se producen varios efectos químicos que dan el sabor y la textura al producto. La temperatura de horneado debe ser entre 220 °C y 240 °C y el tiempo de horneado debe ser entre 18 y 22 minutos.
8		Almacenamiento. Se retira el pan y se coloca en los anaqueles para que enfíe y pueda ser llevado a la zona de distribución y venta.

6. Resumen del Manual: Producción Masa de Pan, incluyen gráficos, Fondo Hondureño de Inversión Social – FHIS



Aplica lo aprendido en tu negocio

Diseña el proceso de producción del bien o servicio que piensas ofrecer.

No.	Proceso	Descripción del proceso

4.4. EQUIPOS Y HERRAMIENTAS NECESARIOS

Los equipos, personal y herramientas que utiliza una empresa, junto con el plan de ventas, determina el tamaño del negocio. A esto también se le conoce como capacidad instalada.

Si tu negocio estará ligado a la producción de artículos de vestido, muebles, productos alimenticios o de metal, entonces primero debes decidir qué tecnología utilizarás y luego selecciona las máquinas y equipos apropiados para la producción de los mismos.

Si tu empresa es de comercio o servicios, también deberás determinar qué tipo de equipos y herramientas son básicos para que puedas operar el negocio.



Si inicias un negocio de producción, evalúa qué tipo de maquinaria necesitarás. La compra de equipos sólo se justifica si estimas que tu volumen de producción será alto.

Por ejemplo, para instalar la panadería el *Buen Sabor* se realizó una lista con todo el equipo necesario:

Tipo de equipo	Especificación	Conexión de energía	Precio S/.
Producción			
1 horno eléctrico	75 panes/hora 20 placas 150 moldes	3.5 kW	8,000
1 máquina amasadora	20 kg hora	0.5 kW	1,000
1 máquina divisora	100 unidades/hora	0.5 kW	80
1 balanza	Hasta 50 kg		50
3 mesas de trabajo	1=1.5 superficie de mármol		300
Sala de almacenamiento			
4 repisas	2 x 1.80x 0.5 m		300
Sala de ventas			
1 mostrador	2x0.9x0.6		200
2 repisas	1x1.5x0.3 m		160
1 caja registradora	1 x 1.50 x 0.5 m		150
Oficina			
1 escritorio	De segunda mano		100
3 sillas	De segunda mano		
1 archivador	De segunda mano		
Inversión total			11,160

4.5. DISTRIBUYENDO EL ESPACIO EN MI NEGOCIO

Determinación del espacio

El espacio necesario será determinado según el tipo y tamaño del negocio que desees abrir. También está relacionado con el plan de ventas y las posibilidades de comprar o alquilar un terreno o local para que funcione el negocio.

Para un negocio de comercio minorista se deben calcular los espacios para:

- Mostrar los artículos en la tienda.
- Atender a los clientes en la tienda.
- Almacenar la mercadería de artículos.
- Oficina y otras instalaciones.

Un negocio de comercio mayorista requiere menos espacio para la sala de exhibición, y necesita un mayor espacio para la zona de almacén de mercaderías.

En un negocio de servicios, dependerá del tipo de servicio que ofrecerá. Por ejemplo, un taller de reparación de autos requiere un espacio abierto para el taller y un espacio pequeño para la oficina.

Para un negocio de producción, el tamaño del espacio depende del tipo de artículos a fabricar. Una empresa de confecciones requiere de espacios distintos a los de un taller de orfebrería. El tamaño está condicionado al volumen de producción y a la tecnología a emplear.



Si vas a colocar un negocio de producción, es recomendable que visites negocios similares. Observa la maquinaria y equipos instalados y el espacio que ocupan.

Diseño y distribución de las instalaciones

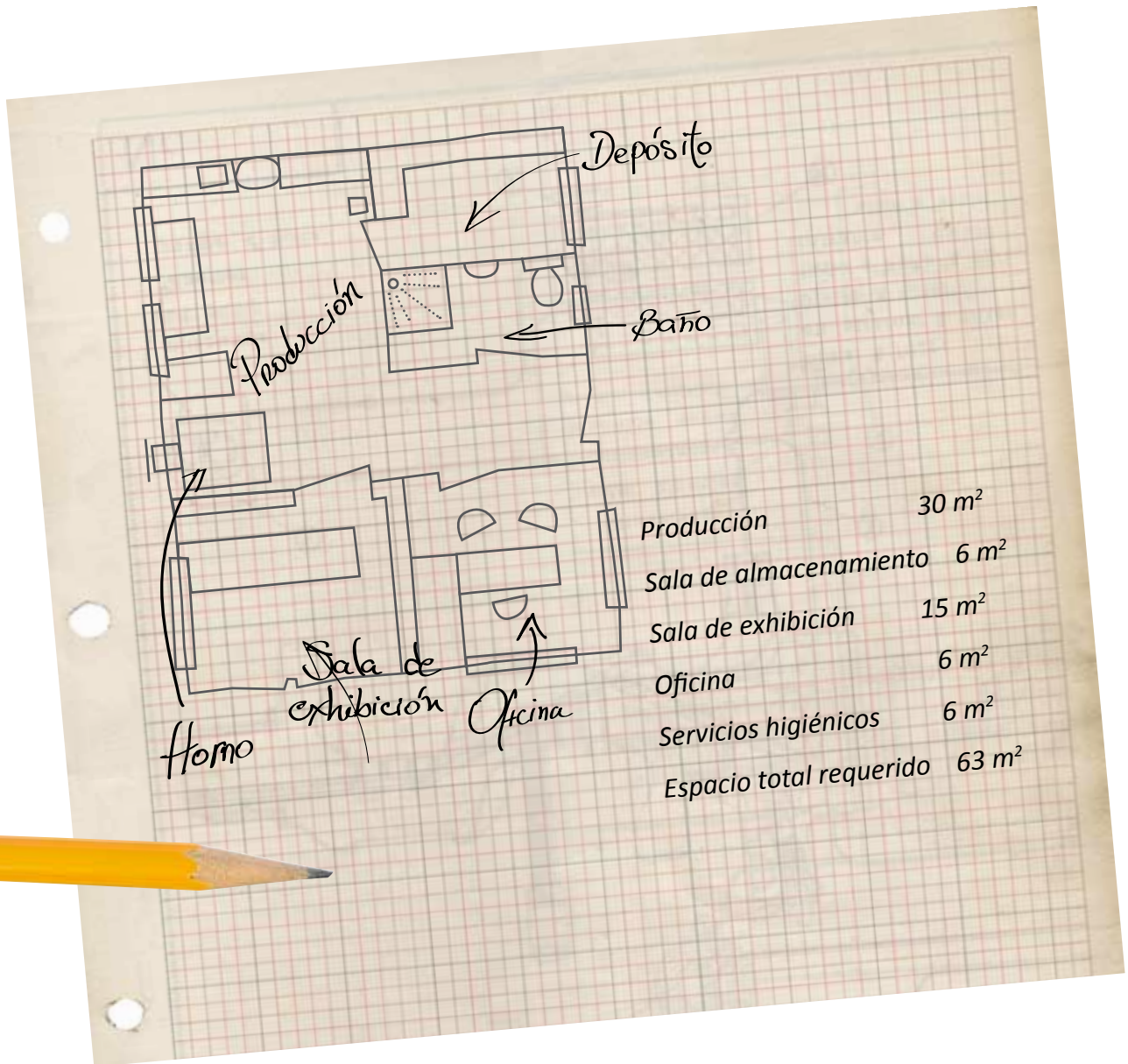
La distribución de las instalaciones tiene que ver con la adaptación y orden de cada uno de los procesos productivos de bienes o servicios. Este orden se establece para poder trabajar de una manera más eficiente. Una buena distribución te ayudará a minimizar los costos de transporte, de entrada y salida de productos. Además crea un ambiente de trabajo agradable.

Para el diseño y distribución del espacio debes tomar en cuenta el número de máquinas, número de ambientes de trabajo, cantidad de trabajadores y la cantidad de materiales.



Un ambiente bien acondicionado permite que el trabajo fluya de manera ordenada y se optimicen los recursos empleados.

Por ejemplo, Juan y Lucía de la panificadora *Buen Sabor* han graficado de la siguiente manera el diseño de su planta:





Aplica lo aprendido en tu negocio

Grafica una distribución simple de tu tienda, taller o instalación para tu negocio. Toma en cuenta:

- Dónde ubicarás los muebles y las máquinas. Calcula el espacio necesario.
- Señala el espacio para cada equipo y el espacio necesario para la persona que lo manejará el equipo.
- Utiliza una escala de 1/5 (la mayoría de dibujos de casas se encuentran en esta escala).

4.6. MATERIAS PRIMAS E INSUMOS PARA LA PRODUCCIÓN

Para que las empresas puedan operar requieren de materias primas e insumos.

Los principales insumos para los negocios comerciales minoristas y mayoristas son los artículos que compran y venden. Pero también se consideran como insumos elementos como la electricidad para la iluminación, agua para lavar y limpiar, papelería para cartas, órdenes, facturas entre otros.

Las tiendas de reparación y los fabricantes necesitan algunas materias primas como madera, metal, tela o alambre; asimismo, necesitan partes o accesorios de fabricación. Por ejemplo, tornillos, tuercas y clavos, o pasadores, agujas y botones, u otros materiales como electrodos de soldadura, pegamento y pintura. Los fabricantes y proveedores de servicios también utilizan electricidad para la iluminación, agua para lavar y limpiar, papelería y otros artículos.

organizando mi negocio

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo aprendiste que:

- Es necesario organizar los recursos de tu futura empresa.
- El tamaño del negocio determinará cuál será el personal necesario.
- La selección de trabajadores es una tarea que implica:
 - Preparar una lista de todas las tareas que se llevarán a cabo en la empresa.
 - Determinar el nivel de calificación necesario para cada uno de los trabajadores
 - Decidir qué tareas puedes asumir y cuáles deberás delegar a otros.
- Es necesario contar con una estructura organizacional que muestre como funcionará el negocio. Generalmente se utiliza un organigrama.
- Para organizar el proceso de producción de un producto y/ o servicio se debe tener en cuenta:
 - El tipo de tecnología a utilizar.
 - Las máquinas y el equipo que comprarás.
 - El espacio necesario para la tienda, taller, almacén, etc.
 - Proyectar el volumen de producción o comercialización de bienes y/o servicios.



5 calculando los costos y organizando el plan de financiamiento

5.1. COSTEANDO TUS PRODUCTOS O SERVICIOS

Todo negocio tiene sus costos. Estos son los montos de dinero que utilizas para producir y vender los productos y/o servicios. Saber el costo de tus productos y/o servicios te ayuda a:

- Fijar precios.
- Reducir y controlar los costos.
- Tomar mejores decisiones en el manejo de su negocio.
- Planificar el futuro.



Como propietario de un negocio, necesitas saber en detalle los costos de tus productos o servicios para poder determinar los precios y definir si tu negocio es viable.

Los costos se calculan dependiendo del tipo de negocio que vas a implementar, pero en general pueden ser agrupados en:

- Costos de personal
- Costos de materiales
- Costos de capital
- Otros costos (luz, agua, teléfono, alquiler, útiles de oficina, etc.).

Costos de personal

Para calcular el costo del personal es necesario determinar cuántas personas van a trabajar en el negocio, si estarán a tiempo completo o tiempo parcial, y determinar cuál será la modalidad de pago.



Si vas a trabajar en tu negocio, debes incluir el pago de tu remuneración y el de tus trabajadores.

Por ejemplo, la panadería *Buen Sabor* operará con 4 personas a las que se les ha asignado una función específica y se ha procedido a calcular su pago.

Requerimientos de personal			Costos de personal (S/.)	
Cant.	Designación	Calificación	Remuneración / mes	Remuneración / año
1	Jefe panadero	Jefe/propietario	800	9,600
1	Asistente de panadero	Trabajador calificado	400	4,800
1	Asistente de panadero y vendedor	Trabajador semi calificado	450	5,400
1	Persona de reparto	Trabajador no calificado	400	4,800
4	Total		2,200	26,400

Si contratas personal de manera permanente, deberás cumplir tus obligaciones como empleador. Te recomendamos buscar asesoría para acogerte a la Ley de la Microempresa.



Aplica lo aprendido en tu negocio

Ahora calcula los costos del personal para tu negocio, para ello debes:

- Averiguar cuánto es el promedio de pago en el mercado para el personal que necesitarás.
- Para personal en planilla, debes incluir todos los costos sociales relacionados con los salarios como: seguro de salud, contribución a los fondos de pensión, etc.
- Has el cálculo de costos mensuales, anuales y costos totales.

Requerimientos de personal			Costos de personal (S/.)	
Cant.	Designación	Calificación	Salario / mes	Salario / año
	Total			

Costos de materias primas e insumos

En este rubro debes calcular todos los costos que serán necesarios para producir un bien o servicio.

Si vas a iniciar un negocio de comercio minorista o mayorista, considera como parte de tus costos:

- Todos los artículos que vas a vender.

Si tu negocio es de servicios, tus costos incluirán:

- Todos los insumos necesarios.

Si tu negocio es de producción, deberás considerar:

- Todas las materias primas, por ejemplo: madera, varas de metal, lana, tela, cueros plásticos, tornillos, tuercas, pernos, repuestos, etc.
- Insumos necesarios: pegamento, electrodos de soldadura, gas para soldar.

Otros costos

Bajo esta categoría se consideran todos los costos que no incluyen al personal, materiales o costos de capital. Estos son principalmente costos para el consumo de energía, agua, teléfono, papelería, seguro, alquiler, etc.

Costos de capital

Los costos de capital son los relacionados con el préstamo de dinero, pago de intereses y sobregiros para una cuenta corriente. La depreciación de maquinarias y equipos también se consideran como costo de capital.

5.2. ¿QUÉ ES LA DEPRECIACIÓN?

La depreciación es la pérdida de valor del equipo y es considerada como un costo para el negocio. Para calcularla divides el costo total del equipo entre el número de años que esperas utilizarlo.

En general, sólo se calcula la depreciación para el equipo que:

- Tiene un valor alto
- Que dura más de un año

Ejemplo: Apliquemos la depreciación a la máquina amasadora de la panadería *Buen Sabor*. Sus propietarios han calculado que tendrá una vida útil de 8 años.

Cálculo de depreciación anual

$$\frac{1,000}{8 \text{ años}} = S/. 125 \text{ por año}$$

Cálculo de depreciación mensual

$$\frac{125}{12 \text{ meses}} = S/. 10.40$$

Con esta información podemos armar el cuadro de depreciación por equipos:

Cuadro de depreciación	
Máquina amasadora	
● Año de compra	2010
● Costo de compra	S/ 1,000
● Tiempo estimado de vida útil	8 años
● Depreciación por año	S/ 125
● Depreciación por mes	S/ 10.40

Para calcular la depreciación en tu negocio puedes utilizar las siguientes tasas:

Artículo	Años de utilidad	Depreciación anual en %
Edificios	20	5%
Maquinarias	8 - 10	12.5% - 10%
Vehículos	5	20%
Herramientas de mano	3	33.3%

Ahora revisemos, el cuadro de costos de la panadería *Buen Sabor*:

Costos (S/.)													
Concepto	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	Costo / año
Harina de trigo	3,750	4,500	5,250	6,000	6,750	7,500	8,250	9,000	9,000	9,000	9,350	9,750	88,150
Sal	100	120	140	160	180	200	220	240	240	240	250	260	2,350
Aceite de cocina	400	480	560	640	720	800	880	960	960	960	1,000	1,040	9,400
Agua	8	9	11	12	14	15	17	18	18	18	19	20	179
Electricidad	160	190	225	250	285	315	234	375	375	375	385	395	3,670
Bolsas de papel	40	48	56	64	72	80	88	96	96	96	100	104	940
Bolsas de plástico	30	36	42	48	54	60	66	72	72	72	75	78	705
Papelería	50	0	0	50	0	0	50	0	0	50	0	0	200
Teléfono	40	40	40	50	50	50	55	55	55	60	60	60	615
Seguro	200	0	0	0	0	0	200	0	0	0	0	0	400
Alquiler	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
Costos de operación	4,928	5,573	6,474	7,424	8,275	9,370	10,116	10,996	10,996	11,021	11,389	11,857	108,359
Interés	0	0	0	0	0	480	0	0	0	0	0	480	960
Depreciación	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	1,757
Costos de capital	147	147	147	147	147	627	147	147	147	147	147	627	2,717
Costos totales	5,075	5,720	6,621	7,571	8,422	9,997	10,263	11,113	11,113	11,168	11,536	12,484	111,076

Para poder costear tus productos es necesario que tomes en cuenta cada uno de estos costos. Sólo así sabrás a qué precio los puedes vender.

$$\text{Costos totales} = \text{Costos de material directos} + \text{Costos de personal directos} + \text{Costos indirectos}$$



Ejercicio

Clasifica los siguientes costos del negocio, indicando con un aspa (x) si es un costo directo o indirecto.

Concepto	Costo directo	Costo indirecto
Recibo de teléfono en una empresa de reparación de computadoras		
Repuestos para reparar los motores de un auto		
Sueldos para pagar a los trabajadores que fabrican las mesas y sillas		
Tijeras utilizadas en una peluquería		
Libros para vender en una librería		
Sueldo para una secretaria		
Intereses		
Luz, agua		
Alquiler de local		

Otra forma de clasificar los costos es según la inversión a realizar:

- **Costos fijos:** Se tienen que pagar siempre, inclusive cuando no hay producción. Por ejemplo: sueldos, luz, agua, teléfono, etc.
- **Costos variables:** Son aquellos costos que varían según la cantidad de producción o ventas de tu negocio.

$$\text{Costos totales} = \text{Costos fijo} + \text{Costo variable}$$

Además de considerar los costos directos e indirectos, es necesario que también tomes en cuenta el costo fijo y variable. Considerando estos dos aspectos podrás determinar el precio para vender tus productos o servicios.



Ejercicio

Clasifica los siguientes costos de negocios según sea un costo fijo o variable. Marca con un aspa el costo correspondiente a cada concepto.

Concepto	Costo fijo	Costo variable
Recibo de teléfono en una empresa de reparación de computadoras		
Repuestos para reparar los motores de un auto		
Sueldos para pagar a los trabajadores que fabrican las mesas y sillas		
Tijeras utilizadas en una peluquería		
Libros para vender en una librería		
Sueldo para una secretaria		
Intereses		
Luz, agua		
Alquiler de local		

5.4. ESTIMANDO EL CAPITAL INICIAL PARA EL NEGOCIO

Conocer cuánto dinero necesitarás para abrir un negocio es clave en la vida del emprendedor, porque evalúas si cuentas con el capital suficiente o si tienes que recurrir a un préstamo o crédito para cubrir los costos de instalación del mismo.

Antes de que puedas iniciar la operación de tu negocio necesitarás dinero para varios pagos. Por ejemplo: la licencia de funcionamiento, maquinaria, garantía de alquiler, etc. Este dinero es lo que se conoce como inversión o capital inicial. Este capital inicial te permitirá cubrir los costos, mientras se generan los ingresos de las ventas de los productos y/o servicios.

La experiencia de quienes emprendieron un negocio nos dice que hay que estar preparado para no tener ganancias durante los primeros meses, e incluso debes considerar que puedes trabajar a pérdida. Durante este periodo inicial necesitarás dinero para pagar gastos, tales como: alquiler, electricidad, salarios y materiales.

¿Cuánto dinero necesitarás para empezar tu negocio?

Todo depende del tipo de negocio que estás iniciando. En cualquier caso debes considerar dos tipos de pago:

- Pagos pre-operativos
- Pagos iniciales: capital de trabajo

Pagos pre-operativos

Los pagos pre-operativos, también llamados inversiones iniciales, son los montos que tendrás que pagar antes de que el negocio pueda iniciar sus actividades.

Estos gastos incluyen: pago por local, muebles y equipos, maquinaria, licencias de funcionamiento, minutas de constitución, cargos por conexión eléctrica, servicios de teléfono, etc.



Calcular al detalle tus gastos, te permitirá saber cuánto dinero necesitas para iniciar tu negocio.

Revisemos el siguiente ejemplo: Para la instalación de un negocio de carpintería, José ha estimado que requiere una inversión pre-operativa de S/. 31,960 que se distribuye así:

Pagos preoperativos (inversiones)		
Inversiones	Descripción	Costo (S/.)
Terreno	500 m2	5 000
Edificio	200 m2	7 500
Conexión eléctrica	10 KVA	85
Conexión de agua	Tubería 3"	50
Conexión de teléfono	1 línea	50
Maquinaria/equipo		12,750
- Soldadura de arco		
- Sierra circular		
- Taladro		
- Torno		
Banco de trabajo		6,200
Herramienta manuales		
Vehículo	Transporte 1.5 tn	
Propaganda		100
Registro del negocio		150
Licencia de operación		75
Total de inversión		31,960

Pagos operativos iniciales: capital de trabajo

El capital de trabajo es lo que requieres para que el negocio empiece a operar en los primeros meses. Debes tener suficiente dinero para cubrir estos gastos hasta que puedas pagarlos con los ingresos por ventas.

La cantidad de capital de trabajo depende del tipo del negocio. Un comerciante minorista con un *stock* limitado, no necesita mucho capital de trabajo. Un industrial, en general, necesita mucho más capital porque los costos de producción tienen que cubrirse por varios meses antes de que ingrese dinero por las ventas.

Revisemos los gastos operativos que ha calculado un joven emprendedor para instalar una bodega en una concurrida zona comercial. Para los primeros cuatro meses de operación, ha estimado que requiere contar con un capital de S/. 3,500.

Pagos operativos iniciales		
Inversiones	Pago estimado mensual (S/.)	Promedio para los primeros 4 meses (S/.)
Alquiler de local de negocio	125	500
Compra de inventario	150	600
Seguros	10	40
Electricidad	30	120
Teléfono	40	160
Artículos de oficina	10	40
Publicidad y promoción	10	40
Salario del personal (dueño)	500	2,000
Total	875	3,500



Aplica lo aprendido en tu negocio

Es hora de calcular el capital inicial que necesitas para tu negocio.

1. Prepara una lista de todos los pagos pre-operativos que estimas realizar. Conversa con alguien que tenga un negocio similar al tuyo. Esto te ayudará a calcular con mayor certeza los gastos.
2. Si compras un terreno o un local comercial, también deberás considerarlo en esta fase.
3. Prepara una lista con la cotización de los diferentes equipos y herramientas que usarás en el negocio.
4. Prepara una lista de precios y cantidad de la materia prima e insumos que necesitarás para iniciar tu negocio.
5. Cuando tengas lista esta información deberás vaciarla en el siguiente formato:

Pagos operativos iniciales

Inversiones	Pago estimado mensual (S/.)	Promedio para los primeros 4 meses (S/.)
Alquiler de local de negocio		
Compra de inventario		
Seguros		
Electricidad		
Teléfono		
Artículos de oficina		
Publicidad y promoción		
Salario del personal (dueño)		
Salario de los trabajadores		
Total		

Otro ejemplo:

Los hermanos Juan y Lucía han realizado una lista para la panadería Buen Sabor y han colocado los precios de todas las inversiones que necesitan para iniciar el negocio. Ahora pueden calcular la depreciación anual de las máquinas y equipo, según el periodo de uso estimado.

Inversiones pre-operativas de la panadería Buen Sabor

Inversiones	Valor	Años de uso	Depreciación anual
Horno eléctrico	8,000	8	1,000
Máquina amasadora	1,000	4	250
Máquina divisora	800	4	200
Balanza	50	2	25
Mesas de trabajo	300	5	60
Tazones, platos y recipientes	80	2	40
Herramientas de mano	20	Menor a 1	-
Repisas	460	5	92
Mostrador	200	5	40
Caja de presentación	150	5	30
Mueble de oficina	100	5	20
Depreciación total	11,160		1,757

- **Capital de trabajo:** La panadería *Buen Sabor* tendrá una venta rápida de productos. Normalmente el pan se vende y se paga el mismo día que se produce. Para asegurar un buen funcionamiento del negocio, Juan y Lucía han calculado para un mes su capital de trabajo, cuyo monto asciende a S/. 7, 128.

Capital de trabajo de la Panadería Buen Sabor Provisión para el primer mes de funcionamiento

Costos	Mensual (S/)
Costos de operación	4,928
Costos de personal	2,200
Total capital de trabajo	7,128

5.5. FUENTES DE CAPITAL INICIAL

Si ya tienes información sobre el capital necesario para el negocio, el siguiente paso es decidir cómo obtener este capital.



Los negocios de los emprendedores peruanos son financiados principalmente con ahorros de familiares directos (60%), mientras que sólo un 25% accede a préstamos del sistema financiero ⁷.

El capital deberá cubrir:

- Los pagos que debes hacer antes de iniciar actividades.
- Dinero para operar tu negocio hasta que los ingresos cubran los gastos.



Sabías que el 70% de los jóvenes inician su negocio con un capital menor a los S/. 2,000 ⁸.

7. Serida, Jaime y otros. *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2007*.

8. INEI. *Encuesta Juventud, Empleo y Migración Internacional 2009*.

Para financiar el negocio puedes:

- Utilizar tu propio dinero. A este tipo de financiamiento se le denomina fondos propios.
- Puedes solicitar un préstamo a amigos y/o familiares.
- Solicitar el préstamo a una entidad financiera.
- Donaciones. Podrías presentar tu plan de negocio a un concurso y lograr financiamiento a través del premio.

Fondos propios: tus ahorros

Para determinar cuánto dinero puedes destinar a tu negocio, primero necesitas hacer un plan de flujo de caja personal. Aquí incorporarás tus ahorros, si los tuvieras.



Ejercicio

Te invitamos hacer tu flujo de caja personal.

Flujo de caja personal			
A	Dinero actual disponible		
B	Dinero en los próximos _____ meses	+	
C	Dinero total disponible (A+B)	=	
D	Egreso durante los próximos 5 meses	-	
E	Dinero a invertir en el negocio (C-D)	=	

Tus recursos personales son una fuente importante para iniciar un emprendimiento. Esto te permitirá negociar con otras personas o instituciones. Al invertir tus ahorros en el negocio demuestras que estás comprometido y crees en el éxito futuro de tu empresa.

Ahorrando pude tener mi taller

“Me enteré del programa de Projovent cuando trabajaba en el mercado de mi localidad. Yo era comerciante. Ahí vi un afiche y entonces decidí averiguar si había vacantes y qué carreras tenían. Había un curso en especial que yo quería seguir, el de construcciones metálicas. Para mi suerte había vacantes en ese curso. Me inscribí y estudié en el Instituto Pedro Ruiz Gallo, que queda en la avenida Independencia, en Arequipa.

Siempre quise tener mi propio negocio, por eso cuando hacía mis prácticas en una empresa decidí ahorrar. Cuando tuve un pequeño capital lo invertí en maquinaria y herramientas. Mi maestro Vicente fue un buen guía. Siempre me aconsejó en los momentos difíciles. Cuando me enteré de que había un sitio para alquilar, decidí no perder esa oportunidad. Es ahí donde puse mi taller.

A todos los jóvenes les digo que la vida es una sola y lo más importante de cada persona es sentirse bien con uno mismo. Por eso deben aprovechar todas las oportunidades. Yo aproveché una oportunidad y ahora tengo mi taller”.

Nelly Quispe (23 años).
ECAP: Cecadeshi Pedro Ruiz Gallo - Arequipa



Préstamos de amigos y familiares

Pedir un préstamo a un amigo o familiar es una manera común de iniciar un negocio. Sin embargo, si te endeudas con familiares o amigos y luego el negocio fracasa, ellos perderán su dinero y esto puede afectar negativamente tus relaciones personales. Para reducir las posibilidades de que esto ocurra, debes desde el principio aclarar con ellos todos los riesgos de la inversión en el negocio.

Cuando vas a solicitar el préstamo debes ir con tu plan de negocio. Si consigues el préstamo, comenta sobre los avances de tu negocio y cumple con los compromisos de pago asumidos.

Préstamo de una institución financiera

Si piensas solicitar un préstamo a una institución financiera, primero deberás llenar una solicitud. En ésta se te pide describir tus planes, necesidades y programa de amortización del préstamo. Deberás adjuntar una copia del plan de negocio al momento de la solicitud.



Ser un buen pagador de tus préstamos, te garantiza acceso a nuevos créditos.

Existen diferentes instituciones financieras a las que puedes recurrir cuando necesites de un préstamo; como los bancos, cajas municipales, Edypimes, cajas rurales y cooperativas.

Las instituciones financieras tienen requisitos que debes revisar bien y evaluar si es que los puedes cumplir. Uno de los requisitos básicos es la solicitud de garantía. Este es un bien que, en caso de incumplimiento de pago, será utilizado para cubrir el préstamo.

Por lo general, las instituciones financieras no cubren el 100% de los requerimientos financieros de un negocio. Antes de aprobar un préstamo, las entidades financieras evalúan la rentabilidad del negocio, la voluntad de pago del solicitante y la garantía presentada.

Hay otras formas de acceder a un crédito: a través de las tarjetas de consumo y tarjetas de crédito.

Fondos especiales de apoyo a emprendedores

En nuestro país, tanto instituciones públicas como privadas apoyan a los emprendedores en hacer realidad sus planes de negocios. Estas instituciones invitan a los interesados a participar de concursos y los ganadores pueden contar con capital y/o asesoría.



Obtener dinero para iniciar un negocio no es tarea fácil. Requiere persistencia y determinación.

PUDE EMPEZAR DE CERO

“Yo vendía yuyo en las esquinas de Huancayo. Un día vi los afiches de Projoven y pensé que esa era una oportunidad para mí. Tenía que salir adelante por mi hijita. Ella es la luz de mi vida y por ella tengo que superarme. Es mi inspiración para seguir estudiando.

Cuando terminé el curso en Projoven, puse mucho empeño en mis prácticas. Ahí aprendí lo que me faltaba. Siempre estaba dispuesta a quedarme más tiempo y aceptar lo que me dijeran para mejorar. Tuve muchos problemas para conseguir otros trabajos, porque no podía llevar a mi hijita. Entonces, un día decidí abrir mi negocio propio. No tenía capital ni ahorros, pero tenía lo más importante: mi deseo de superación.

Para conseguir financiamiento recurrí a la institución donde estudié. Me enteré que tenían un pequeño fondo para apoyar iniciativas empresariales. Pedí un préstamo de S/. 400, los que he pagado puntualmente. Con el apoyo y la asesoría de ellos inicié mi negocio. Habilité algunas de las cosas que tengo en casa y empecé haciendo cortes de cabello. Algunos clientes entraban por curiosidad, otros porque ya me conocían. Utilicé como estrategia de promoción vender “panchitos” en la puerta de mi negocio y eso atrajo más clientes.

Mi negocio me ha costado lágrimas, pero también me ha dado alegría. Estoy contenta porque es mi esfuerzo. Me permite tener dinero para apoyar a mi familia. A todos les digo no tengan temor de empezar de cero. Es duro y se requiere mucho sacrificio, pero es por el bien de nosotros y el futuro de los que queremos. Vale la pena hacerlo. Hay que arriesgar. A veces se pierde o no ganas lo que esperas, pero no debes rendirte”.

*Laura Casamona Merino (22 años)
ECAP: IDEHT - Huancayo*

Al iniciar un negocio tendrás que hacer un esfuerzo y buscar diferentes fuentes de financiamiento, antes de encontrar el capital inicial necesario. Algunas veces tendrás que combinar el financiamiento con diversas fuentes.

Las fuentes de financiamiento para tu negocio

Todos los pasos anteriores te han permitido conocer cuanta inversión necesitas para implementar tu negocio.

Ahora debes:

- Revisar tu flujo de caja personal, para saber cuanto dinero tienes para el negocio.
- Determinar como conseguirás el resto de capital.

Por ejemplo, en el caso de la panadería *Buen Sabor*, Juan y Lucía han decidido financiar su negocio utilizando las siguientes fuentes:

Requerimiento de capital		Fuentes de financiamiento	
<i>Inversión</i>	<i>Monto (S/.)</i>	<i>Fuente de financiamiento</i>	<i>Monto (S/)</i>
Equipos	11,160	Ahorro personal	6,280
Capital de trabajo	7,120	Préstamo entidad financiera	12,000
Total	18,280	Total financiamiento	18,280



Aplica lo aprendido en tu negocio

Haz una lista de posibles fuentes de financiamiento para tu negocio.

Institución o persona	Teléfono	Fecha de probable visita

CÓMO SOLICITAR UN PRÉSTAMO

Solicitar un préstamo no es una tarea sencilla. Debes prepararte para convencer a tus posibles acreedores de que:

- Necesitas realmente el dinero y debes explicar en qué planeas invertirlo.
- Demostrar que podrás devolver el préstamo y su respectivo interés, con las futuras ganancias que esperas obtener de tu negocio.

Tips para solicitar un préstamo:

- Concreta una cita. No te presentes sin avisar.
- Prepárate para contestar cualquier pregunta sobre tu proyecto, ya que querrán comprobar cuánto conoces del negocio.
- Ten a mano copias adicionales del plan de negocio para entregar.
- Prepárate para discutir sobre las garantías (activos personales o del negocio) que probablemente te solicitarán.
- Asiste puntual a la hora concertada.
- Muestra seguridad y entusiasmo cuando presentes tu plan de negocio.
- Pregunta cuándo puedes esperar una respuesta a tu solicitud.
- Si se presenta una demora, averigua si hay información adicional que necesitas proporcionar.
- Si tu solicitud fue rechazada, debes averiguar cuál fue la razón y si es posible contar con una siguiente oportunidad.

5.6. CONDICIONES DEL PRÉSTAMO

Si obtienes un préstamo, debes tener claro cuáles son las condiciones:

- **El período de préstamo.** Esto depende del tipo de inversión a financiar y la capacidad de tu negocio de generar ganancias para mantenerlo.
- **Las condiciones de recuperación del capital.** Depende de la modalidad acordada y pueden ser pagos mensuales, quincenales, semestrales o anuales.
- **La tasa de interés.** Es el dinero que tienes que pagar por uso del dinero. Depende de las condiciones pactadas y se expresa en porcentaje.

Revisemos el siguiente ejemplo:

- Un familiar aceptó darte un préstamo de S/. 3,500, el cual debe ser devuelto al cuarto mes y cobrará una tasa de interés del 5%.
- Una institución financiera aprobó un crédito por S/. 24,000 bajo las siguientes condiciones: Período de préstamo de cuatro años, con una tasa de interés del 10% y con cuotas que se pagan semestralmente.

Concepto	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4	
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5	Semestre 6	Semestre 7	Semestre 8
Préstamo familiar	3,500	3,500	3,500	3,500				
Pago				3,500				
Interés	175			175				
Préstamo bancario	24,000	21,000	18,000	15,000	12,000	9,000	6,000	3,000
Pago	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Interés	1,200	1,050	900	750	600	600	300	150
Servicio de deuda								
Pago	3,000	3,000	3,000	6,500	3,000	3,000	3,000	3,000
Interés	1,200	1,225	900	925	600	450	300	150
Total	4,200	4,225	3,900	7,425	3,600	3,450	3,300	3,150



Aplica lo aprendido en tu negocio

ESQUEMA DE FINANCIAMIENTO PARA TU NEGOCIO

Al haber trabajado los pasos anteriores, ya sabes cuánto dinero necesitarás invertir en tu negocio.

Asimismo, el flujo de caja personal te indica cuánto dinero puedes invertir proveniente de tus ahorros personales.

Además, si tienes algunos equipos o máquinas, que sean de segunda mano, pero que son necesarios para el negocio, el valor de estas máquinas debes considerarlo como capital fijo.

Con esta información elabora un cuadro de financiamiento y un cuadro de compromiso de pago.

CUADRO DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Monto requerido de inversión	Origen del financiamiento	Monto S/.
Total inversión		Total financiamiento

CUADRO DE COMPROMISO DE PAGO

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Préstamo familiar												
- Pago												
- Interés												
Préstamo de institución financiera												
- Pago												
- Interés												
Servicio de deuda												
- Pago												
- Interés												
Total												

calculando los costos y organizando el plan de financiamiento

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo aprendiste que:

- Todo negocio tiene su costo que es el dinero que se utiliza para producir y vender productos y/o servicios.
- Calcular los costos te ayuda a tomar decisiones para:
 - Fijar los precios de venta.
 - Reducir y controlar costos.
 - Planificar y proyectar tu negocio a futuro.
- Los costos pueden ser calculados de diferentes maneras:
 - Costos de personal, costos de material, costos de capital y otros costos.
 - Costos directos o costos indirectos.
 - Costos fijos y costos variables
- El costo total de producir un bien o brindar un servicio es la suma de todos los costos. Entonces el costo total es igual a la suma de:
Costos de material directo + costos de personal directo + costos indirectos.
- Manejar adecuadamente los costos de los productos y/o servicios, te permitirá negociar mejor con los proveedores y clientes.
- Existen inversiones que se realizan antes de iniciar el negocio. Estas son las inversiones pre-operativas que incluye gastos como la compra de local, equipos o instalaciones de servicios, pagos de licencias y otros trámites.
- También hay inversiones operativas, que se realizan durante los primeros meses, cuando los ingresos no logran cubrir aún el total de los costos. Estas inversiones operativas incluyen gastos de salarios, electricidad, teléfono, materia prima, etc.
- Para financiar el negocio existen diferentes fuentes:
 - Ahorros personales
 - Préstamos de amigos o familiares.
 - Préstamos de entidades financieras.
- Para obtener el capital para iniciar un negocio se requiere de persistencia y determinación. Cuando consigas el capital debes ser responsable en el cumplimiento del pago de la deuda.

6 el plan financiero



Para operar con eficiencia tu negocio y obtener una buena utilidad, es recomendable que tú mismo controles y organices las finanzas. Las herramientas que te facilitarán esta tarea son el plan financiero y el registro contable.

El uso de estas herramientas, te ayudará a:

- Estimar cuáles serán tus costos y ventas durante el primer año del negocio.
- Determinar cuándo tendrás ganancias en el negocio.
- Identificar los problemas financieros durante el primer año y buscar la solución antes de que éstos se presenten.
- Solicitar un préstamo.

Revisemos algunos conceptos que nos ayudarán en la elaboración de los planes.

¿Qué son las utilidades?

La utilidad es el dinero que resulta de restar los ingresos por las ventas a los costos totales. Esto nos da la utilidad bruta antes del pago de impuestos.

$$\text{Ventas} - \text{Costo total} = \text{Utilidad bruta}$$

La ganancia bruta aún no es el dinero que puedes gastar o invertir. Tienes que pagar impuestos sobre ese monto. A este impuesto se le denomina impuesto a la renta, y se puede pagar a finales del ejercicio fiscal o cada tres meses. Esto depende de la legislación actual sobre los impuestos en el país. En general, este impuesto es un porcentaje de la ganancia bruta, el cual varía con el monto de ganancia o utilidad que se obtenga.

Luego de pagar todos los impuestos, recién obtendrás la ganancia neta.

$$\text{Utilidad bruta} - \text{Impuesto a la renta} = \text{Utilidad neta}$$

6.1. PLAN DE VENTAS Y COSTOS

Cuando inicias un negocio son importantes dos cosas:

- Que obtengas utilidades o ganancias.
- Que no tengas problemas de liquidez.

Para lograr este objetivo debes desarrollar el plan de ventas y costos, y el flujo de caja.

El plan de ventas y costos debes elaborarlo para los primeros 12 meses. En este plan anotarás cuánto estimas vender y cuáles son los costos de tu negocio.

Debes seguir siete pasos para elaborar el plan de ventas y costos:

Pasos para elaborar el plan de ventas y costos

Paso 1	ventas de cada mes	La información proviene del plan de ventas mensual.
Paso 2	(-) costos de personal y operativos	La información proviene del plan de ventas y costos. Toma los costos de personal y costos operativos.
Paso 3	(-) depreciación	Escribe los costos de la depreciación.
Paso 4	(-) intereses	Debes utilizar una fila separada por cada cálculo de servicio de deuda.
Paso 5	(=) ganancia bruta	Resulta de restar ingresos menos costos.
Paso 6	(-) impuesto	Corresponde al impuesto a la renta 30% al año.
Paso 7	(=) ganancia neta	Resulta de restar ganancia bruta menos impuestos.

El plan de ventas y costos contiene toda la información necesaria para ver si tu negocio generará ganancia o si tendrás problemas financieros.

Por ejemplo, en el caso de la panadería Buen Sabor, Juan y Lucía calcularon un plan de ventas y costos para el primer año:

Plan de ventas y costos por mes

Pasos	Ventas	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	Por año
Paso 1	Producto 1 (cant / precio)	6,250	7,500	8,750	10,000	11,250	12,500	13,500	15,000	15,000	15,000	15,625	16,250	146,875
	Ingresos totales	6,250	7,500	8,750	10,000	11,250	12,500	13,500	15,000	15,000	15,000	15,625	16,250	146,875
Paso 2	Costos de personal	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	26,400
	Costos operativos	4,928	5,573	6,474	7,424	8,275	9,370	10,116	10,116	10,116	11,021	11,389	11,857	108,359
Paso 3	Depreciación	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	1,757
Paso 4	Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	960
	Costos totales	7,275	7,920	8,821	9,771	10,662	12,197	12,463	13,313	13,313	13,368	13,736	14,684	137,476
Paso 5	Ganancia bruta	-1,025	-420	-71	229	628	303	1,287	1,687	1,687	1,632	1,889	1,566	9,399
Paso 6	Impuesto 30%													2,820
Paso 7	Ganancia neta													6,579

El plan de ventas y costos de la panadería *Buen Sabor* muestra que durante los tres primeros meses, las ventas no cubren los costos de producción y el negocio genera pérdidas.

La pregunta es: ¿la panadería necesita cubrir sus costos directamente desde el inicio?

Si la respuesta es afirmativa, entonces tiene que incrementar el precio por pan a S/. 1.43. Sin embargo, este precio es más alto que el de las otras panaderías y en ese caso los consumidores podrían continuar comprando panes a los competidores de *Buen Sabor*.

La respuesta a este problema la veremos en el plan de flujo de caja. Los propietarios de *Buen Sabor* saben que podría haber pérdidas en los primeros meses de funcionamiento y eso está considerado en el capital de trabajo. Juan y Lucía deberán revisar el plan, para ver si el monto del capital de trabajo que han estimado será suficiente para cubrir esas pérdidas.



Aplica lo aprendido en tu negocio

Con toda la información que has venido produciendo debes desarrollar tu plan de ventas y costos.

PLAN DE VENTAS Y COSTOS POR MES

Ventas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Por año
Producto 1													
Producto 2													
Producto 3													
Producto 4													
Ventas Totales													
Costos													
Costos de personal													
Costos operativos													
Depreciación													
Intereses													
Costos totales													
Ganancia bruta													
Impuesto 30%													
Ganancia neta													

PAUTAS PARA EL MEJOR USO DE TU PLAN DE VENTAS Y COSTOS

Recuerda que el objetivo del plan de ventas y costos es medir el desempeño financiero de tu negocio.

Este plan debe reflejar si la empresa podrá obtener utilidades y si éstas son lo suficientemente altas para proteger al negocio por si algo no funciona bien, o se presentan problemas o imprevistos. Por ejemplo:

- Tus ventas podrían ser más bajas de lo que esperas.
- Una máquina puede sufrir desperfectos.
- Sobrecostos de la materia prima por escasez en el mercado.

En los primeros meses de operación es probable que tu negocio no obtenga utilidades, pero después de este período deberías esperar que se presenten ganancias. Si después de haber completado el plan de ventas y costos, encuentras que el negocio estará funcionando a pérdida o que su utilidad no será suficiente, revisa la siguiente información:

- Volumen de ventas
- Precios de los productos o servicios
- Costos de materiales y mano de obra
- Remuneraciones y personal asignado

Las utilidades de tu negocio deben ser suficientes para pagar tu sueldo. Este se calcula de acuerdo al tiempo que le dedicas al negocio, tus habilidades y responsabilidades. Puedes fijar la remuneración, comparándola con lo que tendrías que pagar a otra persona para realizar el trabajo que llevas a cabo en tu negocio.

Si tu plan no muestra una utilidad razonable, tendrás que pensar y analizar el problema. El plan de ventas y costos será estudiado con cuidado por las instituciones financieras. Esta propuesta debe ser realista y positiva. Si tu plan de ventas y costos no muestra una utilidad razonable, debes volver a revisar tu idea de negocio y modificarla.

6.2. PLAN DE FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El flujo de caja muestra los flujos de ingreso y egreso de efectivo que ha obtenido una empresa. Para tu plan de negocio necesitarás las proyecciones de los futuros ingresos y egresos de efectivo que realizará el negocio para un periodo de tiempo determinado.

La importancia de elaborar un flujo de caja proyectado es que nos permite:

- Anticiparnos a futuras faltas de efectivo y de ese modo, poder tomar la decisión de buscar financiamiento oportunamente.
- Establecer una base sólida para sustentar los requerimientos de crédito. Por ejemplo, al presentarlo dentro de nuestro plan o proyecto de negocio.

Elaboramos paso a paso el flujo de caja:

Paso 1. Efectivo a inicios del mes

Suma el monto que tienes en efectivo. Este debe corresponder con el capital de trabajo. El monto de efectivo que tienes a inicios de cada mes es igual al monto de efectivo que tuviste a fines del mes anterior. Escribe esta cifra en la fila número 1 de tu plan de flujo de caja para dicho mes.

La panadería Buen Sabor tiene S/. 7,120 a inicios del mes.

Paso 2. Ingreso de ventas

Revisa el plan de ventas y costos. Si alguna de tus ventas es a crédito, el efectivo no ingresará durante este mes. Sólo incluye la cantidad de efectivo que obtendrás durante este mes, el que deberás escribir en la fila número 2 del plan.

La panadería Buen Sabor venderá S/. 6,250 para el primer mes.

Paso 3. Otros ingresos

Se trata de la cantidad de otras entradas que esperas tener en tu negocio, como un préstamo de una entidad financiera o interés en tu cuenta de ahorro. Escribe este monto en la fila número 3.

La panadería Buen Sabor no espera obtener efectivo de otra fuente.

Paso 4. Efectivo total

Suma los pasos 1, 2, 3 y escribe esa cifra en la fila número 4.

La panadería Buen Sabor estima que su efectivo total para el primer mes será de S/. 13,370.

Paso 5. Egreso para costos de personal

Revisa tus requerimientos de personal y los costos que has calculado para ellos. Escríbelos en la fila número 5.

La panadería Buen Sabor estima que gastarán S/. 2,200 en salarios

Paso 6. Egreso para costos operativos

Se trata del monto en efectivo que necesitas para liquidar los otros costos. Escribe este monto en la fila número 6.

La panadería Buen Sabor pagará S/. 4,928 por los costos operativos en el primer mes.

Paso 7. Otros egresos

Se trata de la cantidad de otros efectivos que tienes que pagar en tu negocio y que no han sido registrados, tal como el interés en los préstamos. Los pagos de impuestos para el negocio o para las inversiones son incluidos en este monto.

La panadería Buen Sabor pagará intereses en los meses 6 y 12 y también pagará impuestos en el mes 12.

Paso 8. Egreso total

Suma el total de egresos que vienen de los pasos 5, 6 y 7. Este es el total de dinero que estimas saldría de la empresa en esos meses. Registra ese monto en la fila número 8.

Paso 9. Efectivo a fines de mes

Resta el egreso total del ingreso total para obtener el monto de efectivo que esperas tener a fin de mes. Escribe este monto en la fila número 9 del plan de flujo de caja para dicho mes. Asimismo, escribe este monto en la primera fila del siguiente mes (paso 1).

La panadería Buen Sabor calcula tendrán S/. 6,242 en efectivo a finales del primer mes. Anota S/.6,242 como efectivo a inicios del segundo mes.

A continuación se muestra el plan de flujo de caja de la panadería *Buen Sabor*.

PLAN DE FLUJO DE CAJA POR MES

Pasos	Concepto	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
Paso 1	Efectivo a inicios del mes	7,120	6,242	5,969	6,045	6,421	7,196	7,646	9,080	10,914	12,748	14,527	16,563
Paso 2	Ingreso por ventas	6,250	7,500	8,750	10,000	11,250	12,500	13,750	15,000	15,000	15,000	15,625	16,250
Paso 3	Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Paso 4	Ingreso total	13,370	13,742	14,719	16,045	17,671	19,996	21,396	24,080	25,914	27,748	30,152	32,813
Paso 5	Egreso por costos de personal	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Paso 6	Egreso para costos operativos	4,928	5,573	6,474	7,424	8,275	9,370	10,116	10,966	10,966	11,021	11,389	11,857
Paso 7	Otros egresos	0	0	0	0	0	480	0	0	0	0	0	3,300
Paso 8	Egreso total	7,128	7,773	8,674	9,624	10,475	12,050	12,316	13,166	13,166	13,221	13,589	17,357
Paso 9	Efectivo a finales de mes	6,242	5,969	6,045	6,421	7,196	7,646	9,080	10,914	12,748	14,527	16,563	15,456

El plan de flujo de caja para la panadería *Buen Sabor* muestra que se tiene suficiente efectivo para cubrir todos sus gastos.



Aplica lo aprendido en tu negocio

Elabora un plan de flujo de caja proyectado para el primer año de funcionamiento de tu negocio. Recuerda que este plan te ayudará a asegurar que tu negocio no se quede sin dinero en ningún momento.

PLAN DE FLUJO DE CAJA POR MES

Pasos	Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Paso 1	Efectivo a inicios del mes												
Paso 2	Ingreso por ventas												
Paso 3	Otros ingresos												
Paso 4	Ingreso total												
Paso 5	Egreso por costos de personal												
Paso 6	Egreso para costos operativos												
Paso 7	Otros egresos												
Paso 8	Egreso total												
Paso 9	Efectivo a fines de mes												

Pautas para el mejor uso del plan flujo de caja efectivo proyectado

Si tu plan de flujo de efectivo o caja muestra que el negocio puede quedarse sin liquidez en un mes, considera las siguientes preguntas:

- ¿Puedes aumentar tus ingresos por ventas durante este tiempo? ¿Puedes reducir el crédito?
- ¿Puede el banco darte más tiempo para pagar el préstamo o reducir los pagos mensuales?
- ¿Es necesario comprar equipo nuevo inmediatamente? ¿Puedes obtenerlo mediante alquiler o alquiler venta? ¿Puedes comprar un equipo al crédito o pedir un préstamo?

6.3. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es la cantidad de ventas mínimas diarias con las que se cubren los costos fijos del negocio, y a partir de la cual la utilidad por cada unidad vendida se puede considerar como ganancia.

El análisis del punto de equilibrio es muy útil para la empresa ya que le permite:

- Determinar el nivel de operaciones que se debe mantener para cubrir todos los costos de operación.
- Evaluar la productividad asociada a diversos niveles de venta⁹.

9. Productividad es la relación entre la cantidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

Para determinar el punto de equilibrio existe una fórmula:

$$\bullet \text{ PE} = \frac{\text{Costos fijos} \times \text{unidades producidas}}{\text{Ventas totales} - \text{costos variables}}$$

Revisemos un ejemplo, para el caso de la panadería Buen sabor tenemos la siguiente información:

Tomamos para el análisis los datos del primer mes de funcionamiento.

Variable	Monto	Incluye
Costos Fijos	S/. 2,817	Mano de obra, teléfono, alquiler, seguro, intereses
Unidades producidas	500	Según cuadro de proyección de producción mensual.
Ventas totales	S/. 6,250	Resulta de multiplicar 500 unidades de pan por S/ 1.25 (precio unitario).
Costos Variables	S/. 4,578	Materias primas, insumos, luz y agua.

Reemplazando en la fórmula tenemos:

$$\bullet \text{ PE} = \frac{2,817 \times 500}{\text{S/} 6,250 - \text{S/} 4,578}$$

Punto de equilibrio = 8,424 panes al mes.

Para que la panadería *Buen Sabor* esté en un punto donde no existan pérdidas ni ganancias, deberá vender aproximadamente 8,424 unidades de pan. Si hay un aumento en las unidades vendidas, la utilidad se incrementará.



Recuerda que el punto de equilibrio sirve para ver cómo va tu empresa y que tus gastos no excedan los ingresos por ventas.



Aplica lo aprendido en tu negocio

Con toda la información que has venido produciendo determina tu punto de equilibrio.

el plan financiero

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo aprendiste que:

- Las proyecciones financieras te ayudarán a:
 - Estimar cuales serán tus ventas y costos durante el primer año de actividad del negocio.
 - Determinar la utilidad de tu negocio.
 - Identificar posibles problemas financieros durante el primer año de operación del negocio.
 - Contar con un instrumento de presentación cuando necesites solicitar un préstamo.
- Todas las empresas necesitan obtener utilidades para mantenerse en el mercado.
- Para conocer la utilidad y liquidez de tu negocio debes preparar dos planes:
 - Plan de de ventas y costos es aquel que muestra las ventas, costos y utilidades que se tendrá en el primer año de operaciones.
 - Flujo de caja efectivo es aquel que muestra cuánto dinero puedes esperar que ingrese, y cuánto dinero que tendrás que pagar cada mes.
- Un plan de flujo de caja proyectado te ayuda a tomar decisiones para garantizar que el negocio no tenga problemas de liquidez.



7 formalizando mi negocio

Todos los propietarios de negocios tienen responsabilidades. Estas responsabilidades incluyen el pago de impuestos, seguimiento de leyes y regulaciones respecto a los trabajadores, y obtención de licencias y permisos.

Cumplir con estas responsabilidades te permitirá operar con seguridad y estarás legalmente protegido.

7.1. FORMAS DE CONSTITUCIÓN DE TU NEGOCIO

Puedes constituir tu negocio como:

Persona natural con negocio

Sólo una persona es la que conduce el negocio, también puedes tener trabajadores a tu cargo. Las ventajas de esta modalidad es que no hay gastos notariales, registrales, ni de patrimonio, y puedes optar por un régimen tributario sencillo.

La desventaja es que la responsabilidad es ilimitada y no existe separación entre el patrimonio personal y el patrimonio del negocio.

Pasos para la constitución:

1. Tramitar el registro único del contribuyente (RUC) en la Sunat, Incluye la selección de régimen tributario y solicitud de emisión de tickets, boletas y/o facturas.
2. Inscribir a los trabajadores en ESSALUD o SIS (Sistema Integral de Salud).
3. Solicitar autorización de registro especial ante el ministerio respectivo en caso lo requiera la actividad económica.
4. Tramitar licencia de funcionamiento ante el municipio.
5. Legalizar los libros contables ante notario público (dependiendo del tipo régimen tributario).

Persona jurídica.

En esta modalidad se puede constituir la empresa con una o más personas naturales, o varias personas jurídicas.

Una de las principales ventajas de la personería jurídica es que puedes venderle al estado. Además no hay límites para realizar negocios con otras empresas, la responsabilidad de obligaciones con terceros sólo es respondida con el patrimonio de la empresa y no se incluye al patrimonio personal.

En caso desees constituirte como persona jurídica deberás optar por una de las siguientes formas:

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

Pasos para la constitución:

1. Elaborar la Minuta de Constitución.
2. Presentar la Escritura Pública.
3. Inscribir la empresa en los Registros Públicos.
4. Tramitar el RUC en la Sunat. (Incluye selección de régimen tributario y solicitud de emisión de tickets, boletas y/o facturas).
5. Inscribir a los trabajadores en ESSALUD o en el Sistema Integral de Salud - SIS.
6. Solicitar permiso, autorización o registro especial ante el ministerio respectivo en caso lo requiera su actividad económica.
7. Obtener la autorización del Libro de Planillas ante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
8. Tramitar la licencia municipal de funcionamiento ante el municipio donde estará ubicado tu negocio.
9. Legalizar los libros contables ante notario público (dependiendo del tipo de régimen tributario).
10. Inscribirte en el Registro Nacional de la MYPE RENAMYPE.

A continuación un breve resumen de las principales características de los diferentes formas de constitución del negocio:

Características	Empresa	Responsabilidad Limitada	Sociedad Anónima
Registro	No tiene que ser registrada	Debe ser registrada	Debe ser registrada
Costos de constitución	Bajo	Bajo	Alto
Simplicidad de trámite	Simple	Regular	Complicada
Número de propietarios	Uno	Al menos dos	Uno más propietarios
Responsabilidad financiera del propietario respecto de la deudas	Propietario responde por todas las deudas.	Responsabilidad personal limitada de todos los propietarios con todas las deudas.	No existe responsabilidad personal de los accionistas con las deudas.
Toma de decisiones	Todas las decisiones son tomadas por el propietario.	Toma de decisiones de los propietarios de forma conjunta.	Accionistas nombran un directorio que puede nombrar gerentes para dirigir la empresa.
Tributación	El propietario es gravado por las utilidades del negocio.	Los dueños son gravados de acuerdo a su participación en la empresa.	La empresa paga el impuesto por las utilidades generadas.

7.2. TIPO DE CONTRIBUYENTE ¹⁰

Debes de registrarte en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat) y gestionar el Registro Único del Contribuyente (RUC).

El RUC es un número de 11 dígitos, es de uso obligatorio para cualquier gestión que realices por la empresa y se otorga de manera gratuita.

Los documentos que debes de llevar cuando tramitas tu RUC son:

Documentos	Persona natural con negocio	Persona jurídica
Original y copia de DNI titular o representante legal.	X	X
Original y copia de alguno de los siguientes documentos: recibo de luz, agua, telefonía fija, declaración jurada del impuesto predial (autovalúo) o contrato de alquiler.	X	X
Original y copia de la partida electrónica con la fecha de inscripción de la persona jurídica, emitida por la SUNARP.		X

Cuando tramites tu RUC también deberás informar qué tipo de contribuyente serás. Esto varía según la modalidad de constitución que hayas decidido para tu negocio.



Decide a qué modalidad tributaria te acogerás tomando en cuenta el monto de ingresos, compras y bienes que has proyectado para tu empresa.

10. www.sunat.gob.pe/educandonos/materialdecharlas

Si eres Persona Natural con Negocio, o Persona Jurídica puedes optar por los siguientes tipos de contribuyentes:

<p>RUS Persona natural</p>	<p>Si decides iniciar tus actividades económicas como persona natural, para realizar las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Comercio y/o industria (por ejemplo: bodegas, farmacias). ● Actividades de servicios (por ejemplo, restaurantes, peluquerías) y/o ● Actividades de oficios (por ejemplo, electricistas, gasfiteros y otras similares).
<p>RER Persona natural y jurídica</p>	<p>Este régimen está dirigido a las personas naturales y personas jurídicas que realicen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Actividades de comercio y/o industria. Estas actividades se refieren a la venta de bienes que procedan de la compra, de la producción o manufactura, o de la extracción de recursos naturales, incluidos la cría y el cultivo. ● Actividades de servicios.
<p>Régimen General. Persona natural y jurídica</p>	<p>Este régimen está dirigido a las personas naturales y personas jurídicas que desarrollen actividades de producción, comercio y servicios. Este régimen involucra dos impuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Impuesto a la Renta. ● Impuesto General a las Ventas (IGV).

7.3. OTROS TRÁMITES

Tramita la licencia municipal para contar con la autorización de funcionamiento en el distrito donde funcionará tu negocio.

Legaliza los libros contables ante un notario para que no tengas problemas con la contabilidad, ni multas por infracciones.

Permisos sectoriales: Algunos negocios requieren de permisos sectoriales para poder operar. Estos son emitidos por los ministerios y organismos públicos descentralizados.

Para su trámite te puedes guiar por la siguiente información:

Institución	Tipo de negocio
Ministerio de Agricultura	Procesamiento de flora y fauna silvestre, beneficios de ganado y aves.
Ministerio de Comercio y Turismo - MINCETUR	Hoteles, casinos, restaurantes.
Ministerio de Educación	Academias, centros educativos, CEOS.
Ministerio de Energía y Minas	Grifos, empresas mineras artesanales.
Dirección General de Salud Ambiental - DIGESA	Registro sanitario de alimentos, juguetes y útiles de escritorio, empresas comercializadoras de desperdicios sólidos.
Dirección General de Insumos y Drogas - DIGEMID	Establecimientos farmacéuticos y químicos farmacéuticos.



Aplica lo aprendido en tu negocio

Para poder decidir qué forma legal deberás asumir y cuál será la más apropiada para tu negocio:

- Visita a tus competidores y averigua qué forma legal tienen.
- Pregunta en la Sunat, en las municipalidades y ministerios sobre las diferentes alternativas para constituir un negocio, y decide cuál es la que más te conviene.

Tu negocio operará como (marca sólo una):

Empresa individual	<input type="radio"/>
Sociedad anónima	<input type="radio"/>
Sociedad de responsabilidad limitada	<input type="radio"/>
Otro (especifica)	<input type="radio"/>

Las razones para seleccionar este tipo de forma legal son:

1) _____

2) _____

3) _____

Los propietarios del negocio son:

Nombres y apellidos	Descripción de sus habilidades y experiencias relevantes

formalizando mi negocio

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo aprendiste que:

- Es importante decidir el tipo de empresa que vas a constituir.
- Existe una variedad de modalidades para la constitución de una empresa, tales como:
 - Propiedad individual
 - Sociedad anónima
 - Sociedades de responsabilidad limitada
- Para decidir qué tipo de empresa te conviene constituir, debes analizar los costos y beneficios de cada modalidad, así como las responsabilidades legales éstas implican (impuestos, reglamentos, etc).
- Para evitar multas y/o pérdidas de capital es mejor adoptar la modalidad tributaria más apropiada, según el tamaño de operaciones de tu negocio. Puedes optar por:
 - Personas naturales con negocio: Nuevo RUS, RER o Sistema General.
 - Personas jurídicas: RER y Sistema General.
- Finalmente, para iniciar tu negocio es necesario contar con un plan de implementación, donde se señale de manera precisa cuáles serán las primeras actividades que le darán vida a tu negocio.

8

evalúa la información y elabora un plan de acción para iniciar tu negocio



Ahora que has completado todos los pasos del manual “Jóvenes Emprendedores Inician su Negocio”, tienes suficiente información como para elaborar tu Plan de Negocio. Para verificar que tienes la información necesaria te invitamos a realizar la siguiente lista de chequeo.

¿Has decidido qué productos o servicios vender?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Sabes quiénes serán tus clientes?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Has preguntado a algún cliente potencial qué piensa sobre tus productos o servicios?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Sabes quién será tu principal competidor?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Sabes cuánto cobran tus competidores?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Conoces las debilidades y fortalezas de tus competidores?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Has decidido cuánto cobrar?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Has encontrado una buena ubicación para tu negocio?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Has decidido qué tipo de distribución utilizarás?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Has decidido qué tipo de promoción utilizarás?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Sabes cuánto cuesta la producción del bien o servicio?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Has decidido qué forma legal es la mejor para tu negocio?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Has decidido qué personal necesitas?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Has preparado la descripción del trabajo de quienes contratarás?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Conoces los requerimientos legales para tu negocio?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Sabes cuánto costará la licencia para tu negocio?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Has calculado el monto de capital inicial que necesitas para iniciar tu negocio?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Has realizado tu plan de ventas y costos?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Has realizado tu plan de flujo de caja?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Has completado tu plan de negocio?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Has mostrado tu plan a otras personas para que te puedan aconsejar?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Confías en iniciar tu negocio?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Total	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

Si tienes la mayoría de respuestas afirmativas y te sientes seguro de iniciar tu negocio ¡BIENVENIDO AL CAMINO DE HACER DE EMPRESA!. Debes de concluir el documento del plan e iniciar tu negocio.

Si tienes algunas respuestas negativas, deberás trabajar en estos puntos para que puedas completar correctamente tu plan y luego dar inicio a tu negocio.

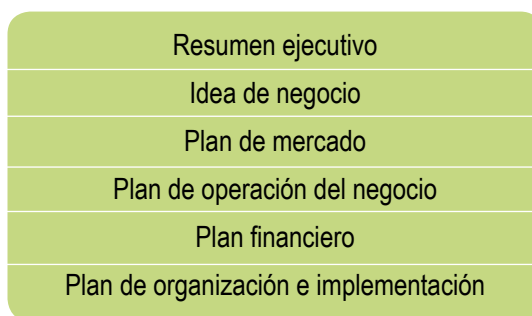
Si tienes muchos NO como respuesta (más de 8), considera la posibilidad de completar la información necesaria o vuelve a aplicar todo lo aprendido en una nueva idea de negocio.

8.1. COMPLETA TU PLAN DE ACCIÓN

Un negocio exitoso no es sólo una buena idea, sino que requiere un plan de negocio que contenga una descripción detallada sobre el rubro de la empresa y cómo operará.

Esta descripción detallada es el punto de partida. Así como un ingeniero hace planos antes de construir un puente, un empresario necesita preparar un plan para construir su empresa.

Recordemos cuáles son las partes del plan de negocio:



Es el momento de iniciar la redacción del plan. Cuando tengas todo el documento redactado, recién podrás realizar el resumen ejecutivo. Este no deberá ser mayor a dos páginas.

Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es una síntesis. Esta debe mostrar de manera clara la razón de ser de la empresa ya que será la carta de presentación del negocio. Debe tener:

- Introducción
- Descripción del negocio: modelo del negocio y principales características.
- Equipo que dirigirá el negocio.
- Mercado: tamaño del mercado, principales características, evolución, tendencia.
- Canales de distribución: de qué manera los productos llegarán al mercado objetivo.
- Competencia: fortalezas y debilidades de los principales competidores, qué nos diferencia de ellos.
- Resumen de proyecciones financieras.
- Algunos indicadores como montos de inversión.

8.2. FORMULA TU PLAN DE ACCIÓN PARA INICIAR EL NEGOCIO

Si ya decidiste que deseas comenzar un negocio, te invitamos a realizar un plan de trabajo que incorpore las primeras acciones para que funcione tu empresa.

Para formular este plan de acción necesitas revisar cada uno de los pasos del manual y prioriza aquello con lo que empezarás tu negocio. Las actividades más comunes que realizan los emprendedores en esta fase son:

- Encontrar un local apropiado para el negocio.
- Reunir fondos para el capital inicial.
- Registrar el negocio.
- Instalar servicios de electricidad y teléfono.
- Comprar o alquilar equipo y maquinaria.
- Comprar mercadería, materias primas o insumos.
- Contratar al personal.
- Hacer promoción y publicidad al negocio.
- Hacer los trámites para constituir el negocio o conseguir las licencias de funcionamiento.

Como verás, hay muchas cosas que puedes hacer; lo que necesitas es tomar la decisión.

Plan de acción del negocio			
	Acción a realizar	Quién la realizará	Cuándo se realizará
Desarrollo de tu idea de negocio			
Evaluación de tu mercado y desarrollo de un plan de mercadeo			
Organización de tu negocio			
Costeo de tus productos o servicios			
Capital inicial			
Constitución del negocio			

PLAN DE NEGOCIO

1. RESUMEN EJECUTIVO

Nombre del negocio: _____

Forma Legal: _____

Tipo del Negocio: _____

Descripción del negocio:

Capital requerido: S/. _____

Fuentes de financiamiento:

Fuente de capital

Monto en soles

Fuente de capital	Monto en soles

Los propietario(s) serán:

Nombre y apellidos	
Descripción de habilidades	
Experiencia relevante	

Nombre y apellidos	
Descripción de habilidades	
Experiencia relevante	

2. IDEA DE NEGOCIO

Nombre del Negocio: _____

Tipo de negocio:

Producción

Servicios

Comercio

Mi idea de negocio es:

3. PLAN DE MERCADEO

3.1. Clientes de la empresa y tamaño del mercado:

Perfil de clientes potenciales

Características	Perfil
¿Quiénes serán sus clientes?	Individuos particulares () familiar () empresas ()
Edad	Adultos () personas mayores () adolescentes () Padres de niños ()
Género	Femenino () masculino () ambos ()
Ubicación (con referencia al negocio)	
Niveles de ingresos	Alto () mediano () bajo ()
Número de clientes (aproximado)	
¿Cuándo comprarán este producto o servicio?	Diariamente () semanalmente () mensualmente () una vez por año () en época de temporada ()
¿Cuánto comprarán los clientes?	Grandes cantidades () pequeñas cantidades () un artículo regularmente ()
Dimensión futura del mercado	Aumentarán los clientes () disminuirán () Permanecerán igual en el futuro ()
¿Por qué los clientes necesitan este producto o servicio?	
Gustos y preferencias del cliente (Anota detalles como color, precio, tamaño, etc.)	

3.2. Competidores

Los principales competidores de mi negocio son:

Característica del competidor	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
Nombre			
Clase de producto o servicio			
Precios			
Calidad de bienes o servicios			
Equipo			
Personal / remuneración			
Ubicación			
Distribución utilizada			
Promoción / publicidad empleada			
Servicio al cliente (bueno, regular, malo)			
Otro			

Las fortalezas más importantes de mis competidores son:

Las mayores debilidades de mis competidores son:

Puedo utilizar esta información para mejorar mi idea de negocio de la siguiente manera:

3.3. Productos y/o servicios a ofertar

Los productos y/o servicios que ofrecerá mi empresa son:

Producto y/o servicio

Producto y/o servicio

Especificaciones técnicas del producto y/o servicio:

	Productos, servicios o serie de productos	
	Producto 1	Producto 2
Descripción general		
Calidad		
Color		
Talla, tamaño, peso		
Empaque y envase		
Distribución		
Repuestos		
Reparaciones		
Otras características:		

3.4. Precio

A continuación un análisis de los precios de mis productos o servicios:

Detalle	Productos, servicios o serie de productos			
	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4
Costos estimados por artículo / servicio				
Precios de competidores: Más alto				
Promedio				
Más bajo				
Precio que vas a cobrar				
Razón para el precio establecido				
Descuentos que les serán otorgados a los siguientes tipos de clientes.				
Razón para los descuentos				
Ofertas especiales (rebajas de fin de mes, etc)				

La estrategia de precios que utilizaré en mi negocio será:

3.5. Plaza

Mi negocio estará ubicado en:

La razones de ubicación son:

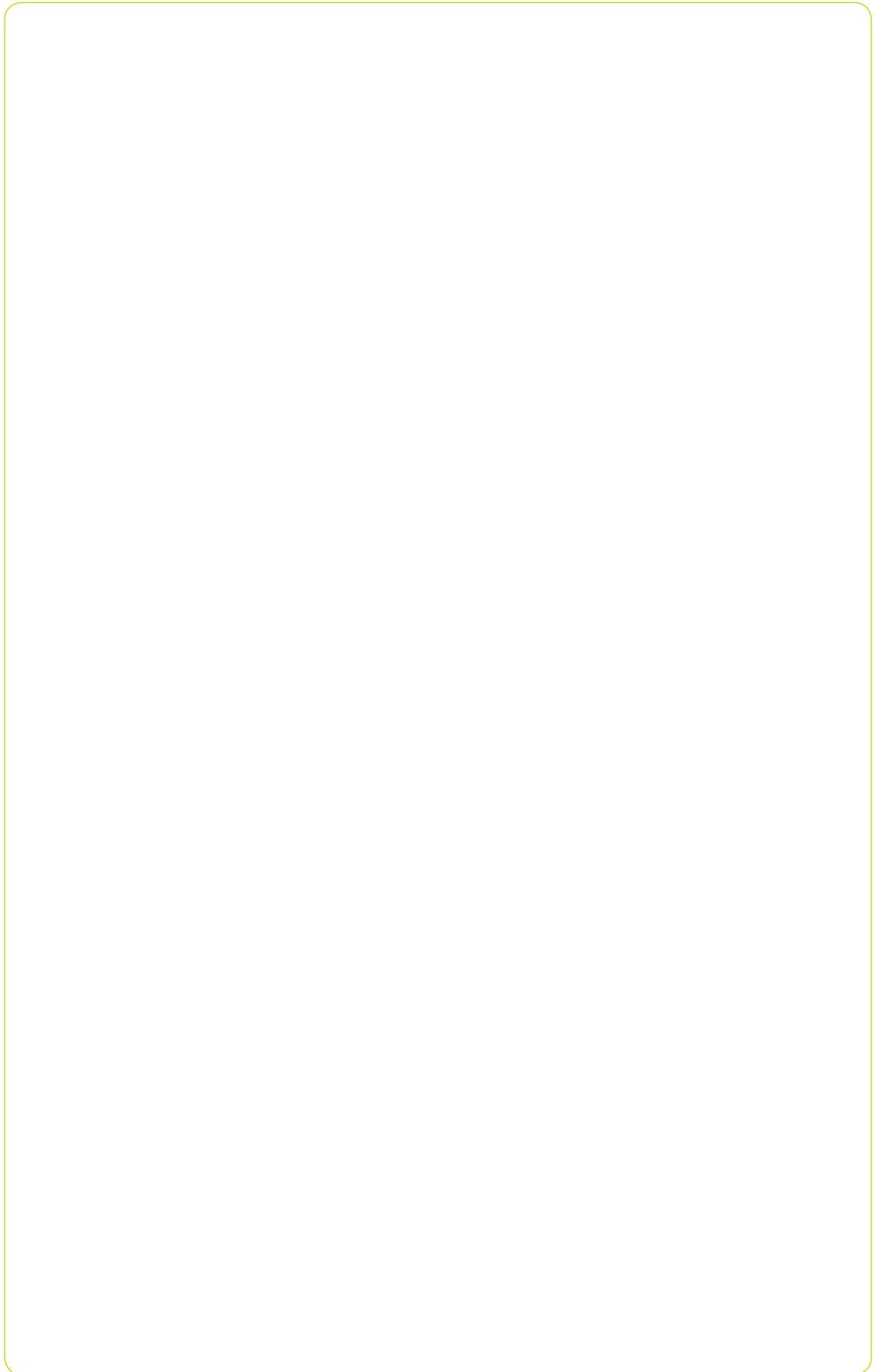
El método de distribución que utilizaré será:

Esta forma de distribución se selecciona por las siguientes razones:

3.7. Proyección de ventas mensuales

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total de ventas
Producto													
Ventas/und													
Precio/unidad													
Ingresos (S/.)													
Producto													
Ventas/und													
Precio/unidad													
Ingresos (S/.)													
Producto													
Ventas/und													
Precio/unidad													
Ingresos (S/.)													
Producto													
Ventas/und													
Precio/unidad													
Ingresos (S/.)													
Producto													
Ventas/und													
Precio/unidad													
Ingresos (S/.)													
Producto													
Ventas/und													
Precio/unidad													
Ingresos (S/.)													
Producto													
Ventas/und													
Precio/unidad													
Ingresos (S/.)													
Producto													
Ventas/und													
Precio/unidad													
Ingresos (S/.)													
Producto													
Ventas/und													
Precio/unidad													
Ingresos (S/.)													
Total ventas													

4.2. Estructura organizativa



4.3. Organización del Proceso Productivo

Para la producción del bien y/o servicio que ofreceré se desarrollará el siguiente proceso:

No.	Proceso	Descripción del proceso

4.5. Diseño y distribución de las instalaciones



● Otros costos

Concepto	Monto
- Agua	
- Electricidad	
- Teléfono	
- Alquiler	
-	
-	
-	
-	
Total	

● Compromiso de pago

CUADRO DE COMPROMISO DE PAGO

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Préstamo familiar												
- Pago												
- Interés												
Préstamo de institución financiera												
- Pago												
- Interés												
Servicio de deuda												
- Pago												
- Interés												
Total												

● Depreciación

Artículo de Inversión	Valor	Años de Uso	Depreciación anual
Construcciones			
Máquinas			
Vehículos			
Herramientas de mano			
Depreciación total			

5.3. Inversiones

- Inversión pre-operativa

Inversiones	Descripción	Costos
Total de inversión		

- Capital de trabajo

Gastos operativos iniciales	Pago estimado mensual	Primeros 4 meses
Total de inversión		

5.4. Necesidades financieras

Necesidad financiera	Monto S/
Terreno	
Construcción	
Local comercial	
Equipo	
INVERSION TOTAL	
- Meses de costos de personal	
- Meses de costos operativos	
CAPITAL DE TRABAJO	
TOTAL (S/.)	

Esquema financiero

Esquema financiero	Monto S/
Capital personal	
Préstamo 1	
Préstamo 2	
FINANCIAMIENTO TOTAL	

5.5. Plan financiero

Plan de ventas y costos

Por mes (S/.)													
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Por año
INGRESOS													
Producto 1													
Producto 2													
Producto 3													
Producto 4													
Ventas Totales													
COSTOS													
Costos de personal													
Costos operativos													
Depreciación													
Interés													
Costos totales													
Ganancia bruta													
Impuesto 30%													
Ganancia neta													

Plan de flujo de caja

Por mes (S/.)													
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Efectivo a inicios del mes													
Ingreso por ventas													
Otros ingresos													
Ingreso total													
Egreso por costos de personal													
Egreso para costos operativos													
Otros egresos													
Egreso total													
Efectivo a fines de mes													

5.6. Cálculo del punto de equilibrio:

El punto de equilibrio se logra con la venta de _____ (productos o servicios).

El punto de equilibrio de la empresa se logra al _____ mes del _____ año de funcionamiento.

6. PLAN DE ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO

6.1. La forma de constitución de mi negocio será:

Las razones para seleccionar este tipo de forma legal son:

1: _____

2: _____

3: _____

6.2. Plan de implementación a corto plazo de mi negocio

Concepto	Acción a realizar	¿Quién la realizará?	¿Cuándo se realizará?
Desarrollo de su idea de negocio			
Evaluación de su mercado y desarrollo de un plan de mercadeo			
Organización de su negocio			
Costeo de sus productos o servicios			
Capital inicial			
Constitución del negocio			

Este libro fue distribuido por cortesía de:



Para obtener tu propio acceso a lecturas y libros electrónicos ilimitados GRATIS hoy mismo, visita:

<http://espanol.Free-eBooks.net>

Comparte este libro con todos y cada uno de tus amigos de forma automática, mediante la selección de cualquiera de las opciones de abajo:



Para mostrar tu agradecimiento al autor y ayudar a otros para tener agradables experiencias de lectura y encontrar información valiosa, estaremos muy agradecidos si

["publicas un comentario para este libro aquí"](#)



INFORMACIÓN DE LOS DERECHOS DEL AUTOR

Free-eBooks.net respeta la propiedad intelectual de otros. Cuando los propietarios de los derechos de un libro envían su trabajo a Free-eBooks.net, nos están dando permiso para distribuir dicho material. A menos que se indique lo contrario en este libro, este permiso no se transmite a los demás. Por lo tanto, la redistribución de este libro sin el permiso del propietario de los derechos, puede constituir una infracción a las leyes de propiedad intelectual. Si usted cree que su trabajo se ha utilizado de una manera que constituya una violación a los derechos de autor, por favor, siga nuestras Recomendaciones y Procedimiento de Reclamos de Violación a Derechos de Autor como se ve en nuestras Condiciones de Servicio aquí:

<http://espanol.free-ebooks.net/tos.html>